

BELÖNINGSSYSTEM FÖR ARBETSGRUPPER

– EN JÄMFÖRANDE STUDIE AV
INCITAMENTSPROGRAM I TVÅ
SÄLJORGANISATIONER

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Nikola Djordjevic
Kristoffer Kindgren
Christian Olsson

2019: VT2019KF27



HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Mikael Löfström för värdefulla insikter och råd. Vi vill även ge ett tack till Rasmus Andersson, student på Högskolan i Borås, för att han ställde upp som försöksperson när vi provade våra intervjuguider. Slutligen vill vi tacka det företag och dess anställda som tog sin tid att ställa upp på intervjuer till vår studie. Utan er hade denna uppsats ej varit möjlig.


Nikola Djordjevic


Kristoffer Kindgren


Christian Olsson

Svensk titel: Belönningssystem för arbetsgrupper – en jämförande studie av incitamentsprogram i två säljorganisationer

Engelsk titel: Team-based reward systems – a comparative study of incentive programs in two salesorganizations

Utgivningsår: 2019

Författare: Nikola Djordjevic, Kristoffer Kindgren & Christian Olsson

Handledare: Mikael Löfström

Abstract

Today it is very common to work in different types of teams in organizations, and companies are applying incentive programs with variable salary to motivate their teams to increase performance. Existing research is primarily done in laboratory environments and only analyzes how individuals are affected by various factors, such as share of variable salary and team size. However, previous studies are missing to investigate how these programs affect for instance, motivation and collaboration in real environments. The aim of this study is therefore to study how incentive programs for groups in can be designed. With this study we want to give companies a deeper understanding for how they can design incentive programs to increase the performance in their teams. The study has a qualitative approach. Semi-structured interviews have been performed with a total of 15 persons from two sales organizations in a service company with its business spread over the whole of Sweden. Through the interviews we searched for answers to how different aspects of team-based incentive programs motivate the individual employees and how they affect collaboration. The respondent's answers suggest that factors such as size of the team, share of variable salary and frequency of payments, all affect how employees describe how they are motivated by the incentive program. In addition, a clear purpose and a set of rules emerged as vital parts for how the incentive program will be received by the employees. This led us to propose how existing models may be complemented. The language of this thesis is Swedish.

Keywords: Teams, incentive programs, reward systems, variable salary, motivation

Sammanfattning

Att arbeta i olika typer av arbetsgrupper är idag vanligt förekommande i organisationer, och många företag tillämpar någon form av incitamentsprogram med rörlig lön för att motivera arbetsgrupperna till högre prestationer. Den forskning som finns är framförallt genomförd i laboratoriemiljö och undersöker hur individer påverkas av olika faktorer såsom andel rörlig lön och storlek på arbetsgrupper. Dock finns en brist på forskning som undersöker hur dessa program påverkar till exempel motivation och samarbete i verkliga miljöer. Syftet med denna studie är att studera hur incitamentsprogram för grupper kan utformas. Med studien vill vi ge företag ökad kunskap om hur de kan utforma incitamentsprogram för att öka prestationen i sina arbetsgrupper. Studien har en kvalitativ ansats. Semistrukturerade intervjuer har genomförts med totalt 15 personer ur två säljorganisationer i ett tjänsteföretag med verksamhet spridd över hela Sverige. Genom intervjuerna har vi sökt få svar på hur olika aspekter av incitamentsprogram för grupper motiverar de individuella medarbetarna samt påverkar samarbetet. Respondenternas svar antyder att faktorer som gruppstorlek, andel rörlig lön och frekvens på utbetalningar alla påverkar hur medarbetare beskriver att de motiveras av incitamentsprogrammen. Därutöver har att ett tydligt syfte och klara spelregler framträtt som avgörande för hur incitamentsprogrammen tas emot av de anställda, vilket har föranlett oss att ge ett förslag på hur befintliga modeller kan kompletteras.

Nyckelord: Arbetsgrupper, incitamentsprogram, belöningsystem, rörlig lön, motivation

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion.....	- 1 -
1.3	Syfte och frågeställningar.....	- 3 -
1.4	Disposition.....	- 3 -
2	Teoretisk referensram.....	- 4 -
2.1	Teoretisk grund för incitamentsprogram.....	- 4 -
2.1.1	Motivationsteori.....	- 4 -
2.1.2	Equity theory.....	- 5 -
2.1.3	Agentteori.....	- 5 -
2.2	Effektiva incitamentsprogram för grupper.....	- 6 -
2.2.1	Individuella skillnader.....	- 7 -
2.2.2	Gruppens karaktär.....	- 7 -
2.2.3	Belöningens utformning.....	- 8 -
2.2.4	Organisationens karaktär.....	- 9 -
2.3	Analysmodell.....	- 10 -
3	Metod.....	- 12 -
3.1	Design.....	- 12 -
3.2	Metodreflektion.....	- 14 -
3.3	Tillförlitlighet och validitet/reliabilitet.....	- 14 -
3.4	Etiska överväganden.....	- 15 -
4	Resultat och analys.....	- 16 -
4.1	Beskrivning av de två säljorganisationerna och deras incitamentsprogram.....	- 16 -
4.1.1	KAM-organisation.....	- 16 -
4.1.2	Preesalesorganisation.....	- 16 -
4.2	Orsak till val av gruppvis incitamentsprogram.....	- 17 -
4.2.1	Orsak till val av gruppvis incitamentsprogram i KAM-organisation.....	- 17 -
4.2.2	Orsak till val av gruppvis incitamentsprogram i preesalesorganisation.....	- 18 -
4.2.3	Analys av orsak till val av gruppvis incitamentsprogram.....	- 18 -
4.3	Utformning av incitamentsprogram.....	- 19 -
4.3.1	Utformning av incitamentsprogram i KAM-organisation.....	- 19 -
4.3.2	Utformning av incitamentsprogram i preesalesorganisation.....	- 20 -
4.3.3	Analys av utformning av incitamentsprogram.....	- 21 -
4.4	Arbetsgruppens storlek.....	- 22 -
4.4.1	Arbetsgruppens storlek i KAM-organisation.....	- 22 -
4.4.2	Arbetsgruppens storlek i preesalesorganisation.....	- 22 -
4.4.3	Analys av arbetsgruppens storlek.....	- 23 -
4.5	Syfte, tydlighet och spelregler.....	- 23 -
4.5.1	Syfte, tydlighet och spelregler i KAM-organisation.....	- 23 -
4.5.2	Syfte, tydlighet och spelregler i preesalesorganisation.....	- 24 -
4.5.3	Analys av syfte, tydlighet och spelregler.....	- 24 -
5	Slutsats och diskussion.....	- 26 -
5.1	Slutsats.....	- 26 -
5.2	Diskussion.....	- 27 -
5.3	Förslag till vidare forskning.....	- 29 -
	Källförteckning.....	- 30 -
	Bilagor.....	- 35 -
	Bilaga 1.....	- 35 -
	Bilaga 2.....	- 37 -

1 Inledning

Genom en jämförande studie av två försäljningsorganisationer undersöker denna studie hur incitamentsprogram för arbetsgrupper kan utformas. Inledningsvis presenteras bakgrund och tidigare forskning inom området. I studien används begreppen incitamentsprogram, incitamentssystem och belöningsystem för att beskriva samma fenomen. Det vill säga system framtagna för att med hjälp av någon form av belöning stimulera anställda till en viss handling.

1.1 Bakgrund

I en tid då människor ses som många organisationers viktigaste tillgång och en av företagets viktigaste investeringar, blir det avgörande att motivera sina medarbetare till att prestera på topp för att nå långsiktig framgång. En av huvudfrågorna i varje organisation blir därför hur man ska uppmuntra sina medarbetare till höga prestationer, och hålla dem motiverade över tid. Monetära incitamentsprogram kan här utgöra ett kraftfullt verktyg och används också frekvent för att öka prestationen i företag (Garbers & Konradt 2014). Genom att knyta monetära belöningar i form av till exempel pengar eller aktier till konkreta mål, kan företag motivera sina anställda till en högre prestation (Garbers & Konradt 2014).

Samtidigt utförs idag en stor del av arbetet i företag i arbetsgrupper (Lawler, Mohrman & Ledford 1992). Det kan handla om mer eller mindre permanenta arbetslag och avdelningar, eller tillfälliga projektgrupper som verkar under en begränsad tidsperiod för att sedan upplösas. Peters och Waterman (1982) beskriver arbetsgrupper som framgångsrika företags byggstenar, och Huckman och Pisano (2016) visar att arbete i grupp kan vara mer effektivt än att arbeta individuellt. I dessa fall är det rimligtvis gruppens totala prestation som är av vikt, snarare än den enskilda individens.

Därför är det kanske inte så konstigt att många arbetsgrupper har någon form av gruppbaserat incitamentsprogram, där gruppens medlemmar belönas utifrån hela gruppens prestation (DeMatteo, Eby och Sundström 1998). Frågan är om gruppens resultat ska ses som summan av gruppmedlemmarnas individuella prestationer, eller om faktorer som lagkänsla, delning av kunskap med mera leder till att gruppens prestation blir högre än summan av delarna.

Det finns onekligen flera olika aspekter att ta hänsyn till vid utformning av företags incitamentsprogram. Gruppdynamik, individuella skillnader, hur organisationen är uppbyggd och incitamentets konstruktion (DeMatteo, Eby och Sundström 1998), är alla faktorer som påverkar incitamentsprogramms effektivitet.

1.2 Problemdiskussion

Det finns också gott om studier som undersöker individuella incitamentsprogram och deras effekt på prestation. Både Pokorny (2006) och Wright (1992) visar till exempel att en rörlig ersättning leder till högre prestation. De båda studierna undersöker hur stor del av lönen som ska vara rörlig för att den ska leda till högre prestation, och Pokorny (2006) kommer fram till att studenter som fick ”väldigt låg rörlig ersättning” presterade signifikant bättre än de studenter som fick ”ingen rörlig ersättning” och ”hög rörlig ersättning”. Detta förklarades med att

försökspersonerna hade en implicit förväntan på lönenivå och att när denna nivå uppnås så sjunker ansträngningen. Även Awasthi och Pratt (1990) visar i en studie på studenter att monetära incitament ger en positiv effekt på resultatet, om än bara om studenterna besitter sakkunskap i området som arbetsuppgifterna faller inom.

Ytterligare studier argumenterar för individuella incitamentsprogram och visar att belöningsystem kan verka effektivt för att öka motivationen hos anställda (Lawler 1981; Vroom 1964). Dock visar en studie att den inneboende motivationen att utföra en arbetsuppgift rent av kan minska på grund av finansiella incitament (Murayama, Matsumoto, Izuma & Matsumoto 2010). Detta på grund av att viljan att innerst inne göra det som uppfattas som rätt trängs ut av en vilja att ta del av den belöning som en viss handling förväntas medföra. Sammantaget råder det dock ingen större tvekan kring att individuella monetära incitamentsprogram har en positiv påverkan på arbetstagares prestation.

När det kommer till användning av incitamentsprogram för att öka prestationen i arbetsgrupper är litteraturen dock inte lika entydig, utan visar snarare att gruppbaseade incitamentsprogram ofta misslyckas med att just öka prestationen (Lawler 1981). Den forskning som finns är framförallt av kvantitativ natur och studerar i huvudsak studenter i laboratoriemiljö. Honeywell-Johnson, McGee, Culi och Dickinson (2002) visar att högpresterare som arbetar i grupp presterar bättre vid individuella incitament, vilket förklaras med att motivationen minskar när deras uppfattat höga prestation späds ut av andra gruppmedlemmars mer mediokra dito. Pearsall, Christian, Ellis och Kozlowski (2010) visar att en kombination av individuella och gruppvisa incitament är mest effektiva för att nå de mål som ålagts arbetsgruppen. På så vis motiveras även högpresterare när de delvis belönas för sina individuella insatser. Guzzo, Jette och Katzell (1985) kommer också fram till att gruppvisa belöningsystem kan vara effektiva för att öka motivationen, givet att de är utformade på rätt sätt. Gemensamt för studierna ovan är att de genomförts i laboratoriemiljö, vilket förvisso ger insikter i hur individer motiveras av gruppvisa incitamentsprogram, men de tar inte hänsyn till hur incitamentsprogram påverkar till exempel samarbete och kunskapsdelning i ett verkligt sammanhang.

DeMatteo, Eby och Sundström (1998) har i en metastudie tagit fram ett förslag till ramverk som ska hjälpa praktiker vid utformningen av effektiva incitamentsprogram. Ramverket består av de fyra aspekterna: belönings utformning, gruppens karaktär, organisations karaktärer och individuella skillnader. Som författarna till metastudien själva berättar, finns dock en avsaknad av studier som undersöker effekten av dessa faktorer i en verklig miljö.

Flera studier drar förvisso slutsatser om hur gruppstorleken påverkar effektiviteten av incitamentsprogram. Vroom (1964) kommer fram till att det är lättare att se kopplingen mellan sin egen prestation och belöningen i mindre arbetsgrupper, vilket ökar motivationen. Campbell (1952) drar på motsvarande tema slutsatsen att effektiviteten i större grupper blir lidande av att arbetstagare har svårt att se bidraget av sina egna insatser i allt för stora grupper. Det saknas dock forskning som ger råd om hur stor en grupp får vara innan gruppstorleken negativt påverkar incitamentsprogramms effektivitet. När det kommer till utformning av gruppvisa incitamentsprogram finns det enligt DeMatteo, Eby och Sundström (1998) tre faktorer som man kan manipulera, vilka är: Storlek på incitamentet (ofta uttryckt som andel rörlig lön), frekvens på utbetalning samt om den rörliga lönen ska fördelas efter prestation eller lika till alla oavsett individuellt bidrag. Tidigare forskning indikerar att en större andel rörlig lön (Thornberg 1992) och en högre frekvens i utbetalningarna (DeMatteo, Eby & Sundström 1998) ökar incitamentsprogramms förmåga att motivera de anställda. Återigen saknas dock mer konkreta råd om hur stor del av lönen som ska vara rörlig eller hur ofta denna ska betalas ut.

I befintlig forskning finns en avsaknad av studier som på djupet undersöker effekterna av gruppvisa incitamentsprogram. Det gör att det finns anledning att studera detta närmare.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med vår studie är att studera hur incitamentsprogram för grupper kan utformas. Med studien vill vi ge företag ökad kunskap om hur de kan utforma incitamentsprogram för att öka prestationen i sina arbetsgrupper.

För att svara på detta undersöker vi följande frågeställningar:

- Vad är orsaken till att organisationer väljer gruppvisa incitamentsprogram?
- Hur påverkas motivationen i gruppen av storleken och frekvensen på belöningens utbetalning?
- Vilken betydelse har arbetsgruppens storlek på hur motiverade gruppmedlemmarna blir av gruppvisa incitamentsprogram?

1.4 Disposition

I det inledande kapitlet presenterar vi en överskådlig bild av vad uppsatsens ansats är. Genom bakgrund och problemdiskussion ges en förståelse för uppsatsens ämne vad vi vill åstadkomma med studien. Sammankopplat till arbetets syfte så presenteras även frågeställningarna.

Kapitel två behandlar den teoretiska referensram som ligger till grund för studien. Vi presenterar teorierna bakom motivation hos anställda, utformning av incitamentsprogram och slutligen utformningen av effektiva incitamentsprogram för grupper.

Det tredje kapitlet beskriver de valda metoderna som används under uppsatsen. Studiens design redogörs för till en början för att sedan i metodreflektionen motivera varför vald design är lämplig för vår studie. Slutligen i kapitel tre så påvisas våra etiska överväganden med respondenterna i fokus.

Fjärde kapitlet är ett resultat- och analyskapitel där vi redogör av vårt resultat, och analyserar detta utifrån vald teoretiska referensram.

I det femte och avslutande kapitlet diskuteras resultatet och förslag ges till framtida studier.

2 Teoretisk referensram

I denna del presenteras de teorier vi utgår ifrån och på så sätt skapar vi vår referensram. Inledningsvis behandlas de teorier som beskriver vilken roll incitamentsprogram har för att motivera och styra medarbetare. Därefter behandlar vi en referensram för gruppvisa incitamentsprogram, framtagen av DeMatteo, Eby och Sundström (1998).

2.1 Teoretisk grund för incitamentsprogram

Incitamentsprogram är en väl beprövad metod för att öka prestationen. I nedanstående del kommer vi ta upp motivationsteori, equity theory samt agentteorin, som hjälper oss att förklara hur incitamentsprogram fungerar för att öka motivationen hos medarbetare. Motivationsteori förklarar varför och på vilka sätt som individer motiveras av olika typer av belöningar, equity theory belyser vikten av att ha rätt nivå på rörlig ersättning, och agentteorin hjälper oss att förklara relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och hur incitamentsprogram kan användas för att motivera och styra de anställda.

2.1.1 Motivationsteori

Det kan finnas flera syften till varför man som arbetsgivare vill använda sig av incitamentsprogram. Fokus i den här studien är incitamentsprogram som används för att motivera medarbetare till en högre ansträngning, och därmed en bättre prestation. Det finns dock fler orsaker till att man inför sådana program, såsom för att behålla medarbetare och bevara deras engagemang, informera medarbetare om vad som anses viktigt för organisationen och att ha en rörlig kostnadsstruktur så att lön tillåts variera med organisationens resultat (Cäker 2015).

Ryan och Deci (2000) gör en distinktion mellan inre och yttre motivation. Inre motivation uppstår när man drivs till att utföra en handling därför att man själv vill utföra den. Det kan handla om att det ligger i linje med personliga mål samt normer och idéer om vad som är rätt. Yttre motivation däremot är när man drivs av möjligheten att få en belöning av någon annan, till exempel en finansiell belöning i form av bonus. En viktig aspekt att ta hänsyn till vid utformningen av incitamentsprogram är den så kallade utträngningseffekten (Cäker 2015). Denna kan uppstå när yttre motivation tar överhand och tränger undan den inre motivationen. Detta kan exempelvis inträffa när medarbetare får en hög provision för nyförsäljning, vilket resulterar i att medarbetaren låter bli att hjälpa kollegor trots att denne innerst inne anser att det är det rätta att göra.

I Maslows behovshierarki (Maslow & Langfeldt 1943) framgår att människor motiveras av olika saker. Resonemanget bygger på att människor har olika behov som de försöker uppfylla och därför vidtar olika handlingar. Hierarkin består av behov på olika nivåer där de mest grundläggande är fysiologiska behov, följt av trygghetsbehov, behov av gemenskap, behov av uppskattning, och längst upp, behov av självförverkligande. Medan Maslow menar att de grundläggande behoven först måste vara uppfyllda innan man kan ägna sig åt till exempel självförverkligande, har senare forskning (Hedegaard Hein 2012) visat att även individers ambitionsnivå spelar in. Individer med låg ambitionsnivå nöjer sig kanske med att de lägre behoven är uppfyllda och strävar inte alls efter självförverkligande, medan individer med hög ambitionsnivå strävar efter de högre nivåerna redan innan man uppfyllt fysiologiska och

trygghetsbehov. Det innebär att det är viktigt att ta hänsyn till medarbetarnas hela livssituation då de drivs av olika saker och kan svara upp på olika sätt mot belöningssystem.

Herzberg, Mausner och Snyderman (1959) har utvecklat teorin om hygien- och motivationsfaktorer. Enligt dem så måste först hygienfaktorer, såsom arbetsplatsens utformning, lön, trygghet och möjlighet till utveckling, uppfattas som tillräckligt bra för att medarbetare ska vilja bidra till sin organisation. Dock så uppfyller en högre standard än tillräckligt bra, inte någon funktion när det kommer till att motivera medarbetare till en än högre prestation. Där kommer istället motivationsfaktorer in. Dessa kan utgöras av att arbetet i sig är inspirerande, men också att man känner att man har tillräcklig kompetens för att utföra ett arbete och får bekräftelse när man utför arbetet väl, samt möjlighet till befordran och ökat ansvar. Enligt Hedegaard Hein (2012) kan dock lön även ses som en motivationsfaktor. Det är viktigt vid utformande av incitamentsprogram att de grundläggande processer som skapar en dräglig tillvaro i organisationen fungerar. Annars kan det vara utan verkan att inför åtgärder för att ytterligare motivera medarbetarna.

2.1.2 Equity theory

Adam & Freedman (1976) menar att grunden för equity theory är att den anställde bidrar med någon form av input till en organisation. Det kan till exempel handla om arbetstid, färdigheter, erfarenheter och utbildning. Den anställde förväntar sig i gengäld en motprestation av företaget, som benämns output. Outputen kan bestå av lön, prestige, mer utmanande arbetsuppgifter eller andra förmåner. Dessa två faktorer ställs i relation till varandra och jämförs sedan med referenser som den anställde har. Dessa referenser kan vara andra anställda i organisationen, vänner eller tidigare anställningar. Vid denna jämförelse kan den anställde komma till två olika slutsatser, varav det ena är rättvisa (equity). Den anställde upplever då att det existerar en rättvisa, en slags jämvikt, mellan vad den tillför organisationen kontra vad den får tillbaka. Det andra utfallet är att den anställda anser att det den får ut av organisationen inte korrelerar med vad den tillför. Detta kan bero på att den inte blir belönad tillräckligt i förhållande till dess input, men också att att belöningen upplevs vara för stor i jämförelse med till exempel kollegors belöningar. När den anställda upplever en orättvisa kommer den att försöka återställa balansen mellan input och output. I de fall som outputen upplevs för liten i jämförelse med inputen, kan det ske genom att den anställde minskar sin ansträngning. Om, å andra sidan outputen upplevs för stor i förhållande till inputen kan den anställde tvärtom anstränga sig mer (Adam & Freedman 1976).

Equity theory pekar på att det är viktigt att matcha belöningen med den ansträngning som krävs för att nå denna. Om den rörliga lönen till exempel är för låg i förhållande till den extra arbetsinsats som krävs för att få denna utbetald, blir konsekvensen enligt equity theory att medarbetaren inte kommer att öka sin output i den grad som ledningen förväntar sig med incitamentsprogrammet (Adam & Freedman 1976).

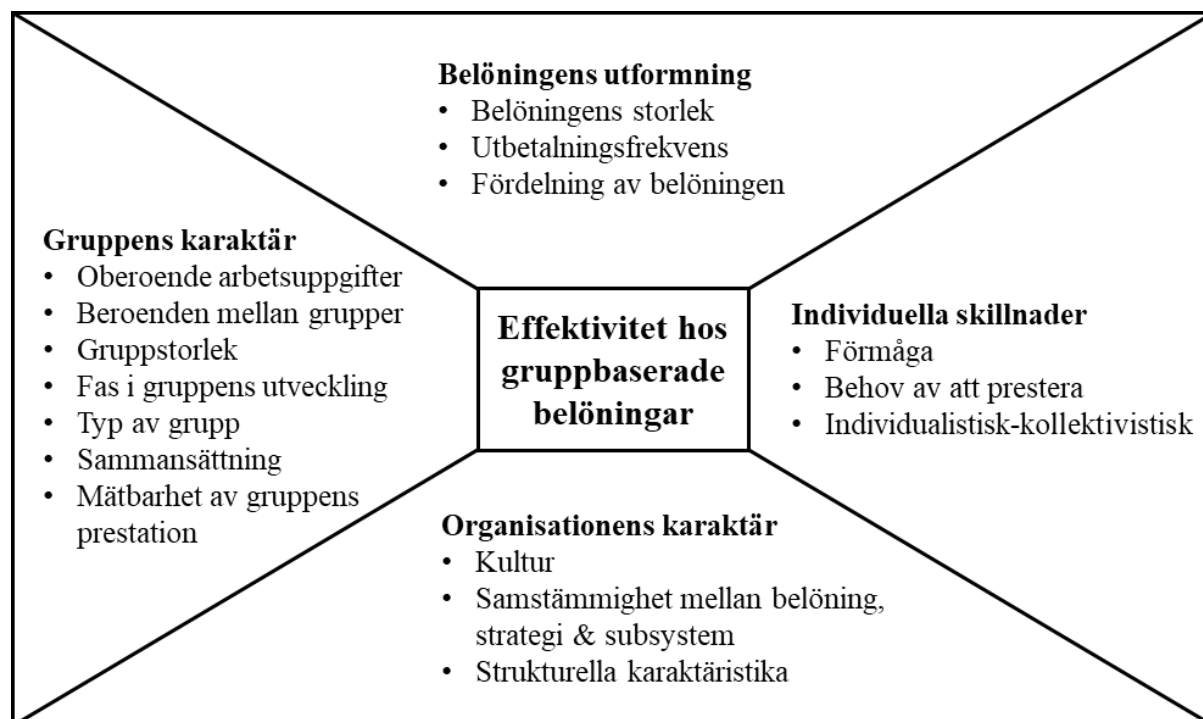
2.1.3 Agentteori

Agentteorin grundar sig i ett förhållande mellan en ägare (principal) och en annan individ (agenten). Jensen och Meckling (1976) beskriver det som ett kontrakt där en eller flera principaler anlitar en agent för att utföra någon tjänst för deras räkning. Att anlita en agent innebär även att man delegerar någon form av beslutsbefogenhet till agenten (Jensen & Meckling 1976). Teorin är vidare baserad på att agenten har mer information än principalen,

men även med antagandet att varje enskild individ kommer använda relationen för att nyttomaximera sina egna intressen (Adams 1994). Agentproblem kan uppstå till följd av att agenten besitter mer information än principalen, där det vid en sådan situation råder informationsasymmetri, även kallat moral hazard. Här kan agenten skapa sig en egen agenda som strider mot principalens. Moral hazard syftar till problematiken med att det är svårt för principalen att övervaka agentens arbete i grupp. I en större grupp är det enligt Coff (1997) enklare för agenten att ifrågasätta om agentens bidrag uppmärksammas av principalen men även om belöningens storlek är rätt i relation till vad agenten bidragit med. Fang, Evans och Zou (2005) belyser även vikten av att ha realistiska mål för agenten, då man med för låg eller för hög målsättning inte motiveras i samma utsträckning. Genom att anpassa målsättningen till en optimal nivå så minskar man även risken för moral hazard. Problematiken som uppstår till följd av bland annat olika agendor, men även en ifrågasättande agent, kan medföra agentkostnader. Det kan även skapa en situation som inte är optimal för en verksamhet när man ska utforma incitamentsprogram (Adams 1994), eftersom incitamentsprogrammet ger agenten möjligheten att nyttomaximera för egen vinning.

2.2 Effektiva incitamentsprogram för grupper

DeMatteo, Eby och Sundström (1998) har tagit fram ett ramverk för hur man kan tänka kring effektiva incitamentsprogram för grupper, som illustreras i figur 1 nedan. Ramverket består av fyra huvudkategorier, vilka är: individuella skillnader, gruppens karaktär, belöningens utformning samt organisationens karaktär. Varje huvudkategori består sedan av ett antal faktorer som är tänkta att hjälpa praktiker vid utformningen av gruppvisa incitamentsprogram. Nedan redogör vi i tur och ordning för teorierna bakom respektive huvudkategori.



Figur 1: Factors Influencing the Effectiveness of Team-based Rewards (Dematteo, Eby och Sundström 1998)

2.2.1 Individuella skillnader

Denna huvudkategori fokuserar på hur individuella skillnader mellan de anställda påverkar vilken typ av incitamentsprogram som är mest effektivt. Gerhart och Milkovich (1992) argumenterar för att vissa karaktärsdrag hos de anställda talar för ett gruppbaserat incitamentsprogram, medan andra talar för ett individuellt incitamentsprogram. Ett av dessa karaktärsdrag är hur gruppmedlemmarna själva uppfattar sin insats i gruppen. I en organisation som tillämpar gruppbaseade incitament finns det risk att högpresterare som anser att andra gruppmedlemmar ej presterar på samma nivå, kommer att uppfatta systemet som orättvist (Adams & Freedman 1976). Senare studier med syftet att undersöka hur attraktivt ett jobb är med rätt incitamentsprogram, har visat att individuella incitamentsprogram där man bedöms efter egen prestation är mer attraktiva för jobsökande. Arbetsökande som uppfattar sig själva som högpresterare är mindre attraherade av jobb med gruppbaseade incitamentsprogram (Bretz & Judge 1994). Slutsatsen kan därför dras att högpresterare föredrar ett arbete med ett mer individanpassat incitamentsprogram, där individuell prestation bedöms på ett mer rättvist sätt. Det finns dock forskning som visar på att gruppbaseade incitamentsprogram kan fungera väl trots att gruppen består av högpresterare. Det beror på att belöningarna blir mer frekventa och att samtliga gruppmedlemmar har en hög prestationsnivå, vilket ger en rättvis belöning efter insats (Kabanoff & O'Brien, 1979; Tziner & Eden, 1985).

Individens behov av att utföra ett arbete för att få en känsla av tillfredsställelse anses av DeMatteo, Eby och Sundström (1998) påverka hur anställda arbetar i grupp och vilken form av incitament de föredrar. Individer med ett större behov av att utföra ett arbete för att få en känsla av bedrift tenderar att karaktäriseras av tävlingsinriktade drag vilket gör dem mindre benägna att samarbeta i grupp och dela med sig av information. Denna typ av individer har i en studie visat sig dra sig till organisationer som har individanpassade incitamentsprogram (Cable & Judge 1994).

Anställdas inställning till att arbeta kollektivt respektive individuellt har identifierats som en faktor vid utformningen av incitamentsprogram. Wagner och Moch (1986) beskriver kollektivismens karaktär med att arbeta mot ett gemensamt mål, samarbeta. Den anställda identifierar sig starkt med gruppen och bryr sig om gruppen. Individualistiskt lagda personer föredrar däremot att arbeta självständigt och värdesätter individuella mål. De anställda som påvisar kollektiva drag är mer accepterande till ett gruppbaseat incitamentsprogram, då de ej vill bli enskilt bedömda (Hofstede 1980). De anställda som däremot påvisar mer individuella drag tenderar att föredra ett individbaseat incitamentsprogram, då de vill få en bekräftelse på vad de själva presterat.

2.2.2 Gruppens karaktär

DeMatteo, Eby och Sundström (1998) anger ett antal egenskaper hos själva arbetsgruppen som de menar är viktiga för hur effektivt ett gruppbaseat incitamentsprogram kan vara. Först och främst tar de upp hur beroende de olika gruppmedlemmarnas arbetsuppgifter är av varandra. Nickel och O'Neal (1990) drar slutsatsen att gruppvisa belöningsystem är mer lämpliga när gruppmedlemmarnas arbetsuppgifter är nära sammankopplade, och kan signalera till de anställda att positiva gruppinteraktioner är viktiga. Det finns också stöd i forskning för att arbetsgrupper med nära kopplade arbetsuppgifter presterar bättre när de får gruppbaseade belöningar (Miller & Hamblin 1963; Wageman 1996; Wageman & Baker 1997). Många forskare föreslår också följande regel: Tätt kopplade arbetsuppgifter ska kombineras med

gruppvisa incitamentsprogram, och löst kopplade arbetsuppgifter ska kombineras med individuella incitamentsprogram (Saavedra, Earlet & Van Dyne 1993; Shea & Guzzo 1987; Wageman & Baker 1997).

En annan aspekt är hur beroende gruppens resultat är av andra gruppers arbete, det vill säga mellangruppsligt beroende. Ett gruppbaserat incitamentsprogram är enligt DeMatteo, Eby och Sundström (1998) framgångsrikt när det finns en låg grad av mellangruppsligt beroende. Detta eftersom det dels är lättare att mäta gruppens prestation när resultatet beror på enbart gruppens insats, dels för att gruppbaserade incitament kan öka konkurrensen mellan grupper och därför hämma det samarbete som är nödvändigt om olika arbetsgruppers arbetsuppgifter är tätt kopplade.

När det gäller arbetsgruppens storlek så menar Vroom (1964) att det i mindre grupper är lättare för de anställda att se kopplingen mellan sin egen insats och gruppens prestation, vilket gör att potentialen för att incitamentsprogram ska verka motiverande är större i mindre arbetsgrupper. Campbell (1952) har också visat att en av anledningarna till lägre produktivitet i stora arbetsgrupper med gruppvisa belöningsystem, är att de anställda inte ser kopplingen mellan prestation och belöning på samma sätt som i mindre arbetsgrupper. Även vilken typ av grupp det handlar om kan ha betydelse för hur väl gruppvisa incitamentsprogram fungerar. Enligt Lawler & Cohen (1992) fungerar dessa program bäst om gruppen är fristående, har låg omsättning av medlemmar, och har tydliga, mätbara mål. Därför kan grupper där medlemmar kommer och går, eller tillfälliga arbetsgrupper såsom olika projektgrupper, vara olämpliga för gruppvisa belöningsystem.

Om gruppen är homogen avseende medlemmarnas bidrag till gruppens prestation, ökar också möjligheten för att gruppvisa incitamentsprogram ska vara effektiva. Om gruppen tvärtom är heterogen så att några få medlemmar upplever att de står för en oproportionerligt stor del av gruppens prestation så är risken att dessa tappar motivation (Albanese & Van Fleet 1985).

Till sist så menar DeMatteo, Eby och Sundström (1998) att mätbarhet av produktivitet eller prestation är en viktig faktor. Dessutom är det viktigt att gruppmedlemmarna upplever att de har möjlighet att påverka gruppens prestation så att den inte till stor del beror på omständigheter i omvärlden. I sådana fall kan incitamentsprogram snarare minska motivationen (Lawler 1981; Dobbins, Cardy & Carson 1991; Karau & Williams 1993).

2.2.3 Belöningens utformning

Tidigare forskning visar att belöningsystem kan verka effektivt för att öka motivationen hos anställda (Lawler 1981; Vroom 1964), samtidigt som gruppbaserade incitamentsprogram ofta misslyckas med just detta (Lawler 1981). Detta har lett till att forskare och experter inom området dragit slutsatsen att belöningsystem endast är effektiva för att öka motivationen om de är utformade på rätt sätt (Guzzo, Jette & Katzell 1985). DeMatteo, Eby och Sundström (1998) menar att belöningens utformning kan antas påverka effektiviteten av gruppbaserade belöningsystem, och tar upp belöningens storlek, frekvens för utbetalningar och fördelningen av belöningen mellan gruppmedlemmar, som nyckelegenskaper.

Det saknas forskning om optimal nivå på den del av lönen som beror på prestationen, men vissa studier har visat att andelen resultatbaserad lön i ett gruppbaserat incitamentsprogram är positivt korrelerad med gruppens prestation (Thornberg 1992). Forskning på individuella

incitamentsprogram har kommit fram till att den rörliga delen måste motsvara minst sex till sju procent av den fasta lönen för att den ska påverka anställdas attityder och beteenden (Mitra, Gupta & Jenkins 1995; Peck 1984). Patten (1977) menar dock att incitamentsprogrammet bara är effektivt om den anställda har möjlighet att tjäna 30 till 35 procent över grundlönen. Oavsett vad som är den optimala nivån på den rörliga lönen så slår tidigare forskning fast att den har en positiv påverkan på motivation och prestation, men att en för låg nivå kan sakna verkan (DeMatteo, Eby & Sundström 1998).

Ju starkare och tydligare kopplingen är mellan prestation och belöning desto mer effektiv är belöningen för att förstärka det önskade beteendet (Goodman & Dean 1982). Även om de flesta bonusprogram betalas ut på årsbasis, menar DeMatteo, Eby och Sundström (1998) att utbetalningar ska göras så ofta som krävs för att kopplingen ska vara stark. Tidigare forskning ger dock inte någon vägledning om hur ofta det är.

Finansiella belöningar för arbetsgrupper kan betalas ut lika till alla oberoende av individuell prestation, olika till de olika gruppmedlemmarna baserat deras på individuella prestationer (Greenberg & Leventhal 1976), eller som en kombination av de båda föregående. Vilken metod man väljer kan bero på vad man anser vara viktigast. Enligt Deutsch (1975) väljer organisationer som anser att solidaritet och sammanhållning är viktigt, att tillämpa modeller för lika utbetalningar oavsett individuellt bidrag till gruppens prestation, medan organisationer som har större fokus på maximal prestation väljer en modell som belönar de anställda efter individuella prestationer. DeMatteo, Eby och Sundström (1998) slår ett slag för en kombination och anger som exempel att årlig revidering av den fasta lönen kan grundas på individuell prestation, medan den rörliga delen betalas ut lika till alla i arbetsgruppen.

2.2.4 Organisationens karaktär

Det finns en rad olika faktorer som står i fokus för en organisation när den skall utforma ett incitamentsprogram. Tre faktorer som DeMatteo, Eby & Sundström (1998) anser vara av större vikt är organisationskulturen, likformighet mellan belöningar, strategier och subsystem samt strukturella egenskaper.

Organisationskultur har identifierats som en nyckelfaktor för framgångsrika belöningsystem. DeMatteo, Eby och Sundström (1998) har noterat tre sätt att förklara organisationens kultur, vilka är: hur man skall driva verksamheten (Kotter & Heskett 1992), individuella tolkningar av ett beteende som är specifikt för en organisation (Martin 1992) och normer och värderingar som är givna och undermedvetna för en organisation (Schein 1990). Trots tidigare forsknings tvetydiga resultat kring kultur så är man överens om att normer och värderingar spelar en viktig roll när det kommer till kulturen. Bland tidigare forskning så skapades ett intresse kring organisationens kultur av anledningen att de traditionella modellerna om organisation inte lyckades förklara skillnaderna i organisationers effektivitet, där förändring i organisationens struktur var en avgörande faktor (Parscale & Athos 1981). Ytterligare en upptäckt som genom tidigare forskning är att organisationskulturen kan vara en barriär som sätter stop för att en organisation att genomföra organisationsförändringar (Masters 1996). Experter inom området har noterat att anställda uppskattar incitamentsprogram om de är kongruenta med övriga managementsystem, men även värderingar och kultur i organisationen (Morgenstern 1995). Anledning till att kultur har stor betydelse är att den ger de anställda en gemensam perception av det beteende som är accepterat i organisationen (Lundby, DeMatteo & Rush 1998).

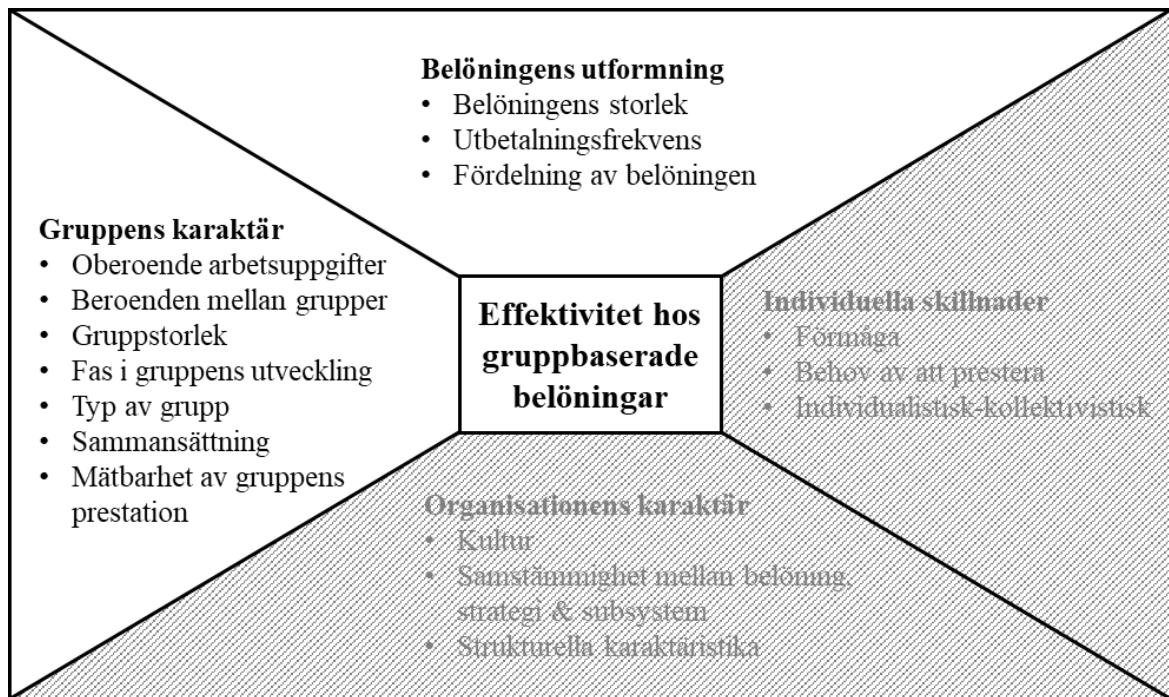
Kirkman och Shapiro (1997) menar att vissa kulturer tenderar att vara mer positivt inställda till en viss typ av belöning. Det mest självklara är de organisationer som uppfattas som kollektiva kontra de som är mer lagda åt det individuella hållet. Grupper som är individuella är självklart motstridiga till ett gruppbaserat system medan de kollektiva då är motstridiga mot ett individuellt system. Cameron och Freeman (1991) förklarar på ett liknande sätt fyra olika typer av organisationskulturer. Dessa förklaringar av kulturer är: Hierarki som fokuserar på regler, order och regleringar, klan där fokus ligger på deltagande och teamwork, Adhokrati som förespråkar kreativitet, enskilda beslut och självstyre och slutligen Marknadsorienterad kultur där man ser konkurrens och måluppfyllnad som nyckelfaktorer. Med förklaringarna så konstaterar Nickel och O'Neal (1990) att informationsdelning, kommunikation och utvecklingen bland anställda är viktiga faktorer för ett lyckat gruppbaserat belöningsystem. Det man åstadkommit måste uppmärksammas och återkoppling måste delas (Nickel & O'Neal 1990).

Ett belöningsystems effektivitet kan bero på likformigheten bland belöningar, strategier och subsystem. Det bör finnas en koppling mellan kompensationen och strategierna då det bidrar till verksamhetens prestation. Detta signalerar även ett önskvärt beteende till verksamhetens individer (Milkovich 1988). Likformighet inom subsystem kan vara kritiskt för verksamheter. Man har i tidigare studier hittat att framgång eller misslyckande av ett belöningsystem kan påverkas av den interna organisatoriska strukturen. Exempelvis om det inte existerar likformighet bland subsystemen så uppstår en konflikt som leder till att medlemmarna i organisationen inte uppvisar det önskat beteende. Det kan vidare leda till olika uppfattningar om vad rollen innebär, konflikter inom gruppen och en lägre effektivitet för gruppen. Sammantaget är kompensationsstrategier likt gruppbaserade belöningar mest effektiva när de ligger i linje med de generella strategierna för verksamheten och stöds av de olika subsystemen.

Hur framgångsrikt ett belöningsystem är kan även bero på strukturella egenskaper, i form av gruppbaserad organisation eller storlek på organisation. När det kommer till storlek så ökar komplexiteten för utformningen och implementeringen av ett system i större organisationer. Ett framgångsrikt belöningsystem kan även bero på att man implementerar ett sidosystem samtidigt som belöningsystemet. Exempelvis har organisationer implementerat belöningsystem samtidigt som de introducerat andra system som medarbetardelaktighet och total quality management (TQM).

2.3 Analysmodell

Ramverket framtaget av DeMatteo, Eby och Sundström (1998) utgör ett användbart verktyg för att analysera effektiviteten i incitamentsprogram för grupper. För att svara på våra forskningsfrågor använder vi i analysen de teorier som återfinns under huvudkategorin belönings utformning och gruppens karaktär i ramverket, medan organisationens karaktär och individuella skillnader inte är lika relevanta för vår studie. Vidare används även motivationsteori om inre och yttre motivation (Ryan och Deci 2000) och hur yttre motivation kan tränga undan inre motivation (Cäker 2015). Equity theory och agentteori hjälper oss att analysera relationer inom arbetsgrupper samt mellan arbetsgrupp och ledning.



Figur 2: Factors Influencing the Effectiveness of Team-based Rewards (Dematteo, Eby och Sundström 1998), områden aktuella för analysen.

3 Metod

För att uppfylla studiens syfte behövdes ett empiriskt material som beskrev hur individer i olika arbetsgrupper upplever motivationen av incitamentsprogram, samt vad som ligger till grund för beslutet att införa sådana program. Avsikten med denna studie var att gå på djupet av hur incitamentsprogram påverkar prestationen för hela grupper. För att bäst kunna uppfylla detta valdes ett kvalitativt tillvägagångssätt, där vi jämförde incitamentsprogrammen för två säljorganisationer.

3.1 Design

Totalt 15 semistrukturerade intervjuer med chefer och medarbetare har genomförts på två olika säljavdelningar i samma företag. Vi utgick vid skapandet av vår intervjuguide från DeMatteo, Eby och Sundströms (1998) ramverk, som presenteras i figur 1. För att säkerställa att de två säljavdelningarna hade liknande förutsättningar ställde vi upp ett antal kriterier som dessa skulle uppfylla. För det första skulle det finnas en avsaknad av klart definierade ansvarsområden. Med detta menas en avsaknad av en hård geografisk eller segmentsbaserad uppdelning av säljområden, på så vis att respektive medarbetare enbart får bearbeta marknaden i sitt tilldelade område och att ett övertramp av detta skulle ses som att inkräkta på någon annans revir. Vidare skulle arbetsuppgifter, till exempel affärsmöjligheter, fördelas från fall till fall, vilket ställer högre krav på, samt möjliggör, att säljavdelningen arbetar som en grupp. Samarbete mellan gruppmedlemmarna skulle också vara centralt, exempelvis genom att informationsutbyte ansågs ha en påverkan på säljavdelningarnas prestation. Ytterligare ett kriterie var att de båda säljavdelningarna skulle skilja sig åt vad gäller incitamentets utformning, gruppens storlek och vad incitamentsprogrammet belönar. Därmed skapades en möjlighet till att jämföra svaren från säljavdelningarna, och komma fram till intressanta insikter om vad man som arbetsgivare ska tänka på vid utformandet av incitamentsprogram. Den ena avdelningen ansvarade för företagets storkundsförsäljning och bestod av key account managers. Denna avdelning benämns i studien KAM-organisation. Den andra säljavdelningen bestod av preesalesingenjörer, som arbetade med att designa tekniska lösningar som ingick i de kundkontrakt som företaget tecknade. Avdelningen benämns preesalesorganisation i texten.

En avgränsning gjordes så att endast personer med minst ett års anställning intervjuades. Detta då vi ansåg att personer med en kortare anställningstid inte skulle ha tillräcklig erfarenhet av att arbeta med incitamentsprogrammen för att kunna ge insiktsfulla svar. Efter att avgränsningen gjorts bestod urvalet av totalt 16 personer. En av personerna fick förhinder att delta på dennes planerade intervju, och det var ej möjligt att planera ny intervju inom rimlig tid, varför det totala antalet intervjuade personer uppgick till 15. I tabell 1 redovisas de olika respondenterna med befattning, ålder, kön, antal år i nuvarande befattning och intervjudatum.

Benämning	Befattning	Ålder (år)	Kön	Anställningstid (år)	Intervjudatum
KAMC	Chef Key Accounts	50	Man	8	2019-04-25
KAM1	Key account manager	50	Man	5	2019-04-24
KAM2	Key account manager	53	Man	11	2019-04-25
KAM3	Key account manager	38	Man	6	2019-04-24
KAM4	Key account manager	51	Man	7	2019-04-24
KAM5	Key account manager	64	Man	24	2019-04-23
KAM6	Key account manager	46	Man	23	2019-04-25
KAM7	Key account manager	48	Man	9	2019-04-23
KAM8	Key account manager	49	Man	10	2019-04-25
KAM9	Key account manager	51	Man	13	2019-04-23
PSC	Chef Preesales	41	Man	4	2019-04-25
PS1	Preesalesingenjör	52	Man	6	2019-04-23
PS2	Preesalesingenjör	49	Man	6	2019-04-23
PS3	Preesalesingenjör	54	Man	6	2019-04-23
PS4	Preesalesingenjör	53	Man	5	2019-05-02

Tabell 1: Tabell över respondenter

En kvalitativ studie grundar sig på vad som sägs och uppfattas, där man som forskare försöker samla in människors handlingar samt innebörden av dessa. Det är större fokus på ord än på siffror (Bryman & Bell 2017, s. 372). Detta var ett relevant angreppssätt för vår studie där vi genom intervjuer både kunde få fram chefers överväganden när de beslutat om hur incitamentsprogrammen skulle utformas, samt deras erfarenhet av hur dessa sedan fungerar i praktiken. Arbetstagarnas syn på incitamentsprogrammen var central för vår studie, då det är de som ska motiveras till de goda prestationerna. Genom att intervjua medarbetarna kunde vi därför få ledtrådar till om incitamentsprogrammen var effektiva.

Baserat på kriterierna ovan så identifierades ett företag i tjänstesektorn. Företaget var rikstäckande med ett flertal olika säljavdelningar. Genom kontakt med försäljningschefen gavs vi tillgång till två säljavdelningar som uppfyllde kriterierna. Intervjuerna genomfördes både på plats i företagets lokaler och via Skype. Detta då respondenterna var utspridda över hela landet och den tid som fanns för studien inte medgav att varje respondent besöktes fysiskt.

Genom att tillämpa en tematisk analys kunde vi identifiera olika likheter och olikheter hur chefer och anställda i de båda säljavdelningarna beskrev hur de såg på incitamentsprogrammen (Bryman & Bell 2017, ss. 539-541). Efter att ha transkriberat intervjuerna letade vi efter återkommande ämnen och teman. Detta för att kartlägga hur de olika respondenterna upplevde incitamentsprogrammen och därifrån kunna få svar på våra frågeställningar. Var och en av oss kodade individuellt varje intervju och noterade det vi kom fram till i en matris. Gruppmedlemmarnas matriser jämfördes sedan och i de flesta fallen hade var resultatet samstämmigt. I de fall det fanns avvikelser diskuterades detta och vi enades om de teman som återfinns i resultatkapitlet.

3.2 Metodreflektion

En semistrukturerad intervju tillät oss att ställa följdfrågor och minska risken för att respondenten skulle missuppfatta våra frågor. Sättet på vilket respondenterna reagerade på frågorna gav oss också möjlighet att ställa vidare frågor för att komma djupare i ämnet. Detta i sin tur gör empirin som gavs av intervjuerna mer innehållsrik och omfattande än vad vi skulle fått i en kvantitativ studie, till exempel genom en enkätundersökning. Orsaken till att intervjua både chefer och anställda var att få två skilda perspektiv på incitamentsprogrammen.

Det fanns en stor likhet bland respondenterna i det att samtliga var män. Dessutom var elva av 13 intervjuade medarbetare runt 50 år gamla. Det faktum att grupperna var relativt homogena både vad gäller kön och ålder, kan minska möjligheten till att generalisera resultatet av studien till arbetsgrupper med andra sammansättningar. Å andra sidan ökade det möjligheten att göra tillförlitliga jämförelser mellan de båda säljorganisationerna då variabler som ålder och kön inte påverkade resultatet.

Ett möjligt problem var om de anställda inte vågade kritisera incitamentsprogrammen av risk för repressalier från sina chefer. Även en hög grad av lojalitet till ledningen skulle kunna leda till en ovilja att framföra kritiska tankar för att de då skulle känna sig illojala. Det faktum att intervjuerna spelades in kan ha förstärkt denna faktor. Fördelen i analyskedet med att ha tillgång till inspelningar av intervjuerna gjorde dock att vi var beredda att ta den risken.

Genomförandet av intervjuer ger ett mer holistiskt perspektiv än enkäter men är mer tidskrävande. Detta gjorde att vårt urval blev mindre än om vi hade använt oss av enkäter, vilket negativt kan påverka tillförlitligheten i studien.

3.3 Tillförlitlighet och validitet/reliabilitet

Vid utformningen av studien tog vi hänsyn till de två primära kriterier som Lincoln och Guba (1985) och Lincoln och Guba (1994) föreslår för att bedöma en kvalitativ studie. Dessa är äkthet och trovärdighet. Vad gäller äkthet så ska resultatet i studien ge en äkta och trovärdig bild av vad de intervjuade gett för svar. Trovärdighet består i sin tur av underkriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och bekräftelse.

Bryman och Bell (2017, s. 381) beskriver att den sociala verkligheten kan beskrivas på flera sätt, vilket gör att trovärdigheten i det forskaren beskriver är direkt avgörande för hur bra det kommer mottas av andra forskare. För att öka tillförlitligheten i studien valde vi därför att använda oss av validering (Bryman & Bell 2017, s. 380) genom att delge intervjuobjekten våra resultat av respektive intervju och be dem bekräfta att detta stämde med deras synsätt. För att säkerställa att frågorna var passande genomfördes en intervju med en testperson innan intervjuer genomfördes skarpt. I och med att vi intervjuade både chefer och medarbetare så ökade tillförlitligheten i studien, genom triangulering (Webb, Campbell, Schwartz & Sechrest 1966), under vilken man samlar in data från flera olika källor för att studera ett fenomen.

Genom att vi använde oss av semistrukturerade intervjuer kunde vi gå in på djupet med varje respondent. Med personliga intervjuer så förtydligas detaljer och med individens reflektioner kunde vi uppnå den fylliga redogörelse eller beskrivning som Geertz (1973) nämner. Den fylliga redogörelsen kan vidare underlätta processen att applicera resultaten på annan miljö.

För att öka pålitligheten i studien (Bryman & Bell 2017) har vi noga noterat vad som gjorts i de olika faserna under studien. Detta kan sedan revideras av andra forskare. Även om tillvägagångssätt kan vara tidskrävande använde vi det för att nå en hög grad av pålitlighet.

Enligt Bryman och Bell (2017, s. 382) så innebär konfirmering att under forskningens gång revidera sitt arbete för att säkerställa att förfarandet sker i god tro. Att forskare behåller en objektiv syn på forskningen under tiden är ett problem som vi har identifierat. Detta har vi försökt att motverka genom att respondenterna fått ta del av våra resultat av intervjuerna och sedan ändra om vi missuppfattat vad som sagts.

3.4 Etiska överväganden

Risken för att någon av deltagarna skulle lida skada av att delta i vår intervju såg vi som låg. Möjligtvis skulle anonymiteten kunna vara svår att garantera för respondenterna, då antalet intervjudeltagare från framförallt en av säljavdelningarna var relativt lågt. Några av de citat som återfinns i resultatkapitlet skulle, av någon med god kännedom om respondenterna, kunna kopplas till en viss respondent. Om intervjudeltagarna lämnade svar som uppfattades som obekväma av deras chefer så är det möjligt att de skulle kunna bli utsatta för, eller upplever en risk för att bli utsatta för, repressalier.

En fördel med att genomföra intervjuer var att det ökade möjligheten till samtycke från deltagarna. Detta då vi i samband med intervjuerna kunde förklara vad syftet var med studien och hur vi avsåg att använda oss av deras intervjusvar. I och med att vi spelade in intervjuerna så var vi tvungna att hantera risken för att inspelningarna skulle kunna spridas till fel personer. Vi förvarade inspelningarna i en lösenordsskyddad molntjänst dit endast uppsatsgruppens deltagare hade behörighet. Efter att arbetet med studien slutförts raderades både det inspelade materialet och transkriberingarna.

4 Resultat och analys

Inledningsvis ges här en beskrivning av de två säljorganisationer som respondenterna tillhör. Beskrivningen är nödvändig som bakgrund för att förstå de svar som respondenterna avgivit. Därefter presenteras resultat och analys av de teman som identifierats. Tre teman som stämmer överens med studiens frågeställning kunde identifieras. Dessa behandlar i tur och ordning: orsak till val av gruppvisa incitamentsprogram, hur utformningen av incitamentsprogrammen påverkar de anställdas motivation samt vilken betydelse som arbetsgruppernas storlek har. Under analysen identifierades också ett fjärde tema som behandlar vikten av tydlighet och klara spelregler för att incitamentsprogram ska få avsedd verkan.

4.1 Beskrivning av de två säljorganisationerna och deras incitamentsprogram

Totalt har 15 personer intervjuats under studien. Samtliga ingår som chef eller medarbetare i en av två säljorganisationer i ett och samma tjänsteföretag med geografisk närvaro över hela landet. Den ena säljorganisationen är företagets Key Account Management-avdelning (“KAM-organisation”), och den andra är en preesalesorganisation, bestående av tekniska ingenjörer med uppgift att hjälpa övriga säljorganisationer i företaget med tekniska lösningar som ingår i företagets tjänsteerbjudande.

4.1.1 KAM-organisation

KAM-organisationen består av totalt 15 key account managers (“KAM”) och en chef. Avdelningen ansvarar för företagets försäljning till stora kunder, nationella kunder och offentlig sektor. Försäljning sker både i form av nyförsäljning, merförsäljning och för att behålla befintliga kunder. De har även som arbetsuppgift att ta fram ramavtal till säljare.

Den rörliga delen av lönen för KAM-organisationen kan som mest utgöra tio procent av respektive KAM individs fasta lön. 70 procent av dessa tio procent beräknas på försäljningsökningen jämfört med föregående år och betalas ut i intervallet noll till 15 procents försäljningsökning. Resterande 30 procent av den rörliga delen baseras på resultatförbättringen i den driftsregion som respektive KAM arbetar närmast. Oftast är detta kopplat till geografisk placering på så vis att den KAM som till exempel är placerad i Malmö belönas på region syds resultatsförbättring och den KAM som är placerad i Göteborg belönas på region västs dito. Bonusen betalas ut årsvis baserat på föregående års försäljning samt regionsresultat.

4.1.2 Preesalesorganisation

Preesalesorganisationen består av totalt fem preesalesingenjörer och en chef. Organisationens uppgift är att stötta övriga sälj- och driftsorganisationen med att ta fram tekniska lösningar som ingår som delar i de kundkontrakt som företaget tecknar.

När det kommer till den rörliga delen av lönen för preesalesorganisationen så baseras den på samtliga medlemmars sålda “recurring”. Recurring är en benämning för tjänster kopplade företagets tekniska lösningar, exempelvis service och underhåll samt fjärrtjänster. Varje

preesalesingenjör får i bonus 7,5 procent av gruppens totala recurring-försäljning. För preesales betalas bonusen ut kvartalsvis baserat på föregående kvartals försäljning.

4.2 Orsak till val av gruppvis incitamentsprogram

Enligt DeMatteo, Eby och Sundström (1998) finns det flera faktorer som avgör om ett gruppvis incitament bör användas framför ett individuellt. Både anställda och chefer i de båda organisationerna berättar om omständigheter som gör att individuella belöningsystem skulle vara problematiskt att införa men även varför gruppvisa är att föredra.

4.2.1 Orsak till val av gruppvis incitamentsprogram i KAM-organisation

Flera i KAM-organisationen beskriver incitamentsprogrammet som något positivt ur ett privatekonomiskt perspektiv, då det upplevs som ett extra tillskott till lönen som man annars inte hade fått. Huruvida de blir motiverade att öka ansträngningen för att bonusen ska bli utbetald hittar vi lite till inget stöd för. På frågan om ansträngningen skulle minska om möjligheten till bonus togs bort svarar KAM4: "Nej faktiskt inte". Svaret ligger i linje med hur övriga i KAM-organisationen svarar på samma fråga. Chefen för gruppen beskriver programmet mer som ett sätt att ge en extra belöning, än en morot för att sporra till högre output.

Men när man får så här som en årsbonus är det mer som en extra krydda att visa: Ah, men ni har gjort ett bra jobb så här får ni något att dela på. Det är egentligen inte så mycket drivet av att man ska prestera mycket bättre utan mer att visa att man gjort någonting bra. Därav de ynka 10 procent.

(KAMC)

Samtliga intervjuade i KAM-organisationen beskriver att samarbetet i gruppen skulle påverkas negativt vid ett införande av ett individbaserat incitamentsprogram. Istället för att hjälpa och lyfta upp hela gruppen skulle fokus ligga på sitt egna arbete och upphandlingar. Det som framförallt framhävs är att vissa upphandlingar är mer lukrativa ur ett bonusperspektiv. Detta skulle i sin tur leda till att dessa upphandlingar skulle väljas först och upphandlingar som inte är fördelaktiga för att få bonus skulle riskeras att nedprioriteras.

Helt värdelöst. För då tar man bara de upphandlingar som man vet. Man vet vilka upphandlingar som är svåra att vinna, då tar man aldrig de. Du skulle ju aldrig lagt tid på en upphandling när ingen annan vill ha den.

(KAM1)

Även samarbetet med andra grupper i organisationen hade sannolikt försämrats vid ett individuellt incitamentsprogram. Idag delegeras många affärer till lokala säljare, framförallt vid hög arbetsbelastning eller när affären är av enklare karaktär. Detta beskrivs av respondenterna som ett effektivt sätt att arbeta sett ur ett företagsperspektiv, då medlemmarna i KAM-organisationen besitter specialkunskaper och det skulle vara slöseri med resurser om de ägnade sig åt enklare affärer. Chefen för KAM-organisationen tar också upp detta under intervjun och menar att KAM skulle ägna sig mer åt att jaga in affärer och därmed försaka andra arbetsuppgifter vid individbaserade incitamentsprogram.

Alla i KAM-gruppen uttrycker att de har ett område som de har utvecklat en expertis inom. Någon är specialiserad inom ett visst segment, medan en annan lägger mycket tid på långsiktig bearbetning av marknaden. Dessa områden har olika inverkan på bonusen då vissa inte inbringar lika stor försäljning, men fortfarande är viktiga för företaget. Att införa ett individuellt incitamentsprogram skulle vara problematiskt då de som har expertis inom områden som inte är lika värdefulla ur ett incitamentsprograms perspektiv, sannolikt inte längre skulle vara lika intresserade av att åta sig dessa uppdrag. Att till exempel arbeta med att bearbeta marknaden för att på längre sikt skapa bättre förutsättningar till försäljning för hela företaget, skulle vara svårt att mäta och belöna i ett incitamentsprogram och därmed riskera att utebli, trots att arbetsuppgiften beskrivs som viktig för företaget.

4.2.2 Orsak till val av gruppvisst incitamentsprogram i preesalesorganisation

Flera av respondenterna från preesalesorganisationen redogjorde för de geografiska fördelar vissa skulle ha vid ett individuellt baserat incitamentsprogram. Detta handlar framförallt om den skillnad i kundtäthet som finns mellan olika delar av landet, vilket illustreras av en av preesalesingenjörerna stationerad i en storstadsregion.

Jag har ju den stora vinstlotten. Jag finns och verkar i min region, jag kan börja ett möte en kilometer från hemmet. En annan har 35 mil till sitt första kundmöte för han har region norr. Det gör ju att han får många resdagar på ett år i förhållande till ganska få möten.

(PS3)

Flera uttryckte även att revir inte uppstår med ett gruppbaserat incitamentsprogram. Både medarbetarna och chefen anser att det är "best practice" att följa sin kund till andra regioner, även om detta innebär intrång på kollegans geografiska område. Det rådde en samstämmighet kring att ett individuellt incitamentsprogram skulle leda till att man inte skulle släppa in kollegor på "sitt område", och att risken för konflikter skulle öka på grund av detta. Även inom preesalesorganisationen förekommer det att medarbetarna har andra uppgifter än ren försäljning. En person är till exempel sakkunnig inom GDPR och dataskyddslagstiftningen, och flera av respondenterna uttryckte att de inte skulle fortsätta med sina sidoprojekt vid individuella incitamentsprogram. Istället skulle all tid läggas på den bonusgrundande recurringförsäljningen, vilket tydliggörs av en av respondenterna i följande citat.

Den stunden kunde jag ägnat åt att sälja för att tjäna ihop min provision så då hade jag inte ställt mig på den pallen och räckt upp handen och sagt att jag tar det här ärendet.

(PS1)

Samtliga respondenter från preesalesorganisationen var överens om att incitamentet skulle vara gruppvisst baserat.

4.2.3 Analys av orsak till val av gruppvisst incitamentsprogram

Både inom KAM-organisationen och preesalesorganisationen uppfattar vi en tydlig motvilja mot individuella incitamentsprogram, som till stor del kan grundas i att deras input inte skulle motsvara den output medarbetarna skulle erhålla vid ett sådant program. Enligt equity theory ska den anställdes input motsvara den output som denne får av organisationen, för att den

anställde ska uppfatta situationen som rättvis (Adam & Freedman 1976). Vi kan också se detta återspeglas i respondenternas svar i det att de beskriver en uppgiftsfördelning som innebär att vissa genererar mer bonusgrundande försäljning än andra. Vid individuella incitamentsprogram är det rimligt att vänta sig att det skulle uppstå en upplevd orättvisa jämfört med andra i gruppen, beroende på i vilken utsträckning man har arbetsuppgifter som genererar bonusgrundande försäljning. Detta ska ses mot bakgrunden att respondenterna då gör antagandet att programmet i övrigt skulle ha samma utformning som i dagsläget.

Enligt Deutsch (1975) är organisationer som väljer gruppvisa incitament fokuserade på gruppens gemensamma prestation och inte den individuella, mer lämpade för gruppvisa program. Framträdande i både KAM-organisationen och preesalesorganisationen är att alla är överens om att ur företagets perspektiv är gruppvisa incitament att föredra. Det hade blivit för svårt att mäta och ta i beaktning alla de prestationer som inte kan operationaliseras i finansiella nyckeltal, för att skapa en rättvis bonusmodell på individnivå.

Detta är även relaterbart till Cäker (2015) som argumenterar för att vid en alltför hög yttre motivation kommer man att åsidosätta det man egentligen tycker är rätt. Det kan i sin tur leda till att företagets bästa åsidosätts för att den anställda vill nå maximal bonus.

4.3 Utformning av incitamentsprogram

Det finns flera tydliga skillnader i utformningen av incitamentsprogrammen mellan de båda säljorganisationerna. De faktorer som skiljer sig åt är storlek, frekvens på utbetalningarna och vad som belönas.

4.3.1 Utformning av incitamentsprogram i KAM-organisation

För KAM-organisationen finns en övre gräns för hur stor bonusen kan bli, vilken är maximalt tio procent av årslönen som betalas ut vid maximal förbättring av både försäljning och regionsresultat. Respondenterna uppger dock att det pratats om att höja denna gräns till 20 procent, men att detta aldrig riktigt kommunicerats officiellt. Det är endast ett fåtal av respondenterna från KAM-organisationen som vet vad den exakta storleken är. Av de nio medarbetare som intervjuades var det endast tre som kunde beskriva detta. Två personer trodde att max var två månadslöner, en trodde en månadslön och resterande kunde inte redogöra för taket. Detta kan delvis förklaras av att det råder en oklarhet kring storleken på bonusen och att chefen för organisationen avser att denna i framtiden ska växa successivt till 30 procent, med en första höjning till 20 procent för verksamhetsåret 2019. Chefen poängterar dock att en högre ökning skulle riskera att ge ett för stort fokus på enbart nyförsäljning, och att resterande arbetsuppgifter som åligger gruppen skulle bli lidande.

[...] om man kan få uppemot 30 procent då börjar det synas lite grann, då tror jag att folk tänker om.

(KAMC)

Flera av respondenterna från KAM-organisationen beskriver också att de har ett lågt intresse för incitamentsprogrammet. Detta kan delvis förklaras av att den rörliga delen upplevs utgöra en relativt liten del av den fasta lönen, och beskrivs av KAM7: "Ah, du ser, det är inte ens en månadslön".

Medan en annan respondent svarar följande på om intresset varit större om bonusen utgjort en större del av den fasta lönen:

Ju större del av lönen det är, desto mer intressant och mer sätter man sig in i det.
(KAM3)

Det finns en stor samstämmighet i gruppen kring att det finns ett problem med de 30 procent av bonusen som baseras på regionsresultatet. Endast två av respondenterna beskriver detta som bra, medan fyra anser att det vore mer rätt att dessa baserades på hela företagets resultatförbättring. Tre menar att bonusen till 100 procent borde baseras på KAM-organisationens försäljningsökning. De båda senare ståndpunkterna motiveras med att KAM-organisationen i huvudsak arbetar nationellt och i de flesta fallen inte utför mer försäljning till någon enskild region. Det finns en utbredd uppfattning om att man inte har någon större möjlighet att påverka regionernas resultat. En av respondenterna beskriver det på följande vis:

[...] för jag kan ju inte påverka resultatet för ett kostnadsställe. Det finns ingen chans i helvetet.
(KAM1)

4.3.2 Utformning av incitamentsprogram i preesalesorganisation

Till skillnad från KAM-organisationen har preesalesingenjörerna så gott som total kontroll på hur incitamentsprogrammet är utformat och kan i detalj redogöra för detta. En tydlig skillnad i hur det är utformat för preesales jämfört med KAM är att det inte finns något tak för hur stor bonusen kan bli. Dock beskriver samtliga respondenter att storleken på den rörliga delen är cirka 20 procent av grundlönen, vilket i pengar motsvarar cirka tio tusen kronor per månad.

En annan skillnad är att bonusen beräknas och betalas ut kvartalsvis. Chefen för gruppen beskriver orsaken till att det är kvartalsvis så här:

[...] det är lite kul att man också kan summera ett kvartal: Bra jobbat! Så här många enheter har vi lyckats signa avtal med, så har vi det här kvar för att nå målet. Eller den här summan har vi nått, nu har vi det här kvar. Kämpa på, kriga vidare! Alltså det kan bli lite happening, att man har då en kvartalsavstämning.
(PSC)

Han uppger också att det finns en risk för att effekten av incitamentsprogrammet försvagas om utbetalningarna skulle ske på årsbasis, istället för kvartalsvis. Detta eftersom incitamentsprogrammet då skulle riskera att bli mindre påtagligt för medarbetarna.

Preesalesingenjörerna belönas, till skillnad från KAM, för en specifik typ av försäljning, det vill säga recurring. Detta gör att det blir enklare att se incitamentsprogrammets effekt, och chefen beskriver också att han sett en ökning i denna typ av försäljning sedan incitamentsprogrammet infördes. Samtliga preesalesingenjörer beskriver att de har goda möjligheter att påverka storleken på bonusen genom sitt eget agerande.

4.3.3 Analys av utformning av incitamentsprogram

Enligt Goodman och Dean (1982) är en stark koppling mellan prestation och belöning av stor vikt för att incitamentsprogrammet ska vara effektivt. För KAM-organisationen tycks framförallt de 30 procent av bonusen som betalas ut beroende på en driftsregions resultat som problematiskt. Det låga engagemanget för KAM-organisationens bonussystem kan sannolikt, åtminstone till viss del, förklaras med att de upplever så gott som ingen möjlighet till att påverka regionernas resultat. Detta stärks ytterligare av att preesalesingenjörerna, som har en betydligt tätare koppling mellan prestation och belöning, redogör för att de har stora möjligheter att påverka storlek på bonus.

För KAM-organisationerna är maximalt utfall tio procent av grundlönen, medan den genomsnittliga nivån på preesalesorganisationens bonus är cirka 20 procent av grundlönen. Skillnaden är därmed minst tio procentenheter men sannolikt större än så då KAM-organisationen inte får maximal utbetalning varje år. I respondenternas berättelser så kan man också se detta återspeglas. Preesalesingenjörerna beskriver att bonusen gör en skillnad och ser denna som en viktig del av den totala lönen, medan KAM snarare beskriver det som något man både kan ha och mista. Detta ligger i linje med Thornbergs (1992) slutsats att gruppens prestation är positivt korrelerad med storleken på den rörliga lönen. Enligt DeMatteo, Eby och Sundström (1998) kan en för låg rörlig del bli verkningslös, och vårt resultat indikerar att gränsen för vad som är för lågt skulle kunna ligga mellan tio och 20 procent av grundlönen.

I båda organisationerna finns en utbredd uppfattning om att man hjälper till och är solidarisk mot övriga delar av företaget. Det kan till exempel handla om att medarbetarna i KAM-organisationen utför uppgifter som inte är direkt försäljning, som att hjälpa till med prisjusteringar. Preesalesingenjörerna å sin sida agerar ofta sakkunniga inom sina respektive specialområden. Det förefaller tydligt att det finns en inre motivation (Ryan & Deci 2000) som driver detta beteende, och att det uppfattas som det "riktiga" av respondenterna. Chefen för KAM-organisationen beskriver också en rädsla för att en alltför stor rörlig del skulle tränga undan detta beteende så att KAM uteslutande skulle ägna sig åt försäljning. En utträngningseffekt (Cäker 2015) skulle kunna uppstå vilket skulle innebära att KAM-organisationen inte längre är den interna resurs som de är idag. Det är även rimligt att det finns en ökad risk för moral hazard (Jensen & Meckling 1976), när andelen rörlig lön blir större. En för hög rörlig del kan därmed få negativa bieffekter även om det ger bonusen en större effekt på den prestation den är avsedd att driva. Då ingen av organisationerna uppvisar några sådana tendenser idag är det dock rimligt att anta att de nivåer på cirka tio och 20 procent av grundlönen som används i de båda grupperna, ligger under nivån för när detta börjar bli ett problem.

Ytterligare en skillnad mellan de båda organisationerna är frekvensen på utbetalningarna. DeMatteo, Eby och Sundström (1998) drar slutsatsen att utbetalning ska ske så ofta att kopplingen mellan prestation och belöning blir tydlig. Detta styrks av de redogörelser som chef och medarbetare i preesalesorganisationen lämnar när de pratar om att få ett kvartalsvis avslut och att följa upp hur det har gått under ett visst kvartal. Återigen visar KAM-organisationen mindre intresse för sitt incitamentsprogram där den lägre frekvensen med årsvisa utbetalningar kan vara en bidragande orsak till detta.

4.4 Arbetsgruppens storlek

Arbetsgruppers storlek har noterats som en viktig faktor för att lyckas utforma ett effektivt incitamentsprogram för grupper (Wilson 1990; Lawler 1981). Enligt tidigare teorier om motivation så påverkas kopplingen mellan egen prestation och den bonus som tillfaller gruppen (Vroom 1964) av hur stor gruppen är, så att det blir mindre tydligt ju större gruppen är. Skillnaden mellan KAM-organisationen och Preesalesorganisationen i gruppstorlek är tydlig och det blir därför intressant att göra en jämförelse av hur detta påverkar motivationen.

4.4.1 Arbetsgruppens storlek i KAM-organisation

Eftersom en del av KAM-organisationens bonus är baserad på förbättring av regionsresultat kan argumentet föras att de ur ett bonusperspektiv tillhör två grupper, dels KAM-organisationen men även regionen. KAM-organisationen består av 15 medlemmar och ingenting framkommer under intervjuerna som skulle indikera att respondenterna upplever att deras prestation försvinner i mängden. Om man istället ser respektive KAM som medlem av en region så ser det dock annorlunda ut. En region i företaget består av mellan 100 och 1 200 medarbetare. Det blir här tydligt att KAM:arna känner att deras möjlighet att påverka regionens resultat är försumbar, vilket illustreras av följande citat om hur mycket respondenten kan påverka utfallet:

Den ena delen om regionerna kan vi inte påverka direkt utan det är så många andra faktorer som spelar in som vi inte kan påverka. Däremot våran försäljning, den kan vi påverka så absolut.

(KAM8)

Detta stöds av övriga respondenter från KAM-organisationen som i sina beskrivningar gör det tydligt att de upplever en möjlighet att påverka KAM-organisationens bonus. Det förefaller alltså finnas en möjlighet att påverka KAM-organisationens försäljning, medan det är svårare att påverka regionens resultat.

4.4.2 Arbetsgruppens storlek i preesalesorganisation

Preesalesorganisationen består enbart av fem medlemmar men hur de samarbetar med varandra liknar till stora delar KAM-organisationen. De tar till exempel hjälp av varandra vid vissa upphandlingar där de vet någon besitter kunskap om kund eller område.

Den mindre storleken på gruppen gör att medlemmarna känner att de kan påverka utfallet av bonusen.

Man kan ta sig i kragen själv men vi ska agera på de tipsen och leadsen som kommer in.

(PS2)

På frågan om man har möjlighet att som individ påverka gruppens resultat svarar PS4: "Ja, absolut kan jag det!".

4.4.3 Analys av arbetsgruppens storlek

Vroom (1964) har visat att grupper som består av färre medlemmar där resultatet tydligt kan kopplas till prestationen, ökar potentialen för att incitamentsprogrammet ska uppfattas som motiverande. Detta är något som tydliggörs under intervjuerna då KAM-organisationen genomgående lyfter fram orättvisan och svårigheten att påverka regionens resultat, samtidigt som samma åsikter inte lyfts fram avseende den del av bonusen som baseras på KAM-organisationens försäljning. Vi har inte hittat samma åsikter under intervjuerna med preesalesingenjörerna, vilket gör att de resultat vi fått fram verkar ge stöd åt Vrooms (1964) slutsatser, åtminstone när det gäller skillnaden mellan grupper bestående av 15 och 100 medarbetare. Vår studie ger dock inte stöd för att samma skillnad finns mellan grupper bestående av fem respektive 15 medlemmar.

4.5 Syfte, tydlighet och spelregler

Som nämndes i inledningen till det här kapitlet så framträdde under bearbetningen av intervjuerna ett tydligt tema, som handlade om vikten av att ha ett tydligt syfte med sitt incitamentsprogram, att man är tydlig gentemot medarbetarna i kommunikationen kring programmet, samt att man håller sig till de spelregler som man kommit överens om. Även på dessa områden skiljer sig de båda säljorganisationerna åt.

4.5.1 Syfte, tydlighet och spelregler i KAM-organisation

För KAM-organisationen så är tydlighet i utformningen av incitamentsprogrammet en återkommande faktor som samtliga respondenter belyser. Man upplever att förutsättningarna för att nå upp till bonusen inte är solklara och även med tiden förändras. På frågan om de kan beskriva incitamentsprogrammet kort så är det flertal som påpekar att det oklart.

Det var en bra fråga för det vet man inte. Det är skillnad från varje år.

(KAM9)

Respondenterna beskriver en ovisshet om man ska erhålla bonusen eller inte. Det finns delar som ligger utanför deras egna händer och är ingenting som de kan påverka. Detta kan förklaras med att kraven för att få bonusen inte direkt är kopplade till gruppens prestation. Det är här ovissheten kommer in och en respondent uttrycker sig på följande sätt när det gäller möjligheten att påverka utfallet från regionen.

Jag tar det enkelt här, de anställer en person så får han en lön och där rök de här mina 30% med en gång.

(KAM1)

I KAM-gruppen så finns en tydlig gemensam åsikt om att förutsättningarna inte är glasklara och att man inte vet vad man ska förvänta sig. Periodiseringen av affärer uppfattas som problematisk och även det något som gruppens medlemmar inte har någon påverkan på. Det är upp till ledningen att bestämma på vilken period en affär ska registreras. Eftersom KAM-organisationen gör ett litet antal ganska stora affärer, kan det faktum att om en vunnen affär registreras på ena eller andra sidan av årsskiftet få stor betydelse för om någon bonus betalas ut för ett visst år. Enligt chefen för gruppen så är det dock inget fel på själva systemet och han

anser att man som individ har möjlighet att påverka om man ska få bonusen eller inte. Han noterar att det pratas mer frekvent kring förutsättningarna för programmet när årsskiftet närmar sig än under resterande del utav året.

Det som är fel är när det väl ska komma att betalas ut så är det mycket om och men och det kan ibland bli diskussioner, och så är det och det tycker jag är tråkigt men själva systemet i sig tycker jag inte det är nåt fel på.

(KAMC)

Under intervjuerna är det ingen respondent i KAM-organisationen som kan beskriva syftet med gruppens incitamentsprogram, och det chefen för KAM-organisationen beskriver verkar inte ha uppfattats av medarbetarna. Chefen beskriver incitamentsprogramets syfte som att ge något lite extra till gruppen, som ett tack för ett bra jobb snarare än att styra det vardagliga arbetet eller motivera gruppen.

4.5.2 Syfte, tydlighet och spelregler i preesalesorganisation

När det kommer till preesalesorganisationen så är det annorlunda. Samtliga medlemmar är väl medvetna om hur programmet är utformat och vad som ligger till grund för bonusen. Det finns en samstämmighet mellan chef och medarbetare där båda parter beskriver incitamentprogrammets utformning och villkor på ett likartat sätt. De arbetar kontinuerligt med programmet inom gruppen där man vid sammankomster diskuterar bonusen och hur man ligger till. Inom preesalesorganisationen har man en större grad av transparens där varje individ är mer involverad. Både avseende vad andra i gruppen arbetar med, vilket gör att man vet hur man ligger till, men även att man inom gruppen diskuterar bonussystemet. Chefen för åresalesorganisationen säger:

Jag införde en ny rapportmall vid årsskiftet och den rapportmallen rapporterar alla i. Så alla ser allas affärer och vi ser allting i realtid [...]

(PSC)

Jämför man syftet med systemet mellan KAM-organisationen och preesalesorganisationen så är det en tydlig skillnad. Beskrivningarna skiljer sig inte åt mellan chef och medarbetare i preesalesorganisationen vilket är fallet hos KAM-organisationen. Man har en tydlig linje som följer företagets strategi, där man vill få mer system uppkopplade vilket ligger till grund för bonusen. Syftet med programmet, som chefen beskriver det, är att sälja mer recurring, vilket även medarbetarna redogör för tydligt och är väl medvetna om.

4.5.3 Analys av syfte, tydlighet och spelregler

Om man utgår ifrån agentteorin så kan man tänka sig att att de olika organisationerna är agenter medan deras högsta chef, det vill säga vd:n är principalen (Jensen & Meckling 1976). Den intressekonflikt som kan uppstå mellan principalens agenda och agentens agenda blir påtaglig för KAM-organisationen. När medarbetarna upplever att vd:n agerar godtyckligt och försämrar deras möjlighet till att påverka sin bonus, uppstår en konflikt mellan de båda. Om man istället kollar på preesalesorganisationen så finns det inga tendenser till sådana intressekonflikter, då deras program är fast bestämt och inte påverkas i samma grad av yttre omständigheter. Genom att KAM-organisationen har den typ av intressekonflikt så skapas det en miljö som inte är optimal för utformningen av incitamentsprogram (Adams 1994). Det blir tydligt under

intervjuerna att medlemmarna i KAM-organisationen inte tar incitamentsprogrammet på så stort allvar, vilket får antas att negativt påverka hur motiverade de blir av programmet.

Flera studier visar att en viktig faktor för att gruppens medlemmar ska vara positivt inställda till incitamentsprogram är hur väl värderingar och kultur stämmer överens med övriga organisationen (Belcher 1994; Morgenstern, 1995; Nickel & O'Neal, 1990). Kirkman och Shapiro (1997) beskriver att det finns tendenser till att specifika kulturer är mer positivt inställda till vissa typer av incitamentsprogram. Den mest tydliga är att organisationer som uppfattas som individuella föredrar ett individuellt system och då motstrider sig gruppbaserat system. I både KAM-organisationen och preesalesorganisationen så uppfattas sig medlemmarna själva som individuella men föredrar ändå ett gruppbaserat program vilket inte stöds av tidigare forskning. Som tidigare nämnts så ser man att samarbetet och företagets bästa hade åsidosatts om ett individuellt program hade implementerats.

Tidigare studier har inte belyst tydlighet som en faktor till ett framgångsrikt incitamentsprogram. Vi har dock noterat att okunskapen bland medlemmarna i KAM-organisationen kring vad syftet med incitamentsprogrammet egentligen är, bidrar till att man inte motiveras av systemet. Preesalesorganisationen har ett tydligt angreppssätt där man diskuterar incitamentsprogrammet när man träffas, medan det i KAM-organisationen är något som bara kommer på tal när en eventuell utbetalning närmar sig. Vi ser tydliga tendenser till att man genom att vara transparent om det incitamentsprogram man tillämpar, skapa bättre förutsättningar till att motivera personalen. Detta resonemang stöds av equity theory (Adam & Freedman 1976) som menar att om prestation inte matchas av förväntad belöning så kan motivationen minska. Om det finns en förväntan om en viss belöning som sedan inte infrias, är det därför rimligt att anta att incitamentsprogrammet snarare minskar motivationen.

5 Slutsats och diskussion

Syftet med vår studie är att studera hur incitamentsprogram för grupper i kan utformas. Med studien vill vi ge företag ökad kunskap om hur de kan utforma incitamentsprogram för att öka prestationen i sina arbetsgrupper. I denna avslutande del inleder vi med att redovisa de slutsatser vi kommit fram till utifrån studiens syfte och frågeställningar. Därefter diskuteras slutsatserna utifrån den teoretiska referensramen och slutligen ger vi förslag till vidare forskning. Under analysen framkom "syfte, tydlighet och spelregler" som ett tydligt tema, vilket därför getts särskilt i diskussionen.

5.1 Slutsats

Vår första fråga rörde vilka faktorer man tar hänsyn till när man väljer att implementera gruppvisa incitamentsprogram. I vår studie har vi kommit fram till att argumenten för gruppvisa incitamentsprogram i de båda säljavdelningarna överensstämmer med varandra. Det som lyfts fram av både anställda och chefer i båda grupperna är att vid individuella incitamentsprogram hade arbetsuppgifter som ej var bonusgrundande negligerats. Dessa arbetsuppgifter kan innebära att bibehålla kontrakt med existerande kunder, besitta juridiska kunskaper inom vissa frågor eller bistå kollegor utanför sin arbetsgrupp med expertis. Med det rådande gruppvisa incitamentsprogrammen anser de anställda att detta främjar samarbetet i gruppen. Exempel på detta är att vid tilldelning av upphandlingar är det inte ett problem vem som får de attraktivaste upphandlingarna ur ett bonusperspektiv, utan den som besitter kunskap om området eller kunden får uppdraget. Orsaken till att man väljer gruppbaseprogram framför individuella är för att individuella skulle riskera att inverka negativt på företaget, eftersom båda arbetsgrupperna har uppgifter som är mer komplexa än att bara leverera en viss form av försäljning.

Vidare vill vi få svar på hur motivationen i gruppen påverkas av storlek och frekvens på belöningens utbetalning. Det kan förstås vara svårt att på ett säkert sätt fastställa kopplingen mellan incitamentsprogram och motivation, men av studiens resultat kan vi ändå se ett betydligt högre engagemang hos preesalesingenjörerna när vi frågar om den rörliga delen av lönen. I studien har 30 procent lyfts fram som en gräns som inte bör överstigas eftersom det skulle kunna ge negativa bieffekter. En avstämning och utbetalning av gruppbonusen som sker på kvartalsbasis istället för årsvis gör att bonusen följs upp och diskuteras flitigare i gruppen, och blir mer närvarande för medarbetarna. Sannolikt har den därmed också större effekt på deras arbete och kan fungera bättre som motivator.

Den sista frågan handlade om vilken betydelse som arbetsgruppers storlek har på hur motiverade gruppmedlemmarna blir av gruppvisa incitamentsprogram. Vi noterar att det finns en skillnad i antalet medlemmar i respektive säljavdelning, där KAM-organisationen består av 15 personer och preesalesorganisationen består av fem personer. Det går av resultatet inte att dra några slutsatser om att denna skillnad har någon betydelse för hur motiverade personerna blir av incitamentsprogrammen. Snarare så lämnar respondenterna snarlika beskrivningar av deras möjlighet att påverka gruppens chanser till att få bonusutbetalning. Studien indikerar därmed att gruppens storlek inte har någon betydelse för grupper bestående av upp till 15 personer. Samtidigt blir det tydligt att medarbetarna i KAM-organisationen upplever att de helt saknar möjlighet att påverka regionernas resultat. Då regionerna består av minst 100 personer så är en rimlig slutsats att gruppvisa incitamentsprogram för så pass stora grupper inte fungerar.

5.2 Diskussion

Även om tidigare forskning inte kunnat dra några säkra slutsatser om hur olika storlekar på bonusen påverkar medarbetarnas motivation så tycks det ändå som att skillnaden mellan tio och 20 procent har en reell betydelse. Vid utformningen av incitamentsprogram som är avsedda att motivera till en viss typ av beteende är det sannolikt så att en rörlig del som motsvarar 20 procent av grundlönen är att föredra framför en som enbart motsvarar tio procent. Samtidigt kan det i organisationer med stora beroenden mellan arbetsgrupperna negativt påverka samarbetet mellan grupper med stora rörliga delar. Vi drar även slutsatsen att en tätare avstämning och utbetalning har en positiv effekt på hur motiverande incitamentsprogram är. Dock finns det rimligtvis andra omständigheter att ta hänsyn till såsom att varje avstämning tar tid i anspråk från andra arbetsuppgifter, och att avdelningar som arbetar med långsiktiga projekt kan ha väldigt varierande resultat när man mäter över kortare tidsperioder. Det är därför svårt att ge några universella råd om att utbetalningen ska ske på till exempel kvartals- eller årsbasis.

I tidigare forskning av Vroom (1964) så visar man att storleken på gruppen påverkar hur motiverad man som gruppmedlem är till att prestera. När man i tidigare forskning belyser storleken på gruppen så menar man att mindre grupper tenderar att bli mer motiverade av incitamentsprogram av anledningen att det är enklare att koppla sin prestation till den bonus som erhålls. Vad en mindre grupp kontra större grupp är definieras inte i tidigare forskning men vi ser ingen skillnad i fem personer i preesalesorganisationen kontra 15 personer i KAM-organisationen. Det som däremot skiljer KAM-organisationen och preesalesorganisationen är att KAM är knutna till en region, vilket preesalesingenjörerna inte är. 30 procent av bonusen som KAM-organisationen får är knuten till den region man tillhör vilket gör att man går från 15 personer till 100 och uppåt beroende på region. När man som grupp kommer upp i 100 och fler medlemmar så har vi fått indikationer på att man inte kan påverka resultatet vilket gör att man inte motiveras i lika stor utsträckning av incitamentsprogrammet. Å andra sidan ställer vi oss dock tveksamma till om man bör benämna regionen som en grupp, utan mer som en avdelning. Det är emellertid så de anställda beskriver upplägget, att de tillhör och mäts som en grupp som består av regionen.

Om självavdelningarna istället hade tillämpat individuella incitamentsprogram hade detta blivit ett problem. Då de upphandlingar som är bonusgrundande hade blivit av intresse även för de som inte besitter expertis inom det området. Resultatet av vår studie stämmer därför väl överens med tidigare studier där man argumenterar för gruppvisa incitamentsprogram i professionella organisationer (Kabanoff & O'Brien 1979; Tziner & Eden 1985). Flera av respondenterna uppger att de, om de belönats enbart för sin individuella insats, sannolikt hade levererat ett högre resultat av det som incitamentsprogrammen belönar. Det indikerar att individuella incitamentsprogram, i jämförelse med gruppvisa, kan vara mer effektiva för att motivera till en viss typ av prestation. Det är dock ett kraftfullt verktyg och det är viktigt att ta hänsyn till totala påverkan som ett sådant program skulle få på verksamheten.

Det kan tyckas vara en självklarhet att incitamentets utformning ska vara tydligt för medarbetarna och att förutsättningarna för utbetalning inte ska ändras under innevarande period. Studien har dock visat att detta inte ska ses som en självklarhet och vi har identifierat tre faktorer som arbetsgivare bör tänka på för att inte erodera förtroendet för sina incitamentsprogram.

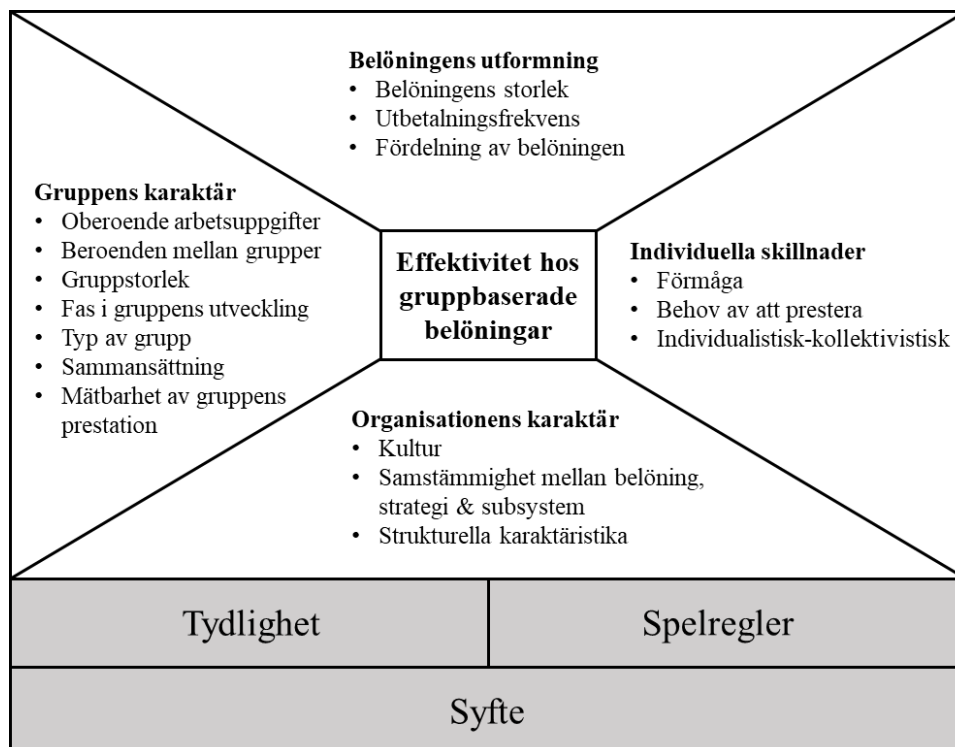
Först och främst behöver syftet med programmet tydliggöras för medarbetarna. Enligt Cäker (2015) kan det finnas olika anledningar till att man väljer att införa ett incitamentsprogram och

det måste inte nödvändigtvis handla om att maximera en viss typ av prestation. Det kan även vara att till exempel förbättra anställningsvillkoren genom att ge en högre lön när det går bra för företaget. I KAM-organisationen finns en diskrepans mellan hur chefen beskriver syftet med gruppbonusen och hur medarbetarna upplever syftet, vilket i viss mån skapar ett missnöje med utformningen. Som arbetsgivare bör man därför vara tydlig med vad man vill uppnå med ett incitamentsprogram.

För det andra ska utformningen tydligt beskrivas för de anställda och den bör även finnas tillgänglig i skrift så att de anställda enkelt kan kontrollera om det uppstår tveksamheter. Incitamentsprogrammet upplevs som mindre konkret och kan antas ha mindre effekt när det, som i KAM-organisationens fall, är oklart för medarbetarna hur det är utformat.

Den tredje faktorn är att det som lovats också måste hållas. Ett incitamentsprogram där medarbetarna upplever att ledningen godtyckligt ändrar förutsättningarna för utfallet, inte bara minskar effekten av programmet, utan kan även verka demoraliserande och i värsta fall rent av minska motivationen. Det är med andra ord viktigt med tydliga spelregler som efterlevs av ledningen.

Sammantaget så ger vår studie i huvudsak stöd till det ramverk som tagits fram av DeMatteo, Eby och Sundström (1998). Vi ser dock att det behöver vila på en grund bestående av ett genomtänkt syfte, tydlighet och klara spelregler, vilket illustreras i figur 2 nedan, I annat fall kan incitamentsprogram som annars hade kunnat vara effektiva vändas till något negativt och demoraliserande.



Figur 2: Factors Influencing the Effectiveness of Team-based Rewards (Dematteo, Eby och Sundström 1998), kompletterad av författarna med syfte, tydlighet och spelregler.

Incitamentsprogram för grupper är ett komplext ämne och det finns många faktorer som påverkar effektiviteten av dessa program. Studien bidrar med att ge råd om vad man bör tänka

på vid utformningen av sådana program. Den bekräftar flera delar som beskrivs i den teoretiska referensramen, och bidrar med insikter i några av de viktigaste faktorerna: incitamentets utformning och arbetsgruppers storlek. Den bidrar också med ytterligare perspektiv som behandlar vikten av syfte, tydlighet och spelregler kring incitamentsprogram.

Eftersom vi har genomfört intervjuer har vi kunnat få fylliga redogörelser från respondenterna och vi har getts möjlighet att genom följdfrågor fördjupa oss i det de haft att berätta. Å andra sidan är det faktum att vi enbart studerat ett företag en begränsning när det kommer till att generalisera resultatet till andra verksamheter. Vi är även medvetna om att de tolkningar vi gjort i studien, med subjektivitet som en riskfaktor (Bryman & Bell 2017) förekommande i kvalitativa analyser. En kvantitativ studie hade sannolikt kunnat öka generaliseringen men samtidigt inte givit oss samma djupa insikter i effekten av belöningsystem som vald metod.

5.3 Förslag till vidare forskning

Vi har i vår studie valt att fokusera på två av fyra huvudkategorier som DeMatteo, Eby och Sundström (1998) beskriver i sitt ramverk. Dessa var storlek på gruppen och incitaments utformning sett till storlek och frekvens. Eftersom tid var en begränsande faktor för oss hade vi ej möjligheten att se på organisationens karaktär och individuella skillnader. Det skulle vara intressant för framtida forskning att genomföra studier på dessa två faktorer, så att alla områden kan tas i beaktning.

Det skulle vidare vara intressant att se om skillnader mellan kön och ålder hade påverkat utfallet av studien. Vidare forskning skulle förslagsvis kunna studera om uppfattning angående incitamentsprogram ändras beroende på dessa faktorer.

Källförteckning

Adams, M. (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), s. 8.

Adams, J. S. & Freedman, S. (1976). *Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography*. In *Advances in experimental social psychology*. Academy Press, 9. uppl. ss. 43-90.

Albanese, R. & Van Fleet, D. D. (1985). Rational behavior in groups: The free-riding tendency. *Academy of Management Review*, 10(2), ss. 244-255.

Awasthi, V. & Pratt, J. (1990). The Effect of monetary incentives on effort and decision performance: The role of cognitive Characteristics. *Accounting review*, 65(4), ss. 797-811.

Belcher, J. G. (1994). Gainsharing and variable pay: The state of the art. *Compensation and Benefits Review*, 26, ss. 50-70.

Bretz, R. D. & Judge, T. A. (1994). The role of human resource systems in job applicant decision processes. *Journal of Management*, 20(3), ss. 531-551.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., Stockholm: Liber.

Cable, D. & Judge, T. (1994). Pay preference and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2). ss. 317-348.

Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, ss. 23-58.

Campbell, H. (1952). Group incentive payment schemes: The effects of lack of understanding and group size. *Occupational Psychology*, 26, ss. 15-21.

Coff, R. W. (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resources-based Theory. *Academy of Management*, 22(2). ss. 374-402.

Cäker, M. (2015). Belöningsystem som styrmedel. I Nilsson, F. & Olve, N-G. (red.) *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber, ss. 225-250.

DeMatteo J. S., Eby, L. T. & Sundström, E. (1998). Team-based rewards: Current empirical evidence and directions for future research. *Research in Organizational Behavior*, 20, ss. 141-183.

Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice. *Journal of Social Issues*, 31(3), ss. 137-149.

Dobbins, G. H., Cardy, R. L. & Carson, K. P. (1991). Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management. I Ferris, G. R. & Rowland, K. M. (red.) *Research in personnel and human resources management*, ss. 1-38. Greenwich: JAI Press.

Fang, E., Ecans, K. & Zou, S. (2005). The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control system-job performance relationship. *Journal of Business Research*, 9(58), ss. 1214-1222.

Garbers, Y. & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), ss. 102-137.

Gerhart, B. & Milkovich, G. T. (1992). Employee compensation: Research and practice. I Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (red.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. uppl. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, ss. 481-569.

Goodman, P. S. & Dean, J. W. (1982). Creating long-term organizational change. I Goodman, P. S. & Associates (red.) *Change in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Greenberg, J. & Leventhal, G. S. (1976). Equity and the use of over-reward to motivate performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(2), ss. 179-190.

Guba, E.G. & Lincoln, Y. S. (1994). "Competing Paradigms in Qualitative Research", I Denzin, N. K. och Lincoln, Y. S. (red.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38(2), ss. 275-291.

Hedegaard Hein, H. (2012). *Motivation: Motivationsteorier och praktisk tillämpning*. Malmö: Liber.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. 2. uppl., New York: Wiley.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Honeywell-Johnson, J. A., McGee, H. M., Culi, K. M. & Dickinson, A. M. (2002). Different effects of individual and small group monetary incentives on high performance. *The Behavior Analyst Today*, 3(1), ss. 88-103.

Huckman, R. S. & Pisano, G. P. (2016). The Firm Specificity of Individual Performance: Evidence from Cardiac Surgery. *Management Science*, 52 (4), ss. 473-488.

Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*. 3(4). ss. 305-360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Kabanoff, B. & O'Brien, G. (1979). Cooperation structure and the relationship of leader and member ability to group performance. *Journal of applied psychology*, 65(5) ss. 526-532. doi:10.1037/0021-9010.64.5.526

Karau, S. J. & Williams, K. D. (1993). Social loafing: Meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), ss. 681-706.

Kirkman, B. L. & Shapiro, D. L. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams: Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22, ss. 730-757.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.

Lawler, E. E. (1981). *Pay and organizational development*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Lawler, E. E. & Cohen, S. G. (1992). Designing pay systems for teams. *ACA Journal*, 1, ss. 6-19.

Lawler, E. E., Mohrman, S. & Ledford, G. (1992). *Employee involvement and total quality management: Practices and results in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.

Lincoln, Y.S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage

Lundby, K. M., DeMatteo, J. S., & Rush, M. C. (1998). Organizational culture and the total quality organization. In Stahl, M. & Janke, R. (red.), *Handbook on total quality*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.

Maslow, A. H. & Langfeld, H. S. (red.) (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), ss. 370-396.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.

Masters, R. J. (1996). Overcoming barriers to TQM's success. *Quality Progress*, ss. 53-55.

Milkovich, G. T. (1988). A strategic perspective on compensation management. I Ferris, G. R. & Rowland, K. M. (red.), *Research in personnel and human resources management*, ss. 263-288. Greenwich, CT: JAI Press.

Miller, L. K. & Hamblin, R. L. (1963). Interdependence, differential rewarding, and productivity. *American Sociological Review*, 27(2), ss. 768-778.

Mitra, A., Gupta, N. & Jenkins, G. D. (1995). The case for the invisible merit raise: How people see their pay raises. *Compensation and Benefits Review*, 27(3), ss 71-76.

Morgenstern, M. L. (1995). The board's perspective: Compensation and the new employment relationship. *Compensation and Benefit Review*, 27 (2), 37-44.

Murayama, K., Matsumoto, M., Izuma, K. & Matsumoto, K. (2010). Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic motivation. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, (107)49, ss. 20911-20916.

Nickel, J. E. & O'Neal, S. (1990). Small group incentives: Gain sharing in the microcosm. *Compensation and Benefits Review*, 22(2), ss. 22-29.

Pearsall, M & Christian, M, Ellis, A & Kozlowski, S. (2010). Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between?. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), ss. 183-191.

Peck, C. (1984). *Pay for performance: The interaction of compensation and performance appraisal*. New York: The Conference Board.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Pokorny, K. (2006). Pay - but do not pay too much: An experimental study on the impact of incentives. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 66(2008), ss. 251-264.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), ss. 54-67.

Saavedra, R., Earley, P. C. & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performance groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, ss. 61-72.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, ss. 109-119.

Shea, G. P. & Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters? *Sloan Management Review*, 3, ss. 672-678.

Thornberg, L. (1992). How do you cut the cake? *HR Magazine*, 37(10), ss. 66-72.

Tziner, A. & Eden, D. (1985). Effects of crew composition on crew performance: Does the whole equal the sum of its parts? *Journal of applied Psychology*, 71(1) ss. 85-93.
doi:10.1037/0021-9010.70.1.85

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Wageman, R. (1996). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40, ss. 145-180.

Wageman, R. & Baker, G. (1997). Incentives and cooperation: The joint effects of task and reward interdependence on group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, ss. 139-158.

Wagner, J. & Moch, M. (1986). Individualism-Collectivism: Concept and measure. *Group and organization studies*. 11(3), ss. 280-305.

Webb, E. J., Campbell, D. T., Schwartz, R. D. & Sechrest, L. (1966). *Unobtrusive Measures: Nonreactive Measures in the Social Sciences*. Chicago: Rand McNally.

Wilson, T. B. (1990). Group incentives: Are you ready?. *Journal of Compensation Benefits*, 6(3), ss. 25-29.

Wright, P. (1992). An examination of the relationships among monetary incentives, goal level, goal commitment and performance. *Journal of management*, 18(4), ss. 677-693.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide medarbetare

Inledning

- Presentation av oss och kort beskrivning av uppsats och syfte med intervju.

Om respondenten

- Ålder
- Tid på arbetsplatsen, tid i gruppen
- Tidigare erfarenheter/utbildning

Belönings utformning

- Kan du kort beskriva ert incitamentssystem?
 - Hur stor är bonusen? I förhållande till fast lön?
 - Vilka parametrar ligger till grund för bonusen?
 - Hur ofta betalas bonus ut?
- Tycker du att systemet är bra? Vad är bra och vad kunde göras annorlunda?
- Hur mycket är det upp till gruppen att målet nås?
- Anser du att gruppens/individens prestation mäts på rätt sätt?

Gruppens karaktär

Task interdependence

- Hur fördelas arbetsuppgifter?
- I vilken utsträckning är din prestation beroende av andra i gruppen?
 - Hur mycket samarbetar du med kollegor i teamet kring olika projekt?
 - Hur tar du hjälp av kollegor i teamet? Vilka tar du hjälp av? Medarbetare i gruppen, utanför gruppen, chef?
- I vilken utsträckning hjälper du andra i gruppen?

Between-teaminterdependence

- I vilken utsträckning delar du med dig av affärer till personer i andra arbetsgrupper?
- Vad avgör om du lämnar en affär till en annan kollega i gruppen respektive utanför gruppen?

Stage of group development

- Hur jämn uppfattar du att prestationen är i gruppen?

Measurability of team performance

- Vet du hur gruppen ligger till i förhållande till vad de måste uppnå?

Organisationens karaktär

Organizational culture

- Hur viktigt är det för dig träffa och samverka med kollegor?
- Hur upplever du sammanhållningen i gruppen?

Congruence among rewards, strategy, & subsystems

- Hur väl stämmer incitamentsprogrammet överens med företagets strategi?

Individuella skillnader

Ability

- Vad innebär det för dig att göra ett bra jobb, prestera högt?
- Hur tycker du själv att du placerar dig i jämförelse med andra i gruppen?
- Är det viktigt för dig?

Need for achievement

- hur viktigt är det för dig att känna/få bekräftelse på att du gör ett bra jobb?
- hur viktig är bonusen för dig?

Individualism-collectivism

- Hur ser personen på sin prestation i företaget, detta jämfört med resten av gruppen och på ett individuellt plan. (möjligheten att prestera bättre med ett högre incitament)
- Hur viktigt det är för individen att nå företagets uppsatta mål eller prestera bättre än gruppen.
- Autonoma vs. komplexa arbetsuppgifter.

Bilaga 2

Intervjuguide chefer

Inledning

- Presentation av oss och kort beskrivning av uppsats och syfte med intervju.

Om respondenten

- Tid på arbetsplatsen, tid i gruppen

Belöningsens utformning

- Kan du kort beskriva gruppens incitamentssystem?
 - Hur stor är bonusen? I förhållande till fast lön?
 - Vilka parametrar ligger till grund för bonusen?
 - Hur ofta betalas bonus ut?
- Tycker du att systemet är bra? Vad är bra och vad kunde göras annorlunda?
- Hur mycket är det upp till gruppen att målet nås?
- Anser du att gruppens/individens prestation mäts på rätt sätt?

Gruppens karaktär

Task interdependence

- Hur fördelas arbetsuppgifter?
- I vilken utsträckning är prestation beroende av andra i gruppen?
 - Hur mycket samarbetar kollegor i teamet kring olika projekt?
 - Hur tar man hjälp av kollegor i teamet? Medarbetare i gruppen, utanför gruppen, chef?

Between-teaminterdependence

- I vilken utsträckning delar man med sig av affärer till personer i andra arbetsgrupper?
- Vad avgör om man lämnar en affär till en annan kollega i gruppen respektive utanför gruppen?

Stage of group development

- Hur jämn uppfattar du att prestationen är i gruppen?

Measurability of team performance

- Vet du hur gruppen ligger till i förhållande till vad de måste uppnå? Hur är det geografiskt uppdelat? Hur mäts gruppens resultat? Sker det någon intern utveckling?

Organisationens karaktär

Organizational culture

- Hur upplever du sammanhållningen i gruppen?

Congruence among rewards, strategy, & subsystems

- Hur väl stämmer incitamentsprogrammet överens med företagets strategi?
- Vad är syftet med incitamentsprogrammet?

Individuella skillnader

Ability

- Vad anser du är en bra prestation? Att prestera högt?
 - Är det endast sälj?

Need for achievement

- Hur viktig tror du att bonusen är för de anställda?
- Finns det andra sätt att ge återkoppling på bra prestation?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se