

# “Money, Money, Money, Always Sunny[?]”



Prestationsbaserade belöningar –  
en solskenshistoria?

Alexander Nordgren Selar

# Kort om mig...



- Doktorand i arbets- och organisationspsykologi vid Stockholms universitet.
- Skriver en avhandling om ekonomiska (prestationsbaserade) belöningar i arbetslivet.
- Tidigare erfarenhet av organisationsutveckling i flera ideella organisationer.

# Vad är prestationsbaserade belöningar?

- En inkomstkälla som helt eller delvis baseras på prestation. Exempelvis, prestationsbaserade löneökningar eller bonus.
- Att arbeta i linje med uppsatta kriterier belönas.
- Blir allt vanligare i Sverige (Medlingsinstitutet, 2017).

# Den stora debatten



# För...

- *"...[i]nget annat incitament eller motiverande teknik kommer ens i närheten av penga[r]..."*

(Locke m.fl., 1980, p. 379).

- *"...[f]inansiella belöningar... [ä]r mer effektiva än vad man tidigare trodde och därför är de viktigt att de används"*

(Shaw & Gupta, 2015, p. 290).

# Teorin om förväntningar (Vroom, 1964)

- Förväntningar om belöningar driver anställda att anstränga sig mer.
- Ju tydligare koppling mellan belöningar och prestation, desto högre förväntningar.

# Emot...

- *"...[d]et är för att människor kontrolleras av belöningar som de blir mindre inre motiverade"*

(Deci m.fl., 1999, p. 657).

- *"Det är väl etablerat att yttre belöningar för att motivera arbetsinsatser kan skada den inre motivationen".*

(Gagné & Deci, 2005, p 356).

# Självbestämmande teorin om motivation (SDT)

Autonom (frihetlig) motivation = att drivas av intresse, mening och/eller att göra en viktig insats 😊

Kontrollerad motivation = att drivas av belöningar och/eller rädsla för bestraffningar. ☹️

(se t.ex., Gagné & Deci, 2005).



# Men...

- Belöningar som är “lagom” prestationsbaserade försvagar **inte** den autonoma (eller inre) motivationen.

(Cerasoli et al., 2014)

# Och...

Det finns även idéer om att löneprocesser i sig driver fram bättre prestationer (och mildrar eventuella negativa konsekvenser).

Framförallt när processen är...

...rättvis och när arbetsklimatet inom organisationen är stabilt/bra

(Sung m.fl., 2017)

...öppen, transparent och demokratisk (Zhang m.fl., 2015)

# Fast...

- *"...[p]restationsbaserade lönesystem... [t]ar stora mängder av ledningens tid och resurser och de gör alla olyckliga"*

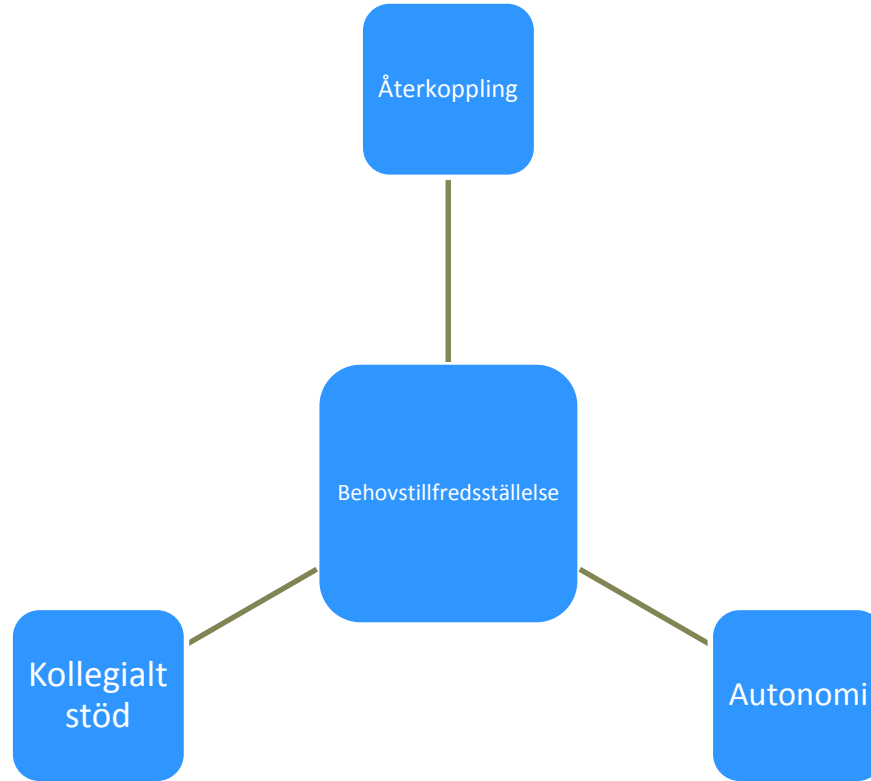
(Pfeffer, 1998a: 115)

# En annan del av SDT: Psykologiska behov

- Kompetens = Att ens medärvda och förvärvade kunskaper kan blomstra och utvecklas.
- Autonomi = Att vara "chef" över sin egen tillvaro och ha möjligheter att välja.
- Gemenskap = Att man har personliga relationer av hög kvalité, inkluderande sådana aspekter som vänskap, omhändertagande, förståelse och stöd.

(se t.ex., Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017)

# Att understödja psykologiska behov



(e.g., Deci & Ryan, 2000; Gagné & Forest, 2008; Ryan & Deci, 2017)

“It's [not] all 'bout the money”

Den relativa betydelsen av prestationsbaserad  
lönesättning och att understödja psykologiska behov för  
arbetsprestation

# Vad vi undersöker

Variabler som hänger ihop med  
prestationsbaserad lön:

- **Instrumentalitet**, dvs. hur tydligt lönesystemet sammankopplar ekonomiska belöningar med prestation
- **Prestationsbaserade löneökningar**
- **Lönesättningsens kvalitet**

582 deltagare från ett stort privat företag med verksamhet i Sverige.

Variabler som hänger ihop med att  
understödja psykologiska behov:

- **Återkoppling**
- **Autonomi**
- **kollegialt stöd**

Kontroll faktorer = **Ålder, kön och lön.**

# Resultat

- Att understödja psykologiska behov förklarade nästan 2/3 i uppgiftsprestation (**prestationer som är inkluderade i arbetsbeskrivningen**) och mer än 1/2 i kontextuell prestation (**prestationer utöver arbetsbeskrivningen**).
- Autonomi stod för drygt hälften av vad vi kunde förklara i uppgiftsprestation och knappt hälften i kontextuell prestation.
- Högre löneökningar var mer relaterat till kontextuella prestationer än återkoppling och kollegialt stöd.



# Slutsatser

- Studien visar att organisationer bör prioritera arbetet med att understödja psykologiska behov
- Högre löneökningar ledde till mer kontextuella prestationer

Men...

- Vi fann inget stöd för att graden av koppling mellan belöningar och prestation driver prestation.

# Tre snabba för er att ta med er/fundera på...

1. Kom ihåg att forskningen är **inte** odelat positiv till att ekonomiska belöningar gör nytta.
2. Fundera på om det kan finnas alternativa metoder som ni kan använda i tillägg till eller istället för ekonomiska belöningssystem för att stimulera till bättre prestationer?
3. Kom ihåg att använda kriterier som är "lagom" knutna till beteenden i er organisation när ni använder prestationsbaserade belöningar.

# TACK!

Om ni vill komma i kontakt med mig hittar ni mina uppgifter här:  
<https://www.su.se/profiles/alno9885-1.330067>