

Moroten som försvann med standardiseringen

En studie om standardisering av bonussystem i Skandinavien

Emelie Hedin (23066) och Maria Lindholm (23093)

Abstract

In recent years an increasing amount of multinational corporations export their HRM-practices from the global head office to foreign subsidiaries. One of these practices that face standardisation are bonus systems. Since one of the primary goals with a bonus system is to achieve an increase in employee motivation, it is of interest to investigate how a standardised bonus system may affect the motivation. Additionally, this is an area that is well debated but not sufficiently researched. Hence, to understand the effect of standardising a bonus system to a foreign subsidiary this study conducted in-depth interviews with employees in three subsidiaries of a multinational corporation. The subsidiaries were all located in Scandinavia and the bonus system originated from the parent company in the United Kingdom. Our main findings are that the lack of adoption to the institutional context of the subsidiaries leads to low internalisation. This in turn implied that we could observe a low or non-affected employee motivation. Furthermore, we discovered that the internalisation was affected by the information flow from, and the relationship with, the parent company. Finally, a decoupling effect was recognised which resulted in a disrupted company culture.

Keywords: Scandinavia, standardisation, bonus, motivation, institutions

Förord

Med dessa ord vill vi tacka de personer som har bidragit till utformandet av denna uppsats, vars engagemang och stöd har varit ovärderligt. Ett stort tack till:

Vår handledare *Stefan Einarsson*, vid management- och organisationsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm, för givande diskussioner som bidragit med viktiga insikter under terminens gång

Jesper Blomberg, vid management- och organisationsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm, som delgett oss viktiga kunskaper kring motivationsteori och finansbranschen

Philip Runsten, vid forskningsinstitutet på Handelshögskolan i Stockholm, för inspirerande dialog kring teamwork och människors interagerande inom organisationsteori

Staffan Furusten, vid management- och organisationsinstitutionen på Handelshögskolan i Stockholm, som bidragit till att fördjupa våra kunskaper kring institutionell teori

Crister Nilsson, för dina värdefulla insikter och synpunkter vid pilotintervjun som var till stor hjälp för vårt fortsatta arbete

Vi vill även passa på att tacka vår handledargrupp för att de har läst vårt arbete och bidragit med konstruktiv kritik under terminens gång. Ett varmt tack till: *Gustav Flink, Jimmy Lindfors, Joakim Karlsson, Freddie Eklund, Oskar Alktun, Ludwig Söderqvist* och *Jakob Apéria*

Vi vill även passa på att tacka följande personer som kritiskt granskat vår uppsats och bidragit med värdefulla synpunkter: *Malin Ed, Rebecca Persson, Alex Torgersson, Fredrika Norén, Daniel Nylund, Jessica Hedin, Axel Medefelt, Karin Blommegård, Johanna Troedsson Christina Lindholm* och *Hanna Eklöf*

Slutligen vill vi tacka chefer och anställda på vårt fallföretag, som genom sin positiva inställning och tillmötesgående attityd har varit av avgörande betydelse för tillkomsten av denna uppsats.

Stort tack!

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	5
1.1 Studiens syfte.....	6
1.2 Forskningsfråga.....	6
1.3 Avgränsning och antaganden.....	6
2. Teoretisk referensram.....	8
2.1 Standardisering av HRM-system.....	8
2.1.1 Standardisering av kompensationssystem.....	9
2.2 Applicering av motivationsteori.....	9
2.2.1 Inre motivation och självbestämmandeteorin	10
2.2.2 Yttre motivation med bonus som motivator	11
2.3 Ett institutionellt ramverk för standardisering.....	13
2.3.1 Den regulativa pelaren.....	14
2.3.2 Den kognitiva och normativa pelaren.....	15
2.3.1 Internalisering	17
3. Metod.....	19
3.1 Val av forskningsmetod.....	19
3.2 Empiriinsamling.....	20
3.2.1 Kvalitativ forskningsansats	20
3.2.2 Insamling av sekundärdata.....	21
3.2.3 Etiskt förhållningssätt.....	21
3.3 Design av studien	21
3.3.1 Val av företag och kontor	21
3.3.2 Urval av respondenter	22
3.4 Uppsatsens tillförlitlighet.....	22
4. Empiri.....	25
4.1 Bakgrund om bonussystemet	25
4.2 Motivationsfaktorer i Skandinavien.....	26
4.2.1 Anställdas syn på företagets bonus som motivator	26
4.3 Inställning till bonussystemets utformning	27
4.3.1 Nyanställda	28
4.5 Anställdas förhållningssätt till rankningssystemet.....	29
4.5.1 Relationers innebörd på rankningen	29
4.5.2 Transparens	30
4.6 Känslan av Storbritanniens närvaro	31

5. Analys.....	32
5.1 Bonusens genomslagskraft på anställdas motivation.....	32
5.1.1 Hur bonusen påverkar inre motivation.....	32
5.1.2 Hur bonusen påverkar yttre motivation	33
5.2 Regulativa implikationer	33
5.3 Kognitiva och normativa implikationer	34
5.4 En låg internalisering	35
5.4.1 Särkoppling.....	36
6. Slutsats och diskussion.....	37
6.1 Svar på forskningsfrågan	37
6.2 Diskussion och förslag för framtida forskning.....	39
6.2.1 Studiens generaliserbarhet.....	40
6.2.2 Diskussion kring metod och studiens genomförande	41
7. Referenser.....	42
7.1 Elektroniska källor.....	42
7.2 Tryckta källor	42
8. Appendix	49
8.1 Definitionslista	49
8.2 Tabell över respondenter	49
8.3 Svensk intervjuguide	50
8.4 Engelsk intervjuguide.....	51

1. Introduktion

I takt med att företag ökar sin närvaro över nationsgränser som följd av den ökade globaliseringen, tvingas företagsledningarna i större utsträckning balansera två ofta motsägelsefulla krav. Dels att upprätthålla en integrerad och global organisation, och dels att anpassa sig till de varierande sammanhang och lokala kontexter som förekommer i de länder där multinationella företag (MNF) är verksamma (Bloom et al., 2003). Detta dilemma är speciellt påtagligt när MNF står inför beslutet huruvida de ska tillämpa samma *human resources management system* (HRM-system) som används i moderbolaget och därmed *standardisera* HRM-systemen till dotterbolagen, eller om de istället ska anpassa HRM-systemen efter institutionella skillnader genom att *lokalisera* HRM-systemen (Lu & Björkman, 1997)¹.

En typ av HRM-system som i allt större utsträckning standardiseras är bonussystem (Lu & Björkman, 1997). Denna kompensationsform som introducerades efter oljekrisen under 1970-talet sågs som ett sätt för företag att minska sina fasta kostnader genom att reducera baslönen och istället knyta en större del av de anställdas kompensation till företagets lönsamhet (Dzamba, 2001). Idag används bonussystem i företag för att få en mer flexibel kostnadsstruktur men främst för att motivera prestationer (Lawler, 1995). Bonusutbetalningar har under de senaste femton åren ökat och förra året delades bonusar ut motsvarande fyrtio miljarder euro i Storbritannien (Office for National Statistics). Detta beskriver en situation där företag spenderar miljontals kronor på bonusar varje år, sålunda är det av stor vikt att dessa har en positiv inverkan på de anställdas motivation.

Eftersom fenomenet att standardisera HRM-system är relativt outforskat finns det fortfarande få studier som påvisar vilka implikationer en standardisering kan få på motivationen hos anställda. Vidare belyser forskare vikten av att undersöka olika typer av HRM-system separat, då studier visat att olika HRM-modeller är mer lämpliga för standardisering än andra (Lu & Björkman, 1997). Det har även efterfrågats djupare studier som belyser effekterna av att standardisera bonussystem över geografiska gränser (Lu & Björkman, 1997; Schuler et al., 1993; Taylor et al., 1996). Enligt Hall och Soskice (2001) kan världens länder delas in i två typer av välfärdsstater, *liberal market economies* (LMEs) och *coordinated market economies* (CMEs). Till vår vetskap finns det ingen tidigare forskning som beskriver hur en standardisering av bonussystem över välfärdsstater kan påverka motivationen hos anställda. För att bidra med kunskapsbildning

¹ Se appendix 8.1 för utförligare definition av HRM, standardisering och lokalisering.

till detta relativt nya forskningsområde har vi valt att genomföra en fallstudie inom försäkringsbolaget RSA². Under år 2006 standardiserade bolaget ett bonussystem från moderbolaget i Storbritannien till sin verksamhet i Skandinavien, som består av tre dotterbolag³. Eftersom Storbritannien betraktas som en LME och länderna i Skandinavien som CMEs, besökte vi dotterbolagens huvudkontor som är placerade i Oslo, Stockholm och Köpenhamn för att undersöka vilken effekt en standardisering över välfärdsstater haft på de anställdas motivation.

1.1 Studiens syfte

Denna studie syftar till att bidra med en nyanserad bild av redan existerande forskning kring standardisering av bonussystem och de implikationer detta har på anställdas motivation. Vidare ämnar vi undersöka om det krävs mer framtida forskning för att avgöra lämpligheten av multinationella företags standardisering av bonussystem över välfärdsstater. Genom djupintervjuer ämnar vi förstå vilka faktorer som påverkar genomslagskraften av en standardisering ur dotterbolagens synvinkel.

1.2 Forskningsfråga

- Vilka implikationer kan en standardisering av ett bonussystem ha på de anställdas motivation inom den Skandinaviska verksamheten av RSA?

1.3 Avgränsning och antaganden

I denna studie behandlas inte standardisering av övriga HRM-system såsom rekrytering. Vidare avgränsas denna studie till att enbart undersöka kortsiktiga incitamentsystem, som syftar till ett bonussystem på årliga basis, varav vi lämnar övriga incitamentsystem därhän. Studien är geografiskt avgränsad till Skandinavien, vilket vi definierar enligt Bjerke (1998) som Norge, Sverige och Danmark. Vidare bekänner vår studie att det finns forskning som hävdar att nya samhällsförändringar kan ha medfört att Sverige, Norge och Danmark till viss grad kan klassificeras som olika välfärdsstater (Schneider & Paunescu, 2012; Campbell, 2007) och att det därför föreligger institutionella skillnader mellan länderna. Dessa studier har dock mindre empiriskt stöd än forskning av Hall och Soskice (2001) som anger att Norge, Danmark och

² RSA Insurance Group (moderbolaget)

³ Codan A/S (Danmark), Trygg-Hansa (Sverige) och Codan Forsikring A/S (Norge)

Sverige tillhör samma välfärdsstat. Med bakgrund av detta behandlar vi i denna studie Norge, Danmark och Sverige som att de tillhör samma välfärdsstat vilket också stöds av att det föreligger mycket små kulturella skillnader mellan dessa länder enligt Hofstede och Minkov (2010).

Vidare undersöker vi implikationerna av en standardisering och ämnar alltså inte besvara *hur* företagsledningar resonerar i beslutet angående standardisering eller lokalisering. För att besvara den senare frågan hade det krävts en mer omfattande studie som även inkluderar ledande befattningshavare, vilket är utanför ramen för denna uppsats. Fortsättningsvis ämnar studien inte beskriva hur ett lyckat bonussystem kan vara utformat, utan endast vilken genomslagskraft ett standardiserat bonussystem kan ha på anställdas motivation. Därutöver innebär detta fokus på dotterbolagen att empiri inte samlats från moderbolaget. För definitionslista, se appendix 8.1.

2. Teoretisk referensram

I detta avsnitt behandlas den teori som kommer att användas som ramverk för vår analys. För tydlighetens skull är avsnittet uppdelat i tre huvudområden, där vi först behandlar tidigare forskning om standardisering av HRM-system. Följaktligen beskriver vi de motivationsteorier som kommer att utgöra ramen för vår analys. Detta för att undersöka om bonusen upplevs motiverande hos de anställda. Avslutningsvis redogör vi för institutionell teori för att förstå hur institutionella miljöer formar acceptansen av ett standardiserat bonussystem hos utländska dotterbolag, vilket är avgörande för att anställda ska uppleva att bonusen har en motiverande effekt.

2.1 Standardisering av HRM-system

Redan under tidigt 1970-tal lyftes frågan om till vilken grad HRM-system kan exporteras över nationsgränser eftersom flera amerikanska företag började använda japanska HRM-metodiker, utan att ifrågasätta om kulturella och nationella skillnader kunde påverka effekten och acceptansen av systemen (Easterby-Smith et al., 1995). Sedan dess har ett nytt forskningsområde växt fram som fokuserat på att undersöka hur MNF hanterar de två motsägelsefulla krav som uppstår vid implementeringen av ett HRM-system, att verka antingen för global integration (standardisering) eller lokal mottaglighet (lokalisering) (Prahalad et al., 1987). De flesta forskare hävdar att dessa två alternativ är ömsesidigt uteslutande och att företag i huvudsak måste välja ett tillvägagångssätt. I valet mellan dessa hörs i allmänhet två röster, de som hävdar att hänsyn bör tas till nationella kontexter och som därför antyder att lokalisering är att föredra samt de som menar att HRM-system inte kan begränsas av kontext och att MNF därför fördelaktigt kan standardisera (Lu & Björkman 1997).

Dickmann och Müller-Carmen (2006) betonar att det finns flera orsaker till varför MNF väljer att standardisera HRM-system. Den vanligaste anledningen tycks vara att de företag som haft positiva upplevelser av ett visst HRM-system väljer att standardisera systemen internationellt i hopp om att generera samma resultat i sina utländska dotterbolag. Andra anledningar tycks vara ekonomiska, såsom att uppnå skalfördelar, eller strukturella, i syfte att öka den internationella koordineringen (Bartlett & Ghoshal, 1989). Kostova och Roth (2002) förklarar att en standardisering kan uppkomma till följd av företagets önskan att upprätthålla legitimitet, vilket Dimaggio och Powell (1983) benämner isomorfism. Vidare använder företag standardisering som ett medel för att nå en övergripande global strategi och verka för en gemensam företagskultur (Brewster & Harris, 1999; Nohria & Ghoshal, 1997).

2.1.1 Standardisering av kompensationssystem

Rosenzweig och Nohria (1994) betonar att hänsyn bör tas till att vissa HRM-metoder och modeller är mer lämpade för standardisering än andra och att en generalisering därför inte är önskvärd. Lu och Björkman (1997) fann i sin studie att *rekrytering* och *utbildning* ofta fungerar bra att standardisera, samtidigt som *utvärderings*⁴- och *kompensationssystem* bör anpassas efter ett lands nationella kontext. Schuler och Rogovsky (1998) hävdar vidare att företag måste anpassa sig till kulturella skillnader när kompensationssystem utformas för att vara globalt konkurrenskraftiga. Denna tes stöds också av Hofstede (1984), tolkad av Lu och Björkman (1997), som lyfter att kompensationssystem inte är lämpade för standardisering eftersom de till stor del influeras av sociala och kulturella faktorer. Bloom et al. (2003) beskriver i sin studie några effekter av att standardisera ett kompensationssystem och nämner att en implikation av att behandla alla geografiska delar av en MNF lika blir att de kontor som presterar bäst hanteras på samma sätt som de som presterar sämst. Därutöver lyfter Bloom et al (2003) den konflikt och de kostnader som en standardisering kan innebära när företaget tvingar fram ett överensstämmande mellan moderbolaget och dess dotterbolag. Enligt studien var det vanligt att anställda reagerade negativt eftersom att de upplevde att systemet saknade förankring i deras verksamhet och därmed ansåg vissa att företagen spenderade pengar i onödan i sina försök att ändra dotterbolagens lokala kontext (Bloom et al., 2003).

2.2 Applicering av motivationsteori

Frågan om vad som motiverar anställda har ställts av hundratals organisationsforskare och psykologer i nästan hundra år, och det föreligger fortfarande en bred oenighet i hur den ska besvaras. Trots den mycket omfattande floran av motivationsforskning finns det fortfarande ingen generell och accepterad definition av motivation (Kanfer 1990; Laham & Ernst 2006). Följaktligen har vi valt att utgå ifrån de tre nämnare som Steers och Porter (1983), tolkad av Björklund (2001), hävdar är mest frekvent förekommande i motivationsdefinitioner. I denna uppsats definierar vi därför motivation som:

1. Vad som stimulerar mänskligt beteende
2. Vad som leder och kanaliserar detta beteende
3. Hur dessa beteenden bibehålls

⁴ Fritt översatt från engelskans "performance appraisal"

Ur denna definition går det att urskilja att motivation är det som driver mänskligt beteende. Hofstede och Minkov (2010) beskriver i sin teori om kulturella skillnader att det kan förekomma kontraster i vad som motiverar människor beroende på kulturell tillhörighet. Ryan och Deci (1985) hävdar däremot att det går att identifiera två former av motivation, nämligen *inre*⁵ och *yttre*⁶ motivation och förklarar att det som driver den inre motivationen kan anses vara något universellt och oberoende av kulturella skillnader (Deci och Ryan, 1985). En utveckling och bredare tillämpning av dessa begrepp har gjorts i *självbestämmandeteorin* som syftar till att beskriva de sociala och yttre faktorer som ger upphov till, eller underminerar den inre motivationen. Denna teori tillsammans med *agentteorin* och *motivational crowding theory* beskrivs nedan för att förklara hur anställdas motivation kan påverkas av en bonus.

2.2.1 Inre motivation och självbestämmandeteorin

Hertzberg beskriver i *två-faktorsteorin* (Hertzberg, 1966) sambandet mellan incitament, arbetstillfredsställelse och prestation. Han hävdar att det finns *hygienfaktorer* i form av lön, bra chefer och prestige och menar vidare att hygienfaktorer inte kan motivera en individ, men däremot kan avsaknaden av en hygienfaktor ha en demotiverande effekt och leda till minskad arbetstillfredsställelse. Fortsättningsvis finns *motivationsfaktorer* till vilka exempelvis ansvar och utvecklingsmöjligheter räknas. Hertzberg (1966) beskriver att det endast är motivationsfaktorer som kan leda till en långvarig och bestående motivation och därmed också till en ökad arbetsprestation och arbetstillfredsställelse (Hertzberg, 1968; Hertzberg, 1987). Hertzbergs teori kan ses som ett första försök till att beskriva dikotomin om *inre* och *yttre* motivation, vilket präglat en stor del av forskningen i modern tid (Straw, 1976; Chen & Bozeman, 2013).

Med *inre motivation* menas den inneboende benägenheten att utföra intressanta uppgifter som utmanar ens färdigheter och främjar personlig utveckling. En person har alltså inre motivation om denne utför en uppgift där det inte finns någon uppenbar belöning förutom aktiviteten i sig självt, samt känslan som resulterar från aktiviteten (Deci & Ryan, 2000). Enligt självbestämmandeteorin finns det tre grundläggande psykologiska behov och dessa kan påverka i vilken utsträckning en individ upplever inre motivation. Dessa behov anses vara medfödda men har förmågan att utvecklas i ett socialt sammanhang (Deci & Ryan, 2000). Först beskrivs

⁵ Fritt översatt från engelskans "intrinsic"

⁶ Fritt översatt från engelskans "extrinsic"

en känsla av *kompetens*⁷ som handlar om att känna sig effektiv och självsäker i sin omgivning. Därefter finns känslan av *autonomitet*⁸ vilken definieras som självständighet och flexibilitet i att själv välja det beteende som ska resultera i önskad utkomst, och att bete sig i enlighet med sina värderingar och intressen och agera utifrån dessa (Deci, 1975). Slutligen beskrivs *social meningsfullhet*⁹ vilket innebär att en individ känner sig förenad med andra genom positiva förhållanden. Detta är alltså behovet av att vilja interagera, och visa omsorg för andra. När dessa tre behov möts hos en individ anses denna uppleva *självbestämmande*, vilket i sin tur leder till en inre motivation (Deci & Ryan, 2000).

Deci (1975) anger att faktorer såsom belöning eller feedback kan påverka en individs känsla av kompetens. Vidare kan positiv feedback öka känslan av inre motivation, samtidigt som negativ feedback kan minska densamma (Deci, 1975). Därtill fann Vallerand och Reid (1984) att effekten av negativ feedback kan minskas om man upplever en känsla av kontroll och autonomitet. Deci och Ryan (2000) beskriver att kompetens inte per se kan påverka den inre motivationen, utan påstår att inre motivation endast kan uppnås tillsammans med autonomi och känslan av social meningsfullhet. En rad motivationsteoritiker hävdar dock att kompetens och autonomi har högst relevans för inre motivation (White, 1959; deCharms, 1968), vilket får kritik av bland annat Grolnick och Ryan (1989) som i sin studie illustrerar vikten av social meningsfullhet för den inre motivationen.

2.2.2 Yttre motivation med bonus som motivator

Bonus används ofta som en ”morot” för att motivera anställda och är vanligt förekommande inom de flesta MNF (Lawler, 1995). Enligt *agentteorin* kan bonusar användas för att minska den informationsasymmetri som föreligger mellan en principal och agent. Agentteorin hävdar sålunda att det går att motivera agenten att handla utifrån principalens intresse, genom att driva och forma agentens beteende med externa belöningar (Ross, 1973; Jensen & Meckling, 1976). Deci och Ryan (1987) beskriver vidare att *yttre motivation* syftar till den motivation som härrör från att delta i en uppgift för den externa belöningens skull vilket kan exemplifieras av en bonus. Därutöver kan yttre motivation också komma från att man utför en uppgift för att undvika bestraffning eller nå social acceptans (Deci & Ryan, 1987).

⁷ Fritt översatt från engelskans “competence”

⁸ Fritt översatt från engelskans “autonomy”

⁹ Fritt översatt från engelskans “relatedness”

I sin ursprungliga publikation utvecklar Deci och Ryan (1985) hur en individ kan uppleva olika typer av yttre motivation, och hur denna kan variera på ett spektrum som sträcker sig från avsaknaden av motivation till inre motivation. De menar att en yttre motivation över tid kan utvecklas till en inre motivation. Detta kan ske när en individ som först genomfört en uppgift helt för den yttre belöningens skull lär sig uppskatta uppgiften och upplever ett värde och en mening i utförandet (Deci & Ryan, 1985). Under 1970-talet genomfördes ett flertal undersökningar kring vilken effekt externa belöningar kan ha på den inre motivationen (Frey & Jegen, 2001). Deci och Ryan (1985), visade exempelvis att inre motivation är mest önskvärd då externa belöningar ibland kan ge negativa konsekvenser genom att minska den inre motivationen. Frey och Jegen (2001) talar vidare om att effekten av externa incitament på inre motivation kan hänföras till två psykologiska processer. Dels *nedsatt självbestämmande* (i enlighet med Deci & Ryan, 1985), genom att den inre motivationen blir påverkad av den externa kontrollen en bonus kan uppfattas som, vilket leder till ett framtvingat beteende. Det kan även leda till *nedsatt självkänsla* då individens inre motivation kan försummas när denne upplever att incitamentet ges för att styra ett beteende och att det därför saknas tilltro till individens egna förmågor att utföra en uppgift. Vidare bidrar det till att dennes engagemang och kompetens inte uppskattas vilket kan leda till en avtagande ansträngning hos individen.

Med utgångspunkt i dessa psykologiska processer, argumenterar Frey och Jegen (2001) för en teori benämnd *motivational crowding theory* (MCT). MCT beskriver hur externa incitament tränger undan¹⁰ den inre motivationen i de fall där individen uppfattar sig vara kontrollerad. Om individen istället uppfattar det externa incitamentet som stödjande, fostras självbestämmande och självkänsla vilket ökar den inre motivationen. Trots att agentteorin och MCT kan anses ha olika syn på kompensation är de eniga om att monetär kompensation fungerar som incitament för att öka motivationen i situationer där uppgiften som utförs är rutinmässig, och när den anställda innehar låg motivation från början (Anthony et al., 2015).

¹⁰ Fritt översatt från engelskans "crowding out"

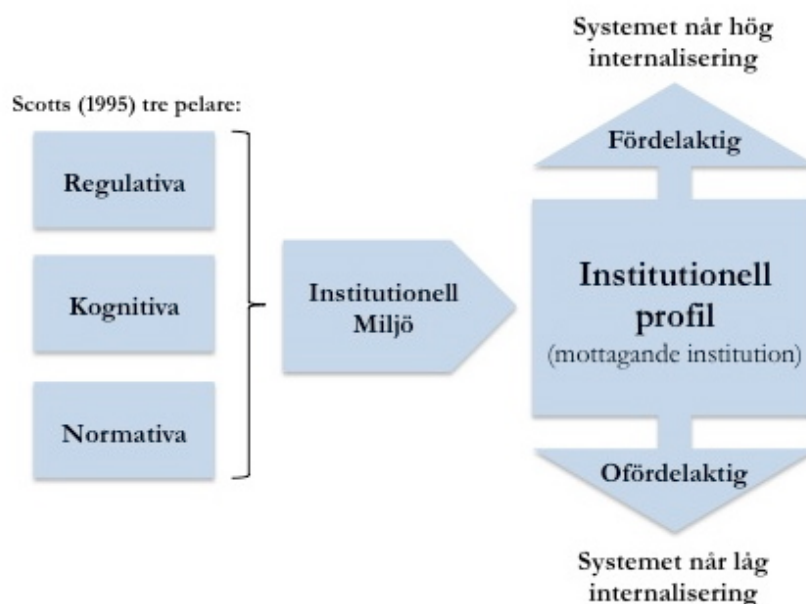
2.3 Ett institutionellt ramverk för standardisering

Det finns ett flertal forskare som lyfter vikten av institutioners roll vid förändringar och införandet av nya system i organisationer (Dimaggio & Powell 1983; Scott 1987; Feldman 2000). Kostova och Roth (2002) genomförde en omfattande studie ur ett institutionellt perspektiv för att undersöka hur utländska dotterbolag reagerade när ett MNF standardiserade ett kvalitetssystem¹¹. Deras studie visade att anställda på den mottagande institutionen ansågs mer engagerade och uppfattade systemet som mer värdefullt om systemet ansågs ha *internaliserats* hos de anställda. Detta hade att göra med mottagligheten och profilen av den institutionella miljön över vilken bonussystemet blivit standardiserat. Kostova och Roth (2002) väljer att benämna ett lands *institutionella profil* som en reflektion av de tre pelare som speglar institutioner enligt Scott (1995):

- Regulativa
- Kognitiva
- Normativa

Den regulativa pelaren är exempel på de lagar och regler som en institution förhåller sig till, medan kognitiva och normativa pelare grundar sig i den sociala konstruktionen av institutioner och utgörs av kulturella aspekter, värderingar och normer som styr beteende och logiskt handlande (Scott, 1995). Dessa tre pelare som utgör ett dotterbolags institutionella profil är av betydande vikt för hur de anställda värderar och accepterar standardiseringen av ett system. Kostova och Roth (2002) beskriver att en standardisering kan vara mer lyckad om den institutionella profilen i dotterbolaget är *fördelaktig* för det specifika systemet vilket beskrivs som när den institutionella miljön bidrar positivt till implementeringen av ett system via exempelvis lagar och regler, kognitiva strukturer som hjälper människor förstå och tolka systemet korrekt, och sociala normer som upprätthåller systemet.

¹¹ Fritt översatt från svenskans "Quality Management System"



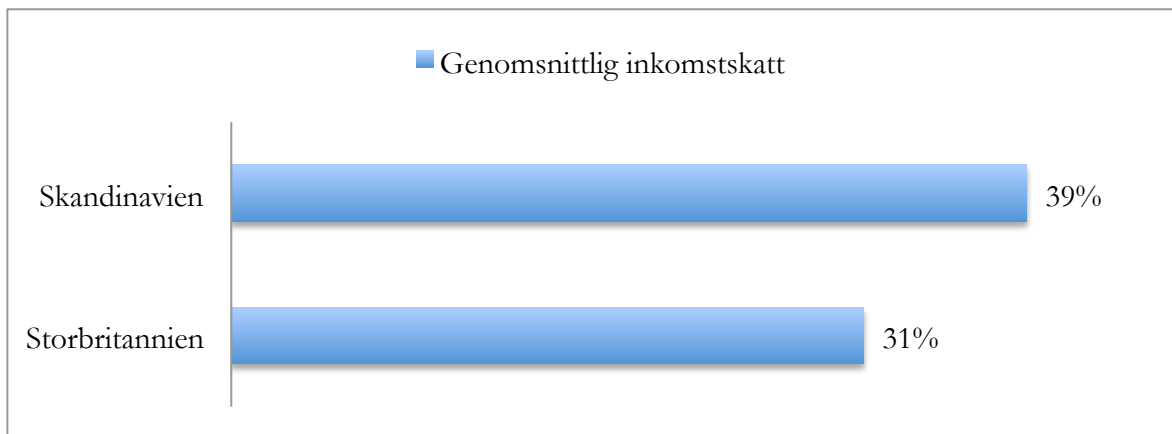
Figur 1. Illustration av hur vi ämnar tillämpa teorin utvecklad av Kostova & Roth (2002)

2.3.1 Den regulativa pelaren

Oddou et al. (2000) beskriver att en standardisering inte alltid är möjlig och att faktorer såsom olika marknadsförhållanden och politisk styrning kan tvinga ett MNF att anpassa sina HRM-system så de överensstämmer med lokala kontexter. Detta kan exemplifieras av Orru (1991) som visade att företag som verkar i Taiwan, Japan och Sydkorea har olika organisatoriska strukturer och opererar efter olika institutionella principer trots deras geografiska närhet. Globaliseringen har medfört en ny diskussion där forskare hävdar att världens länder till följd av den ökade integrationen och informationsutbyten blir allt mer lika och *konvergerar*. Hall och Soskice (2001) ifrågasätter detta och menar att världens länder kan delas in i två olika typer av välfärdsstater, *coordinated market economies* (CME) och *liberal market economies* (LME) som istället blir allt mer olika och *divergerar*.

Storbritannien kännetecknas som en LME och denna typ av välfärdsstat karaktäriseras av välutvecklade kapitalmarknader och en relativt fri konkurrens mellan ekonomiska aktörer. Vidare förekommer en mycket flexibel arbetsmarknad vad gäller exempelvis regler kring uppsägning och ersättning. Sverige, Norge och Danmark klassificeras istället som CMEs och präglas av en mer statlig reglering och marknader som speglas av samverkan mellan företag och andra ekonomiska aktörer. Vidare karaktäriseras CMEs av en mindre flexibel arbetsmarknad

med en utbredd användning av kollektivavtalsförhandlingar, jämnare lönenivåer, och ett högre skattetryck (Hall & Soskice, 2001). Se figur 2 för en illustration av skattesatserna i Storbritannien och Skandinavien. Fortsättningsvis menar Niklasson (2010) att nationella institutioner inte enbart styr beteenden och interaktioner mellan anställda, utan även företags övergripande strategier då det inom CMEs exempelvis förekommer en starkare koppling till staten och ett mer decentraliserat fokus, samtidigt som LMEs speglas av ett mer hierarkiskt styrsätt.

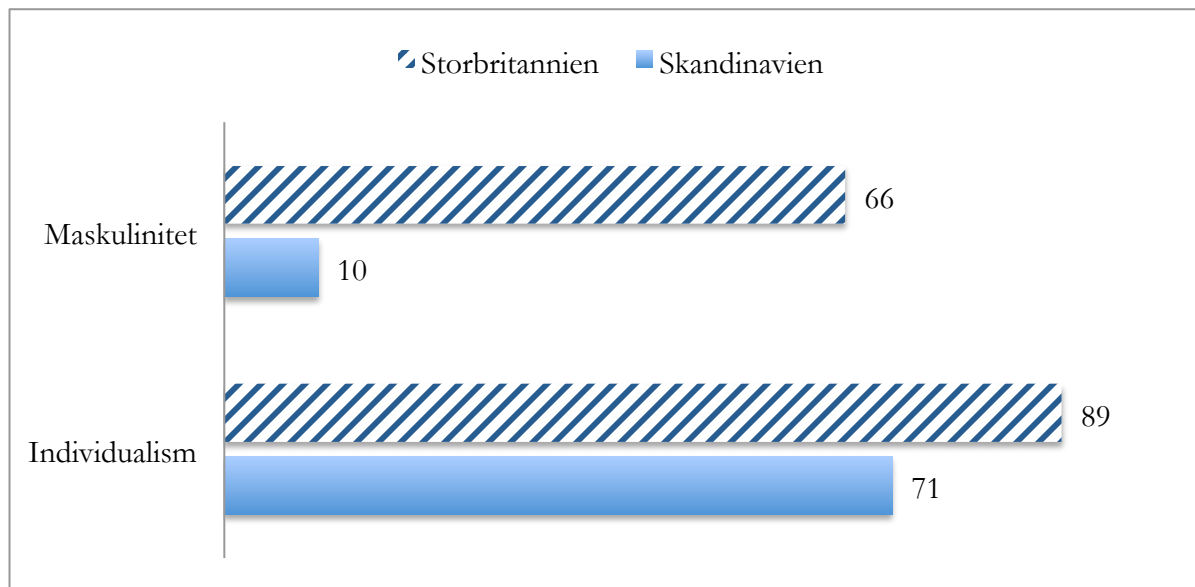


Figur 2. Skattesats för inkomsttagare med en för landet genomsnittlig lön. Skandinavien är beräknat som ett genomsnitt av skattesatsen i Norge, Sverige och Danmark (Ekonomifakta)

2.3.2 Den kognitiva och normativa pelaren

Pudelko (2006) beskriver att en standardisering av ett HRM-system kan anses mer lyckad om hänsyn tas till de kulturella skillnader som föreligger mellan moderbolaget och de utländska dotterbolagen. Schneiberg och Lounsbury (2005) förklarar vidare att kulturella och sociala faktorer har en betydande inverkan på hur väl idéer och system upptas i en organisation. Hofstede (1984) som anses vara ledande inom tvärkulturell forskning beskriver de kulturella skillnader som föreligger mellan nationer inom sex dimensioner¹² och hävdar att de största kulturella skillnaderna mellan Skandinavien och Storbritannien går att urskilja i de dimensioner som han beskriver som *maskulinitet*, men att stora skillnader också föreligger i dimensionen *individualism* (Hofstede & Minkov, 2010). Trots att Hofstede inte betraktas som en institutionalist, har vi valt att tillämpa hans kulturella teorier som en förklaringsfaktor för de kognitiva och normativa institutionerna.

¹² Se Hofstede och Minkov (2010) för de övriga dimensionerna



Figur 3. Hofstedes och Minkovs (2010) kulturella index för dimensionerna maskulinitet och individualism på en skala 0-100. Skandinavien är beräknat som ett genomsnitt av Norge, Danmark och Sverige

Storbritannien anses vara *maskulint* vilket indikerar att det är ett samhälle som präglas av konkurrens, prestation och framgång, där begreppet framgång syftar till en vinnarmentalitet. Vidare genomsyras ett maskulint samhälle av att hjältemod, självsäkerhet, och materiell belöning anses viktigt. Samtliga länder i Skandinavien anses däremot vara *feminina* och det innebär att de dominanta värderingarna i samhället speglas av en omhändertagande kultur och att livskvalitet värderas högt. Fortsättningsvis är det inte eftersträvansbart att sticka ut ur mängden (jantelagen) och en bra ledare uppvisar stödjande kvalitéer där beslutsfattande sker genom inkludering av efterföljare. Ledare söker konsensus och människor värderar jämställdhet, solidaritet och kvalitet i sina arbetsliv. Konflikter löses genom kompromisser och förhandlingar och incitament såsom fritid och flexibla arbetstider föredras (Hofstede & Minkov, 2010).

Enligt Hofstede och Minkov (2010) innebär dessa kulturella skillnader att människor från olika länder motiveras av olika saker i sina professionella liv där människor i maskulina samhällen motiveras av att *uppnå det bästa* samtidigt som anställda i feminina samhällen snarare drivs av att *trivas med det den gör* (Hofstede & Minkov, 2010). Greckhamer (2011) hävdar vidare att en maskulin kultur antyder att materiella ägodelar och extra inkomster uppskattas, samtidigt som feminina kulturer betonar en stark arbetsrätt och den anställdes autonomitet. Ng et al. (2009) beskriver därtill att anställda i maskulina kulturer motiveras av monetära incitament och prestige, samtidigt som de i feminina kulturer föredrar harmoni och mänskliga relationer. I en omfattande studie av Mirabela och Madala (2013) där sambandet mellan motivation och Hofstede och Minkovs (2010) kulturella dimensioner undersökts, har man lyckats identifiera

hur anställda motiveras i individualistiskt feminina samhällen respektive individualistiskt maskulina samhällen, se tabell 1.

Feminina, individualistiska länder motiveras av (Ex. Skandinavien)	Maskulina, individualistiska länder motiveras av (Ex. Storbritannien)
Fritid	Fritid
Autonomitet och frihet	Autonomitet och frihet
Utmaning	Utmaning
Tillhörighet (familj, vänner och samhälle)	Självkänsla och erkännande
Arbetsvillkor	Rikedom (extra inkomst)

Tabell 1. Skillnader i motivationsfaktorer mellan maskulina och feminina länder, (2013)

2.3.1 Internalisering

Dimaggio och Powell (1983) förklarar hur organisationer antar olika strukturer och system via tre olika processer benämnda *tvångande*, *härmande* och *normativa* isomorfismer¹³. Isomorfism innebär att organisationer i liknande miljöer väljer att implementera likartade system som exempelvis konkurrenter, för att uppnå legitimitet. En *tvångande* isomorfism sker exempelvis då system tvingas på en organisation av en mer kraftfull auktoritet. En *härmande* isomorfism sker då organisationer reagerar på en osäkerhet och väljer att följa andra framgångsrika företag. Slutligen sker en *normativ* isomorfism när organisationer antar mönster som anses accepterade av den omgivande miljön och samhälle (Dimaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Scott, 1987). Kostova och Roth (2002) fann i sin studie att en *internalisering* var svår vid en standardisering och att den ofta misslyckades när en tvångande isomorfism förelåg. En låg internalisering medförde en problematik där anställda motsatte sig standardiseringen för att de inte accepterade eller fann systemet värdeskapande. Effekten blev mest påtaglig när anställda kände att de inte hade tillräckligt med information och förståelse för systemet och dess syfte.

En ytterligare avgörande faktor som påverkade graden av internalisering var förhållandet mellan huvudkontoret och dess utländska dotterbolag, där *förtroendet* mellan ett MNF och dess dotterbolag hade störst inverkan. Kostova och Roth (2002) fann ett samband där ett högre

¹³ Fritt översatt från engelskans "Coercive, mimetic, and normative".

förtroende för moderbolaget medförde en högre internalisering bland anställda. Vidare fann de att den kognitiva profilen (Scott 1995) var mest väsentlig för en lyckad internalisering för att det bidrog till att anställda förstod och tolkade värdet av systemet rätt. Det var också viktigt att systemets utformning följde de sociala värderingar och trosuppfattningar hos dotterbolaget (Kostova och Roth 2002). Studien stödjer därför också Oliver (1991) som beskriver att utländska dotterbolag står emot standardiseringar om de inte värderar intentionerna eller målen som ett MNF försöker uppnå genom en standardisering.

Kostova och Roth (2002) beskriver slutligen hur en standardisering kan medföra det som beskrivs som en *särkoppling*¹⁴ inom institutionell teori (Meyer & Rowan 1977). En särkoppling förekommer när ett MNF implementerar ett system som uppfattas som ineffektivt i dotterbolagets institutionella kontext. Detta medför att dotterbolagets anställda signalerar till den externa omgivningen, såsom koncernledningen och det omgivande samhället, att man antagit systemet, trots att man internt inte accepterar systemet utan upprätthåller det för syns skull (Kostova och Roth 2002).

¹⁴ Fritt översatt från engelskans "decoupling"

3. Metod

Detta kapitel behandlar den valda forskningsmetod som vi anser är lämpligast för att besvara vår ställda forskningsfråga. Vidare diskuteras hur insamling av empiri har genomförts och bearbetats med hänsyn till etiska principer samt utformandet av studiens design. Avslutningsvis förs en diskussion kring hur tillförlitlig den valda forskningsmetoden är samt studiens validitet.

3.1 Val av forskningsmetod

För att lämpligast kunna besvara den ställda forskningsfrågan har uppsatsen baserats på en fallstudie hos försäkringsbolaget RSA. Yin (2014) argumenterar för att det finns fem logiska grunder för att utföra en fallstudie, varav denna studie anses vara av en avslöjande natur då vi studerar ett fenomen som tidigare har en begränsad förklaring inom akademisk forskning. Vidare rör det sig om en inbäddad fallstudie¹⁵ då vi geografiskt har avgränsat oss till bolagets skandinaviska verksamhet och som sålunda inkluderar tre olika dotterbolag för analys (Yin, 2014). Vi är medvetna om att vi har utfört studien över nationsgränser, vilket är karaktäristiskt för en tvärkulturell studie. Vi vill därför betona att vårt syfte inte är att jämföra dessa tre nationer, utan snarare kontrastera Skandinavien mot Storbritannien. Anledningen till att vi har valt att studera Skandinavien som en institution och inte de enskilda länderna var för sig, har varit för att vi ville belysa fler dimensioner och få fördjupade insikter i detta specifika fall. Vilket också kan leda till en högre generaliserbarhet eftersom vi kunnat analysera och diskutera data från dotterbolag i tre olika nationer där samma standardisering av bonussystemet införts.

Vidare har vi funnit stöd för den valda metoden i forskningen av Bryman och Bell (2011) som vidhåller att det som skiljer en fallstudie från andra forskningsmetoder är ett fokus på avgränsade situationer eller system. Eisenhardt och Graebner (2007) beskriver vidare att fallstudier ofta syftar till att undersöka utmärkande fenomen som uppkommer under rådande förhållanden. Vår studie har inslag som stödjer både en deduktiv¹⁶ och induktiv ansats¹⁷. Därav har vi tillämpat en iterativ process då vi dels har baserat datainsamlingen på tidigare forskning och dels aktivt anpassat den teoretiska referensramen utifrån identifierade teman i empirin.

¹⁵ Fritt översatt från engelskans "Embedded case study"

¹⁶ Deduktiv metod innebär att empiriinsamling härleds från teori

¹⁷ Induktiv metod innebär att empiriinsamling genererar teoribildning

3.2 Empiriinsamling

3.2.1 Kvalitativ forskningsansats

Insamling av empiri har följt en kvalitativ forskningsansats och består av tolv semi-strukturerande djupintervjuer samt insamling av sekundärdata. Till viss mån har vi även utfört deltagande observationer genom att vi rest och besökt de kontor som varit aktuella för empiriinsamling. Bryman och Bell (2011) argumenterar för att intervjuer inte har någon betydelse i sin ensamhet inom kvalitativ forskning, de har enbart betydelse och mening för forskaren relativt andra observationer. Deltagande observationer ledde till att vi fick en djupare kunskap genom att studera de intervjuades beteende i sociala sammanhang, vilket gav oss en bredare förståelse för den underliggande företagskulturen. Av den anledningen valde vi att kombinera de kvalitativa intervjuerna med deltagande observationer eftersom det föreligger en viss problematik med att iaktta hur bonussystemet påverkade anställdas motivation. Vilket vi bedömde lättare att studera genom kvalitativa intervjuer. Följaktligen var två intervjuer med anställda på Köpenhamnskontoret tvungna att utföras via videosamtal, vilket medförde att vi inte kunde studera deras beteende i den sociala kontexten. Vi hade dock tidigare besökt detta kontor och i det sammanhanget fått en viss känsla för den underliggande kulturen.

Då empiriinsamlingen är av semi-strukturerad karaktär har en intervjuguide utformats för att täcka alla relevanta områden i samtliga intervjuer (Bryman & Bell, 2011). En intervjuguide bidrar även till en högre jämförbarhet mellan de olika dotterbolagen. Frågorna har även testats i en pilotintervju med en konsult på Sylog, innan den slutgiltiga intervjuguiden fastställdes för att utesluta ledande och integritetskränkande frågor (se vidare 3.2.3). En kvalitativ metod är i detta fall ett lämpligt val då vi vidare ämnar diskutera forskningsfrågan utifrån en tolkande ansats. Semi-strukturerade intervjuer bidrar med en högre grad av nyanserade svar då frågorna ställs på ett vis som öppnar upp för egna tolkningar och djupare diskussioner (Bryman & Bell, 2011). En fullständig intervjuguide bifogas i appendix 8.3 och 8.4.

Samtliga intervjuer har dokumenterats genom att de har spelats in för att säkerställa insamlingen av empiri för denna studie. Syftet med dokumenteringen var att försäkra trovärdigheten för uppsatsen vid utformning av empirin. Vidare hölls intervjuerna i Köpenhamn på engelska och respondenterna i Oslo talade norska, samtidigt som denna uppsats skrivs på svenska. Inspelning blev därför av ytterst hög relevans för att minska de tolkningsmisstag som kan uppstå vid bearbetning av data. Med utgångspunkt i den språkskillnad som förelåg samt för

att vi skulle få en bredare överblick av det insamlade materialet, transkriberades samtliga intervjuer. Då transkribering skedde löpande kunde vi i ett tidigt stadium börja koda och kategorisera empirin vilket bidrog till att relevanta teman och nyckelord kunde identifieras, vilket skapade förutsättningar för en löpande teoribildning.

3.2.2 Insamling av sekundärdata

För att få en djupare förståelse kring syftet med bonussystemet från företagsledningens sida samt förstå hur kommunikationen kring systemet är utformat i Skandinavien, har data inhämtats från RSAs dotterbolag i form av kompensationsrapporter. Data har även inhämtats från en person som arbetar inom kompensationsavdelningen i Köpenhamn för att få ytterligare kunskaper kring systemets utformning och Storbritanniens influenser.

3.2.3 Etiskt förhållningssätt

Det valda forskningsområdet som behandlar lön kan anses vara en känslig fråga att diskutera för anställda, och kan i vissa fall betraktas som integritetskränkande. Denna studie har därför utformats med hänsyn tagen till etiska principer för att inte respondenter ska riskera att komma till skada eller kränkas (Bryman & Bell, 2011). Med hänsyn till forskningsområdet utförde vi en pilotintervju som behandlade frågor kring fast och rörlig lön. Den slutgiltiga intervjuguiden konstruerades sedan där frågor kring exempelvis integritetspåverkan beaktades. Vi ansåg det viktigt att intervjuguiden ingav förtroende och bidrog till att respondenterna kände sig bekväma under intervjuerna. Vidare har empiriinsamling designats med hänsyn till att samtliga intervjupersoner skulle garanteras full anonymitet, se avsnitt 3.3.

3.3 Design av studien

3.3.1 Val av företag och kontor

Fallstudien har utförts inom RSA, med avgränsning till deras verksamhet i Skandinavien. Inom Skandinavien drivs verksamheten genom de tre dotterbolagen Codan Forsikring (Norge), Trygg-Hansa (Sverige) och Codan (Danmark). Företagets kompensationsavdelning för Skandinavien kontrolleras från kontoret i Köpenhamn och samtliga kontor i Skandinavien tillämpar samma bonussystem som moderbolaget. Således är företaget ett passande fallföretag med hänsyn till studiens syfte och den ställda forskningsfrågan.

Med hänsyn till företagets heltäckande verksamhet i Skandinavien, kom empiriinsamling att utföras på respektive lands huvudkontor. Anledningen till att vi valde att enbart besöka huvudkontoren var för att det finns fler anställda som kunde delta i denna studie, samt för att nå en ökad jämförbarhet. I denna studie exkluderade vi det globala huvudkontoret i Storbritannien och valde således att inte samla in empiri från detta kontor då det inte är förenligt med studiens syfte.

3.3.2 Urval av respondenter

Vi har valt att göra en fallstudie baserat på ett strategiskt urval av respondenter för att kunna ge en mer detaljerad bild av det förekomna fenomenet. Studien innefattar tolv djupintervjuer, för tabell över respondenterna se appendix 8.2. Vidare, finns det forskning som tyder på att olika generationer motiveras av olika faktorer. Därför strävade vi efter att ha ett urval av respondenter kategoriserade som Generation Y¹⁸ (Lunsford, 2009), för att få en bättre jämförbarhet mellan de olika kontoren. Med utgångspunkt i att samtliga intervjupersoner ska arbeta inom de valda kontoren och acceptera en förfrågan kring deltagande i en intervju, ledde begränsade resurser till att en kvinna på Köpenhamnskontoret var utanför den angivna generationen vilket vi har tagit hänsyn till vid utformning av empirin. Ambitionen var även att ha en jämn könsfördelning mellan de olika kontoren i empiriinsamlingen. Slutligen har vi valt att inte ange respondenternas specifika ålder, då vi vill försäkra oss om att respondenterna inte ska kunna identifieras. Detta för att vissa svar kan vara av känslig karaktär.

3.4 Uppsatsens tillförlitlighet

I denna studie bör hänsyn tas till att det kan föreligga en problematik i att identifiera kausaliteten mellan standardiseringen och anställdas motivation, och om det faktiskt är standardiseringen och inte bonussystemets utformning per se som påverkar studiens utfall. Bryman och Bell (2011) betonar att intern och extern validitet är av största vikt vid den kritiska diskussionen kring studiens slutsatser och generaliserbarhet. Guba och Lincoln (1985), tolkad av Bryman och Bell (2011), poängterar därtill fyra kriterier som är vägledande vid kvalitativa studier och vi ansåg dessa vara lämpligast vid bedömning av en fallstudie; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

¹⁸ Individer födda efter 1980 (Lunsford, 2009)

Vi bedömer att studien kan anses vara tillförlitlig genom att hänsyn har tagits till god forskningssed och etiska ställningstaganden. Vidare kan den insamlade empirin anses vara tillförlitlig, då vi under intervjuerna ställde följdfrågor för att försäkra oss om att det inte blev några tolkningsmissförstånd som kunde påverka studiens utfall.

Enligt Bryman & Bell (2011) är det svårt att generalisera en fallstudie av dess begränsade natur och applicera resultaten i ett annat sammanhang. Vi anser däremot att studien är generaliserbar till den graden att vi har undersökt det belysta fenomenet hos tre dotterbolag, vilket ökar studiens överförbarhet till liknande sammanhang. En svaghet är dock att vi enbart har undersökt dotterbolag inom samma koncern samt med ett fåtal respondenter inom varje dotterbolag vilket inte motsvarar ett representativt urval. För att motverka studiens begränsade natur har vi därför försökt skapa oss en bild av de implikationer som kan medfölja en standardisering för att bidra med kunskap kring fenomenets komplexitet och kunna applicera detta i ett bredare sammanhang.

Under studiens gång har vi skrivit loggbok samt deltagit i handledningsmöten för att stärka pålitligheten av vår fallstudie. Vi har på detta vis kunnat dokumentera hela processens gång och föra diskussioner med vår handledare för att bidra till att valet av metod skulle vara lämpligt för den ställda forskningsfrågan. Till viss grad kan pålitligheten ha försvagats då det har medföljt vissa svårigheter i den språkåtskillnad som förelåg mellan oss och de intervjuade. Vid intervjuguidens utformning tog vi dock hänsyn till detta genom att utforma en svensk och en engelsk intervjuguide. På Köpenhamnskontoret ansåg vi att det danska språket skulle kunna leda till svårigheter vid transkribering, varför vi tog beslutet att hålla dessa intervjuer på engelska vilket är ett språk som delades av intervjuaren och den intervjuade. Detta bidrog till mindre tolkningsproblematik. På Oslokontoret valde vi medvetet att hålla intervjun på svenska, medan de intervjuade svarade på norska. Becker och Geer (1957a) tolkad av Bryman & Bell (2011), betonar att en forskare måste förstå modersmålet och vissa slanguttryck i ett land för att på så vis förstå sig på kulturen. Vi ansåg dock att det var av stor vikt att norrmännen fick känna sig bekväma under intervjun, vilket bidrar till mer pålitliga svar. Detta till trots så är vi inte helt insatta i de norska slangord som kan ha förekommit under intervjun, vilket kan ha bidragit till en viss tolkningssvårighet. Vi anser däremot att dessa faktorer inte har påverkat utfallet av vår studie och att uppsatsen därmed kan anses vara pålitlig.

Vi har varit noga med att ha ett objektiva förhållningssätt till de intervjuade genom hela datainsamlingen. Hänsyn bör dock tas till att båda skribenterna är födda och uppväxta i ett

feminint samhälle (Hofstede & Minkov, 2010) vilket bör ha influerat vårt synsätt samt våra normer och värderingar. Vi anser däremot att vi har uppfyllt studiens konfimerbarhet genom att hålla ett kritiskt synsätt till vår insamlade empiri för att inte låta denna bli influerad av en tolkande ansats.

4. Empiri

4.1 Bakgrund om bonussystemet

Enligt dotterbolagens kompensationsrapporter utvecklades bonussystemet hos moderbolaget i Storbritannien för 10 år sedan och implementerades därefter i de Skandinaviska dotterbolagen. Syftet med bonussystemet är enligt kompensationsavdelningen i Köpenhamn tudelat, och består dels av ett individuellt element som syftar till att motivera individen samt ett finansiellt element som syftar till att få en flexiblere kostnadsstruktur och en riskfördelning mellan företaget och individen. Med anledning av uppsatsens begränsade omfång väljer vi i denna uppsats att enbart fokusera på RSAs syfte att motivera anställda. Bonussystemet är utformat på årlig basis och samtliga anställda förutom de som arbetar inom kontrollfunktioner är aktuella för bonus. Storleken på bonusen avgörs genom ett rankingssystem som avgör en viss procent av den årliga fasta lönen som utgör bonusen. Rankingssystemet är således en väsentlig del av bonussystemets utformning och det består av de fyra nivåerna *below*, *good*, *superior* och *outstanding*. Där *below* är den lägsta nivån och *outstanding* är den högsta nivån.



Figur 4. Utformning av rankingssystemet. Observera att figuren inte är skalenlig mellan de olika nivåerna

Anställdas bonusar är individuella och avgörs av tre olika faktorer som avgör vilken ranking som erhålls. För det första påverkar *kvantitativa*, mätbara mål som kan vara kopplade till en budget. Andra exempel på dessa kvantitativa mål är att den anställde ska hålla ett visst antal externa möten eller behandla en viss mängd ärenden under året. Vidare beror rankingen av *kvalitativa* mål som handlar om att de anställda ska arbeta efter företagets värderingar i form av fem värdeord. Avslutningsvis avgör företagets övergripande resultat hur mycket företaget kan dela ut i bonus. Det framkommer även i dotterbolagens kompensationsrapporter att bonusen kan utebli som följd av ett mindre bra resultat (Codan A/S, 2013; Trygg-Hansa, 2013; Codan Forsikring A/S, 2014).

4.2 Motivationsfaktorer i Skandinavien

Samtliga intervjuade framförde att de föredrog fast lön framför rörlig lön. De beskrev att detta beror på att det föreligger en för stor osäkerhet och stress knutet till en rörlig lön, och de ansåg därför att större fokus bör ligga på att hålla den fasta lönen marknadsmässig. Samtidigt betonade samtliga på Köpenhamnskontoret att lön var motiverande men inte den främsta motivationsfaktorn. De anställda på Oslo- och Stockholmskontoret var måna om att lyfta att lön inte är en motiverande faktor, utan en nödvändighet för att leva. Vidare framhävde en majoritet av alla respondenter att kollegor och utvecklingsmöjligheter var deras främsta motivationsfaktorer. En intervjuad från Oslokontoret, som även arbetat längst inom organisationen av de intervjuade, förklarade att: *"[...] möjligheten att utveckla sig är nog nummer ett och det är anledningen till varför jag är kvar här efter elva år"* (O2). Genomgående uppkom det att de anställda eftersträvade bekräftelse och blev motiverade av visad uppskattning från kollegor eller chefen för sitt utförda arbete.

4.2.1 Anställdas syn på företagets bonus som motivator

Över samtliga kontor framkom det att bonusen i det närmsta ses som en del av den fasta lönen. En respondent beskrev exempelvis att om den skulle ansöka om ett nytt jobb skulle personen begära en fast lön som motsvarar den nuvarande lönen tillsammans med bonusen. Flera av de anställda förklarade att en rörlig lön inte är passade i denna typ av linjeroll, då: *"Jag har inte tillräckligt stor inverkan på företagets resultat för att ett bonussystem ska kännas som en stark motivationsfaktor, att jag måste jobba hårdare för att få min bonus"* (S2).

Samtliga anställda på Oslokontoret angav att bonussystemet hade en obetydande påverkan på deras motivation. Samtidigt som det på Stockholmskontoret framkom att hälften ansåg att bonussystemet minskade deras motivation, vidare beskrev en anställd det som: *"[bonussystemet] minskar [motivationen] om jag jämför med att ha ett [prestations]system utan en bonus. Det är för få situationer då det känns som att det blir en positiv, glädjande upplevelse jämfört med situationerna när det blir en liten frustration eller irritation kring det"* (S2). Resterande anställda på Stockholmskontoret ansåg bonusen vara motiverande för att den fungerade som en bekräftelse på att de har utfört sitt arbete korrekt. De talar alltså om att pengarna i sig inte var motiverande, utan snarare den bekräftelse som visas i form av en extra summa pengar på lönespecifikationen.

På Köpenhamnskontoret förekom det motstridiga svar då vissa talade för: *"att det är alltid trevligt att få en stor bonus"* (K1). Medan andra menade att det skulle vara lämpligare med ett system där alla får samma procentsats i bonus, en chef får dela pengarna lika över sitt team alternativt att de anställda skulle belönas med fler semesterdagar per år istället för att få ut en bonus. I samband med detta förslag belyste även respondenten att det skulle vara mer fördelaktigt med semesterdagar ur ett skatteperspektiv i Skandinavien.

4.3 Inställning till bonussystemets utformning

En sammantagen bild är att de flesta respondenter ansåg att systemet var otydligt utformat och efterfrågade mer information. Därtill var det ett ytterst få intervjuade som tänkte på bonussystemet i sitt dagliga arbete. Särskilt framhävande var att de kvalitativa målen betraktades som otydliga och samtliga anställda delade meningen kring att det var svårt att veta vad de skulle prestera för att nå en högra rankning än *good*. På Stockholmskontoret angav majoriteten att de var missnöjda med hur systemet fungerar. Även på Köpenhamnskontoret fanns det ingen tydlig bild av hur systemet är utformat och vad som krävs för en viss rankning, vilket gav upphov till ett brett missnöje bland de anställda. Samtliga intervjuade understryker den frustration som råder över att bonusen också delvis baseras på hur det går för företaget i allmänhet eller avdelningar man inte kan påverka. En individ på Köpenhamnskontoret beskriver irritationen som följde ett år när dennes avdelning presterade rekordresultat men menade att detta inte reflekterades i bonusen eftersom andra avdelningar eller bolaget i övrigt inte levererade lika bra resultat. På Oslokontoret beskrev en respondent bonussystemet som: *"Det är helt meningslöst... Det blir bara provocerande, särskilt för high achievers som verkligen bryr sig. För det är många som inte bryr sig, och då fungerar det... om man bryr sig är demotiverande"* (O1).

En majoritet av de tillfrågade visste att bonusen baseras på kvantitativa och kvalitativa mål. Samtliga var i allmänhet mer tillfredsställda med de kvantitativa målen för att de ansågs som tydligare och mer uppenbara som mätinstrument vid utvärdering av den anställdas prestationer. De kvantitativa målen gick enligt de flesta anställda att påverka genom att sätta egna personliga mål. De anställda på Stockholm och Köpenhamnskontoret ansåg i allmänhet att de hade en frihet att påverka de kvantitativa målen till viss grad. Medan anställda på Norgekontoret framhävde att de ofta upplever en maktlöshet eftersom budgeten inte går att påverka: *"[...] kommer mycket uppifrån. Så det enda vi kan bidra med är exempel att vi kan bli individuellt bättre på personförsäkringar och få en högre licens"* (O2).

Samtliga intervjuade uttryckte att de kvalitativa målen var den främsta faktorn som drev missnöjet av bonussystemet. Cheferna värderade anställda med hänsyn till hur de har arbetat utifrån företagets värderingar. Fortsättningsvis beskrevs dessa mål som *“flummiga”* (O2) och *“luddiga”* (O2) och en allmän mening var att dessa var avgörande för rankningen: *“[...] det är dem här luddiga målen som verkligen styr ens rankningen väldigt mycket. Svårt att förstå när man har uppnått högsta nivå på dem. Exempelvis 'be big hearted', och jag kanske tycker att jag gör det men sen tycker någon annan att det inte alls är så”* (S2).

4.3.1 Nyanställda

Vi valde medvetet att intervjua nyanställda för att studera om inställningen till bonussystemet varierar över anställningsperioden. Vår insamlade data visade ett tydligt mönster på att nyanställda som inte än erhållit någon utbetald bonus, påvisade en positivare inställning till bonussystemets närvaro inom företaget än de som varit anställda en längre tid. De nyanställda såg det som en satsning från bolagets håll för att uppmärksamma de individer som arbetat extra hårt. En av dessa som ännu inte fått sin första bonus beskrev det som: *“Tycker verkligen att det är jättebra att man har det [bonussystemet]. Man blir motiverad att prestera bättre. Samtidigt som jag inte är så aktuell att få bonus just nu och känner mig fortfarande ganska ny så jag vill fortfarande lära mig massa grejer så kanske det inte är det första jag tänker på”* (S3). Samtidigt framkom det att de nyanställda ansåg att bonussystemet fungerade som en bekräftelse på att man gör skillnad och en anställd på Stockholmskontoret beskriver bonusen som en bekräftelse på att dennes prestationer och får således en att känna sig värdefull för organisationen.

För de övriga anställda som arbetat längre inom bolaget var tonen dock mer genomgående negativ och samtliga var missnöjda med hur systemet är uppbyggt. Det framkom även att några intervjuade var mer positiva till bonussystemet när de påbörjade sin anställning. En anställd beskrev bonussystemet snarare som att: *“Det är en fin idé men det är alldeles för avancerat. Det är svårt att veta vad man egentligen får”* (O2). Medan en annan framhåller att: *“Man var mer engagerad i detta när man trodde man kunde påverka, men jag har sett att det inte fungerar så, och då har jag slutat fokusera på det. Så i början kanske jag blev motiverad av det... nu finns det andra saker som gör mig motiverad”* (O1). Vidare framkommer det att: *“Jag tyckte nog att när jag började kändes det som att det [bonussystemet] var lite tydligare utformat. Men det är bara en känsla, minns inte riktigt hur det var utformat”* (S1).

4.5 Anställdas förhållningssätt till rankingssystemet

När respondenterna fick beskriva bonussystemets utformning verkade majoriteten förstå kopplingen mellan bonussystemet och rankingssystemet. När de fick beskriva vad som påverkar deras åsikter om systemet lyfte flera en frustration över att de inte förstod vad som krävdes för att nå en högre ranking än *good*, och en tydligare förklaring till detta efterfrågades. En av de anställda från Stockholmskontoret som strävat länge efter att nå högre än *good* ansåg att denna jakt efter en högre ranking snarare fått en demotiverande effekt. En annan utvecklar: "*[...] för det som händer ibland är att man känner 'jag anstränger mig'... men så säger de 'du får good i ranking'". Då känner man; men vad är då poängen med att anstränga sig? Vad hade jag fått för rating [ranking] om jag hade gjort minsta möjliga insats? Antagligen samma. Systemen kan vara tänkta att motivera men får motsatt effekt om de inte sköts ordentligt [...] jag vet inte hur mycket man ska överprestera för att hamna i den boxen [outstanding] eller underprestera för att hamna i den boxen [below]" (S2). Samtliga nämnde också att rankingssystemet upplevs vara mer baserat på relationer än på prestationer. En av de som arbetat något år inom RSA framhävde dock att denne inte fått så mycket information om systemet, vilket var en bild som delades av flera respondenter: "*[...] men jag vet inte exakt vad dem vill, eller vad som krävs av mig för att jag ska få, ja, bonus och vad som spelar in för hur stor bonus jag ska få"* (S3).*

I samband med bonusen sker två feedbacksamtal per år tillsammans med den anställde och närmsta chefen. Flera beskriver att stor irritation kommer från att valet av rankingen aldrig riktigt motiveras under dessa samtal och de flesta efterfrågar en tydligare och mer konkret feedback: "*Det är ungefär; du är 'good' men det är väldigt svårt att veta vad man kan göra bättre. Du får inget konkret. Så det är väldigt svårt att veta"* (O2). Feedbacksamtalen upplevdes av samtliga respondenter på Oslo- och Stockholmskontoret som otydliga och otillräckliga. På Köpenhamnskontoret var respondenterna också mycket kritiska men här ansågs inte feedbacken lika otydlig och de hade mer kunskap om bonussystem i helhet.

4.5.1 Relationers innebörd på rankingen

Samtliga respondenter beskriver att de upplever att rankingen och bonusen har att göra med vilken relation du har med din chef eller hur synlig du är inför cheferna vilket leder till en viss frustration. En allmän ton är att relationsbyggande och nätverkande är mer väsentligt för bonusen än vad din prestation är: "*När de pratar i en ledargrupp så är det de [personer] som syns mest som går fram. Den som varit lite blyg ska vara jävligt mycket bättre än dem som pratar med andra för att*

komma fram [...] jag är inte här för att snacka skit med chefen" (O1). Flera respondenter lyfte att det orsakade en misstro och spekulationer mellan de anställda, exempelvis om en anställd erhållit högre rankning än andra fast de ansåg att de presterade på samma nivå. Ungefär hälften av respondenterna hävdade även att rankningssystemet bidrog till en konkurrenssituation bland anställda, en person förklarade: *"[...] för man har ju ett team där alla inte kan komma upp i samma rankning. Blir ju indirekt konkurrens vilket är skit, inge bra att det är på det viset. Cheferna tvingas ta ett beslut om vem som presterar bäst i förhållande till personliga mål, annars hade nog chefen rankat alla högt. Så om jag som presterar högt men får medelmåttig rankning blir man inte nöjd"* (K4).

En anställd beskriver specifikt en situation där denne kritiserade ett beslut som togs av ledningen och följande feedbacksamtal fick veta att dennes rankning som länge varit konstant hade sänkts till följd av detta. Flera beskriver också hur deras rankning ändrats när de fått nya chefer, antingen för att de inte kom lika bra överens eller för att en rankning kan tolkas på olika sätt av olika chefer. Detta ansåg många anställda minska trovärdigheten för systemet: *"Men vi bytte chef och helt plötsligt fick man en ny rankning. Det är ju inte för att jag ändrade min prestanda väsentligt, det är för att man får en annan chef som har en annan uppfattning antingen om mig eller hur man ska sätta en rankning"* (S2).

4.5.2 Transparens

Trots att anställda erhöll kunskap om att bonusutfallet avgörs av kvantitativa och kvalitativa mål, framkom det att samtliga intervjuade ansåg att det var otydligt vilka specifika faktorer som påverkade rankningen. En person som varit inom koncernen i över tio år beskriver att i år är första gången som denne fått en djupare förståelse för vad som krävs för att nå de olika rankningarna, eftersom den har fått en ny chef: *"Det är jättesvårt att veta vad som krävs. Jag har aldrig fått veta det tydligt. I år är första året jag fått höra exakt vad som krävs"* (O2). En annan beskriver kunskapen om kraven som att: *"Inte ens chefen hade någon aning"* (S2). En person på Köpenhamnskontoret beskriver att det finns dokument man kan läsa som ska specificera dessa krav, men att ingen läser dem. En gemensam inställning hos alla tillfrågade är att systemet är för komplext vilket påverkar transparensen. *"Det finns en ambition från företaget eller företagsledningen att vara transparenta på hur bonusen sätts men det är ändå inte en jäkel som förstår det"* (S1).

4.6 Känslan av Storbritanniens närvaro

Bonussystemet har utvecklats i Storbritannien för att sedan implementerats i den skandinaviska verksamheten, vilket några intervjuade hade kännedom om. Vi frågade specifikt en anställd på Oslokontoret om den ansåg att det var företagets kultur eller landets kultur som präglade arbetsplatsen, personen svarade snabbt: *"Norges!"* (O1). En person på Stockholmskontoret talade för att: *"Det märks att vi är brittiskt ägda på strategin och fokus, inte på kulturen"* (S2). Vidare beskrivs det vid flera tillfällen att det kommer ett tryck från Storbritannien att ständigt redovisa och förklara om den skandinaviska verksamheten har gjort något bra eller dåligt: *"[...] vi vill kunna arbeta med våra saker och driva vår verksamhet utan allt för mycket inblandning [...]"* (S1). Fortsättningsvis talar en intervjuad om att de ska leverera pengar till aktieägare i Storbritannien för att täcka upp nästa kvartalsrapport i London: *"[...]en faktor som kanske inte direkt är motiverande"* (S2). Vidare påpekade majoriteten av respondenterna att företagsledningen har skurit i bonussystemet de senaste åren vilket har minskat bonusutfallet. Det har inte framgått någon tydlig information kring hur mycket de skurit eller varför, vilket är en faktor som till viss mån irriterar anställda.

De anställda upplevde även Storbritanniens närvaro genom de fem värdeorden. Det framkom att dessa är av störst vikt vid utvärderingen av de kvalitativa målen vid rankningen. På samtliga kontor var dessa väl omtalade och lyftes ofta vid samlingar och möten. Dock beskrev flera anställda att dessa mest sågs som tomma ord som inte togs på allvar. En individ beskriver att: *"Jag tror att för det första, om det är så viktigt bör man ju översätta målen [värdeorden] på respektive språk. Det blir mycket opersonligt på engelska"* (O1).

5. Analys

I detta avsnitt analyserar vi den insamlade empirin med de verktyg som behandlades i det teoretiska ramverket. Inledningsvis behandlar vi genomslagskraften på motivation hos de anställda, följt av Scotts (1995) tre pelare som används för att illustrera till vilken grad bonussystemet kan ha ansetts internaliserats, och för att belysa standardiseringens implikationer på de anställdas motivation.

5.1 Bonusens genomslagskraft på anställdas motivation

Den insamlade empirin belyser att bonussystemet inte leder till en långvarig motivation hos anställda, utan en avtagande effekt kan observeras över tid. Eftersom empirin talade för att majoriteten av de anställda inte ansåg att bonusen hade någon påtaglig inverkan på deras dagliga arbete, finner vi således att det inte lyckades stimulera ett visst beteende hos individen. Enligt vår definition av motivation kan det därför anses att företagets syfte med bonussystemet inte uppfyllts. Sålunda är det intressant att gå djupare för att undersöka varför bonussystemet medförde en oförändrad, alternativt minskad, motivation hos de anställda.

Mycket pekade på att skandinaver inte anser att lön är det som Hertzberg (1966) benämner som en motivationsfaktor, med undantag för de anställda på Köpenhamnskontoret som nämnde att pengar är motiverande, men inte den främsta motivatorn. Samtliga danskar framhöll dock att bonusens påverkan på motivationen kunde anses vara indifferent, varför vi finner att bonusen kan betraktas som en hygienfaktor. Detta skulle till viss grad förklara varför de anställda inte upplever en ökad motivation av bonussystemet. Avsaknaden av ökad motivation styrks även av att en betydande del av de anställda angav att de skulle bli irriterade om bonusen uteblev, då det hade liknats med en real lönesänkning och sålunda skulle ha resulterat i en minskad motivation.

5.1.1 Hur bonusen påverkar inre motivation

Fortsättningsvis finner vi att bonussystemet har lämnat den inre motivationen likgiltig hos en majoritet av respondenterna, om vi följer den analysmodell kring de tre psykologiska behoven som Deci och Ryan (2000) argumenterar för. Till hög grad var anställda kritiska till rankningssystemet, och empirin styrker att de ofta belyste hur svårt det var att nå en högre rankning än *good*, trots att intervjuade ansåg att de förtjänade bättre. Detta finner vi ha minskat anställdas känsla av *kompetens*, av den anledning att de anställda upplever att företaget värderar dem lägre än vad de själva anser att de förtjänar. Detta kan även uppfattas som negativ feedback, vilket Deci (1975) vidare hävdar minskar den inre motivationen. I empirin framkom

det även tydligt att anställda uppfattar rankningssystemet som subjektivt eftersom de upplever att deras individuella rankning styrs mycket av kvalitativa, mjuka mål som är svåra att påverka. Denna avsaknad av att själva kunna styra det beteende som resulterar i ett önskat utfall kan möjligtvis ha minskat graden av upplevd *autonomitet* hos de anställda, och sålunda medfört en brist på självständighet. Eftersom att rankningssystemet bidrog till att det i vissa fall uppstod konkurrens mellan anställda, finner vi att det kan ha en viss påverkan på den *sociala meningsfullheten* (Deci & Ryan, 2000). Då de tre psykologiska behoven inte uppfylls stödjer det vårt första resonemang kring att de anställda inte finner någon ökad inre motivation av bonusen.

5.1.2 Hur bonusen påverkar yttre motivation

Vår undersökning visade att nyanställda tillhörde den grupp som främst upplevde en yttre motivation av bonusen. Övriga klargjorde att de inte ansåg att bonusen stimulerade eller verkade som en drivkraft för deras beteende, och således upplevde de inte någon yttre motivation. Vidare kunde vi studera fenomenet där det externa incitamentet trängde ut en del av en individs inre motivation, när en anställd upplevde att den inre motivationen tog skada av bonussystemet. Fortsättningsvis kunde vi identifiera denna utträngningseffekt av inre motivation genom att flera anställda antydde att den inre motivationen påverkades negativt av rankningssystemet. Detta observerades dels genom att anställda i vissa fall upplevde en minskad grad av *självbestämmande* eftersom rankningen sågs som subjektiv och svår att påverka. Flera beskrev exempelvis att det var svårt att kontrollera utfallet av de kvalitativa målen. I enstaka fall beskrevs också en frustration när de anställda fick en rankning lägre än de väntat sig, vilket kan anses påverka deras *självkänsla*. De fick därmed inte bekräftelse för sin *kompetens* genom att de fick en, vad de ansåg, felaktig rankning. Detta fungerar som förklaringsfaktorer till att bonusen i de flesta fall håller den yttre motivationen oförändrad, samt i vissa fall tränger undan en del av den inre motivationen (Frey och Jegen 2001).

5.2 Regulativa implikationer

Den mest betydande regulativa implikation som presenterades i empiri är det skattetryck som skiljer de olika välfärdsstaterna åt. En anställd belyste att en faktor som påverkade bonusens motiverande effekt var hur en stor del av bonusen skattades bort. Detta kan ses som en implikation av den skillnad som föreligger mellan LMEs och CMEs där en koordinerad ekonomi med högre statlig inverkan medför högre skatter (Hall och Soskice, 2001). Detta

implicerar att en anställd i Storbritannien får ut mer i bonus relativt de i Skandinavien. En lägre monetär utdelning kan enligt den presenterade empirin innebära en lägre motiverande effekt. Således är detta en faktor som identifierades bidra till en ofördelaktig institutionell profil hos de mottagande dotterbolagen då det finns en påvisad skillnad mellan Storbritanniens och Skandinavians regulativa pelare.

5.3 Kognitiva och normativa implikationer

Scotts (1995) kognitiva och normativa pelare beskriver de sociala konstruktionerna av institutioner och består i kulturella aspekter såsom värderingar och normer. Eftersom bonussystemet är standardiserat från ett maskulint till ett feminint samhälle, stödjer teori att de anställdas motivationsfaktorer i viss mån skiljer sig mellan de olika samhällena (Hofstede, 1984; Mirabela & Madela, 2013). Vår studie bekräftar till stor del rådande teori om feminina samhällen när vi fann att de anställda i de skandinaviska dotterbolagen eftersträvade en hög livskvalité och social tillhörighet, och ansåg sig motiveras av fritid och flexibla arbetstider. Flera anställda uppgav exempelvis att de skulle föredra att få extra semesterdagar eller göra något roligt tillsammans i teamet för bonuspengarna, framför att få en individuell bonus. Vidare nämndes att man skulle föredra en bonus som delas lika. Detta vittnar om hur den feminina kulturen genomsyrade kontoren där jämlikhet och solidaritet är nyckelord, framför konkurrens, prestation och framgång som genomsyrar en maskulin kultur. Samtidigt fann vi tecken som motsäger Mirabela och Madelas (2013) teori när de anställda på Köpenhamnskontoret lyfte lön som en motivationsfaktor vilket är förvånande utifrån rådande teori om feminina samhällen. Vidare är det svårt att avgöra huruvida övriga anställda var ärliga när de angav att lön inte är en motivationsfaktor eftersom den feminina kulturen samtidigt implicerar att man inte ska lyfta upp sig själv och skryta, ett fenomen välkänt inom Skandinavien som *jantelagen*.

Fortsättningsvis fann vi antydningar till att man uppskattade erkännandet som rankningen innebar men många belyste samtidigt den konkurrens som utvecklades till följd av detta. Anställda beskrev överlag att de var något obekväma med denna konkurrens vilket kan bero på att personer i Skandinavien enligt Hofstede (1984) söker en känsla av konsensus och helst undviker konkurrenssituationer. Denna konkurrens visar på en situation där en bristande hänsyn till kulturella skillnader med anledning av en standardisering medförde att anställda blev oroliga, och irriterade vilket kan anses ha motverkat dess syfte och bidragit till en minskad motivation.

Då empiri stödjer den kulturella forskning som identifierats inom akademien, finner vi att dotterbolagen omfamnar det kulturella kontext som föreligger i Skandinavien. Dotterbolagens institutionella kontext skiljer sig från det som präglar utformningen av bonusen där en maskulin kultur dominerat, vilket medför att vi anser att de kognitiva och normativa profilerna i stort kan anses ofördelaktiga för denna typ av bonussystem.

5.4 En låg internalisering

Eftersom de regulativa, kognitiva och normativa pelarna påvisar en ofördelaktig institutionell profil för bonussystemet i dotterbolagen kan det antas ha skett en låg internalisering (Kostova och Roth 2002). Detta stöds av den bild anställda beskrev där bonussystemet ansågs ha låg förankring i dotterbolagens arbete, och sällan togs på allvar. Vidare så beskrev ett flertal respondenter hur det förekom ett allmänt tryck från moderbolaget att följa direktiv och hålla kostnaderna nere. Detta tryck återspeglar en företagskultur som är oemottaglig för huvudkontorets agerande, och att tillämpa bonussystemet kan därmed ses som en order vilket tyder på det Dimaggio & Powell (1983) beskriver som en *tvingande* form av isomorfism. Denna tvingande form av isomorfism kan förklara den låga grad av internalisering vi observerat i enlighet med Kostova och Roth (2002).

Brewster och Harris (1999) förklarar vidare att ett mål med en standardisering för ett MNF kan vara att uppnå en enhetlig företagskultur, vilket RSA försöker åstadkomma genom att förknippa de kvalitativa målen med värdeord. Vi fann att värdeorden anammades över alla Skandinavien huvudkontor, eftersom de nämndes frekvent i våra intervjuer. Samtidigt framkom det att ingen av de anställda tog dessa värdeord på allvar, vilket också påverkade den allmänna bilden av bonusen som något oseriöst. Detta kan också anses vara en förklaring till dess låga förankring och en bidragande faktor till detta är Storbritanniens bristande anpassning till rådande institutionella kontext då värdeorden exempelvis inte översattes till det lokala språket.

I Köpenhamn upplevdes en mindre motarbetande kultur än på de övriga kontoren och här förelåg en högre acceptans av huvudkontoret, vilket empiriskt kan stödja Kostova och Roth (2002) teori kring att förhållandet mellan det utländska dotterbolaget och MNF påverkar hur väl systemet blir accepterat. Köpenhamnkontoret har en påvisad närmare relation med moderbolaget och sålunda blev informationsflödet och kunskapen kring systemet och dess omstruktureringar tydligare än på de andra kontoren vilket kan ha ansetts haft en liten positiv påverkan på internaliseringen. Detta kan vidare ha varit en förklaring till varför bonussystemet

beskrevs i mer gynnsamma termer på Köpenhamnkontoret. Att man ändå beskrev att man inte ansåg systemet motiverande kan enligt vårt förmenande tyda på att systemet inte nått full acceptans. Vi observerade vidare att de anställda på samtliga kontor var missnöjda med att moderbolaget ständigt skar ner på bonusen vilket kan tänkas påverka relationen genom att det ifrågasätter *förtroendet* för moderbolaget (Kostova och Roth 2002).

5.4.1 Särkoppling

En genomgående ton hos de anställda som arbetat längre inom företaget var hur man saknade en tilltro till systemet, och få förstod dess syfte. Vidare beskrev respondenter hur mycket av det som kopplas till bonussystemet sker på rutin såsom utvärderingssamtal och målsättningsmöten. Samtidigt talade de nyanställda väl om systemet, vilket kan bero på att de ännu inte kommit in i den kultur som präglar respektive kontor utan istället sprider de den bild som förmedlas externt. Detta kan tyda på att en *särkoppling* skett (Kostova och Roth 2002; Meyer & Rowan 1997) där de anställda signalerar till koncernledningen och omgivande samhälle att man internaliserat bonussystemet trots att det saknar förankring internt. De nyanställda anammar fortfarande den externa bilden men över tid i kafferummet och i gruppmöten introduceras de till dotterbolagets institutionella ideal vilket kan anses påverka deras uppfattning av bonussystemet. Denna särkoppling blir ett medel för dotterbolagen att balansera kravet med att upprätthålla legitimitet i sitt egna och moderbolagets institutionella kontext och är ett ytterligare tecken på den låga internaliseringen.

6. Slutsats och diskussion

Detta avsnitt inleds med att besvara vår forskningsfråga för att sedan diskutera studiens relevans och generaliserbarhet. Vi ämnar vidare bidra med en nyanterad bild av det behysta fenomenet och uppmuntra till framtida forskning och kunskapsbildning.

6.1 Svar på forskningsfrågan

Genom en fallstudie hos RSA har vi kunnat studera upplevelserna och implikationer av ett standardiserat bonussystem inom tre utländska dotterbolag i Skandinavien. För tydlighetens skull löd den ställda forskningsfrågan:

- Vilka implikationer kan en standardisering av ett bonussystem ha på de anställdas motivation inom den Skandinaviska verksamheten av RSA?

Av den genomförda analysen finner vi att bonussystemet övergripande har haft en obetydande påverkan på de anställdas motivation, däremot skulle de anställda uppleva en minskad motivation om bonusen uteblev. Av den presenterade empirin framkom det dock att bonussystemet i viss mån kunde anses öka den yttre motivationen hos nyanställda, men att denna effekt avtar med tiden. Vi finner att det beror på att de nyanställda fortfarande anammar den bild som förmedlas externt som följd av den särkoppling som sker inom dotterbolagen. Med tiden integreras de in i det institutionella kontext som råder inom dotterbolagen och när detta sker ses bonussystemet ur samma ögon som hos de övriga anställda. I enstaka fall framkom det även att subjektiviteten som präglade rankingssystemet bidrog till en frustration som i sin tur trängt undan enstaka anställdas inre motivation.

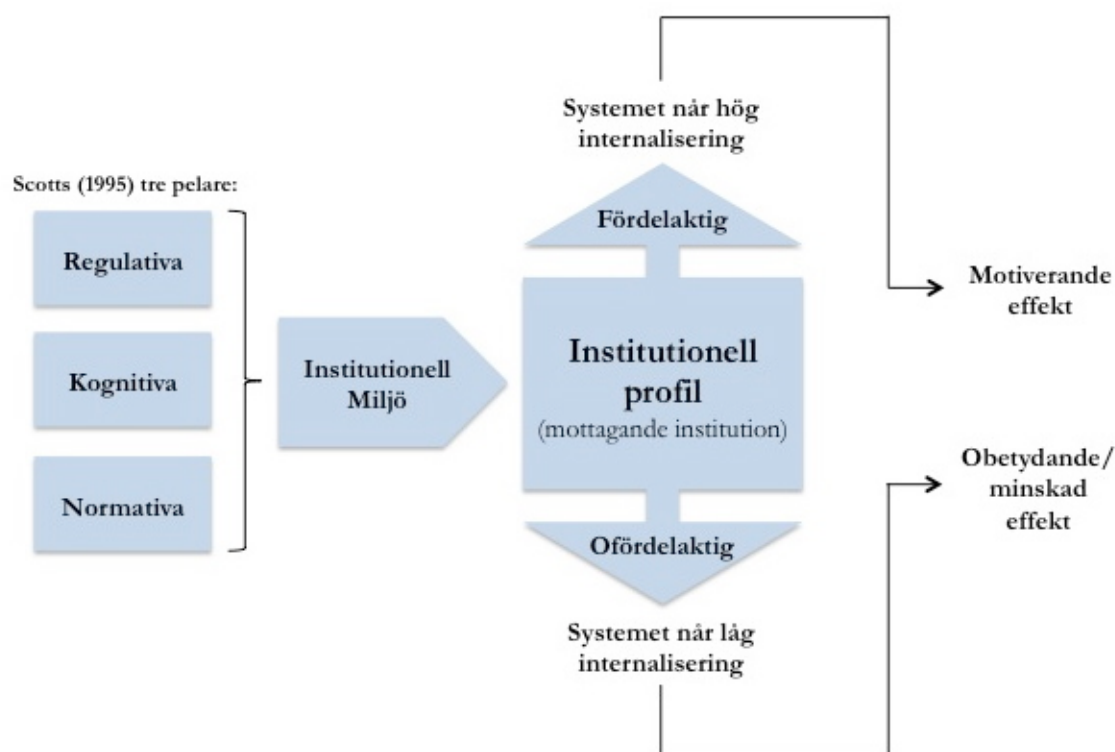
Av den ovan nämnda slutsatsen, identifierade vi ett samband som vi anser verkar som förklaringsfaktor till utfallet i upplevd motivation – där graden av internalisering av bonussystemet påverkade graden av upplevd motivation hos de anställda. Vi identifierade två faktorer som anses förklara den upplevda graden av internalisering:

Bristande informationsflöde: De anställda upplevde systemet som otydligt och icke-transparent, vilket ledde till en känsla av bristande kontroll över bonusutfallet. Denna otydlighet kan identifieras som ett resultat av en informationsbrist till följd av standardiseringen, vilket kan ha bidragit till att systemet inte accepterades och ansågs vara värdefullt för de anställda. Vilket

bidrog till att systemet inte internaliserades och därmed inte motiverade anställda. Vidare finner vi att en närmare relation mellan moderbolag och dotterbolag har en positiv effekt på internaliseringen, genom att informationsflödet blir tydligare.

Splittrad företagskultur. Den påvisade särkopplingen verkade som en metod för att upprätthålla en legitimitet både i dotterbolagens egna, men också i moderbolagets institutionella kontext. Denna särkoppling medförde en kultur i dotterbolagen där anställda till viss mån var kritiska mot moderbolagets agerande och sålunda bidrog bonussystemet till en ifrågasättande kultur som till viss del kan anses ha påverkat förtroendet mellan parterna. Detta i sin tur bidrar till en låg internalisering och därmed också en låg effekt på motivationen.

Av våra slutsatser har vi kunnat bekräfta att Kostova och Roths (2002) teori även kan tillämpas vid standardisering av bonussystem. Fortsättningsvis har vi utvecklat denna teori genom att skapa en modell för att beskriva sambandet mellan graden av internalisering och motivation ur ett institutionellt perspektiv. Modellen illustrerar att en låg internalisering implicerar en obetydande eller minskad effekt på de anställdas motivation, vilket observerades inom RSAs skandinaviska verksamhet.



Figur 2. Vår utvecklade modell som bygger vidare på forskningen av Kostova och Roth (2002)

6.2 Diskussion och förslag för framtida forskning

Vår studie har påvisat effekterna av att standardisera ett bonussystem över två välfärdsstater. I ett bredare perspektiv ger denna studie en inblick i konsekvenserna av att standardisera ett system med bristande hänsyn till institutionella kontexter. Vår främsta upptäckt var att motivationen till stor del förblev opåverkad av systemet och vi vill påstå att detta beror på den låga internalisering som följde av en låg anpassning till dotterbolagens institutionella profil. Vidare resulterade standardiseringen i dåliga informationsflöden och en splittrad företagskultur vilket i förekommande fall ledde till en minskad motivation – moroten försvann därför av standardiseringen. När anställda i ett dotterbolag upplever att ett system känns påtvingat och oförenligt med rådande värderingar blir det svårt att uppleva sig motiverad, något som styrker Kostova och Roths (2002) teori.

På Köpenhamnkontoret angav respondenter att de var mer positivt inställda till bonussystemet vilket till viss del motsäger Mirabela och Madelas (2013) teori om vad som bör motivera anställda i feminina kulturer. Detta kan bero på ett bättre informationsutbyte till följd av en närmare relation med moderbolaget, men det kan också ha en bredare implikation. När en djupare relation och större informationsutbyte finns mellan moder- och dotterbolag medför en standardisering att ett institutionellt utbyte sker där man lär av varandra. Till följd av detta uttryckte de anställda på Köpenhamnkontoret en större acceptans och förankring av systemet. I längden kan detta institutionella utbyte utveckla en homogenitet mellan dotterbolaget och moderbolagets institutionella miljöer och i det bredare perspektivet stödja rådande teori om institutionell konvergens. Sker en framtida konvergens kan det medföra att en standardisering av ett bonussystem är mer lämplig eftersom skillnaderna mellan institutionella miljöerna minskar, vilket bör undersökas av framtida forskning.

I denna studie har vi valt att avgränsa oss till att studera generation Y. Eftersom denna generation i stor utsträckning påverkas av globaliseringen i form av olika sociala medier, kan de anses mer påverkade av andra kulturella influenser än tidigare generationer. Följaktligen kan det vara intressant att genomföra samma studie över äldre generationer för att undersöka om samma institutionella profil och påverkan på motivationen kan observeras i generationer som inte växt upp i en digital värld. Fortsättningsvis krävs ytterligare forskning för att undersöka hur man kan underlätta för MNF som standardiserar system över nationsgränser genom att exempelvis öka informationsflödet. Vidare är det av intresse att tydligare urskilja hur den särkoppling som en standardisering kan medföra påverkar organisationskulturen som helhet

och vilka metoder som kan motverka denna effekt. Slutligen kan en trend observeras där allt fler MNF standardiserar HRM-system till utvecklingsländer. Eftersom dessa länder skiljer sig markant ur både kulturell och nationell synpunkt (Hofstede & Minkov, 2010) är det av särskilt intresse för framtida forskning att undersöka vilka effekter dessa standardiseringar kan tänkas få.

6.2.1 Studiens generaliserbarhet

Ett förekommande problem i studier är att avgöra om resultatet kan generaliseras eftersom fallstudier likt denna ofta behandlar ett begränsat fenomen. Vi vill dock hävda att denna studies generaliserbarhet kan anses öka eftersom vi besökt tre dotterbolag i en koncern och beaktat samma implikationer i samtliga. Vidare stödjer vår forskning Kostova och Roths (2002) studie som behandlar en standardisering av ett kvalitetssystem. Eftersom vi kunde observera samma implikationer av en standardisering har vi dels byggt vidare på deras forskning men också ökat vår egen studies validitet när studiens utfall kan anses tillämplig på både kvalitets- och bonussystem. Däremot bör tas i beaktande att tidigare forskning påvisat att vissa HRM-system är mer lämpade för standardisering än andra, vilket kan innebära att utfallet till viss grad kan variera vid undersökning av andra HRM-system. Studien har även begränsats till att endast undersöka en koncern vilket kan påverka dess generaliserbarhet, men vi vill påstå att vissa fenomen såsom den påvisade informationsbristen och den splittrade företagskulturen går att överföra till andra sammanhang där standardisering sker. Därutöver inkluderade studien fyra respondenter per kontor vilket kan anses som ett litet urval. Eftersom de flesta respondenter delgav samma bild kan vi dock anses ha nått en empirisk mättnad vilket bör öka studiens generaliserbarhet. Fortsättningsvis har studien undersökt en standardisering från en LME till en CME, och resultatet kan till viss mån anses överförbart till andra MNF som standardiserar över dessa två välfärdsstater eftersom konsekvenserna av standardiseringen kan anses grundas i låg hänsyn till de institutionella skillnader som föreligger mellan dessa.

Hänsyn bör även tas till att företagsledningen har skurit i bonussystemet och minskat de årliga bonusarna, vilket kan ha påverkat respondenternas svar då det resulterar i en lägre ersättning till de anställda och kan sålunda väcka frustrationer. Slutligen är en begränsning med denna studie att det är svårt att urskilja huruvida respondenterna verkligen uttryckte sin sanna åsikt om bonusen, eftersom den feminina kulturen i sig också innebär att man sällan uttrycker att man drivs av monetära medel. Denna problematik behandlades dock genom att samma fråga ställdes

vid flera tillfällen, men på olika sätt för att särskilja om en konsistens förekom i svaren och ökar därför studiens validitet.

6.2.2 Diskussion kring metod och studiens genomförande

Något som kan ha påverkat studiens validitet är att vi utelämnade moderbolaget i Storbritannien för empiriinsamling. Vi baserade Storbritanniens institutionella miljö på tidigare teoretisk forskning, vilket kan betraktas som en svaghet då det innebär att vi saknar empiriskt stöd för den institutionella miljö som vi argumenterar för präglar Storbritannien. Vidare kunde den insamlade empirin i Skandinavien till en viss mån kritisera forskningen av Mirabela och Madela (2013) då motivationsfaktorer i form av extra inkomster påvisades. Detta kan implicera att rådande forskning om Storbritanniens kulturella kontext kan ifrågasättas, vilket till viss mån skulle kunna påverka utfallet av vår studie.

Fortsättningsvis kräver inte alla områden inom denna studie en tolkande ansats. Vissa områden kunde istället ha styrkts av en enkätinsamling, dessa frågor behövde dock matchas med deltagande observationer för att kunna måla upp en helhetsbild av vilka implikationer som orsakade utfallet på motivationen hos anställda och förklarar sålunda varför en enkätinsamling uteslöts.

7. Referenser

7.1 Elektroniska källor

Carlgren, F. (2016) Sidtitel: *Jämför skatter mellan länder*

<http://www.ekonomifakta.se/Fakta/Skatter/Rakna-pa-dina-skatter/Jamfor-skatter-mellan-lander/> (Hämtad 2016-05-14)

Hofstede, G. Sidtitel: *Country Comparison*

<https://geert-hofstede.com/united-kingdom.html> (Hämtad 2016-05-06)

Office for National Statistics, Sidtitel: *Average Weekly Earnings, Bonus Payments in Great Britain: 2014/15*

<http://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/earningsandworkinghours/articles/averageweeklyearningsbonuspaymentsingreatbritain/2015-08-26>

7.2 Tryckta källor

Anthony, N. R, & Govindarajan, V, & Hartmann, F.G.H, & Kraus, K & Nilsson, G. (2014)

"Management Control Systems". European Edition, McGraw Hill Education.

Bloom, M. & Milkovich, T, G. & Mitra, A. (2003). "International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts", *International Journal of Human Resource Management*, 14:8, December 1350-1367

Bjerke, B. (1998), *Affärsledarskap i fem olika kulturer*, Studentlitteratur.

Björklund, C (2001). *"Work motivation - Studies of its determinants and outcomes"*. Handelshögskolan, Stockholm

Brewster. C. & Harris, H. (1999) *International HRM: Contemporary Issues in Europe*. New York: Routledge.

Bryman, A. & Bell, E. (2011). *"Business Research Methods"*, Oxford University Press, 3:e utgåvan.

Campbell, L. J. (2007). "Institutional reproduction and change". *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, New York.

Chen, C, & Bozema, B., (2013). "Understanding public and non-profit manager's motivation through the lens of self-determination theory". *Public Management Review*, 2013. Vol.15, No.4, s.584-607.

Codan A/S, (2014). "Remuneration Report 2014"

Codan Forsikring A/S, (2014). "Remuneration Report 2014"

DeCharms, R. (1968) "Personal causation: the internal affective determinants of behavior.", Academic Press

Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York: Plenum

Deci, E. L.; Ryan, R. M. (1987). "The support of autonomy and the control of behavior". *Journal of Personality & Social Psychology* Vol.53, s.1024-1037

Deci, E. L., & Ryan, M. R. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology*. Vol. 25. 54-67

Dickmann, M. & Müller-Camen, M. (2006), "A Typology of International Human Resource Management Strategies and Processes," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.17, s.580-601

DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, Vol.48, s.147-160.

Dzamba, A. (2001). "Compensation strategies to use amid organizational change". *Compensation and Benefits Management*, Vol.17, No.1, s.16-29.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007). "Theory Building from cases: Opportunities and challenges", *Academy of Management Journal*, vol. 50, no. 1, pp. 25-32.

Easterby-Smith M. & D. Malina. & L. Yuan (1995) 'How culture-sensitive is HRM? a comparative analysis of practices in Chinese and UK companies', *The International Journal of Human Resource Management* 6:1 February: 31-59

Feldman, S. M (2000). "Organizational Routines as a Source of Continuous Change". *Organization Science*, vol.11, no.6, s.611-629.

Frey, B. S. (1997a). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Edward Elgar, Cheltenham, UK och Brookfield, USA.

Frey, S. B & Jegen, R (2001) "*Motivation Crowding Theory*", *Journal of Economic Surveys* Vol.15, No.5, Blackwell Publisher Ltd

Gooderham, P. N. & Nordhaug. O. & Ringdal. K. (1999). "Institutional and rational determinants of organizational practices: Human Resource Management in European firms". *Administrative Science Quarterly*. Vol.44, No.3, s.507-531

Grolnick, S. W & Ryan, M. R. (1989) "Parent Styles Associated With Children's Self-Regulation and Competence in School". *Journal of Educational Psychology*, Vol.81. No.2, s.143-154

Greckhamer, T. (2011). *Cross-cultural Differences in Compensation Level and Inequality across Occupations: A Set-theoretic Analysis*. *Organization Studies*, s.85-115

Hall. A. P & Soskice D., *Varieties of Capitalism - The institutional Foundations of Comparative advantage* (2001), Oxford University Press

Hertzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing.

Hertzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?". *Harvard Business Review*, Vol.46, No.1, s.53-62

Hertzberg, F. (1987). "One more time: How do you motivate employees?" *Harvard Business Review*, s.109-120.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2:utgåvan). Beverly Hills CA: Sage Publications.

Hofstede, G, & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3:e utgåvan, New York: McGraw Hill

Jensen, C. M & Meckling, H. W. (1976). "Theory of The Firm: Managerial Behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*. Vol.3, No.4, s.305-360

Kanfer, R. (1990). "Motivation theory and industrial and organizational psychology". I M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, 2:a utgåvan, s. 75-130). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kostova, T. & Roth, K. (2002). "Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects". *Academy of Management Journal*, Vol.45, No.1, s.215-233

Lu, Y. & Björkman, I (1997) "HRM practices in China-Western joint ventures: MNC standardization versus localization". *The international Journal of Human Resource Management*, Vol.8, No.5

Laham, P. G & Ernst, T. C (2006) "Keys to motivating tomorrows workforce", *Human Resource Mangement Review* No16, s.181-198

Lawler, E.E. (1995). "The new pay - a strategic approach", *Compensation & Benefits Review*, Vol.27, No.4, s.14-22.

Lunsford, S. (2009). *Survey analysis: Employee motivation by generation factors*, Achieve Global, s.12-17.

- Meyer, W. J. & Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*. Vol. 83. No.2, s.340-363.
- Mirabela, M. & Madela, A. (2013). "Cultural Dimensions and Work Motivation in the European Union".
- Nohria, N & Ghoshal, S. (1997). *The Differentiated Network*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Yim, F. H. (2009). "Does the Job Satisfaction—Job Performance Relationship Vary Across Cultures?" *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 761-796.
- Oliver, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes". *Academy of Management Review*, 16: 145-78.
- Oddou, G. & Mendenhall, E. M. & Ritchie, B. J. (2000). "Leveraging travel as a tool for global leadership development". *Human Resource Management*, Vol. 39, No 1
- Orrù, M. (1991). "The Institutional Logic of Small-Firm Economies in Italy and Taiwan". *Studies in Comparative International Development*, Vol.26, No.1, s.3-28.
- Ross, A. S (1973). "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem". *American Economic Review*, Vol.68, No.2, s.134-39.
- Rosenzweig, M. & Nohria, N. (1994) "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations". *Journal of International Business Studies*, Vol.25, No 2, s.229-251
- Schneider, R. M, & Paunescu, M. (2012) "Changing varieties of capitalism and revealed comparative advantages from 1990 to 2005; a test of the Hall and Soskice claims". *Oxford University Press and the Society for the Advancement of Socio-Economics*.
- Schneiberg, M. & Lounsbury, M. (2005). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*, kapitel 27, "Social Movements and Institutional Analysis".

- Schuler, R.S. & Dowling, P.J. & De Cieri, H. (1993) "An Integrative Framework of Strategic Human Resource Management", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.4, s.717-64.
- Schuler, R.S. & Rogovsky, N. (1998) "Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture", *Journal of International Business Studies*, Vol.29, s.159-78
- Scott, R.W (1987). "The adolescence of Institutional Theory". *Sage Publications Inc*, s.493-511.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations – Ideas, Interests and Identities*. Sage Publications.
- Scott, R. W. (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open systems*. 5:e utgåvan, Englewood Cliffs. NJ Prentice-Hall.
- Steers, M. R & Porter, W. L (1983). *"Motivation and work behavior"*, 3:e utgåvan, New York, McGraw-Hill
- Straw, B. M. (1976). "Intrinsic and Extrinsic Motivation". Morristown, NJ: General Learning Press.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996) 'Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management'. *Academy of Management Review*, Vol.21, s.959-85.
- Trygg-Hansa, (2013). "Ersättning till anställda 2013"
- Pudelko, M. (2006), 'A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their Socio-Economic Context,' *Human Resource Management Journal*, Vol.16, No.2, s.123–153.
- Prahalad, C.K. & Doz, Y. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Global Demands and Global Vision*. New York: Free Press
- Vallerand, R. J., & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. *Journal of Sport Psychology*, Vol.6, s. 94-102.

White, R. W. (1959). "Motivation reconsidered: The concept of competence". *Psychological Review* Vol.66, s.297–333.

Yin, R. 2014, "*Case study research Design and Methods*" 5:e upplagan. USA: Sage.

8. Appendix

8.1 Definitionslista

Begrepp	Definition
Skandinavien	Hänvisar i denna studie till Sverige, Norge och Danmark, enligt Bjerke (1998).
HRM	Står för <i>Human Resource Management</i> och beskriver processen med vilket ett företag anställer och utvecklar anställda så att de blir mer värdefulla för organisationen. Det inkluderar bland annat att hantera rekrytering, kompetensutveckling, löner och incitament.
Standardisering	<i>Standardisering</i> är processen då organisationer arbetar för att skapa gemensamma konventioner eller sätt att arbeta för att en del av en organisation ska fungera smidigt med andra delar.
Lokaliserad	<i>Lokalisering</i> är processen då ett företag anpassar en produkt eller ett systems funktionella egenskaper för att tillmötesgå språkliga, kulturella, politiska och juridiska skillnader i en utländsk marknad eller land.
Institution	Definieras här i enlighet med Scott (2003) som ” <i>system sammanställda av regulativa, normativa och kultur-kognitiva pelare som verkar för att skapa stabilitet och ordning.</i> ” Detta innefattar exempelvis statliga myndigheter, domstolar, yrken och allmän uppfattning som har möjlighet att sätta press på organisationer (Oliver 1991).
Internalisering	När en anställd accepterar och finner ett system värdeskapande, se vidare Kostova och Roth (2002).

8.2 Tabell över respondenter

Kontor	Kön	Ålder	Datum för intervju	Kod
Pilotintervju, Sylog	Man	46 år	2016-03-22	-
Norge, Oslo	Man	24 - 36 år	2016-03-29	O1
Norge, Oslo	Man	24 - 36 år	2016-03-29	O2
Norge, Oslo	Man	24 - 36 år	2016-03-29	O3
Norge, Oslo	Kvinna	24 - 36 år	2016-03-29	O4
Sverige, Stockholm	Man	24 - 36 år	2016-04-01	S1
Sverige, Stockholm	Man	24 - 36 år	2016-03-31	S2
Sverige, Stockholm	Kvinna	24 - 36 år	2016-04-01	S3
Sverige, Stockholm	Kvinna	24 - 36 år	2016-04-01	S4
Danmark, Köpenhamn	Man	24 - 36 år	2016-04-08	K1
Danmark, Köpenhamn	Kvinna	36 - 51 år	2016-04-08	K2
Danmark, Köpenhamn	Kvinna	24 - 36 år	2016-04-29	K3
Danmark, Köpenhamn	Man	24 - 36 år	2016-04-29	K4

8.3 Svensk intervjuguide

Detta är en semi-strukturerad intervjuguide konstruerad för att genomföra en kvalitativ empiriinsamling inom RSA, hos dotterbolagen Codan, Trygg-Hansa och Codan Forsikring. Intervjuerna ämnar undersöka hur ett standardiserat bonussystem påverkar anställdas motivation. I denna intervju hänvisar vi fast lön till den i anställningsavtalet fastställda månatliga lönen för den anställda. Med rörlig lön hänvisar vi till monetära incitament i form av bonusar enligt Codan, Trygg-Hansa och Codan Forsikrings bonussystem (*the "Bonus Scheme"*).

Dessa intervjuer kommer att spelas in för att säkra validiteten av empiriinsamlingen, efter intervjupersonernas godkännande. Inspelningen kommer inte att bli en offentlig handling och kommer således inte att delas utan intervjupersonens godkännande. Som följd av en semi-strukturerad karaktär kan frågor komma att ändra ordning samt tilläggas under intervjuens gång.

Frågor

- Berätta om din bakgrund?
- Hur länge har du arbetat på Codan/Trygg-Hansa?
- Kan du beskriva organisationen, din befattning och ansvarsområden lite mer ingående?
Vilken roll rapporterar du till och var i organisationen befinner du dig?
- Vilka faktorer på en arbetsplats gör dig mest motiverad att utföra ett bra jobb? Vilka faktorer minskar motivationen?
- Vad är din inställning till fast och rörlig lön?
- Vad anser du om ert nuvarande kortsiktiga bonussystem? Känner du till det?
- Har bonussystemet någon påverkan på arbetsplatsen? Är det något du tänker på i ditt dagliga arbete? Exemplifiera hur.
- Är bonus ett viktigt incitament i ditt arbete? Tror det att det påverkar din effektivitet?
- Anser du att företaget är transparenta gällande vad som krävs av dig för att få bonus?
Vet du vad som krävs av dig för att du ska få bonus?
- Vet du vilka faktorer som påverkar hur bonusen bestäms?
- Hur bestäms dina individuella mål som ska uppnås för att du ska få ta del av bonussystemet? Har din manager någon påverkan?
- Anser du att du kan påverka de individuella mål som du ska uppnå för att få bonus? Vill du vara med och påverka mer eller mindre?

- Hur tolkar du att bonusen bestäms utifrån hur du arbetar efter företagets värderingar?
Vet du vad som krävs av dig för att uppfylla dessa krav?
- Får du någon uppföljning eller feedback i samband med att bonusen bestäms?
- Har du fått bonus någon gång? Om ja/nej, hur reagerade du då?
- Till vilken grad arbetar ni inom team?
- Har bonusprogrammet någon påverkan på dynamiken i ert team?
- Är det naturligt att diskutera bonussystemet med kollegor? Har företagskulturen någon påverkan?
- Anser du att dina kollegor inom teamet har påverkan på huruvida du når dina mål?
- Har ni mål för gruppen också? Påverkar det bonusen på något sätt?
- Hur ser konkurrenssituationen ut mellan anställda på kontoret och påverkas den av bonusprogrammet?
- Anser du att bonussystemet är rättvist och neutralt bland anställda?

8.4 Engelsk intervjuguide

This is a semi-structured interview guide, constructed to perform a qualitative empirical data collection at RSA, within the subsidiaries Codan, Trygg-Hansa and Codan Forsikring. The interviews aim at investigating how a standardized bonus scheme affects the motivation among employees. In this interview, we refer fixed salary to the monthly salary determined by the employment agreement. With variable salary, we refer to monetary incentives in terms of bonuses according to the short-term bonus scheme, determined by Codan, Trygg-Hansa and Codan Forsikring (*the "Bonus Scheme"*).

The interviews will be recorded to ensure the validity of the empirical data collection, after the interviewees' approval. The record will not be made public and will not be shared without the interviewee's approval. Due to a semi-structured interview guide, questions might be added and change order during the interview.

Questions

- Tell us about your background?
- How long have you worked at Codan/Trygg Hansa?

- Can you describe the organization, your position and areas of responsibility more detailed? What role do you report to and where in the organization is your area of business?
- What motivates you to do a good job in the workplace? What factors reduce your motivation?
- What are your attitude regarding fixed and variable salary?
- What do you think regarding your current short-term bonus scheme? Do you know about it?
- Does the short-term bonus scheme have any impact on the workplace? Is it something you think about in your daily work? Please exemplify.
- Is bonus an important incentive in your work? Do you think it affects your efficiency?
- Do you think that the company are transparent in terms of what required of you in order to get a bonus? Do you know what is required of you to receive a bonus?
- Do you know what factors impact how the bonus is determined?
- How are your individual goals determined, that should be fulfilled in order for you to be a part of the short-term bonus scheme? Does your manager impact them in any way?
- Do you think that you can influence the individual goals that you must achieve in order to get the bonus? Do you want to influence more or less?
- How do you interpret that the bonus is determined based on how you work after the company values? Do you know what is required of you to meet these requirements?
- Do you receive any follow-up or feedback in connection with the bonus being determined?
- Have you received a bonus? If yes / no, how did you react then?
- To what extent do you work in teams?
- Does the bonus program have any impact on the dynamics of your team?
- Is it natural to discuss the bonus system among colleagues? Do the company culture have any impact?
- Do you think that your team members influence the level in which you reach your goals?
- Do you have goals for the group as well? Do they impact the bonus in any way?
- Describe the competitive scene between employees in the office, and does the bonus program affect it?
- Do you think that the bonus system is fair and neutral among employees?