Prestasjonsbasert belønning og motivasjon
En litteraturstudie

Lill Torbjørg Leirbakken

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi
- Master of Business Administration

November 2013
Forord

Denne oppgaven er siste innspurt i det erfaringsbaserte MBA studiet Strategisk ledelse og økonomi ved universitetet i Tromsø. Snart skal oppgaven leveres, og jeg er utslitt men fornøyd. Den siste tida har vært særdeles hektisk, og at jeg virkelig ble ferdig er nesten for godt til å være sant. Akkurat nå er det mandag, og jeg har en følelse av at jeg på en eller annen måte har mistet helga. Sånn kan det oppleves når man er helt oppslukt i problemer og konklusjoner i noe så spennende som det forskningsprosjektet som masteroppgaven er.


Jeg vil svært gjerne takke noen mennesker som har bidratt, hver på sin måte, til at jeg har nådd målet. Først vil jeg takke Ken Grønli Karlsen, som på et prosjektmøte i SNN ga meg ideen om tema og problemstilling. Videre vil jeg takke min fantastiske samboer Trond Roger, som har vært svært tålmodig når jeg av og til har brukt vår tilmålte tid sammen til å løse oppgaver, og innleveringer. I tillegg vil jeg takke min gode kollega, nabo og venninne, Marit, som alltid stiller opp når jeg trenger det. Som gjerne diskuterer masteroppgaven min, og som uoppfordret spør meg om framdrift og om hun kan hjelpe til med noe. Hennes evne til å stille de riktige spørsmålene, er alltid av aller største verdi.

Til slutt vil jeg takke min veileder, professor Kjell Arne Røvik. En utrolig kunnskapsrik mann, som framstiller selv det mest kompliserte dilemma på en enkel og forståelig måte, og alltid svarer på henvendelser. Da jeg på et tidspunkt hadde kjørt meg helt fast, var jeg på nippet til å gi opp, da viste han veien videre, og ga meg den oppmuntring og pågångsmot jeg trengte. Jeg kan ikke få sagt hvor verdifull hans veiledning har vært.

Da gjenstår det bare å si: god lesning.
Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er prestasjonsbasert belønning og motivasjon. Utgangspunktet er implementering av prestasjonsbasert belønning i en organisasjon som ikke tidligere har vært preget av individuelle prestasjoner, og hvilke effekter man kan forvente at det får. Denne undersøkelsen skal søke å finne svar på om man kan forvente bedre måloppnåelse, og om man kan forvente at det styrker motivasjonen hos de ansatte.


Det er ikke enkelt å konkludere med hva som vil skje i en organisasjon som innfører prestasjonsbasert belønning. Vi vil se at svaret avhenger av hvilken type arbeidsoppgaver som skal løses. Det vil også avhenge av hvilken type medarbeidere som er i organisasjonen. Det vil også avhenge av hvilken HR tilnærmning som blir hovedvektlagt over tid. Vi vil se at en slik endring både medfører utfordringer og risiko, og det kan også bli en suksess.
INNHOLD

1.0 Bakgrunn ................................................................................................................. 7

2.0 Tema, problemstilling og undersøkelsesspørsmål .................................................. 12
  2.1 Tema .................................................................................................................. 12
  2.2 Motivasjon ......................................................................................................... 12
    2.2.1 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR ............................................... 12
    2.2.2 Internt inkonsistent HR tilnærmning ......................................................... 14
  2.3 Prestasjonsbasert belønning ............................................................................. 15
    2.3.1 Formål ....................................................................................................... 15
    2.3.2 Direkte incentiveeffekter ......................................................................... 16
    2.3.3 Kjente bivirkninger .................................................................................. 16
  2.4 Kollektive variable belønningsystemer ............................................................... 17
  2.5 ROWE ............................................................................................................... 18
  2.6 Problemstilling .................................................................................................. 18
    2.6.1 Forskningsspørsmål ................................................................................... 19

3.0 Metode .................................................................................................................. 19
  3.1 Kvalitativ metode ............................................................................................ 19
  3.2 Litteraturstudie ................................................................................................ 19
    3.2.1 Innledende litteratursøk ......................................................................... 20
    3.2.2 Inklusjonskriterier ............................................................................... 21
  3.3 Spørreskjema .................................................................................................... 22
  3.4 Validitet og reliabilitet ..................................................................................... 23
    3.4.1 Intern validitet .......................................................................................... 23
    3.4.2 Ekstern validitet ..................................................................................... 24
    3.4.3 Reliabilitet ................................................................................................ 25

4.0 Analyse og presentasjon av resultat ..................................................................... 26
  4.1 Artikkeloversikt ................................................................................................ 26
  4.2 Funn ................................................................................................................... 28
    4.2.1 Spørsmål 1 ............................................................................................... 28
    4.2.2 Spørsmål 2 ............................................................................................... 29
    4.2.3 Spørsmål 3 ............................................................................................... 30
    4.2.4 Spørsmål 4, 4a og 4b ............................................................................... 31
    4.2.5 Spørsmål 5 ............................................................................................... 36

5.0 Diskusjon og analyse ............................................................................................. 38
  5.1 Oppsummering av første forskningsspørsmål .................................................... 38
    5.1.1 Konklusjon av undersøkelsens første forskningsspørsmål ....................... 39
1.0 BAKGRUNN


Målekortet beskrives som en suksess i SNN. Selv med dens dysfunksjoner opplever de aller fleste ansatte at det har bidratt til å skape sterke team. Enkeltansatte kan nok være uenige i noen av målene som settes, men felles for alle lokalbanker/team er opplevelsen av å ha prestert sammen. En enkelt ansatt er kanskje veldig flink på et eller flere forretningsområder, men sliter kanskje litt med å prestere på andre. Det kan veies opp med at en eller flere i teamet er gode på de områdene, og motsatt. Til sammen kan resultatet bli veldig bra.

I løpet av 2010 gjennomførte man en omorganisering av bankstrukturen i SNN. Man innførte såkalte Kompetanse-Senter, KS, omkranset av flere satellitter. Grunnlaget for organiseringen var den gamle sparebankstrukturen, og det ble ikke flyttet på veletablerte grenser. Et KS er
som oftest satt sammen med en stor bank som et senter, og med flere mindre banker rundt, som naturlig hører til det samme geografiske markedsområdet. KS’et ledes av en leder som har kontorsted i senteret, og mange banksjefer særlig for mindre kontorer forsvant. Denne organiseringen gjelder bare internt, og utad skiller man bare mellom fylkene. Innenfor et KS er det ofte store forskjeller, vi skal her se et eksempel. KS Hammerfest befinner seg i Region Finnmark. KS Hammerfest ledes fra kontoret i Hammerfest, som også er det største kontoret i KS ’et. Det befinner seg i en by som opplever sterk vekst på mange områder. Som følge av Snøhvit utbyggingen, og Statoils etablering i byen, har det skapt store ringvirkninger i det nærmeste området. Boligmarkedet er i sterk vekst, noe som gir banken store muligheter til å vokse. I tillegg til kontoret i Hammerfest har man knyttet til Breivikbotn, Havøysund, Honningsvåg og Kjøllefjord som satellitter. Forskjellene på satellittene er store. Honningsvåg har relativt godt vekstpotensial, og boligmarkedet har eksplodert etter at nyheten om ilandføring av gass i kommunen. I Finnmark har konkurrerende banker lagt ned mange kontorer, og SNN er derfor den eneste gjenværende banken med kontor mange steder. I Hammerfest og Honningsvåg har SNN valgt å styrke sin bemanning. De andre kontorene i KS ’et er bemannet med alt fra et til tre årsverk. Med unntak av Honningsvåg er det ingen som har egen avdelingslede. Boligmarkedet på de små stedene er ofte tregt, og prisene er lave. I tillegg til lav omsetning av boliger, og lavere priser på boliger, så er det ofte slik at SNN allerede har store markedsandelar i området. Vekstpotensialet på små steder er derfor naturlig mindre enn i store byer i vekst. Som dette eksempelet viser, så er forskjellene ofte veldig store, både i forhold til størrelse, forutsetninger, og potensiale i markedet. For ansatte i små banker i distriktene oppleves dette ofte som urettferdig, og man beskriver ofte ledelsen som noen som ikke tar hensyn til slike forskjeller, og målene som settes som urealistiske som følge av det.

Etter hvert har toppledelsen satt sterkere fokus på salg og leveranser fra linja, og da særlig med fokus på aktivitet og vekst. Høsten 2011 annonserte SNN at det skulle innføres et helt nytt målesystem for ansatte i kundegrensesnittet, kalt MAZE. Samtidig som dette nye systemet ble lansert ble det også gjort kjent at det skulle innføres et nytt individuelt belønningsystem basert på resultater i MAZE, og med kvartalsvis rullering. Som en oppkjøring til endelig implementering ble det i forkant av konsernsamling for alle ansatte, arrangert en salgskampanje ganske lik det belønningsystemet som skulle komme. Det var fine premier med eksklusive opplevelser for de ti beste rådgiverne.


Innføringen av dette nye målesystemet medførte naturlig nok en hel del støy i organisasjonen. Rådgivere forteller at de opplever dette nye systemet som rigid og urettferdig. MAZE måler volum på alle forretningsområder. Det tas ikke hensyn til variabler som markedsforskjeller

Oppfølging av den enkelte ble også endret som følge av innføring av MAZE. Hver uke har hver rådgiver oppfølgingsmøte med sin leder hvor MAZE er utgangspunktet. Dersom den enkelte ikke har oppfylt SNN-standarden for uka som gikk må dette forklares, og man må ha en plan for hva man har tenkt å gjøre i uka som kommer for å rette opp i prestasjonene. Det er opp til den enkelte leder hvordan vedkommende ønsker å følge opp sine ansatte. Det er gode muligheter for å løfte teamet sitt gjennom god couching, eller den enkelte leder kan gjennomføre oppfølgingen som om det bare er noe som må gjøres.

Man har sett at mange leverer jevne, gode resultater over tid, og det er ofte de samme som går igjen på topp-listene over en periode. Etter at bonussystemet ble innført, har fokus blitt flyttet fra balansert målekort til individuell måling. Noen team har hilst det nye målsystemet velkommen, og har uttrykt at de er veldig fornøyd med at prestasjoner til enkeltpersoner blir sett. I mange, jeg vil påstå de fleste team, er det en viss frustrasjon å spore. Enkelte steder har sågar noen uttrykt at dette har vært utslagsgivende for at vedkommende har forlatt banken. I kundegrensesnittet frykter man at det med det nye målsystemet kan bli en intern kamp om kunder, og konflikttnivået mellom kollegaer og mellom rådgiver og nærmeste leder kan øke. Rådgivere har uttrykt at så ensidig fokus på nysalg og vekst vil føre til dårligere kundeopplevelser på sikt, og relasjonen mellom kunde og rådgiver kan bli skadelidende. Ledere kan oppleve at det blir vanskeligere å utfordre rådgiverne på andre ting enn det som er bonusgivende. Videre kan det tenkes at når målekortet blir borte på team/lokalbanknivå, kan det få betydning for teamfølelsen. Det kan bli enklere å la være å gjøre en ekstra innsats for teamet, dersom den enkelte ikke vil få ekstra fordel av det. Det jeg synes er interessant å se på er forholdet mellom jobbtilfredshet/motivasjon og personlig incentiv som ligger til grunn for ledelsens målsetting om vekst og måloppnåelse.
Vi har sett at det i andre bransjer også har blitt brukt lignede målesystemer. Forsvaret tok i bruk noe lignende, og det medførte som vi husker store protester og svært mye omtale i media. Særlig publisering av enkeltindividers prestasjoner ble sterkt kritisert, og av noen sågar omtalt som gapestokk. Forsikringsbransjen har også høstet en del kritikk for sin måling av ansatte, og særlig måling av hvordan ansatte bruker tida si i løpet av en dag ble kritisert. Noen aviser framstilte det som om enkeltansatte bare hadde noen tilmålte minutter til å gå på toalettet. Andre bransjer vet vi, som for eksempel eiendomsmeglerbransjen, har tatt i bruk lignende målesystemer uten at det har skapt like store overskrifter i media.
2.0 TEMA, PROBLEMSTILLING OG UNDERSØKELSESPØRSMÅL

2.1 Tema
SNN legger nå om sitt målesystem fra balansert målstyring, som setter teamet i fokus, til et målesystem som setter individet i fokus. Det er en tydelig dreining mot en mer kontrollorientert organisasjon. I lys av det, er det interessant å se på hva man kan forvente av konsekvenser av en slik endring. Jeg mener det er de ansatte i kundegrensesnittet vil merke denne omleggingen tydeligst, og velger derfor å sette rådgiverperspektivet i fokus. Videre vil jeg begrense denne oppgaven til å se på hvilke svar vil finne i litteraturen om dette temaet.

2.2 Motivasjon

Kuvaas’ forskning viser at det på et slikt tidspunkt ikke lenger vil være effektivt å lede gjennom tiltak som har til hensikt å utvikle lojale, involverte og engasjerte ansatte med sterke sosiale og psykologiske bånd til organisasjonen. Når egeninteressen er hovedmotivet, vil ledere og ansatte utnytte denne typen ledelse til egen fordel (Kuvaas: 2008).

2.2.1 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR
Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR er basert på vidt forskjellige forutsetninger om hva som skal til for at den enkelte, leder og medarbeider, skal gjøre en god jobb. Forutsetningene finner vi i motivasjonsteoriene som den enkelte HR-tilnærmingen baserer seg på.

Harvard-skolen, som har sitt opphav gjennom boken til forskerne Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mill og Walton i 1984, representerer et humanistisk perspektiv. Man søker effektivitet

Forpliktelsesbasert HR bygger på antakelsen om at medarbeideren liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle egne ferdigheter, og at de deltar frivillig i oppgaver for å nå organisasjonens mål. Denne antakelsen er ikke ulik det McGregor fant hos Teori Y-ledere på 1960-tallet. Denne antakelsen gjør at man kan lede gjennom tiltak som bygger lojale, involverte og engasjerte medarbeidere. Slike tiltak kan være kollektive belønningssystemer som for eksempel overskuddsdeling. Andre tiltak kan være utvikling av de enkeltes ferdigheter, tilbud om interne karriere muligheter, delegering av ansvar, stor grad av autonomi, for å nevne noen. Pfeffer og Veiga beskriver denne logikken gjennom sin forskning i 1999 i følgende punkter:

- Medarbeiderne jobber hardere på grunn av sterkere involvering, forpliktelse og engasjement. Dette skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll.
- Medarbeiderne jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle og bruke egne ferdigheter og kompetanse.
- Medarbeiderne jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert hos den enkelte.


2.2.2 Internt inkonsistent HR tilnærmning

De aller fleste organisasjoner praktiserer ikke en rendyrket kontrollorientert eller forpliktelsesorientert tilnærmning. Man benytter i de fleste tilfeller mer eller mindre bevisst en blanding av de to. Dette betyr at man ikke har internt konsistente HR-tiltak, og at man enda sjeldnere har HR-tiltak som gjensidig forsterker hverandre. I organisasjoner hvor ledere bruker retorikk i tråd med forpliktelsesorientert HR, er det ofte slik at ansatte allikevel opplever innslag av sterk styring og kontroll, og også andre elementer som er i tråd med kontrollorientert HR (Truss et. al: 1997). Når ledere i en organisasjon snakker om utvikling og spredning av organisasjonens visjon, eller utvikling av den ansattes ferdigheter som ledd i å nå et felles mål, er det ofte med retorikk i tråd med forpliktelsesbasert HR. Når de samme lederne snakker om tiltak for å unngå uønsket atferd eller feil, brukes retorikk i tråd med
kontollorientert HR for å motivere til større innsats, eller bedre kvalitet. Slik får vi inkonsistens i HR-tilnærmning (Dysvik og Kuvaas: 2012, 53-54).

Det er ikke tvil om at forhold som dette har stor betydning for om en organisasjon vil lykkes med en endring lik den som er beskrevet i bakgrunnskapittelet. På grunn av begrensinger i denne undersøkelsens omfang, velger jeg å ikke ta hensyn til dette forholdet videre i undersøkelsen.

2.3 Prestasjonsbasert belønning

Begrepet prestasjonsbasert belønning omfatter en rekke former for lønnsutbetalinger. Felles for dem alle er at de er basert på resultat eller prestasjon.

2.3.1 Formål

Grovt sett kan prestasjonsbasert belønning ha to hovedformål:

- Atferds- og holdningspåvirkning
- Seleksjon av ansatte


Dersom hovedformålet med belønning er seleksjon av ansatte har man fokus på å skaffe til veie den riktige “typen” ansatte. Dette innebærer både at man ønsker å tiltrekke seg en viss
type medarbeidere, og at man ønsker å beholde de som oppfyller kravet. Det kan også bety at
man ønsker å avslutte ansettelsesforholdet med ansatte som ikke tilfredsstiller klart definerte
forventninger, aller helst frivillig. Når medarbeidere slutter som et resultat av
belønningssystemet må de på den andre siden være enkle å erstatte. Det kan ikke være store
kostnader knyttet til rekruuttering og opplæring, og arbeidsoppgavene kan derfor ikke være
komplekse, men enkle å lære og utføre, og ikke kreve samarbeid. Slike belønningssystemer

Mange organisasjoner ønsker å innføre en kombinasjon av belønningssystemer som har
elementer av alle disse nevnte effektene i seg. Det er imidlertid lite som tyder på at en slik
blanding vil ha positive og forutsigbare effekter. (Kuvaas: 2006)

2.3.2 Direkte incentiveeffekter
Direkte incentiveffekt har som sagt til hensikt å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke
ville gjort. Det er gjort en rekke studier for å dokumentere effekter av belønning. Jenkins
med flere viser at dette virker på kvantitet, men ikke på kvalitet. Feltstudiene som er
inkludert er enkle, rutinepregede og i utgangspunktet kjedelige arbeidsoppgaver. Eksempler
på oppgaver kan være treplanting eller antall utfylte datakort. Slike oppgaver er enkle å bryte
ned i ett eller noen få målbare resultatparametrer. Weibel et al. 2010 viste i sin metaanalyse
at det er en sterk positiv korrelasjon mellom individuell prestasjonsbasert belønning og enkle,
uinteressante oppgaver. Han viste også at det er en negativ korrelasjon mellom slik belønning
og mer komplekse og interessante oppgaver. Det vil si at man presterte dårligere i gruppen
med belønning når oppgaven var sammensatt og interessant.

I samfunnet i dag er det de færreste oppgavene som er av en slik karakter at prestasjonsbasert
belønning med høy grad av instrumentalitet virker godt. Slike oppgaver vil forventes å flyttes
til land med lavere kostnadsnivå, eller de blir automatisert og utført av maskiner.

2.3.3 Kjente bivirkninger
Det er forsket mye på utilsktede effekter av direkte incentiveeffekter. Nedenfor følger noen av
dem oppsummert av Kuvaas i 2012:
• Fravær av belønning oppleves ofte som straff  
• Bortfall av ekstra belønning fører til lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen. 
• Jo mer ønsket eller forventet en belønning er jo mer demotiveres den ansatte når denne faller bort, fjernes eller ikke oppnås  
• Stort potensial for demotivasjon hos dem som får mindre enn gjennomsnittet, men også hos dem som får mer enn gjennomsnittet, men mindre enn mest. 
• Individbaserte incentiver kan redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe- eller organisasjonsmål. 
• Fokus på å få oppgaven utført hurtigst mulig, med et akseptabelt resultat og vil derfor kunne redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping. 
• Økonomiske incentiver virker ofte for godt, og resulterer i manipulering og uetisk atferd.

2.4 Kollektive variable belønningsystemer


Den psykologiske effekten slike ordninger kan ha er ikke engang forutsatt at medarbeideren eier andeler i organisasjonen, og i den grad medarbeideren har eierandeler er det ikke størrelsen på eierskap eller avkastning som bestemmer styrken i det psykologiske eierskapet (Pierce, Kostova og Dirks: 2001). Mekanismene som er viktige i denne forbindelsen kan sammenlignes med de vi finner i en storfamilie som fungerer godt sammen. Avgjørelsen blir tatt med utgangspunkt i familiens beste, og alle opplever sterk grad av rettferdighet, og den
enkelte har derfor er sterkt ønske om å være en del av familien. Denne tenkningen er i sterk kontrast til tenkningen om medarbeideren som en investor.

2.5 ROWE

Dette viser at det finnes et vidt spenn av lederstrategier som alle har samme mål. Man ønsker å øke produktiviteten, øke kvaliteten, og rekruttere de beste og mest motiverte medarbeiderne til sin bedrift.

ROWE er et relativt nytt fenomen. Det er som allerede nevnt noen selskap som har gjort seg noen erfaringer med styringsverktøyet, og har offentliggjort det de mener er relevant. På den annen side så har jeg ikke funnet noen akademisk forskning på området. Jeg velger derfor å ikke ta med dette fenomenet i denne undersøkelsen.

2.6 Problemstilling
Hensikten med undersøkelsen er å finne ut hvilke konsekvenser man kan forvente av en slik endring som er beskrevet i bakgrunnskapittelet. Ut fra dette har jeg utledet følgende problemstilling:

- Vil individuell måling og prestasjonsbasert belønning medføre økt måloppnåelse?
2.6.1 Forskningsspørsmål
For å finne gode svar er det viktig å operasjonalisere problemstillingen. Det er særlig to forhold som er viktig for å få svar på problemstillingen:

   a) Hvilken betydning har belønningssystemer for måloppnåelse?
   b) Hvilken betydning har motivasjon for måloppnåelse?

3.0 METODE
Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnærmingen: eksplorativt som har som formål å utforske, deskriptivt som har som formål å beskrive og kausalt som leter etter årsak-virkning (Gripsrud, Olsson og Silkoset: 2007, 58). Denne undersøkelsen har som mål å utforske, med det menes å kartlegge hva eksisterende forskning sier om valgte problemstilling.

3.1 Kvalitativ metode

3.2 Litteraturstudie
Hart definerer begrepet litteraturstudie som «en samling av tilgjengelige dokumenter om et tema, både publisert og upublisert, som inneholder informasjon, ideer, data og bevis som er skrevet fra et bestemt standpunkt for å utfylle spesielle målsettinger eller for å uttrykke spesielle syn på temaets natur og hvordan det er utforsket, samt den effektive evalueringen av


3.2.1 Innledende litteratursøk
Hart har oppsummert hele litteratursøksprosessen i et flytdiagram, se vedlegg 3. Dette diagrammet beskriver på en enkel og god måte hvordan man ved hjelp av disse verktøyene finner fram til relevant litteratur på en god måte. Diagrammet i vedlegg 4 beskriver hvordan funn kan sorteress for relevans god nok til å inkluderes i studien.

I innledende fase var hovedsakelig lærebøker om HR, ledelse og prestasjon som var kilder. Artikler om grunnleggende teorier, som forfattere av lærebøkene henviste til, ble inkludert i denne fasen for å danne et solid grunnlag for undersøkelsen. Det ble tydelig at motivasjon hos den ansatte er en kritisk faktor for suksess, og forskningsspørsmålene inkluderte derfor begrepet motivasjon i tillegg til målesystemer.

I den andre fasen skal man identifisere kilder til informasjon og guider til litteraturen. I denne fasen fant jeg fram til Universitetsbiblioteket i Tromsø sin søkemotor, Primo. Her finner man artikler fra alle fagområder, og ble valgt som guide til litteratur som skal inngå i undersøkelsen.
Tredje fase handler om å finne relevante artikler som skal inngå i studien. I denne fasen særlig benyttet jeg meg av teknikkene beskrevet i vedlegg 4. Eventuelle treff ble skumlest for relevans målt mot problemstilling og enten inkludert eller forkastet.

I siste fase skal foreløpig litteratur evalueres. Her ble fire av 20 artikler forkastet. Ingen andre endringer ble gjort.

3.2.2 Inklusjonskriterier
For å finne relevant litteratur som skal inngå i denne studien er det helt nødvendig å spesifisere søket så mye som mulig. Det er gjort enormt mye forskning på området, og ordsøk med ett enkelt ord ble helt umulig. Ved søk på «work performance» fikk jeg treff på nesten 3 million, noe som er en uhåndterbar mengde. Det var nødvendig å inkludere flere ord for å få en håndterbar mengde relevante treff for problemstillinga i denne undersøkelsen. Jeg kom fram til at følgende ord skulle inngå i søket:

- Work performance
- Pay for performance
- Financial incentives
- Pay administration

Søkene ble gjort flere ganger, og med ordene i forskjellig rekkefølge. Det var fortsatt nødvendig med ytterligere avgrensing med hensyn til mengde treff. Følgene inkluderingskriterier kom i tillegg:

- Artikler nyere enn 1990
- Artikler utenfor spesifikke sektorer
- Artikler utenfor spesifikke land eller geografiske områder


Målsettingen med denne undersøkelsen er å beskrive hva en organisasjon kan forvente av virkninger av en slik endring som er beskrevet i bakgrunnskapittelet, og da basert på forskning som allerede er gjort. Det er ikke tatt hensyn til kulturforskjeller mellom land, eller verdensdeler. Det er heller ikke tatt hensyn til særlige kjennetegn i sektorer som for eksempel helse, skole, økonomi, psykologi eller markedsføring. Bare artikler på generelt grunnlag tatt med i undersøkelsen. Datoavtalget i denne undersøkelsen er 16 artikler, noe jeg mener er tilstrekkelig for å belyse problemstillingen på en god måte.

### 3.3 Spørreskjema


Spørsmålene utformes med bakgrunn i problemstillingen, og de sentrale områdene som skal belyses er forskningsspørsmålene som er beskrevet. Ut fra dette har jeg utviklet følgende spørreskjema:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spørreskjema til litteraturen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Spørsmål 1 og 3 belyser det første forskningsspørsmålet. Spørsmål 2 og 4 belyser det andre forskningsspørsmålet. Spørsmål 4 har to underspørsmål knyttet til seg, spørsmål 4a og 4b. Begrunnelsen for det er å definere begrepet motivasjon tydeligere, og få mer nyanserte og presise svar. Spørsmål 5 belyser begge forskningsspørsmål indirekte, og vil i denne undersøkelsen utredes for seg selv.

3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet betyr gyldighet, og reliabilitet betyr pålitelighet. Å drøfte gyldighet og pålitelighet i denne undersøkelsen, betyr ikke det samme som at jeg bruker kvantitativt tankegods for å drøfte en kvalitativ undersøkelse. Det betyr derimot at jeg her stiller kritiske spørsmål for å finne svar på om jeg har funnet svar på det jeg ønsket, om det kan overføres til andre sammenhenger, og om svarene er til å stole på (Jakobsen: 2010, 213-214).

3.4.1 Intern validitet

Intern gyldighet forteller oss om resultatene i undersøkelsen er riktige. I samfunnsvitenskapen har man gått bort fra å bruke begrepet "riktig", eller "sannhet", fordi man mener at det ikke finnes bare én sannhet. I stedet brukes begrepet intersubjektivitet. Med det menes at noe er det nærmeste man kommer en sannhet. Måten man tester det på er at man kontrollerer konklusjoner mot andre mennesker eller kilder. Jo flere kilder som er enige, jo mer sannsynlig er det at konklusjonen er riktig (ibid).
Denne undersøkelsen søker å finne valide konklusjoner gjennom fem forskningsspørsmål. Et sentralt spørsmål er om antall artikler er tilstrekkelig for å gi undersøkelsen god intern validitet. En masteroppgave av det omfang som forventes på dette studiet har begrensede rammer. Det ideelle ville vært et større antall, men hovedargumentet er at antall artikler er tilstrekkelig.


3.4.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet forteller oss i hvilken grad funn i en undersøkelse kan generaliseres, eller overføres. Spørsmålet for denne undersøkelsen er om vi med en viss grad av sikkerhet kan si at vi vil finne det samme i en større populasjon enn det som er undersøkt her, det vi kaller statistisk generalisering (ibid).

Undersøkelsen tar for seg mange studier, fra ulike kontekster, med det til felles at de har studert lignende eller beslektede fenomener. Inklusjonskriteriene sikrer at bare studier som faller innenfor kategorien er med, og sikrer intern validitet. Når samme funn gjøres i flere undersøkelser, vil det styrke den eksterne validiteten. Det gir meg mulighet til å argumentere for at generalisering er mulig.
3.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om vi kan stole på funnene som er gjort i undersøkelsen. Et viktig spørsmål blir derfor om det er noe ved undersøkelsen i seg selv, eller undersøkeren, som har påvirket de resultatene som foreligger. Da det er dokumenter som undersøkes, vil ikke objektet bli påvirket av verken undersøkeren eller undersøkelsen. Pålitelige funn, som blir bekreftet av andre pålitelige funn, gir pålitelige konklusjoner i denne undersøkelsen. Spørreskjemaet er et avgjørende verktøy for å finne samme resultat i flere undersøkelser, eventuelt motstridende funn i flere undersøkelser. Selv om undersøkeren aldri vil bli helt objektiv, vil verktøyene som bruks skape den objektiviteten som trengs for å si at funnene i denne undersøkelsen er pålitelige, eller reliable.
4.0 ANALYSE OG PRESENTASJON AV RESULTAT

4.1 Artikkeloversikt

Undersøkelsens empiri består av seksten publiserte artikler som omhandler tema som prestasjonsbasert belønning og/eller motivasjon. Artiklene blir her presentert:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tittel</th>
<th>Forfatter/ forfattere</th>
<th>Publisert</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2 Mixing individual and Group Incentives: Best of both worlds?</td>
<td>Christopher M. Barnes John R. Hollenbeck Dustin K. Jundt Scott DeRue Stephen J. Harmond</td>
<td>Journal of Management 2011</td>
</tr>
<tr>
<td>4 Pay Enough or don’t pay at all</td>
<td>Uri Gneezy Aldo Rustichini</td>
<td>The Quarterly Journal of Economics 2000</td>
</tr>
<tr>
<td>6 The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations</td>
<td>Adam M. Grant Samir Nurmohamed Susan J. Ashford Kathryn Dekas</td>
<td>Organizational Behavior and Human Decision Process 2010</td>
</tr>
<tr>
<td>7 Large Stakes and Big mistakes</td>
<td>Dan Ariely Uri Gneezy George Loewenstein Nina Mazar</td>
<td>The Review of Economic studies 2009</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Title</td>
<td>Authors</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>----------------------------------------------------------------------</td>
<td>-------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>The management of variable pay in European banking</td>
<td>James Arrowsmith, Heidi Nicholaisen, Barbara Becher, Rosa Nonell</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>Smarter task assignment or greater effort: The impact of intensives on team performance</td>
<td>Simon Burgess, Carol Propper, Marisa Ratto, Stephanie von Hinke, Kessler Scholder, Emma Tominey</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>Reciprocity and incentive pay in the workplace</td>
<td>Robert Dur, Arjan Non, Hein Roelfsema</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>The impact of financial and non-financial incentives on business-unit outcome over time</td>
<td>Suzanne J. Peterson, Fred Luthans</td>
</tr>
</tbody>
</table>
4.2 Funn

Artiklene gir svar på spørsmålene i noe ulik grad. Tabellen under viser forskningsspørsmålene i første rad. Andre rad viser hvor mange artikler som gir svar på spørsmålene. Tredje rad viser hvor stor prosentvis andel av artiklene som gir svar på det enkelte spørsmålet:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Spørsmål</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4, 4a og 4b</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Antall treff</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>14</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>Svar %</td>
<td>13 %</td>
<td>19 %</td>
<td>38 %</td>
<td>94 %</td>
<td>25 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>

I denne delen blir funnene som er gjort i undersøkelsen systematisk presentert. Spørsmålene blir presentert i kronologisk rekkefølge, med tilhørende funn.

4.2.1 Spørsmål 1

Det første spørsmålet lyder som følger:

*Kan man forvente det beste av to verdener med å kombinere kollektiv og individuell prestasjonsbasert belønning?*


4.2.2 Spørsmål 2

Spørsmål to:

*Vil kompleksitet i oppgaven som skal utføres ha betydning for motivasjonen til den ansatte?*

Wiebel med flere presenterer gjennom sin forskning i 2010 en forklaring på den negative korrelasjonen mellom økonomiske incentiver og prestasjoner for komplekse og interessante oppgaver. Han mener at økonomiske incentiver fortrenger indre motivasjon til fordel for ytre motivasjon. Deres metaanalyse viser at økonomiske incentiver øker innsats og ytre motivasjon. Indre motivasjon har som kjent meget sterk effekt på innsats, men studien viser at økonomiske incentiver reduserer den indre motivasjonen, og nettoeffekten blir derfor negativ. Dette er i tråd med et funn i en annen studie som viser at høy indre motivasjon må kombineres med lav ytre motivasjon for at det skal ha positiv effekt på prestasjoner (Grant et al.: 2011).
Kuvaas fant i sin studie at høyt utdannede ansatte med interessante og komplekse oppgaver utviklet et høyt nivå av gruppertilhørighet og engasjement, uten at de forventer belønning for det. Oppgaven i seg selv er det som oppfattes som gøy, og man har en følelse av å ha betydning, og sterk tro på det man driver med (Kuvaas: 2006). Ved å introdusere individuelle beløningssystemet vil fokus flyttes fra indre verdier til rent instrumentelle ytre verdier. Det støtter påstanden om at individuell belønning vil erstatte den indre motivasjonen som er en særdeles sterk drivkraft, med ytre motivasjon, som ikke er like sterk, og at nettoen blir lavere.

4.2.3 Spørsmål 3
Spørsmål tre:

Kan man forvente samlet måloppnåelse for en gruppe med individuell prestasjonsbasert belønning kontra en gruppe med kollektive beløningssystemer?

Kuvaas gjorde en undersøkelse i et norsk multinasjonalt konglomerat innen offshore olje- og gassnæring. Respondentene ble tilfeldig trukket i to avdelinger som til sammen sysselsatte over 3000. Respondentene som dannet grunnlaget for undersøkelsen var 316 og 320, som alle svarte på et spørreskjema om lønn, beløningssystemer og motivasjon. Kuvaas fant i sin studie støtte for at kombinerte beløningssystemer ikke minimerte svakhetene eller utnyttet styrkene når man sammenlignet det med et rent kollektivt beløningssystem.


Young med flere støtter ikke funnene til Ariely et. al. De fant støtte for at individuelle belønningsystemer øker prestasjoner i profesjonelle organisasjoner. Men da sammenlignet med ingen belønningsystemer. Denne studien gir heller ingen svar på hva som skjer ved kollektive belønningsystemer.


Burgess med flere undersøkte innvirkning av kollektiv belønning i en stor offentlig organisasjon. De fant at belønningssystemet økte individuell produktivitet, og også førte til større utnyttelse av effektive arbeidere for oppgaver som var bonusgivende. Undersøkelsen sammenlignet bare resultater uten belønningsystemer og med kollektive belønningsystemer. Den gir heller ingen gode svar på har som har best effekt, individuelle kontra kollektive belønningsystemer.

4.2.4 Spørsmål 4, 4a og 4b

Spørsmål fire:

*Kan man forvente at motivasjon hos den enkelte ansatte øker ved individuell prestasjonsbasert belønning, eller ved kollektive belønningsystemer?*

Spørsmål fire a):

*Kan man forvente at prestasjonsbasert belønning vil fremme den enkeltes indre motivasjon eller den ytre motivasjonen?*

Spørsmål fire b):
Kan man forvente at kollektive belønningssystemer vil fremme den enkeltes indre motivasjon eller den ytre motivasjonen?

Eisenberger, Rhoades og Cameron fant at prestasjonsbasert belønning forsterker opplevelse av frihet og selvbestemmelse hos ansatte med høye forventninger til belønning. Når ytre stimulans som prestasjonsbasert belønning oppleves å forsterke ens autonomi, stimulerer det den indre motivasjonen, ikke den ytre.


Chang samlet inn data fra ansatte på to nivåer, HR-ledere og ansatte, fra tretti selskaper, fordelt på fem bransjer. For HR-ledere måtte de ha minimum to års erfaring fra området i sitt selskap. Andre ansatte måtte ha minimum ett år ansettelse i sitt selskap for å inkluderes i studien. Undersøkelsen ble gjort som en spørreundersøkelse, og Chang fant i sin studie at dersom den enkelte opplevde prestasjonsbasert belønning som å bidra til å nå felles mål, vil ansatte få økt motivasjon som følge av det. Her ser vi at systemet fremmer den prososiale motivasjonen først og fremst, og at utgangspunktet for prestasjonsbasert belønning er
kollektivitets ansatte. Chang mente at tidligere forskning ikke ga realistiske svar da de aller fleste undersøkelser var satt sammen av tilfeldige deltakere. Sorteringseffekten var ikke tatt hensyn til, noe som har stor betydning i det virkelige liv.


Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw fant i sin metaanalyse støtte for at finansielle incentiver er relatert til prestasjoner. De fant også støtte for at finansielle incentiver kan sette indre motivasjon på spill. Men, de fant ikke støtte for at påvirker kvalitet negativt.


Grant, Nurmohamed, Ashford og Dekas undersøkte kombinasjoner av indre og ytre motivasjon. De mener at man finner både indre og yter motivasjon hos alle. Det som skiller
er kombinasjonen, og kan forekomme i fire varianter. Høy indre og høy ytre, høy indre og lav ytre, lav indre og høy ytre og til slutt lav indre og lav ytre motivasjon. Ved å studere et call-senter, og måle spesielle aktiviteter, og type motivasjon hos den enkelte, fant de positiv påvirkning av prestasjon når indre motivasjon var høy og ytre motivasjon var lav.


Arrowsmith, Nicholaisen, Becher og Nonell gjorde en undersøkelse om variabel lønn i banknæringa i fire Europeiske land. Ledere mente at størrelsen på individuell belønning var for liten til å ha innvirkning på motivasjonen. Man fant også at endring til et mer individualisert belønningssystem vil møte legitimtetsproblemer i en kollektivistisk kultur i særlig norske banker, og vil således ha en demotiverende effekt på gjennomsnittsprestasjoner, og negativ effekt for team-arbeid. For ledere vil et resultatorientert variabelt belønningssystem være en effektiv motivator for å forbedre ansattes produktivitet. Det viser at det er forskjell på hva som påvirker motivasjonen til ledere, og ansatte.

Burgess med flere undersøkte et prosjekt hvor teambasert finansiell belønning ble introdusert i en bedrift som jobbet med skattesaker i Storbritannia. To team ble undersøkt. Begge fikk bonus dersom et minimumskrav var oppfylt, men utregninga var noe forskjellig. Det ene teamet fikk bonus som en prosent av egen lønn, det andre teamet fikk lik bonus uavhengig av lønn. Her skulle man forvente at team en ville prestere best dersom bare finansielle incentiver påvirker motivasjonen. Det var ikke tilfelle, og man må derfor anta at mer indre motivasjon lå til grunn.
Dur, Non og Roelfsema testet i sin studie blant annet et hypotese om at blant ansatte som ikke fikk forfremmelser-incentiver, ville ansatte som er mer gjensidig være de som minst sannsynlig får bonus-incentiver. Denne hypotesen fant de ikke støtte for.

Kuvaas og Dysvik fant i sin studie i 2012 at lederes ønske om å få mer ut av gode, indre motiverte medarbeidere har en stor utfordring. Prestasjonsbasert belønning virker som vi ser godt på ytre motivasjon, men vi vet også at det kan ha en negativ effekt på de beste medarbeidernes indre motivasjon. Medarbeidere med stort behov for autonomi i arbeidshverdagen, og som har høy indre motivasjon, står i særstilling. Videre er det nettopp disse, meste verdifulle medarbeiderne som høyst sannsynlig verken trenger, eller reagerer positivt på instrumentelle belønningssystemer, eller andre innslag av kontrollorientert ledelse.

4.2.5 Spørsmål 5
Spørsmål fem:

*Kan man forvente økt kunnskapsdeling i et team med individuell prestasjonsbasert belønning, kollektiv belønning eller kombinerte belønningssystemer?*

Burgess med flere fant at viljen til samarbeid gikk ned i et team der innslag av individuell prestasjonsbasert belønning ble introdusert i et team. Teamet med et rent kollektivt belønningssystem økte samarbeidet for å nå felles mål. Belønningen var ikke stor i seg selv, og varigheten av undersøkelsen var kort, bare ni måneder. Belønningssystemet var ikke tilstede verken før eller etter.

Kuvaas og Dysvik undersøkte om det var sammenheng mellom grad av indre motivasjon og oppfatning av at informasjon var viktig og betydningsfullt. De mente at informasjonsdeling hadde mindre betydning for arbeidsprestasjon, intensjon om å slutte og forpliktelse, for ansatte som var mindre indre motivert. De fant derimot ingenting som kunne bekrefte det.
Barnes med flere fant at team-medlemmer vil ferdigstille mer av sitt eget arbeid under kombinerte incentivsystemer enn under kollektive incentivsystemer. De fant også støtte for at team-medlemmer vil opptre mindre støttende under kombinerte incentivsystemer enn under kollektive incentivsystemer.
5.0 DISKUSJON OG ANALYSE

Teorier som artiklene bygger på er i all hovedsak tre teorier:

- Principal-agent theory (Milgrom og Roberts: 1992)

Teorien forteller noe om dilemmaet som kan oppstå mellom for eksempel arbeidsgiver (principal) og arbeidstaker (agent).

- Cognitiv evaluation theory (Deci og Ryan: 1985)

Teorien handler om indre og ytre motivasjon, og da basert på kompetanse og opplevelse av selvbestemmelse.

- Self-determination theory (Deci og Ryan: 1985)

Er også teori om indre og ytre motivasjon, men har som basis kompetanse, tilhørighet og autonomi.

En artikkel hadde også inkludert disse teoriene:

- attraction-selection-attrition model (Scneider: 1987)

En teori om hvorfor organisasjoner ser ut som de gjør og hvorfor de føles som de gjør. Den sier at en organisasjon med bestemte kjennetegn tiltrekkes seg ansatte med bestemte kjennetegn, og motsatt. Videre sier den at den frastøter seg ansatte som absolutt ikke passer sammen med de kjennetegnene, og motsatt.

- Sorting effect (Lazear: 2000)

En teori som forteller hvordan for eksempel ansattes karakteristika sammenfaller med organisasjonens karakteristika.

5.1 Oppsummering av første forskningsspørsmål

Det første forskningsspørsmålet denne undersøkelsen vil finne svar på er:

- *Hvilken betydning har belønningssystemer for måloppnåelse?*

Ved å se på hvor mange svar forskningsspørsmålet får i forhold til totalt antall svar, kan vi si noe om reliabilitet. Det er så kjent spørsmålene 1 og 3 i spørreskjemaet som belyser det
første forskningsspørsmålet. Til sammen 6 av artiklene gir svar på dette. Av totalt antall svar får vi svar prosent på 27 som belyser det første forskningsspørsmålet.

Dersom man sammenligner måloppnåelse i situasjoner uten belønningssystemer med situasjoner med belønningssystemer, så er det bred enighet om at måloppnåelsen øker ved innføring av belønningssystemer. Fem av artiklene støtter denne påstanden. Bare en av artiklene har funn som beviser det motsatte, at måloppnåelsen går ned i takt med at individuelle belønning øker.

Det finnes ingenting i dette materialet som tilsier at man kan få det beste av to verdener med å kombinere kollektive og individuelle belønningssystemer. Det finnes heller ingenting som dokumenterer at det ene belønningssystemet er bedre enn det andre. Det som finnes er skepsis fra ledere i banknæringa i Norge til individuelle belønningssystemer. De uttrykker bekymring for at individuelle belønningssystemer vil demotivere ansatte som presterer rundt gjennomsnittet, og at det vil skade samarbeid.

5.1.1 Konklusjon av undersøkelsens første forskningsspørsmål
Undersøkelsen viser at belønningssystemer i svært stor grad har betydning for måloppnåelse. Utfordringen ligger i å finne det belønningssystemet som passer best i din organisasjon. Dersom man velger belønningssystem som passer dårlig til oppgaver som skal løses, eksisterende organisasjonskultur eller andre interessenter, vil resultatet kunne bli skuffende. Men dersom man velger det belønningssystemet som passer aller best, vil kunne forvente et betydelig bedre resultat.

5.2 Oppsummering av andre forskningsspørsmål
Det andre forskningsspørsmålet denne undersøkelsen vil finne svar på er:

- *Hvilken betydning har motivasjon for måloppnåelse?*
Ved å se på hvor mange svar forskningsspørsmålet får i forhold til totalt antall svar, kan vi si noe om reliabilitet. Det er som kjent spørsmålene 2 og 4 i spørreskjemaet som belyser det andre forskningsspørsmålet. Til sammen 15 av artiklene gir svar på dette. Av totalt antall svar får vi svar prosent på 60 som belyser det andre forskningsspørsmålet.

Dette forskningsspørsmålet gir oss litt motstridende svar. Felles for de aller fleste er at forskerne mener at motivasjonen hos den ansatte har betydning for prestasjonen. Og prestasjonen er avgjørende for måloppnåelse. Det er også bred enighet om at det er et skille mellom indre og ytre motivasjon. I den grad artikkelen sier noe om et felles beste, eller et mål for en gruppe, er også alle forskerne enige om at prososial motivasjon er et begrep.

Kompleksitet i oppgaven som skal løses har stor betydning for hvilken type motivasjon som påvirkes. Slike oppgaver krever høy grad av indre motivasjon for god måloppnåelse. Denne undersøkelsen finner dokumentasjon for at belønningssystemer som stimulerer ytre motivasjon, eller instrumentelle verdier, vil være ødeleggende for denne type oppgaver. Videre er det er bred enighet i materialet om at finansielle belønningssystemer fortrenger både indre og prososial motivasjon til fordel for ytre motivasjon. Som følge av det mener to artikler at kvalitet i utførte oppgaver går ned med innslag av kollektive belønningssystemer. Kollektive belønningssystemer forutsetter psykologisk eierskap til målene, og sterk tilhørighet til gruppa, eller organisasjonen. En artikkel bestrider dette, og har dokumentert at kollektive belønningssystemer også kan ha sterk direkte incentiveeffekt, og den beste effekten er incentiver av ikke-fiansiell art. Disse funnene fremmer kritikk mot prestasjonsbasert belønning som verktøy for måloppnåelsen. Rundt halvparten av forskningen som er med i denne undersøkelsen støtter dette synet.

Den andre halvparten av forskerne mener at belønningssystemer er positivt og utviklende, og at det stimulerer indre autonomi og derfor også den indre motivasjonen. Men det er noen forutsetninger hos den enkelte ansatte som må være på plass for at de gode mekanismene skal fungere. Dersom man opplever at belønningssystemet er et ledd i å nå et felles mål, vil det stimulere den prososiale motivasjonen, og oppfattes som positivt. Dersom man opplever høy grad av selvbestemmelse og frihet, vil det også oppfattes som positivt. Dersom måling, eller
kontroll oppleves som bekreftelse på kompetanse eller ferdigheter, vil det også være positivt. Og til slutt, når den ansatte har høye forventninger til belønning, vil belønningsystemet oppfattes som positivt.

5.2.1 Konklusjon av undersøkelsens andre forskningsspørsmål


Et særlig interessant funn ble gjort av Fang og Gerhart. De tok inn i sin studie teorien om at det eksisterer en type sorteringseffekt i arbeidslivet. Gjennom å kommunisere visjoner og verdier så tiltrekker organisasjoner en bestemt type mennesker, og frastøter seg typer som ikke matcher. Likeså vil ansatte tiltrekkes eller frastøtes organisasjoner som sammenfaller godt med egne verdier, og motsatt. Når man tar hensyn til dette så vil belønningsystemer som i utgangspunktet stimulerer den ytre motivasjonen faktisk stimulere den indre motivasjonen i langt større grad enn man tidligere har antatt. Det forutsatt at noen faktorer er på plass.

Basert på funnene gjort i denne studien, kan man trekke noen slutninger videre. Det er rimelig å anta at fravær av faktorene som beskrives i litteraturen, er det som kan forklare mistrivsel i jobben, på samme måte som Hertzbergs hygienefaktorer gjør det i hans to-faktor teori (Kaufmann og Kaufmann: 2005).
Med dette tankegodset kan man forklare sammenhengen slik på følgende måte. For mennesker som tiltrekkes av belønningsystemer som normalt stimulerer ytre, instrumentell motivasjon, må hygieenefaktorene være til stede for økt jobbtilfredshet. Når hygieenefaktorene ikke er fraværende, vil motivasjonsfaktorene stimulere den indre motivasjonen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Motivasjonsfaktorer</th>
<th>Hygieenefaktorer</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Prestasjoner/belønn</td>
<td>Forventning til belønning</td>
</tr>
<tr>
<td>Avansement</td>
<td>Kontroll oppfattes som positivt</td>
</tr>
<tr>
<td>Anerkjennelse</td>
<td>Opplevd selvbestemmelse</td>
</tr>
<tr>
<td>Selvrealisering</td>
<td>Oppleve belønningsystemet som er verktøy mot felles mål</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Det kan tenkes at faktorene i denne tabellen virker på lignende måte som faktorene i modellen til Herzberg.

Der mange forskere mener at ytre motivasjon erstatter indre eller prososial motivasjon, kan dette forklare at det ikke nødvendigvis stemmer. Selv om en eller flere av hygieenefaktorene jeg beskriver over er fraværende, betyr ikke det at det er ytre motivasjon som overtar. Det kan heller bety at man opplever mistrivsel i jobben, og at motivasjonen generelt reduseres. Dersom hygieenefaktorene kommer på plass igjen, så kan altså motivasjonen, også indre
motivasjon øke. Forskning viser at der ytre motivasjon overtar framfor særlig prososial motivasjon, så er denne endringen permanent. Men, basert på figuren over, så kan vi anta at dersom det er fravær av hygienefaktorer som er årsaken, så vil ikke reduksjonen i indre motivasjon være permanent. Kommer hygienefaktorene på plass igjen, kan man forvente at motivasjonen stiger igjen. Denne sammenhengen er ikke dokumentert, og er en interessant påstand å undersøke nærmere i en senere undersøkelse.

5.3 Oppsummering av spørsmål 5 i spørreskjemaet
Spørsmål fem i spørreskjema tar for seg kunnskapsdeling og samarbeid

- Kan man forvente økt kunnskapsdeling i et team med individuell prestasjonsbasert belønnning, kollektiv belønnning eller kombinerte belønningssystemer?

Til sammen 4 av artiklene gir svar på dette. Av totalt antall svar får vi svar prosent på 25 som belyser det første forskningsspørsmålet.

6.0 KONKLUSJON

Utgangspunktet for denne undersøkelsen var et nytt incentivsystem i SpareBank1 Nord-Norge, og et nytt måleverktøy som ble innført i forbindelse med det. Ut fra det jeg nå har funnet i litteraturen, er det naturlig å stille spørsmålet: vil SpareBank1 Nord-Norge lykkes med denne endringen?

På kort sikt må man forvente en hel del frustrasjon hos medarbeiderne i kundegrensesnittet. Ut fra funn gjort i undersøkelsen må man også forvente at det vil bli utfordringer i forhold til samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjonen ved dreining til mer individuell prestasjonsbasert belønning. Undersøkelsen finner derimot ingenting som kan støtte eller forkaste denne påstanden. Ut over det er det vanskelig å svare et klart ja eller nei på om man vil lykkes. Medarbeidere med sterk indre motivasjon, som finner arbeidsoppgavene i seg selv interessante og verdifulle, vil mest sannsynlig oppleve at det nye målesystemet stimulerer ytre motivasjon, og ikke harmonerer med indre verdier. I verste fall kan slike medarbeidere erstatte den indre motivasjonen i ytre motivasjon, og produktiviteten vil gå ned, med mulighet for at endringen blir permanent. I beste fall kan slike medarbeidere velge å se bort fra alle krav, og resultatet for organisasjonen blir uendret. Begrunnelsen for det kan være at å nå fastsatte mål ikke står i forhold til størrelsen på belønningen. Et par tusen kroner ekstra per måned er det enklere å tjene gjennom en ekstra jobb som for eksempel å vaske, eller gå med avisa, dersom det er pengene som er viktig. Et annet forhold kan være at dersom avstanden til belønnen blir for stor, kan medarbeideren også velge å se bort fra krav, og resultatet vil bli uendret sammenlignet med før individuell prestasjonsbasert belønning ble innført.

Det finnes et ressonement er særlig interessant å følge. Fang og Gerhart tok hensyn til seleksjonseffekten som naturlig skjer i arbeidslivet i sin forskning. Det viser at endringen som SNN har gjort vil forventes å få slik effekt. Nye medarbeidere som responderer godt på individuelle incentiver vil tiltrekkes organisasjonen. Medarbeidere som allerede er i organisasjonen, og som också tiltrekkes av individuelle incentiver er de som må forventes å bli der på sikt. Etter en tid kan man forvente at medarbeidere i kundegrensesnittet er en mer homogen gruppe som responderer positivt på instrumentell stimulans. Dersom det blir utfallet vil man kunne forvente også økt samlet måloppnåelse. For en slik gruppe medarbeidere så vil hygienefaktorene utredet i denne oppgaven være viktig for at motivasjonsfaktorene skal ha
verdi. Dersom SNN velger å nedtone det individuelle framfor den kollektive belønningen kan forventningen til belønningen reduseres eller forsvinne. Som en følge av det vil sannsynligvis prestasjonen også reduseres. Men, dersom majoriteten av medarbeidere er av typen som ikke responderer like positivt på instrumentelle stimulans som individuell prestasjonsbasert belønning, vil en slik nedtoning faktisk være positivt, og man kan forvente at prestasjonen øker.

Som vi ser så er det vanskelig å si noe om utfallet vil bli. Det er mange faktorer som er ukjente, og det eneste vi kan si med sikkerhet er at det som er bra for en medarbeiders motivasjon, slett ikke nødvendigvis er det som er det beste for en annens motivasjon. Selv om implementering av individuell prestasjonsbasert belønning medfører en hel del utfordringer og risiko, har jeg også funnes støtte for at det kan bli en suksess.

6.1 Veien videre

For virkelig å forstå hvordan implementering av individuelle prestasjonsbasert belønning virker på motivasjonen til medarbeidere, er det ikke tilstrekkelig å gjøre en litteraturstudie. Det er mange variabler man ikke avdekker ved slikt forskningsdesign. Jeg har avdekket her noen områder som kan være utfordrende, og noen forhold som kan være suksessfaktorer. For å finne de beste svarene er det best å gjennomføre en case-studie i en organisasjon.

Denne undersøkelsen har heller ikke gitt svar på betydningen av internt inkonsistent HR tilnærming for implementering av prestasjonsbasert belønning i en organisasjon. Det vil være interessant å gå nærmere inn på dette forholdet i en senere undersøkelse. Case-studie eller tidsseriesstudie vil belyse temaet godt. Undersøkelser som er nevnt her vil gi gode svar på det som ikke framkommer i denne avhandlingen.
7.0 LITTERATURLISTE

Bøker

- Jakobsen, Dag Ingvar: *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Høyskoleforlaget, Kristiansand, 2010
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen, 2005
- Martinsen, Øyvind L.: *Perspektiver på ledelse*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo, 2006

Tidsskrifter


Internett

- www.autorisasjonsordningen.no

http://www.autorisasjonsordningen.no/?page_id=82

Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere
(Hentet 15.03.2013 kl 21.15)
oversikt over åpningstider og kontorer i regionene

(Hentet 15.03.2013 kl 21.43)

Wikipedia - ROWE


(Hentet 16.03.2013 kl 15.30)

"Smashing the clock” Bloomberg BusinessWeek

http://www.businessweek.com/stories/2006-12-10/smashing-the-clock

(hentet 16.03.2013 kl 15.35)

"Gap To Employees: Work Wherever, Whenever You Want" Bloomberg BusinessWeek


(hentet 16.03.2013 kl 15.40)

«Litteraturstudie metode – Kritisk analyse, Teoretisk referanseramme»


(hentet 26.09.2013 kl 22.31)

Kunnskapssenteret.no


(hentet 07.10.2013 kl 15.37)
8.0 VEDLEGG

8.1 Vedlegg 1. Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori

8.2 Vedlegg 2. Kommunikasjonsmodellen
8.3 Vedlegg 3. Flytskjema av litteratursøk

![Flow chart of the literature search](image)

*Figure 2.1 Flow chart of the literature search*
8.4 Vedlegg 4. Identifisere relevante elementer gjennom bibliografisk analyse

Figure 2.2 Identifying relevant items through bibliographical analysis