

Økonomiske incentiver og motivasjon

En litteraturstudie

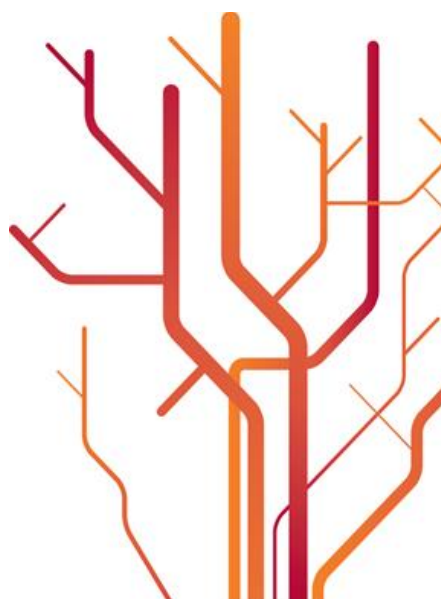


Håvard Alexander Hagen

Hans Roar Christiansen

Erfaringsbasert masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi
Master of Business Administration

Mai 2014



Forord

Dette er den avsluttende oppgaven i det erfaringsbaserte MBA studiet i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø. Det siste året har vært særdeles hektisk men lærerikt. Vi har gjennom arbeidet med oppgaven gått gjennom både opp og nedturer. Det å gjennomføre studiet ved siden av full jobb har vært krevende. I tillegg byttet vi begge to jobb underveis i studiet noe som bidro til ytterligere utfordringer, så det er med en god følelse vi nå avslutter denne oppgaven.

Vi har brukt mye tid sammen for å koordinere og diskutere oppbygning og det faglige innholdet i oppgaven. Det har oppstått mange gode diskusjoner utover sene kvelder og vi mener selv vi har fått til ett godt samarbeid. Vi har begge godt humør, det har nok hjulpet oss underveis. Takk for godt samarbeid.

Den siste tiden har det blitt lite tid til tur og fritidsaktiviteter noe vi begge to setter stor pris på, og som vi vanligvis bruker endel tid på både sommer som vinter. Vi har i det store å hele vært mindre til stede for de vi er glade i. Vi vil derfor sende en stor takk til våre familier for tålmodigheten underveis. Det blir mer tid sammen nå, det føles veldig godt. En ekstra stor hilsen går til Håvard's storesøster Karianne.

Til slutt vil vi takke vår veileder Elin Anita Nilsen for god veiledning underveis. Vi har forsøkt etter beste evne å følge veileders råd.

Da ønsker vi bare god lesning.

Alta den 30.05.2014.

Håvard A Hagen

Hans Roar Christiansen

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er hvordan økonomiske incentiver påvirker motivasjon. Det blir stadig vanligere å anvende bonusordninger i norske bedrifter med det argument at de har en positiv effekt på medarbeiderens motivasjon og prestasjoner, og dermed for bedriftens resultat. Gjennom en litteraturstudie ønsker vi å se nærmere på om slike incentivsystemer har den tilsiktede effekten på arbeidstakere som jobber med interessante og krevende oppgaver, og hva forskningen faktisk sier om sammenhengene mellom økonomiske incentiver og motivasjon. Vi har utformet følgende problemstilling for denne oppgaven: *Hva sier forskningen om sammenhengen mellom bruk av økonomiske incentiver og motivasjon?*

I teoridelen omhandles indre og ytre motivasjon og fire kategorier av motivasjonsteorier. Litteraturstudien gjennomføres med utgangspunkt i Hart (1998) sine fremgangsmåter og verktøy. I metoddelen beskrives hvordan datainnsamlingen har foregått, og fremgangsmåten for å komme frem til våre utvalgte artikler beskrives. I resultatkapitlet omhandles seks artikler nærmere. Disse artiklene er delt i synet på hvordan økonomiske incentiver påvirker motivasjon. Ut fra våre funn kom vi frem til følgende konklusjon: Vårt hovedfunn er at økonomiske incentiver virker på adferd hos ansatte. Hvordan de virker og hvorfor er mer sammensatt. Økonomiske incentiver fungerer best på enkle arbeidsoppgaver som enkelt kan måles. Bruk av økonomiske incentiver som har til hensikt å motiverer til utførelse av interessante og krevende arbeidsoppgaver, bør imidlertid man være mer forsiktig med.

Innhold

1.0	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Relevans	4
1.3	Problemstilling	5
1.3.1	Forskningsspørsmål	6
1.3.2	Avgrensning	6
1.4	Oppbygning av oppgaven	6
2.0	Teori	7
2.1	Motivasjon	8
2.1.1	Ytre motivasjon	9
2.2.2	Indre motivasjon	9
2.2	Behovsteorier	10
2.2.1	Maslows behovsteori	10
2.2.2	Alderfers ERG behovsteori	11
2.3	Kognitive teorier	12
2.3.1	Forventningsteori	12
2.3.2	Selvbestemmelsesteori (SDT)	13
2.4	Jobbkarakteristika	15
2.4.1	To faktor teori (Hertzberg)	15
2.5	Økonomisk teori	16
2.5.1	Prinsipal – Agent teori	16
3.0	Metode	18
3.1	Undersøkelsesopplegg	18
3.2	Datainnsamling	19
3.2.1	Innledende litteratursøk	19
3.2.2	Bruk av søketjenesten Primo	20
3.2.3	Feature map og bruk av seleksjonsskjema	20
3.2.4	Systematisk relevansmodell	33
3.3	Validitet og reliabilitet	38
3.4	Styrker og svakheter med våre metodevalg	39
4.0	Resultat	40

4.1	Et utvalg av artikler	40
4.1.1	Work performance, affectiv commitment, and work motivation: the role of pay administration and pay level. Bård Kuvaas (2006)	40
4.1.2	Self-determination theory and work motivation. Marylène Gagne og Edward Deci (2005)	42
4.1.3	A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner. (1999)	43
4.1.4	Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation. Robert Eisenberger, Linda Rhoades og Judy Cameron. (1999)	45
4.1.5	Are financial incentives related to performace? A meta-analytic review of empirical research. G. Douglas Jenkins Jr, Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw. (1998)	48
4.1.6	Pay for performance in the public sector – Benefits and hidden costs. Antoinette Weibel, Katja Rost og Margit Osterloh. (2010)	49
4.2	Sentrale funn fra artiklene	52
4.2.1	Bård Kuvaas (2006)	52
4.2.2	Marylène Gagne og Edward Deci (2005)	52
4.2.3	Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner. (1999)	52
4.2.4	Robert Eisenberger, Linda Rhoades og Judy Cameron. (1999)	53
4.2.5	G. Douglas Jenkins Jr, Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw. (1998)	53
4.2.6	Antoinette Weibel, Katja Rost og Margit Osterloh. (2010)	53
5.0	Analyse/drøfting	54
5.1	Motivasjon og presentasjoner	54
5.2	Autonomi, kompetansefølelse og tilhørighet	56
5.3	Interessante og uinteressante oppgaver	58
5.4	Risikovillighet og kreativitet	59
5.5	Skjulte effekter	60
5.6	Behov og forventninger	62

5.7	Økonomiske incentiver og indre motivasjon	63
6.0	Konklusjon	64
7.0	Referanser	66
8.0	Vedlegg	71
8.1	Vedlegg 1 Seleksjonsskjema	71

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Bakgrunnen for denne oppgaven har sitt utspring i erfaringer med implementering og anvendelse av individuelle økonomiske incentivsystemer innenfor organisasjoner i næringslivet. Det blir stadig vanligere å anvende bonusordninger i norske bedrifter med det argument at de har en positiv effekt for medarbeiderens motivasjon og prestasjoner, og dermed for bedriftens resultat. Men for mange oppleves fastlønnen som god og de fremhever andre ting enn mer penger som viktig for å være motivert og prestere i jobben. Det finnes mye teori og empiri om sammenhengen mellom økonomiske incentiver og motivasjon, kunnskap som kan være viktig å reflektere rundt før man ukritisk innfører kostbare bonusordninger i bedriften. Gjennom en litteraturstudie ønsker vi å se nærmere på om slike incentivsystemer har den tilsiktede effekten på arbeidstakere som jobber med interessante og krevende oppgaver, og hva forskningen faktisk sier om sammenhengene mellom økonomiske incentiver og motivasjon.

I Norge og mange andre sammenlignbare land har man de siste 20-30 år sett en klar spesialisering innenfor de fleste yrkesgrupper i samfunnet. Denne spesialiseringen har ført til at arbeidsprosesser blir stykket opp i definerte oppgaver som ofte krever god innsikt og høy kompetanse om et spesifikt tema. I andre sammenhenger kan oppgavene være svært komplekse samtidig som det kreves bred kompetanse innenfor flere områder. Felles for disse medarbeiderne er at det stilles store krav til både innstas og kvalitet i den jobben de gjør. Når kravene til innsats og kvalitet øker er det naturlig å finne frem til tiltak som stimulerer medarbeidere til å yte mer og bedre.

Både i offentlig sektor og privat næringsliv utarbeider organisasjonene strategier og tiltak for å levere den beste tjenesten, det beste produktet, vinne markedsandeler og øke verdiene for sine eiere. Skal en bedrift vinne denne konkurransen er den avhengig av å ha medarbeidere som presterer godt over tid og som er motiverte for den jobben som skal gjøres. Har en bedrift utformet en strategi med klare mål og visjoner er det avgjørende for resultatet at de ansatte lojalt følger opp dette. Som et tiltak for sikre seg dette har det blitt vanlig å anvende incentivordninger innenfor mange bransjer, og det mest vanlige incentivet er prestasjonsbasert lønn (Barth, Bratsberg, Hægeland og Raaum, 2005). Slike incentivordninger er kostbare, og

når en bedrift velger å benytte seg av slike ordninger er det med et helt klart mål om at det til slutt skal påvirke det økonomiske resultatet positivt.

Prestasjonsbasert belønning kan grovt sett ha to formål: 1) Atferd- og holdningspåvirkning, og 2) seleksjon av ansatte. Når hovedformålet med belønningen er å styre atferd eller holdninger er det vanlig å dele effektene av belønningssystemet inn i direkte- og indirekte incentiveeffekter. Direkte incentiveeffekter er ulike lønnsinstrumenter som tilbys arbeidstakere med den hensikt å få de til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort (Kuvaas og Dysvik, 2012). For å få til dette er det helt nødvendig med en klar og tett kobling mellom resultat av arbeidet og belønning, slik at det oppleves en høy grad av instrumentalitet (Vroom, 1964). Resultatbasert individuell bonus er et eksempel på en belønning som antas å ha sterk direkte incentiveeffekt. Bruk av individuell bonus skaper atferd hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og som i stedet er knyttet til resultatet som følge av jobbaktiviteten.

Den antatte effekten av økonomiske insentiver på menneskelig atferd er en skarp teoretisk skillelinje mellom økonomi og andre samfunnsfag, spesielt psykologi. Forskjellen kommer til syne gjennom i ulike retninger og tilnærminger innenfor forskning på området. Økonomer legger til grunn at arbeidstakere ikke jobber gratis, men jobber hardere, er mer utholdende, og mer effektivt, hvis de får en økonomisk belønning. (Gerhart og Rynes, 2003; Prendergast, 1999). Psykologer tror derimot at indre motivasjonen vanligvis er nok til å produsere en jevn og god innsats, selv i fravær av økonomiske belønninger (Gagne og Deci, 2005; Christian, Garza og Slaughter, 2011). Selv om mer penger kan øke innsatsen, er ikke alltid kvaliteten på innsatsen bedre, spesielt hvis god ytelse krever spontanitet og kreativitet.

Forskning rundt temaet motivasjon og bruk av incentivordninger viser at direkte incentiver virker på kvantitet, men ikke på kvalitet, og passer for enkle, rutinepregede og lite motiverende oppgaver som er reduserbare til ett eller noen få målbare resultater som er enkle å måle (Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw 1998). Tilsvarende viser også forskning en negativ korrelasjon mellom bruk av direkte incentiver og komplekse og interessante oppgaver (Weibel, Rost og Osterloh 2010). Når oppgavene er komplekse og interessante er det mye som tyder på at prestasjonene går ned ved bruk av direkte incentiver med høy grad av instrumentalitet. I samfunnet i dag er det de færreste oppgavene som er av en slik karakter at incentiver med høy grad av instrumentalitet virker godt. Denne type arbeidsplasser er flyttet

ut til lavkostland, eller automatisert og utføres av maskiner. Faktisk vil de fleste arbeidsoppgaver i dagens arbeidsliv bestå av en rekke sammensatte og gjensidig relaterte deloppgaver, som er vanskelige å måle på en nøyaktig måte, og som i tillegg er avhengig av samarbeid med andre. Ved utforming av incentivordninger er det derfor ikke uvanlig med opptil 30 målepunkter (Kuvaas og Dysvik, 2012). Kriterier for beregning av belønning blir derfor mange ganger vanskelig å forstå, og for interessante og krevende oppgaver kan det oppstå utilsiktede og uheldige bieffekter av slike belønningssystemer (Gagne og Deci, 2005; Kohn, 1993b; Weibel, Rost og Osterloh 2010).

Til tross for dette ser man en utvikling der det stadig oftere anvendes omfattende og kostbare incentivordninger i bransjer som hovedsakelig består av kunnskapsmedarbeidere som har en høy grad av spesialisering innenfor sitt fagfelt (Barth, Bratsberg, Hægeland og Raaum, 2005). Jo mer kompleks arbeidssituasjonen er, desto vanskeligere er det å treffe riktig med en bonusordning. Dersom bonusen utformes slik at den premierer kun en delmengde av nødvendige arbeidsaktiviteter, vil arbeidstakeren yte for mye innsats på de aktivitetene hvor bonus gis, og for lite innsats på aktiviteter som ikke er gjenstand for bonus. Økonomiske incentiver kan med andre ord virke for godt og føre til uønskede effekter eller manipulering (O'Reilly III og Pfeffer, 2000; Pfeffer og Sutton, 2006). Som regel er dette resultater av «feil» i ordningene, for eksempel ved at bonus knyttes opp mot parametere som arbeidstakerne i liten grad kan påvirke. En annen side ved økonomiske incentiver er at de ikke nødvendigvis endrer atferden og dermed heller ikke øker den ytre motivasjonen. At incentivet ikke har tilstrekkelig instrumentalitet kan skyldes at ordningen har uklare mål, mange kriterier, belønningen er for liten, eller den oppfattes urettferdig. I slike situasjoner vil organisasjoner ofte oppleve frustrasjon og uro blant sine medarbeidere som henviser til urettferdige belønningssystemer (Beer og Cannon, 2004).

Når man skal vurdere hva som er viktig for andre er det godt dokumentert at man systematisk overvurderer betydningen av ytre motivasjon og undervurderer betydningen av indre motivasjon (Heat, 1999). Indre motivasjon er viktig for utførelse av komplekse og interessante oppgaver (Weibel, 2010; Deci, Ryan og Koestner, 1999). En kjent bieffekt av ytre incentiver er fortregning av indre motivasjon (Deci, Ryan og Koestner, 1999; Frey og Jegen, 2001). Diskusjonen rundt bruk av ytre incentiver og deres effekt på indre motivasjon har inspirert til å se på nye tilnærminger for bruk av ytre incentiver. Et av de viktigste bidragene er utviklingen av kognitiv evalueringsteori og selvbestemmelsesteori (Deci og

Ryan 1985a; Deci og Gagné 2005). Selvbestemmelsesteori legger til grunn at ytre incentiver kan virke både negativt og positivt på indre motivasjon, og at indre motivasjon avhenger av graden av opplevd autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci og Ryan 1985a). For at et ytre incentiv ikke skal fortrenge den indre motivasjonen må det ikke oppfattes som styrende og kontrollerende (Deci, Ryan og Koestner, 1999; Gagné og Deci, 2005; Weibel, Rost og Osterloh, 2010). Det er derfor viktig at ytre motiverte handlinger oppfattes som frivillige og i tråd med det individet selv ønsker. Belønning i form av bonus er et klassisk ytre incentiv som oppfattes som sterkt styrende (Gagné og Deci, 2005) og kan derfor være vanskelig å kombinere med oppgaver som er indre motivert.

Det ytre incentivet skal motivere arbeidstakeren til bestemte handlinger og innsats som er til beste for bedriften. Skal incentivet ha den ønskede effekten er det avgjørende at man vet noe om hvorfor arbeidstakere motiveres til å prestere og yte en bestemt innsats, hvordan de motiveres og hvilke virkninger ulike incentiver har på de ansattes motivasjon (Langeland, 1999). En studie av sammenheng mellom økonomiske incentiver og motivasjon vil kreve en tilnærming som både vurderer økonomisk og psykologiske aspekter ved bruk av incentiver (Nalbantian 1987; Sørensen 1994). I denne oppgaven vil vi se nærmere på hva forskningen sier om hvordan økonomiske incentiver påvirker motivasjonen i en jobbsituasjon typisk for den tiden og samfunnet vi lever i.

1.2 Relevans

Diskusjonen rundt bruk av incentivsystemer er stadig fremme i mediene. Blant annet i NRK Ekko 16. januar 2014 stiller man spørsmålet om betydningen av høyere lønn og bonus for å få arbeidstakere til å prestere bedre.

Sitat fra sendingen: «Hva får deg til å yte ditt aller beste på jobb, hva er det som motiverer deg til å virkelig stå på, kanskje en fornøyd sjef, hyggelige kolleger, eller et inspirerende arbeidsmiljø, er det som skal til, eller kanskje du ville strukket deg litt lengre hvis det vanket høyere lønn».

Et søk blant de største norske avisene viser hvor utbredt det er med store bonuser i norske bedrifter. Blant annet kan man i Dagens Næringsliv lese: «*Betaler ut 178 millioner i bonus til*

250 ansatte (DN, 13.02.14) I samme avis kunne man se at alle ansatte i Skagenfondene får utbetalt minst 800.000 i bonus for 2013 (DN, 05.02.14).

Man finner lett mange eksempler på at det utbetales svært høye bonuser i mange deler av norsk næringsliv, ikke bare til ledere, men også til vanlig ansatte. Bonusene er så store at man ikke kan unngå å stille seg spørsmål ved virkningen av dem.

Som en kommentar til høye lønninger og store bonuser uttaler Olav Thon i VG at toppsjefer med høy lønn gjør en dårligere jobb enn de med moderate lønninger. I den samme artikkelen mener Thon at ledere som tjener mye vil være mer opptatt av å forvalte egen formue enn å prestere i jobben (VG, 13.07. 11).

Meningene om bruk av bonus og effekten av disse er delte, men i praksis ser man at bruken er økende. Det kan i mange tilfeller virke som om bonus innføres og brukes noe ukritisk uten at ledelsen har gjort en grundig vurdering av effekt og nytteverdi. Det er derfor interessant å se nærmere på hva forskningen faktisk sier om bruk av økonomiske incentiver, og ikke bare forholde seg til antakelser og påstander.

1.3 Problemstilling

Formålet med et ytre incentiv er å skape motivasjon i den hensikt å påvirke de ansattes handlinger og innsats i en bestemt retning, og slik at bedriften oppnår bedre resultater. Dersom en skal oppnå de forventede motivasjonsvirkningene av incentivordninger, er det viktig å kjenne til hvordan arbeidstakernes holdninger og handlinger påvirkes av ulike typer incentiver, og om incentivets effekt på motivasjon varierer med hvor krevende og interessant oppgaven er. Siden bonus og andre finansielle incentiver er de mest vanlige virkemidlene å anvende i norske bedrifter, har vi utformet følgende problemstilling for denne studien:

Hva sier forskningen om sammenhengen mellom bruk av økonomiske incentiver og motivasjon?

Ut fra vår problemstilling blir derfor motivasjon den avhengige variabelen og økonomiske incentiver den uavhengige variabelen.

Til grunn for vår problemstillingen ligger det noen spørsmål som kan relateres til godt dokumentert teori, men som vi ønsker å belyse fra vårt eget ståsted. Problemstillingen har til hensikt å beskrive et utvalg av eksisterende forskning og om mulig se sammenhenger i nye perspektiver, men vil ikke være hypotese- eller teoridannende. Fordi kartleggingen vil omfatte flere undersøkelser vil konklusjonene fra denne litteraturstudien være generelle i sin anvendelse.

1.3.1 Forskningsspørsmål:

Motivasjon påvirkes av en rekke andre forhold en bare det økonomiske incentivet. Vi har derfor utformet fire forskningsspørsmål som er med å belyse flere sider ved anvendelse av økonomiske incentiver og motivasjon i en jobbsammenheng.

Disse fire forskningsspørsmålene er:

- Hvordan påvirker økonomiske incentiver innsats og prestasjon?
- Hvordan påvirker økonomiske incentiver autonomi og kompetanseopplevelse?
- Er noen arbeidsoppgaver bedre egnet for bruk av økonomiske incentiver enn andre, og i tilfelle hvorfor?
- Hvilke utilsiktede effekter kan økonomiske incentiver ha?

1.3.2 Avgrensning

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere kun på økonomiske incentiver, og med dette mener vi i hovedsak bonus i form av penger. Det betyr videre at vi ikke går inn og ser nærmere på andre former for ytre incentiver, og vi behandler heller ikke indirekte incentiver og gruppeordninger. I oppgaven vil vi ikke kartlegge hvordan, ledelse eller personalpolitikk påvirker adferd. Det er heller ikke vårt mål å se på forskjeller mellom, kjønn, alder eller nasjonalitet. Tiltak i form av incentivordninger er ofte knyttet til ledelse- og rekrutteringsstrategier i en organisasjon, men er ikke tema i denne oppgaven.

1.4 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er en litteraturstudie som bygger på et utvalg av artikler som beskriver temaer som er relaterte til, og relevante for vår problemstilling. Kapittel én gir en innledende presentasjon av tema og problemstilling. Under kapittel to vil vi gå gjennom det teoretiske rammeverket som er nødvendig for å bygge opp under analysen og diskusjonen. Kapittel tre beskriver

metoden vi brukte for å komme frem til de utvalgte artiklene, og gir til slutt en opplisting av utvalgte artikler. Det er disse artiklene som vil være våre undersøkelsesenheter og danne grunnlaget for den videre analysen og diskusjonen. Kapittelet gir videre en beskrivelse av hovedtrekkene og egenskapene til en litteraturstudie. I kapittel fire går vi gjennom de utvalgte artiklene og gjengir de viktigste funnene. I kapittel fem vil vi drøfte og analysere funnene og konklusjonene i våre utvalgte artikler opp mot teori beskrevet i kapittel to. Basert på analysen og det teoretiske grunnlaget vil vi i kapittel seks trekke noen konklusjoner om bruk av økonomiske incentiver og motivasjon. Referanser er gjengitt i teksten med henvisning til referanseliste bak i oppgaven.

2.0 Teori

Vår innfallsvinkel på anvendelse av økonomiske incentiver er et motivasjonsperspektiv. Mer spesifikt hvordan økonomiske incentiver påvirker motivasjon, og hva som motiverer til å prestere mer og bedre i en jobbsammenheng. Det teoretiske grunnlaget for å forklare sammenhengen mellom økonomiske incentiver og motivasjon finner man innenfor motivasjonsteorien. Når man skal forklare disse sammenhengene er det to hovedtilnærminger som går igjen i litteraturen. Det er den økonomiske tilnærmingen og den psykologiske tilnærmingen. For å belyse vår problemstilling har vi valgt å ta med teori fra begge retningene, da dette vil være med å gi en nyansert og troverdig drøfting av våre funn i litteraturen. Funnene vi gjør i litteraturen skal vi diskutere med grunnlag i kjent og godt etablert teori. En tilnærming fra både en økonomisk og psykologisk vinkling medfører en relativt omfattende beskrivelse av teori, men teorien vi gjennomgår her er nødvendig for å forstå innholdet og funnene vi skal gå gjennom og drøfte i kapittel fire og fem.

Formålet med å belyse de mest sentrale teoretiske tilnærmingene knyttet til motivasjon og incentiver er for å bedre kunne problematisere rundt egen problemstilling, og for å illustrere bredden og omfanget i tilnærmingen til studier av incentiver og motivasjon. Felles for disse teoretiske perspektivene er at de på ulike måter søker å forklare individuell atferd – hva som motiverer aktører til å handle på bestemte måter i bestemte situasjoner. Men det er også klare forskjeller mellom teoriene.

I gjennomgangen av motivasjonsteorien har vi valgt å klassifisere de ulike teoriene i fire kategorier avhengig av hva som er motivasjonskilden til observert atferd. Motivasjonsteorier

er ikke distinkte teorier, men representerer et kontinuum der elementer fra de forskjellige teoriene glir over i hverandre. Klassifiseringen gir en systematisk gjennomgang som synliggjør sammenhengen mellom de ulike teoriene.

De fire kategoriene er:

- **Behovsteorier:**
Atferd utløst av grunnleggende behov
- **Kognitive teorier:**
Atferd utløst av forventninger om måloppnåelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon
- **Jobbkarakteristika:**
Motivasjonselementene ligger i selve jobben
- **Økonomisk teori**
Motivasjonselementene ligger utenfor selve jobben

For å forstå de ulike motivasjonsteoriene er det nødvendig å ha en god forståelse av hva motivasjon er, typer motivasjon, og hva som kjennetegner de ulike typene av motivasjon.

2.1 Motivasjon

Den grunnleggende tanken ved bruk av incentiver er å skape en ytre motivasjon som påvirker atferden til medarbeideren i en bestemt retning. Det kan være å utføre en bestemt handling, arbeide raskere, bedre kvaliteten eller kombinasjoner av dette. Overordnet vil man si at incentivet skal få medarbeideren til å jobbe i tråd med organisasjonens mål og visjoner. For å danne et bilde av hva motivasjon er og hvordan motivasjon kan skapes vil vi derfor gå gjennom noen grunnleggende og dominerende teorier. Men før vi gir en beskrivelse av spesifikke motivasjonsteorier vil vi innlede med en kort gjennomgang av hva motivasjon er.

I mange situasjoner vil det være vanskelig å trekke et absolutt skille mellom hva som utgjør ytre og indre motivasjon for den enkelte person eller situasjon, men at den viktigste forskjellen er hvorvidt hovedkilden for motivasjon ligger utenfor eller innenfor selve aktiviteten (Kuvaas og Dysvik, 2012).

2.1.1 Ytre motivasjon

Den ytre motivasjon viser motivasjon som er knyttet opp mot resultatet av utførelsen og ikke selve utførelsen av arbeidet, slik som indre motivasjon (Knudsen og Ryen, 2005).

Gjennom en belønning for å oppnå et bestemt resultat skapes en ytre motivasjon. Slik belønning kan være penger, aksjer, frynsegoder, forfremmelser, skryt, mv. Ytre motivasjon kan også skapes gjennom en straff hvis resultater uteblir. Da er det frykten for ikke å få et gode som andre får, eller noe blir redusert eller fratatt.

Man kan anta at en person er ytre styrt og at det er mulig å kontrollere personens atferd gjennom bruk av belønning og straff. Ser man på McGregor (1960) sin X teori der man antar at en ansatt er grunnleggende umotivert, men at han selger sin arbeidskraft til en riktig pris, vil belønninger som premierer selve resultatet av en aktivitet kunne ha en god effekt.

Ytre motivasjon ser ut til å være best egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, hvor det viktigste er få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat, og hvor det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter på atferd eller holdninger (Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw, 1998; Weibel, Rost og Osterloh, 2010).

2.1.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon er motivasjon som kommer av indre faktorer som interesse for jobben, en følelse av å utrette noe og en tilfredshet i det å gjøre jobben. I nyere tid har betydningen av dette blitt stadig mer vektlagt. Ryan og Deci (2000) beskriver indre motivasjon som å gjøre noe fordi det er *«i seg selv interessant eller morsomt»*.

Indre motivasjon og andre lignende tilstander er sentrale kilder til å forklare viktige holdninger og atferd i en organisasjon. Empirisk forskning viser at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap, og at kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet, oppgavebetydning, jobbautoomi og tilbakemelding på utført jobb (Fried og Ferris, 1987; Hackman og Oldham, 1976; Johns, Xie og Fang, 1992).

Generelt kan man si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektiv enn ytre motivasjon, for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Gagné og Deci, 2005).

2.2 Behovsteorier

Behovsteorier er motivasjonsteorier som har sitt utspring i ubevisste behov hos individet. Disse grunnleggende behov er ikke nødvendigvis fysiologiske. De kan også være tillærte gjennom oppdragelse eller være kulturelt betinget. Et behov kan defineres som en mangeltilstand som skaper adferd med hensikt å tilfredsstille behov. Behovsteorier har et sentralt siktemål å finne frem til et sett av grunnleggende behov som kan forklare det meste av det vi foretar oss.

2.2.1 Maslows behovsteori

Maslows motivasjonsteori tar utgangspunkt i behovsteori og positiv Psykologi. Grunntanken i Maslows motivasjonsteori er at den menneskelige adferd er styrt av behov, eller mer presist av udekkede behov hos et individ. I sin behovshierarkiteori deler Maslow behovene inn i fem ulike kategorier, der man i bunnen av pyramiden finner grunnleggende behov som mat, søvn osv. På toppen av pyramiden har Maslow plassert selvrealiseringsbehov som består av å kunne virkeliggjøre sine mål, gjøre det man er god til osv. Behovene nederst i behovshierarkiet kalles for mangelbehov og oppstår når et individ mangler noe. Disse manglene eller behovene virker som drivkrefter og motivasjon inntil behovet er dekket. Når behovet er dekket er det ikke lenger motiverende. Mangelbehov kan enkelt dekkes gjennom tilførsel av innsatsfaktorer. I et belønningssystem vil dette typisk være ytre motivasjon i form av penger, aksjer og frynsegoder.

De to øverste nivåene i behovshierarkiet, anerkjennelse, og selvrealisering, kaller Maslow for vekstbehov. Vekstbehovene kan ikke mettes på samme måte som mangelbehovene, og individer vil hele tiden søke etter muligheter for å leve ut sine virkelige ønsker. I det siviliserte samfunnet forutsetter teorien at de tre første behovene er dekket, slik at man ønsker å realisere sin selvrealiseringsbehov. I et belønningssystem vil muligheten for selvrealisering være en indre motivasjon og drivkraft for den ansatte.

Maslow hevder at ved å dekke et mangelbehov unngår man sykdom, mens ved å dekke et vekstbehov skaper man sunnhet og lykke. Motsatt kan man tenke seg at ved et udekket mangelbehov oppstår sykdom. Ut fra dette kan det derfor være interessant å undersøke om incentivordninger som virker gjennom ytre motivasjon har noen effekt på ansatte innen kompetansebedrifter, og om de kanskje også virker mot sin hensikt.

2.2.2 Alderfers ERG behovsteori

Alderfer (1972) utviklet sin ERG behovsteori som bygger videre på Maslows behovsteori, men trekker i sterkere grad inn tidligere psykologers arbeid med motivasjon (Hein, 2009). Alderfer mente Maslows behovsinndeling var tvetydig og inkonsistent, og valgte en annen tilordning av behov der han skiller mellom kun tre typer behov: Eksistensbehov (E), Relasjonsbehov (R), og Vekstbehov (G).

Eksistensbehovet omfatter alle fysiologiske og materielle behov som sult, tørst, søvn, lønn, frynsegoder og fysisk sikkerhet. Relasjonsbehovet dreier seg om sosial tilknytning, vennskap og gode relasjoner. Relasjonen til en annen person trenger ikke å være vennskapelig, og Alderfer mener at uenighet og fiendtlighet mot andre kan være et vesentlig aspekt ved utviklingen av meningsfulle mellommenneskelige relasjoner. Vekstbehovet er knyttet til personlig utvikling, undersøke, utforske og beherske livet og omgivelsene, samtidig som vekstbehovet også omfatter utøvelse av kreativitet (Pindler, 2008). Vekstbehovet tilsvarer behov for selvrealisering hos Maslow.

For eksistensbehovene opererer Alderfer med et såkalt nullsumspill som innebærer at de innsatsfaktorene som kan dekke eksistensbehovet finnes i en begrenset mengde, og hvis en eller en gruppe personer får en overdekning av sitt behov så medfører det at noen andre får en underdekning. I eksistensbehovet har Alderfer inkludert både lønn og frynsegoder, og sier dermed implisitt at dette er begrensede ressurser hvor en økt tildeling til noen skaper reduksjon hos andre.

Både Maslow og Alderfer poengterer at flere behov kan være aktive samtidig. Man kan for eksempel forestille seg å dekke både fysiologiske (E) og sosiale (R) behov ved å samle gode venner til et godt måltid.

I tillegg til ERG teorien har Alderfer bidratt med en hypotese av stor praktisk betydning. Hypotesen er kalt frustrasjons- regresjonshypotesen (Alderfer, 1972; Pindler 2008). Frustrasjons- regresjonshypotesen gir en forklaring på hvorfor personer som ikke har mulighet til å få tilfredsstilt mindre konkrete behov (vekstbehov), vil fokusere på å få tilfredsstilt mere konkrete behov (eksistensbehov). Et mislykket forsøk på å dekke et gitt behov kan resultere i at et annet og mer grunnleggende behov blir mer dominerende, selv om det var godt dekket fra før. Mangelen på dekning av det opprinnelige behovet kan dermed føre til en frustrasjon og ende opp med en irrasjonell handling hvor man søker ytterligere stimulering av et allerede dekket behov.

2.3 Kognitive teorier

Gjennom den kognitive teorien ser man på motivasjonen som er resultat av menneskets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. En av hovedantakelsene i den kognitive motivasjonsteorien er at det både er ytre og indre faktorer som påvirker atferden (Kaufmann og Kaufmann 2009), (Einarsen og Skogstad 2008).

2.3.1 Forventningsteori

Forventningsteorien (Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964) forsøker å gi en forklaring på hvorfor mennesker velger en adferds fremfor en annen. Den forsøker ikke å forklare hva som motiverer enkeltpersoner, men heller hvordan de tar beslutninger for å oppnå et resultat som de verdsetter.

I forventningsteorien legges hovedvekten på en kognitiv tilnærming. Felles for alle kognitive motivasjonsteorier er at de inkluderer begrepene valens og forventning. Valens refererer til hvor attraktivt et objekt er, mens forventning viser til forventet sannsynlighet for at en handling vil lede til et bestemt utfall eller mål (Lawler, 1971). De kognitive teoriene sier at valens og forventning kombineres multiplikativt ($\text{motivasjon} = \text{forventning} \times \text{attraktivitet}$). Det innebærer at begge faktorene må være positive for at motivasjon skal være til stede. Hvis for eksempel en person ønsker å yte noe ekstra, men ikke føler at anstrengelsen vil resultere i en god innsats, vil han ikke være motivert til å yte. Likeledes vil en person som tror at hans innsats vil lede til et godt resultat, men hvor et godt resultat ikke er attraktivt, heller ikke være motivert.

For å forstå hvordan lønn kan motivere til effektiv innsats, må en med utgangspunkt i et kognitivt perspektiv, for det første ta hensyn til at lønn har ulik verdi for folk, og dernest ta i betraktning folks tro på sannsynligheten av at de er i stand til å yte den nødvendige innsats samt deres tro på at denne innsatsen vil lede til høyere belønning.

2.3.2 Selvbestemmelsesteori (SDT)

Med utgangspunkt i Vrooms (1964) forventningsteori foreslo Porter og Lawler (1968) en modell som beskrev forhold mellom indre- og ytre jobbmotivasjon, der de sa at indre og ytre incentiver virker additivt og fører til total jobbtillfredsstillelse. Både Vroom's teori og Porter og Lawlers modell førte til mye forskning rundt temaet motivasjon, men det var særlig den delen av forskningen som var knyttet til samvirket mellom indre og ytre motivasjon som skapte diskusjon. Tidlige studier som testet hypotesen til Porter og Lawler fant at materielle ytre incentiver undergravde den indre motivasjonen, mens ytre motivasjon i form av ros økte den indre motivasjonen (Deci, 1971). Dette indikerte at ytre incentiver kan påvirke den indre motivasjonen i både positiv og negativ retning, og ikke bare additivt. Ut fra dette og mange andre undersøkelser foreslo Deci (1975) teorien om kognitiv evaluering (CET), for å forklare effekten av ytre incentiver på indre motivasjon.

Teorien om kognitiv evaluering sier at faktorer som ytre belønning, kontroll, tidsfrister og evaluering reduserer følelsen av selvstendighet, samtidig som selvstendighet og følelsen av å inneha kompetanse og kunne bidra, er viktig for den indre motivasjonen. Kognitiv evaluering fikk mye oppmerksomhet gjennom sytti og åttitallet, men selv om den fikk mange tilhengere var det også gode grunner til å stille spørsmål ved noen sider av CET som motivasjonsteori, og den generelle anvendbarheten i organisasjoner. Ryan, Connell og Deci (1985) presenterte en differensiert analyse av ytre motivasjon som etter hvert ledet til selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci og Ryan, 1985a, 2000; Ryan og Deci, 2000), hvor CET er innarbeidet som en delteori.

Selvbestemmelsesteorien mener det finnes tre primære psykologiske behov som motiverer menneskelig atferd. Behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet med andre.

Kompetanse handler om behovet for å lykkes i optimalt utfordrende oppgaver, oppnå et ønsket resultat og en følelse av at man mestrer oppgaven. Autonomi er vårt behov for å ta egne valg og selv å være initiativtaker til handlinger. Tilhørighet refererer til behovet vi

mennesker har for å etablere gjensidig respekt og tillit med andre, og å føle tilknytning til andre mennesker (Ryan & Deci 2002). Ryan og Deci (2007) hevder at opplevelse av kompetanse, tilhørighet og autonomi er nødvendige forutsetninger for å vedlikeholde og fremme indre motivasjon.

Sentralt i selvbestemmelsesteori står skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonomi innebærer å handle med vilje og å ha valgmuligheter. Indre motivasjon er et eksempel på autonom motivasjon, men også ytre motivasjon kan være autonom. Hvor autonom en ytre motivasjon oppfattes som, avhenger av hvor godt den er internalisert og integrert i individet.

Et viktig element i selvbestemmelsesteorien er at, i motsetning til de fleste andre teorier om internalisering, ser den ikke på internalisering som form for dikotomi, men snarere som et kontinuum. Jo mer fullstendig en regulering er internalisert, jo mer blir det en del av det integrerte selvet, og jo mer er det et grunnlag for selvbestemt atferd. Ytre motivert atferd som er blitt internalisert vil variere i sin grad av relativ autonomi. Hvis ytre atferd har blitt godt integrert vil det være grunnlag for autonom (selvstyrt) ytre motivert atferd, mens de som i mindre grad har internalisert ytre motivert atferd vil oppleve en mer kontrollert form for ytre motivasjon. I teorien er det beskrevet ulike typer av regulering for ytre motivasjon som viser i hvilken grad de representerer autonomi (Gagné og Deci, 2005). *Amotivasjon*, som er en tilstand hvor det er mangel på intensjon til å handle. *Ytre regulering* er den minst autonome form for ytre motivasjon, og går ut på å være motivert for å oppnå en belønning eller for å unngå straff. *Introjeksjonsregulering* innebærer at en ekstern regulering har blitt internalisert, men ikke akseptert som sin egen. Den er en type ytre regulering som etter å ha blitt delvis internalisert er blitt en del av medarbeideren, men som likevel ikke anses som en del av det integrerte selvet og anses derfor ikke som selvbestemt. *Identifisert regulering* er en mer selvbestemt form for ytre motivasjon fordi den innebærer en bevisst verdsettelse av en atferd. Medarbeideren har identifisert og akseptert dens underliggende prosesser. *Integrert regulering* er den mest autonome formen for ytre motivasjon. Medarbeideren har identifisert en regulering som er tatt inn i selvet og overlappet med behov, verdier og mål som allerede er en del av selvet.

Forskning har vist at ytre motivert atferd som er integrert, er assosiert med mer positive opplevelser enn de mindre fullstendig integrerte formene for ytre motivasjon. Teorien er

opptatt av sosiale kontekster som fremmer internalisering og fører til integrering eller internalisering av verdier og/eller mål. For å komme så langt som til integrert regulering må alle behovene (kompetanse, autonomi og tilhørighet) være tilfredstilt (Deci & Ryan 2000, Ryan & Deci 2007).

2.4 Jobbkarakteristika

Det er ikke enkelt å skille entydig mellom teorier og modeller om jobbtildfredshet og jobbmotivasjon, og det er et betydelig overlapp i forsøkene på å forklare disse begrepene. Både Hackman og Oldhams jobb-karakteristika modell og Herzbergs to-faktorteori handler om motivasjon. Vi har valgt å presenteres Herzbergs' to-faktorteori nærmere her.

2.4.1 To faktor teori (Herzberg)

Herzbergs to-faktor teori omtaler motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. De første utgjør de vesentligste grunnene til at mennesker er tilfredse i jobbene sine. De andre avspeiler årsakene til manglende tilfredshet i jobben. To-faktorteori sier at et jobbinnhold som gir anerkjennelse, læring og ansvar skaper en høy grad av jobbtildfredshet hos medarbeiderne (Herzberg, Mausner og Snydermann, 1959). Grunnprinsippet er at en medarbeider som trives også vil være en motivert og produktiv medarbeider.

Herzbergs to-faktorteori sier at hygienefaktorer virker demotiverende på innsatsen når de er utilstrekkelige eller ikke tilsted, mens motivatorer opprettholder eller øker innsatsen (Herzberg, 1959). Hygienefaktorer gir ingen positiv effekt, kun negativ hvis den fjernes. Variabler som bidrar til jobbtildfredsstillelse er forskjellige fra variabler som bidrar til jobb utilfredsstillelse. Faktorer som bidrar til jobbtildfredsstillelse er mestring, anerkjennelse, interessante arbeidsoppgaver, økt ansvar, forfremmelse og læring. På den andre siden viste undersøkelsen at faktorer som bidrar mest til jobbutildfredsstillelse er dårlige virksomhetspolitikk, inkompetent eller urettferdig ledelse, dårlige mellommenneskelige relasjoner, dårlig arbeidsmiljø, urettferdig lønn, trussel mot status, og jobb usikkerhet. Faktorene som øker jobbtildfredsstillelsen kalles motivatorer, mens faktorene som bidrar til jobbutildfredsstillelse kalles hygiene faktorer. De kalles hygiene faktorer fordi tilstedeværelse av disse alene ikke bidrar til økt jobbtildfredsstillelse, men ved mangel eller fravær skaper de misnøye. Sagt på en annen måte så skaper ikke hygienefaktorene tilfredsstillelse, men forhindrer misnøye.

Tabell 1. Eksempler på motivasjons- og hygienefaktorer

Motivasjonsfaktorer (Påvirker tilfredshet)	Hygienefaktorer (Påvirker utilfredshet)
▪ Mestring	▪ Bedriftens politikk og retningslinjer
▪ Anerkjennelse	▪ Ledelsesform
▪ Interessante arbeidsoppgaver	▪ Lønnssystem og lønnsutvikling
▪ Ansvar	▪ Psykososialt arbeidsmiljø
▪ Forfremmelse	▪ Arbeidsforholdene og omgivelsene
▪ Læring	▪ Status

Herzbergs teori er blitt utsatt for flere feiltolkninger. Blant annet at hygiene faktorer ikke kan motivere. Det Herzberg sier er derimot at motivatorer og hygienefaktorer motiverer på ulike måter. Å jobbe for å oppfylle hygienebehov kaller Herzberg «movement», og tilsvarer det mange i dag kaller ytre motivasjon. Belønninger som skaper ytre motivasjon er ment å skulle bidra til en atferdsendring og «bevege» den ansatte i en ønsket retning slik at et konkret resultat oppnås. En motivator tilsvarer indre motivasjon, og belønningen som gis her forsøker å stimulere den ansattes behov for å føle jobbtilfredsstillelse. Altså kan både hygienefaktorer og motivatorer skape motivasjon, men i følge Herzberg fører ikke bruk av hygienefaktorer til at den ansatte føler mer jobbtilfredsstillelse og entusiasme for jobben. Videre påstår han at bruk av hygienefaktorer som belønning gjør at de ikke kan fjernes uten at det skaper misnøye, og at det forventes stadig høyere belønning. Eskalerende behov for hygienefaktorer er et aktuelt tema innen forskning på årsaker og konsekvenser av materialisme.

2.5 Økonomisk teori

En grunnleggende antakelse i standard økonomisk teori er at folk primært er motivert av sin egeninteresse, spesielt sin økonomiske egeninteresse. Denne antakelsen har hatt viktige implikasjoner for hvordan økonomer har tenkt om utforming av belønningsstrukturer som tar sikte på å øke folks arbeidsinnsats.

2.5.1 Prinsipal – Agent teori

Prinsipal-agent teori er teori om hvordan en ved hjelp av ulike incentiver kan få samsvar mellom prinsipalen og agenten sine mål (Milgrom og Roberts, 1992). En person som utfører

en oppgave for en annen kalles agent, mens den han handler på vegne av kalles prinsipal. I en ansatte relasjon er for eksempel arbeidsgiver prinsipal og de ansatte agenter.

Utgangspunktet for teorien er det såkalte prinsipal-agent-problemet, som går ut på at agenten ofte ikke har de samme målene som prinsipalen.

En prinsipal-agent relasjon oppstår ofte i situasjoner der agenten besitter ferdigheter og kunnskap som prinsipalen mangler for å utføre en oppgave, slik det er vanlig i bedrifter og andre organisasjoner. Utgangspunktet er at prinsipalen delegerer oppgaver til agenten, og at det derfor er nødvendig for prinsipalen å kontrollere agentens handlinger. Det kan gjøres ved ulike styringsmekanismer, men ofte brukes en incentivkontrakt som skal motivere agenten til å handle i samsvar med prinsipalens interesse. Det mest vanlige incentivet er finansielle ordninger som belønner oppnådde resultater.

Utfordringen med prinsipal-agent relasjonen er at det ofte oppstår en situasjon der en av avtalepartene i egen vinnings hensikt og for å imøtekomme egne mål kan opptre i strid med den inngåtte avtalen, mot den andres interesse og til den andres kostnad. Dette kalles moralsk hasard (risiko) eller det Williamson (1985) kaller *ex post* opportunisme, oppstår i prinsipal-agent-relasjonen dels fordi partene har ulike interesser. En viktig type moralsk hasard oppstår i en ansatte relasjon hvor den ansatte (agenten) kan lure seg unna sitt ansvar overfor arbeidsgiver (prinsipalen), for eksempel ved å utføre private oppgaver i arbeidstiden eller ved å yte redusert innsats i arbeidet, uten at dette går utover belønningen. Tesen i agentteorien er at uten kontroll ved overvåkning eller incentiver vil agenten ikke handle i samsvar med prinsipalens interesser, men heller bruke tid på å dyrke sine egne private interesser i arbeidssituasjonen.

Når moralsk hasard-problemet kontrolleres ved bruk av incentivkontrakter, må arbeidsgiver bestemme hva som skal belønnes samt vurdere tilfeldige faktorer som kan påvirke resultatet. Men resultatet vil ikke alltid avhenge av den ansattes kapasitet og innsats, men også av tilfeldige faktorer utenfor den ansattes kontroll. Belønningen trenger ikke å ha noe å gjøre med hvor intelligent, ærlig og nøyaktig den ansatte utfører sitt arbeid, men kan påvirkes av faktorer som sviktende etterspørsel, mangelfull ledelse, subjektive kriterier eller målefeil. Stort innslag av tilfeldige faktorer gjør den ansatte mer utsatt for risiko, og det gjør det vanskelig å utforme effektive eller optimale incentivkontrakter.

3.0 Metode

Når vi valgte tema og undersøkelsesopplegg for vår mastergradsoppgave opplevde vi en rekke begrensninger. Vi har hatt fokus på å gjøre oppgaven overkommelig og samtidig bidra til å svare på problemstillingen på best mulig måte. Vi har som mål at våre funn vil være et lite, men nytt bidrag til en allerede stor forskningsbase innenfor dette tema.

Vi vil i dette kapitlet beskrive vårt undersøkelsesopplegg og begrunne hvorfor vi har valgt å utføre en litteraturstudie. Vi vil beskrive hvordan datainnsamlingen har foregått og vi vil begrunne valg av artikler samt belyse hvordan artiklene er analysert. Vi vurderer oppgavens validitet og reliabilitet. Til slutt i dette kapitlet drøftes styrker og svakheter med våre metodevalg.

3.1 Undersøkelsesopplegg

Denne undersøkelsen har som mål å kartlegge, samt analysere hva et utvalg av relevant forskning sier om vår problemstilling. For å svare på problemstillingen vil vi gjennomføre en litteraturstudie.

Chris Hart definerer i sin bok *Doing a literature review* 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 oppnå spesielle målsettinger eller for å uttrykke spesielle syn på temaets natur og hvordan det er utforsket, samt den effektive evalueringen av dokumentene i forhold til foreslått forskning» (Hart, 1998,) (Fritt oversatt fra engelsk).

Ifølge Hart (1998), innebærer en litteraturstudie av kvalitet blant annet bredde og dybde. Man skal være klar og tydelig, samt ha en effektiv analyse. For å oppnå den ønskelige bredde og dybde i vår undersøkelse har vi valgt ut studier med varierende problemstillinger innenfor temaer relatert til bruk av økonomiske incentiver og motivasjon. Samtidig er det i teorikapitlet valgt å fokusere på perspektiver og teorier som står relativt sterkt i organisasjonsteorien. Dette er gjort for å ha klare holdepunkter, samt og lettere kunne diskutere og forstå vår vinkling av oppgaven og problemstilling. Vi har også fokusert på å få

så mange artikler som mulig inn i vår studie nettopp for å kunne bidra til en bredde og dybde i vår litteraturstudie.

Litteraturstudier er en kvalitativ forskningsmetode. Kvalitativ forskning kjennetegnes ved at data samles inn i form av ord, setninger og fortellinger. Men det kan også være at slike data er samlet inn og nedtegnet av andre. Forskere kan benytte seg av offentlige dokumenter, årsrapporter, politiske selvbiografier, dagbøker osv. (Jacobsen, 2005).

Ifølge Jacobsen (2005) egner litteraturstudier seg godt:

- A. Når det er umulig å samle inn primærdata
- B. Når vi ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss situasjon eller hendelse
- C. Når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort

Grunnen til at vi har valgt å utføre en litteraturstudie er at det tidlig viste seg svært krevende å få tilgang til den informasjonen vi var ute etter. Håndtering av bonussystem er interne anliggende som mange bedrifter ønsker lite fokus på utad. Samtidig fant vi raskt ut at det finnes en del forskning på temaet og generelle kartlegginger gjort av bedrifter og interesseorganisasjoner. Det finnes videre flere store vitenskapelige undersøkelser innenfor temaet som er mulig å bruke som ett godt grunnlag for å belyse vår problemstilling. I det eksisterende materialet ligger det mye kunnskap og informasjon som er interessant å se nærmere på. Å gjennomføre en litteraturstudie ga oss mulighet til å se nærmere på noen sider ved anvendelse av økonomiske incentiver, og da spesielt individuelle bonusordninger anvendt på personer som arbeider med interessante og krevende oppgaver. Ved å gjennomføre en litteraturstudie kan vi gjennomgå og systematisere hva andre har funnet ut tidligere og hva de mener om fordeler og ulemper ved bruk av økonomiske incentiver.

3.2 Datainnsamling

For å finne relevante artikler måtte vi gjennomgå fire faser som omtales i dette kapitlet.

3.2.1 Innledende litteratursøk

Vi startet opp med å gjennomgå lærebøker om HR, ledelse og motivasjon. Men også en rekke artikler ble gjennomgått i denne fasen.

3.2.2 Bruk av søketjenesten Primo

Vi valgte å bruke Universitetsbiblioteket i Tromsø sin søketjeneste Primo for å finne aktuell litteratur som deretter skulle inngå i undersøkelsen. Vi fokuserte på å finne artikler som A) omhandler sammenhengen mellom indre- og ytre motivasjon. B) beskriver hvordan motivasjon og derav adferd påvirkes av økonomiske incentiver C) Effekten av økonomiske incentiver på prestasjon. D) Effekten av økonomiske incentiver på jobbmotivasjon ved enkle rutinepregete oppgaver, og ved komplekse og sammensatte oppgaver.

Primo inneholder et stort utvalg av artikler som omhandler bruk av incentivsystemer og motivasjon. Vi måtte bruke mye tid til søk etter artikler for å treffe problemstillingen best mulig. Mange begreper og sammensatte ord ble benyttet. Vi har ikke tatt hensyn til kulturforskjeller mellom land eller verdensdeler. Vi har ikke tatt hensyn til særlige kjennetegn for spesielle sektorer som for eksempel privat sektor, offentlig sektor, økonomi, markedsføring eller helse. Det er ikke sortert ut spesifikke fagfelter før vi startet søket. Treff på søkeordene kan derfor relateres til forskning fra mange forskjellige fagområder.

For å gjøre mengden artikler håndterlig måtte vi spesifisere søk så mye som mulig. Vi måtte søke på flere ord samtidig for å få en håndterbar mengde relevante treff for vår problemstilling. Følgende ord inngår i vårt søk:

- Pay for performance
- Future performance
- Work performance financial incentives
- Extrinsic motivation incentives
- Intrinsic motivation incentives

Antallet artikler etter disse søkene ble mange, og ved utvelgelse ble det derfor også lagt vekt på når artikkelen var publisert, og om den er ofte referert til. Det ble ansett som en fordel at artiklene er av nyere dato, og at de fremstår som grunnleggende innenfor sitt tema.

3.2.3 Feature map og bruk av seleksjonsskjema

I denne fasen av litteratursøket tok vi utgangspunkt i metodikken om litteraturstudier som beskrives av Hart (1998). Vi tar utgangspunkt i hans metode kalt feature map for å finne relevante artikler som skal inngå i studien. Feature map er en metode som i et standardisert

format tillater systematiske analyser av innholdet i flere artikler. Metoden baserer seg på å kunne oppsummere eventuelle likheter og ulikheter på tvers av studier som omhandler samme emne. Ut fra dette ble det utarbeidet ett seleksjonsskjema for å gjøre arbeidet lettere og mer systematisk. Artikler ble skimlet for relevans og enten ble de inkludert eller forkastet jf. seleksjonsskjema 1, se vedlegg 1. I seleksjonsskjemaet ble følgende kriterier/forhold notert og vurdert: Forfatter, problemstilling, metodebruk, konklusjon og hovedkilder.

Etter bruk av seleksjonsskjemaet gjennsto 19 artikler. Disse artiklene blir her presentert i tabellen under.

Tabell 2. Oversikt over gjennomgåtte artikler.

Forfatter	Navn på artikkel	Publikasjon	Hovedfunn
Marylene Gagné og Edward I. Deci	Self-determination theory and work motivation	Journal of Organizational Behavior. 2005. 26. 331 – 362.	Denne artikkelen beskriver teorien om selvbestemmelse som en teori om arbeidsmotivasjon og viser dens relevans til teorier om organisasjonsutvikling. Gagne og Deci konkluderer i denne studien med at det er etablert oppfatning av at å bruke økonomiske ytre belønning for å motivere til prestasjoner kan være ødeleggende for den indre motivasjonen og kan ha negative konsekvenser for prestasjon på interessante og personlige viktige aktiviteter.
Bård Kuvaas	Work Performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level	Journal of organizational behavior. Vol. 27, 365 – 385. (2006)	Nivå på grunnlønn, men ikke bonus var positivt relatert til både opplevd grad av prestasjon og engasjement. Disse relasjonene ble delvis utjevnet av indre motivasjon. Forholdet mellom nivå på bonusutbetaling ble ikke påvirket av type betalingsplan/lønnsystem.

			Fremtidig forskning om belønning blant kunnskapsorganisasjoner diskuteres.
Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor	Pay- for- performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles to word a contingency perspective	Journal of Management.	Prestasjonsbasert lønn og andre former for bonus er positivt forbundet med fremtidig prestasjoner blant ansatte. Funnene indikerer videre at i motsetning til hva det tradisjonelle økonomiske perspektivet hevder kan bonuslønn ha en sterkere effekt på prestasjon enn prestasjonsbasert lønn.
Jenna Frost, Margit Osterloh og Antoinette Weibel	Governing knowledge work: Transactional and transformational solutions	Organisational Dynamics, 2010.Vol, 39. no 2. 126-136.	Artikkelen beskriver nyere organisasjonsformer som C-form, F form og I-form som har to kjennetegn som skiller de fra tradisjonelle organisasjonsformer. Begge kjennetegn søker å utvikle frivillige bidrag til felles goder eller synergier som oppnås gjennom kunnskapsarbeid. Forfatterne håper de gjennom artikkelen har overbevist ledere om at måten man bør organisere kunnskapsarbeidere på er ulik fra dem man bruker for å organisere manuelt

			arbeid. Det å utvikle nye organisasjonsformer som ivaretar den indre motivasjonen er en spennende tanke i fremtiden.
Gergana Markova og Cameron Ford	Is money the panacea? Rewards for knowledge workers	International Journal of Productivity and Performance Management. 2011. Vol. 60 No. 8. 813-823	Artikkelens resultater viser at det å motta ikke finansiell belønning er en sterk forutsetning for indre motivasjon som kommer til uttrykk gjennom lengere arbeidstid når man sammenligner andre grupper av individuell økonomisk belønning. Indre motivasjon påvirker forholdet mellom mottatt ikke finansielle belønning, prestasjon og nytenkning.
Eisenberger, R., Rhoades, L og Cameron, J.	Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation	Journal of Personality and Social Psychology. 1999. Vol. 77. No. 5. 1026 – 1040.	Studie 1 fant at lønn for å nå en prestasjons standard hadde positive effekter på collage studenter sin opplevde selvbestemmelse og kompetanse, grad av oppgave tilfredshet og bruk av fritid til å utføre en oppgave. Studie 2 slo fast at opplevd selvbestemmelse påvirket det positive forholdet

			<p>mellom forventet ytelsesbelønning og oppfattet støtte fra organisasjonen, positivitet og ytelse på jobb. Studie 3 viste at forventning om prestasjonsbasert belønning var positivt relatert til interesse til jobben, som ble sterkere blant ansatte som ønsket stor grad av kontroll. Mange funn motsier CET teorien.</p>
Frey, B.S og Jegen,	Motivation crowding theory	Journal of Economic Surveys. 2001. Vol. 15. No. 5. 589 - 611	<p>Crowding teorien antyder at ytre påvirkning gjennom økonomiske incentiver eller straff kan undergrave, og under enkelte forhold styrke den indre motivasjonen. Blant økonomer har diskusjonen rundt fortregning av indre motivasjon i hovedsak foregått på det teoretiske planet, men denne studien viser at den også har en empirisk relevans. Effekter av fortregning kan i spesielle tilfeller til og med overgå den tradisjonelle pris effekten.</p>

Roberts, J.	Designing incentives in organizations	Journal of Institutional Economics. 2010. Vol 6. No 1. 125 - 131	Design av incentivsystem er ett sentralt tema for økonomistyring av organisasjoner. Denne artikkelen argumenterer for at veldig ofte vil det ideelle incentivsystemet i firmaer involvere svake incentiver. Det beskrives fem situasjoner der bruk av svake incentiver er optimalt.
Deci, E. L., Ryan, R. M og Koestner, R.	A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation	Psychological Bulletin. 1999. Vol. 125. No. 6. 627 - 668	Hovedfunnene i meta-analysen er at ytre belønning i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønningsmottakerens indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende. Blant annet viser studien at verbal ytre belønning øker den indre motivasjonen, og at materielle belønninger som kommer overraskende, eller som ikke er relatert til handlingen, ikke reduserer den indre motivasjonen. Studien viser videre at ytre incentiver kan ha en

			<p>positiv effekt på utførelsen av enkle og kjedelige oppgaver, mens de undergraver indre motivasjon og reduserer effekten for utførelse av interessante oppgaver.</p> <p>Artikkelen svarere godt på hvilke oppgaver som er egnet for ytre incentiver. Dette under forutsetning av at man mener indre motivasjon er nødvendig for å gjøre en oppgave på en god måte.</p>
Deci, E. L.	The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic Motivation	Organizational Behavior and Human Performance. 1972. 8. 217 - 229	<p>Alle teoriene om arbeidsmotivasjon som inneholder både ytre og indre motivasjon antar at effektene av de to er additive. Denne studien undersøker dette og det ble funnet at en persons indre motivasjon for å utføre en aktivitet ble mindre når han mottok penger som lønn, ble truet med straff for dårlig ytelse, eller mottok negative tilbakemeldinger om hans ytelse. Ubetinget</p>

			økonomisk lønn påvirket ikke den indre motivasjonen. CET ble brukt til å forklare disse resultatene og diskutert i relasjon til ledelse.
Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N og Shaw, J.	Are financial incentives related to performance? A meta-analytic Review of empirical research	Journal of Applied Psychology. 1998. Vol. 83. No. 5. 777 - 787	Funnene i metaanalysen viser at det ikke er noen sammenheng mellom kvalitet på utførelsen av oppgaver og finansielle incentiver. Derimot var det en positiv sammenheng mellom finansielle incentiver og kvantitet. Om en oppgave var indre eller ytre motivert påvirket ikke incentivets effekt på utførelsen. Resultatene i denne undersøkelsen, sammen med resultatene fra Cameron og Pierce (1994), og Eisenberger og Cameron (1996) går langt i å avvise myten om at finansielle incentiver ødelegger indre motivasjon. Hovedresultatet i denne undersøkelsen understreker en generell positiv sammenheng

			mellom finansielle incentiver og prestasjon.
Ryan R.M. og Deci E.I.	When paradigms Clash: Moments on Cameron and Pierces's claim that rewards do not undermine intrinsic motivation	Review of educational research spring 1996. Vol 66, No, 1, pp 33-38	I denne artikkelen kritiserer Ryan og Desi konklusjoner som ble gjort av Cameron og Pierce i en artikkel fra 1994. Det er fordi Ryan og Deci tror at belønning er ett sterkt verktøy som brukes av praktikere at en forståelse av deres psykologiske betydning og deres potensiale til å skape både positive og negative effekter er avgjørende. Det oppfordres til å vurdere forskning som omhandler effekter av belønning og være kritisk til Cameron og Pierce's metaanalyse før man ukritisk følger deres anbefalinger og funn.
Kohn, A.	Why incentive plans cannot work	Harvard Business 1993. Review Reprint 93506	Kohn peker på at de fleste ledere for ofte tror at effektene av belønning er udelte effektivt og sterkt. Incentiver endrer ikke holdninger som ligger til grunn for vår oppførsel.

			Videre argumenteres det for at belønning ikke skaper ett langvarig engasjement, men de endrer midlertidig hva vi gjør. Belønning motiverer folk, men de motiverer folk til å motta belønningen. Videre argumenteres det for at det største offeret for belønning er kreativiteten.
Grepperud, S. og Pedersen, P.A	Crowding effects and work ethics	Labour 2006 125-138	Artikkelen analyserer optimale kontrakter i en prinsipal-agent modell der agenten er indre motivert, og der det er en endogen sammenheng mellom strukturene incentiv belønning og indre motivasjon (crowding effekter). Analysen viser at prinsipalen kan oppleve bedre måloppnåelse uten å implementere økonomiske incentiver. Det er videre vist at sterke incentiver reduserer den indre motivasjonen (crowding out).
Park.S og Sturman, M. C	How and what you pay matters: The relative	Compensation & benefits review 2012 44:80	Studien avdekker at effektene av belønningsplaner på

	effectiveness of merit pay, bonuses and long-term incentives and future job performance		fremtidige prestasjoner blant ansatte kan forklares ut fra styrken i sammenhengen mellom lønn og prestasjon for hver plan og den finansielle utformingen av belønningen.
Ghazanfar,F.,Chuanmin, S.,Khan,M.M og Bashir, M	A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation	International Journal of business and social science 2011, Vol. 2 No. 1	Funn antyder at nivå på fastlønn kan øke jobb motivasjon. Hovedfunn kan oppsummeres slik: 1: Er ansatte fornøyd med deres lønn kan det øke jobb motivasjonen 2: Fleksibel lønn er ikke en motivasjonsfaktor i jobber der ansatte ble værende 3: Frynsegoder har ikke en viktig påvirkning på jobb motivasjon
Lazear, E.P	The power of incentives	The american economic review, 2000 Vol.90, No 2 Papers and proceedings of one hundred twelfth annual meeting of the American economic	Omhandler ulike incentiver og deres oppbygning, men besvarer i liten grad våre forskningsspørsmål.

		association410-414	
Chien, M.S.,Lawer, J.S Lawler og Uen J.F	Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence form the Taiwaese high-tech sector	The International journal of human Resource management 2010. Vol. 21, No 12, 2234-2248	Prestasjonsbasert lønn er positivt relatert til prestasjoner på jobb. Studien viser også at opplevd rettferdighet er positivt relatert til oppgave løsning og modererte sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn og prestasjoner på jobb. Studien identifiserte personalmessige utfordringer med å bruke funnene inn i organisasjoner.
Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M.	Pay for performance in the public sector- Benefits and (hidden) costs	Journal of Public Administration Research and Theory, 20(2), 387 - 412	I studien viser man at Prestasjonsbasert lønn av og til påvirker ansattes innsats negativt. Videre viser studien at motivasjon trolig er en nøkkelfaktor på effekten av prestasjonsbasert lønn. Prestasjonsbasert lønn er generelt mer kostbar enn det ser ut, fordi den ofte inneholder skjulte kostnader av belønningen. Funn bidrar til å forklare hvorfor prestasjonsbasert lønn har hatt liten suksess

			i offentlig sektor.
--	--	--	---------------------

3.2.4 Systematisk relevanstabell

Videre gjorde vi en systematisk gjennomgang av utvalgte artikler. Vi satte opp en tabell der vi satte verdi på hvor godt artiklene svarte på våre forskningsspørsmål, og ga artiklene verdi gjennom å rangere de etter følgende grad av svargrad/relevans: 1=lite relevant 2= noe relevant, 3=Middels relevant, 4= relevant 5=Meget relevant. Til slutt summerte vi graden av relevans for på denne måten å kunne rangere artiklene. De artiklene som fikk høyest rangering synes vi gjennom en faglig og skjønnsmessig vurdering besvarte våre forskningsspørsmål på en god måte.

Selve relevansvurderingen skjedde ved at vi leste alle artiklene hver for oss og vi ga selvstendige vurderinger av artiklene. Vi gjennomførte så ett møte der vi i felleskap diskuterte oss frem til i hvor stor grad artikkelen besvarte våre forskningsspørsmål. Resultatene herfra ble ført inn i den systematiske relevanstabellen (tabell 3). Vi opplevde at vi stort sett hadde en lik oppfatning av relevansen. Der vi var uenig diskuterte vi oss frem til enighet ved å se nærmere på artikkelen i felleskap. Oppsummert synes vi måten vi gjennomførte relevansvurderingen fungerte godt.

Etter en felles diskusjon valgte vi å ikke ta med to av de nitten artiklene i tabell 2 i en videre relevansvurdering. Vi finner ikke disse artiklene særlig relevant i forhold til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Disse artiklene er:

- Artikkelen av Ryan R.M. og Deci E.I (1996) «When paradigms Clash: Mommments on Cameron and Pierces’s claim that rewards do not undermine intrinsic motivation». artikkelen er en kommentar og motsvar til artikkelen fra Cameron og Pierce (1994).
- Artikkelen fra Lazear, E.P (2000) “The power of incentives” ble etter en nærmere analyse heller ikke tatt med i vårt utvalg. Denne studien omhandler primært hvordan man designer lønns- og incentivordninger. Vi finner ikke at artikkelen vil svare godt på vår problemstilling og forskningsspørsmål.

Tabell 3: Systematisk relevanstabell

Forfatter	Navn på artikkel	Forskning spørsmål 1	Forskning spørsmål 2	Forskning spørsmål 3	Forskning spørsmål 4	Sum
Marylene Gagne og Edward I. Deci 2005	Self-determination theory and work motivation	4	4	4	2	16
Bård Kuvaas 2006	Work Performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level	4	4	3	4	15
Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor	Pay- for- performance's effect on future employee performance: Integrating psychological and economic principles to word a contingency perspective	3	1	3	2	9
Jenna Frost, Margit Osterloh og Antoinette	Governing knowledge work: Transactional	2	2	3	3	10

Weibel 2010	and transformational solutions					
Gergana Markova og Cameron Ford	Is money the panacea? Rewards for knowledge workers	3	2	3	3	11
Eisenberger, R., Rhoades, L og Cameron, J.	Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation	5	5	4	4	18
Frey, B.S og Jegen,	Motivation crowding theory	3	3	3	4	13
Roberts, J.	Designing incentives in organizations	2	1	3	4	10
Deci, E. L., Ryan, R. M og Koestner, R.	A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation	5	4	5	4	18
Deci, E. L.	The effects of contingent and noncontingent rewards and	4	2	3	3	12

	controls on intrinsic Motivation					
Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N og Shaw, J.	Are financial incentives related to performance? A meta-analytic Review of empirical research	5	3	4	2	14
Kohn, A.	Why incentive plans cannot work	4	2	2	4	12
Grepperud, S. og Pedersen, P.A	Crowding effects and work ethics	4	2	3	3	12
Park.S og Sturman, M. C	How and what you pay matters: The relative effectiveness of merit pay, bonuses and long-term incentives and future job performance	2	2	2	3	9
Ghazanfar,F., Chuanmin, S.,Khan,M.M og Bashir, M	A study of relationship between satisfaction with	4	2	2	2	10

	compensation and work motivation					
Chien, M.S., Lawer, J.S Lawler og Uen J.F	Performance-based pay, procedural justice and job performance for R&D professionals: evidence form the Taiwaese high-tech sector	4	3	2	1	10
Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M.	Pay for performance in the public sector- Benefits and (hidden) costs	4	4	5	4	17

Som resultat av denne systematiske relevansvurderingen valgte vi ut seks artikler som danner empirien for vår litteraturstudie. Vårt endelige utvalg som oppnådde størst verdi presenteres i tabell 4 nedenfor. Funnene i disse artiklene gjennomgås nærmere i resultatkapitlet.

Tabell 4: Endelig artikkelutvalg som omtales nærmere i resultatkapitlet

Forfatter	Navn på artikkel
Marylène Gagné og Edward Deci	Self-determination theory and work motivation.
Bård Kuvaas	Work performance, affectiv commitment, and work motivation: the role of pay administration and pay level.

Eisenberger, R., Rhoades, L og Cameron, J	Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation
Deci, E. L., Ryan, R. M og Koestner, R.	A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.
Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N og Shaw, J.	Are financial incentives related to performance? A meta-analytic Review of empirical research
Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M.	Pay for performance in the public sector- Benefits and (hidden) costs

3.3 Validitet og reliabilitet

Når man arbeider frem undersøkelser forsøker man alltid å minimere problemer knyttet til gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) (Jacobsen, 2005).

Validiteten betegner dataenes gyldighet for å besvare problemstillingen i undersøkelsen. Validiteten er avhengig av hva det er som er målt, og om dette er de egenskapene problemstillingen gjelder. Skal data være valide, er det ikke nok at de ulike operasjoner under innsamling og behandling av data er nøyaktig utført. Det hjelper ikke om respondentens svar blir riktig registrert og overført feilfritt, dersom dette svaret ikke forteller forskeren noe om det han hadde til hensikt å måle (Hellevik, 1977).

Reliabiliteten bestemmes av hvordan målingene som leder frem til tallene i datamatriksen er utført, betegnelsen sikter til nøyaktigheten i denne prosessen. Vi har høy reliabilitet dersom uavhengige målinger av det samme fenomenet gir tilnærmet like resultater. Det er derfor viktig at man unngår feilkilder. I vår analyse og konklusjon må vi være bevisst på at forskningen vi undersøker vil kunne inneholde en del feilkilder som følge av for eksempel misforståelser av spørsmål, feil notering av svar osv. Høy reliabilitet sikrer altså data en pålitelighet som gjør dem egnet til å belyse en vitenskapelig problemstilling (Hellevik, 1977).

Våre undersøkelsesenheter er artikler. Gyldigheten av våre funn vil derfor være avhengig av kvaliteten på disse studiene. Bonusordninger anses som bedriftsinterne anliggende og det er en fare for at artikkelforfatteres valg av metode har påvirket graden av ærlige svar som ble mottatt fra de ansatte, som ofte har en egeninteresse å ta vare på. Når man utfører vitenskapelige undersøkelser må man derfor spørre seg om det har sneket seg inn tilfeldige eller systematiske feil. Slike momenter kan påvirke resultatene og deres validitet og reliabilitet. Vårt artikkelutvalg er imidlertid publisert og har gjennomgått en kvalitetssikring av andre forskere som bidrar til å øke både validiteten og reliabiliteten.

En sentral utfordring for oss er at vi undersøker bare noen få enheter/artikler og disse er trukket ut for ett spesielt formål.

3.4 Styrker og svakheter ved våre metodevalg

Det er ulike fordeler og ulemper med å utforme vår undersøkelse som en litteraturstudie. Bruk av kvalitativ metode er fleksibelt. Det er vanlig at problemstillingen kan endres etter hvert som vi får vite mer om temaet. Forskningsprosessen er ikke låst men vi kan endre både problemstillingen og datainnsamlingen underveis i arbeidet med oppgaven (Jacobsen, 2005). Denne fleksibiliteten er en klar fordel for oss i dette arbeidet.

Vi unngår mange mulige feilkilder i arbeid med å lage egne spørreundersøkelser noe som er krevende. Ifølge Jakobsen (2005) er det eneste vi får svar på i ett spørreskjema, det vi spør om. Ved å gjennomføre en litteraturstudie kan man i stor grad få innsikt i relevant stoff, uten å selv måtte fysisk samle inn data for å besvare vår problemstilling. Vi unngår altså å samle inn nye data, imidlertid må vi gjennom en litteraturstudie bruke mye tid på å tilegne oss kunnskap om hvordan vi leser og analyserer forskning på en best mulig måte. Dette er en viktig del av vår læringsprosess underveis i vårt arbeid med denne mastergradsoppgaven.

I vår litteraturstudie bruker vi sekundærdata, det vil si data som er samlet inn av andre. Dette påvirker mange aspekter av vår forskning. Hovedproblemet kan være at informasjonen er samlet inn til ett annet formål, eller en annen problemstilling enn det vi ønsker å belyse. Det kan derfor oppstå ett misforhold mellom den informasjonen vi ønsker å benytte og det vi ønsker å benytte den til (Jacobsen, 2005). Dette påvirker hvor pålitelig våre funn er.

Hvilke metoder som er benyttet i studiene vi legger til grunn vil variere. Her er mange forhold som vil ha stor betydning i sum. Eksempler her er om forskningen er kvalitativ eller kvantitativ. Men også mer detaljerte forhold slik som for eksempel hvilke intervjumetoder som ble brukt påvirker hvor overførbar sekundærdata er. Ett annet sentralt moment er bruk av data fra ulike tidsperioder, noe som må vurderes når vi velger vårt litteraturutvalg. Oppsummert må vi derfor hele tiden være kritiske til våre kilder og den litteraturen vi anser som relevant.

4. Resultat

4.1 Et utvalg av artikler

Etter at vi hadde analysert vårt utvalg funnet i Primo (19 artikler), sto vi til slutt igjen med 6 artikler som danner grunnlaget for den endelige analysen av vår problemstilling (tabell 4). Grunnene til at disse artiklene ble valgt ut er fordi de oppnådde høy poengsum i vår systematiske relevansvurdering, og at de omhandler samme tema som vår problemstilling, representerer nyere forskning på området, og fremstår som anerkjente publikasjoner som ofte er referert til. Artiklene skal besvare ett eller flere av våre spørsmål. Utvalget av artikler danner våre undersøkelsesenheter og må totalt sett kunne gi svar på alle spørsmålene vi stiller. Her presenteres artiklene som analyseres og drøfte under kapitel 5.

4.1.1 Work performance, affectiv commitment, and work motivation: the role of pay administration and pay level. Bård Kuvaas (2006)

Målet med studien var å undersøke kunnskapsarbeideres holdninger og atferd under ulike lønssystem og lønnsnivå. Arbeidsprestasjoner og engasjement ble i denne studien valgt som avhengig variabel da påstand om økt engasjement ofte dukker opp i lister over ledelsesmål for slike belønningssystem.

Det ble samlet inn data fra to enheter i et stort Norsk multinasjonalt selskap som hadde innført ett lønns og bonussystem som kombinerte både individuelle og kollektive prestasjoner og atferd som grunnlag for individuell bonus. Det ene bonusprogrammet brukte profitt og atferd innen enheten som grunnlag for bonus. Det andre bonusprogrammet hadde en individuell komponent i tillegg til profitt og atferd innen enheten. Det ble utført en spørreundersøkelse

ved bruk av tjenesten Questback. Enhet A besto av 2500, mens enhet B besto av 550 arbeidstakere. 577 ansatte fra enhet A og alle ansatte i enhet B mottok undersøkelsen.

Kuvaas utformet tre forskningsspørsmål som ble undersøkt:

1. Vil størrelsen på bonusen være ulikt relatert til ansattes engasjement og prestasjon under de to belønningsprogrammene?
2. Er grunnlønn relatert til prestasjon og engasjement under slike belønningsprogram?
3. Vil indre motivasjon påvirke forholdet mellom grunnlønn og arbeidsinnsats?

Mesteparten av den empiriske forskningen på belønningssystemer har ifølge Kuvaas omhandlet enkle belønningsprogram. Man har studert individuell og kollektive prestasjoner eller atferd. Mange organisasjoner betaler sine ansatte ved å kombinere ulike lønns og bonusprogram. Det finnes mange grunner for det, men kompetansebedrifter i Norge rapporterer om at en viktig fordel av slike programmer er at de balanserer styrkene og minimaliserer svakhetene av de individuelle komponentene. Det finnes en antagelse om at man ved ett kombinert bonusprogram øker viktigheten av jobben ved å bruke individuell lønn og samtidig stimulerer til økt samarbeid gjennom kollektive ordninger. Denne antagelsen er ifølge Kuvaas uprøvd innenfor forskning.

Norge har i likhet med de fleste industriland en lønn som i hovedsak består av fast lønn og en liten del som er knyttet til atferd og prestasjon. Om slik kompensasjon har noen effekt er fortsatt et empirisk spørsmål.

Kuvaas fant i sin studie i 2006 at nivå på grunnlønn, men ikke bonusnivå var relatert til både prestasjon og engasjement. Disse relasjonene var delvis kontrollert av den indre motivasjonen. Linken mellom lønn, ytelse og adferd kan ifølge Kuvaas være overvurdert. Høyt utdannende og engasjerte arbeidere kan være mer inspirert av indre motivasjon enn av jobben i seg selv. Dette er ikke en ny observasjon, men tendensen til å forutse at andre er mer motiverte enn dem selv ved ytre belønning og mindre motivert enn dem selv ved indre belønning er fortsatt dominerende blant ledere.

Kuvaas fant derimot at ansatte med innslag av individuell bonus opplevde bonussystemet som vesentlig mindre rettferdig både i forhold til kriterier og utfall. Videre viste studien at det var en positiv korrelasjon mellom nivået på fastlønn og indre motivasjon. Høyere fastlønn enn de

man ofte sammenligner seg med, vil øke opplevelsen av at man innehar verdsatt kompetanse. Det vil også kunne tolkes som et uttrykk for tillit at man belønnes for den man er, ikke det man gjør. Videre vil det kunne oppleves som en konkret tillitserklæring som understøtter behovet for autonomi og kompetanse. Dersom dyktige medarbeidere derimot blir målt og kontrollert regelmessig, vil det kunne tolkes som mangel på tillit og et signal om at organisasjonen ikke tror at medarbeiderne vil gjøre en god jobb uten kontroll og økonomiske incentiver. Fastlønn kan derfor også være prestasjonsbasert uten at hensikten er at det skal virke instrumentelt eller ytre motiverende, slik som mange belønningssystemer er det.

Det kanskje viktigste funnet fra studien til Kuvaas er at det stilles spørsmåltegn om viktigheten av den instrumentelle rollen lønn har blant kunnskapsmedarbeidere. Høyt utdannende kunnskaps medarbeidere kan yte bra og utvikle høy grad av engasjement uten å forvente at deres atferd og holdninger må forsterkes med bruk av variabel lønn (bonus). Disse medarbeiderne drives av indre motivasjon og arbeidsoppgaven i seg selv, da de synes arbeidet er morsomt og interessant, at de gjør noe viktig, og at de har tro på det de prøver å oppnå.

Studien kan være relevant i de fleste vestlige land, i det minste for organisasjoner med høyt utdannende ansatte som arbeider selvstendig med et stort potensial for indre belønning og motivasjon. Kuvaas mener at det er viktig at framtidig forskning går forbi enkle og veldefinerte arbeidsoppgaver og utforsker lønn, motivasjon og prestasjon blant det voksende antall kunnskapsmedarbeidere.

4.1.2 Self-determination theory and work motivation. Marylène Gagne og Edward Deci (2005).

Teorien om kognitiv evaluering (CET), som forklarer effekten av ytre incentiver på indre motivasjon har mottatt mye oppmerksomhet innenfor organisasjonsteorien, men teorien viste seg å være vanskelig å bruke i jobb sammenhenger. Det å dele opp ytre motivasjon inn i flere ulike typer som varierer i deres grad av autonomi førte til selvbestemmelsesteorien (SDT). Målet med denne artikkelen er å beskrive SDT som en teori for arbeidsmotivasjon og som viser dens relevans innenfor teoriene om organisasjonsadferd.

Sentralt i SDT er ulikheten mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonomi betyr at man opplever en grad av selvbestemmelse og av å kunne velge. Indre motivasjon er ett eksempel på autonom motivasjon. Når en person deltar på en aktivitet fordi de finner den

interessant, gjør de det høyst frivillig (Man jobber fordi det er gøy). I motsatt fall, blir man kontrollert, opplever man en form for press til å måtte gjøre oppgaven. I de første eksperimentene som ble utført ble bruk av ytre belønning funnet å redusere den kontrollerte motivasjonen.

Gagne og Deci konkluderer i denne studien med at det er en etablert oppfatning av at å bruke økonomiske belønning for å motivere arbeidsytelse kan være ødeleggende for den indre motivasjonen og kan ha negative konsekvenser for ytelse på interessante og personlig viktige aktiviteter. Men forskningen peker også på måter der materiell belønning kan brukes slik at det ikke reduserer den indre motivasjonen. Selvbestemmelsesteorien har beskrevet prosessen der ytre motivasjon kan bli autonom og forskning indikerer at indre motivasjon og autonom ytre motivasjon er begge relatert til ytelse, tilfredshet, tillit og trivsel på arbeidsplassen.

Når sammenhengen mellom indre og ytre motivasjonen ble identifisert, forklarte teorien om kognitiv evaluering (CET) fenomenet. Men mange teoretikere fant teorien lite anvendelig til å fremme prestasjoner i normale jobbsituasjoner ute i bedrifter. Selvbestemmelsesteorien omfatter CET, men er mer omfattende spesielt med tanke på ytre motivasjon, og er mer verdifull for å forstå motivasjon som grunnlag for en effektiv organisasjons adferd. Da mye av grunnlaget for SDT har kommet fra laboratoriet eksperimenter og feltarbeid i andre rammer en i arbeids organisasjoner ble det skissert en forskningsagenda som vil bli viktig for å støtte bruk av SDT som en teori om motivasjon i arbeidslivet.

4.1.3 A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner. (1999).

Deci m.fl. gjennomførte en metastudie med formål å undersøke hvilke effekter ytre incentiver har på indre motivasjon hos personer som jobber med interessante og krevende oppgaver. Utgangspunktet for denne undersøkelsen er Deci's tidligere arbeider om kognitiv evalueringsteori og selvbestemmelsesteori. Hovedpunktene i selvbestemmelsesteorien er at den underliggende indre motivasjonen er psykologiske behov for autonomi og kompetansefølelse. Det avgjørende for effekten av ytre belønning blir derfor hvordan det påvirker oppfattet selvbestemmelse og oppfattet kompetansefølelse hos den som mottar belønningen. Der hvor det ytre incentivet oppfattes som styrende, kontrollerende eller begrensende på autonomi eller kompetanse vil det påvirke den indre motivasjonen negativt.

Meta-analysen inkluderer 128 eksperimentstudier hvor man har studert ulike sider ved ytre incentiver og effekt på indre motivasjon. Studien er et omfattende og systematisk bidrag til å klarlegge forhold rundt skjulte kostnader knyttet til ytre incentiver og fortrenging av indre motivasjon.

Self – reported interest (SRI) og Free – choice behavior (FCB) ble brukt som avhengige variabler for å måle de forskjellige incentivenes påvirkning på indre motivasjon. Hvis incentivet hadde en signifikant effekt på SRI eller FCB antas incentivet å ha en negativ effekt på indre motivasjon.

De ulike incentivene som ble analysert opp mot effekt på indre motivasjon var:

- Verbal belønning
- Materiell belønning
- Ikke forventet materiell belønning
- Forventet materiell belønning
- Ikke oppgavebetinget belønning
- Deltakelsesbetinget belønning
- Gjennomføringsbetinget belønning
- Utførelsesbetinget belønning

Denne meta-analysen av 128 studier svarer på forskningsspørsmål 1, 2 og 3.

Hovedfunnene i meta-analysen er at ytre belønning i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønningsmottakerens indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende. Det er imidlertid litt variasjon mellom de ulike belønningene og hvilken effekt de har på den indre motivasjonen. Blant annet viser studien at verbale ytre belønninger øker den indre motivasjonen, og at materielle belønninger som kommer overraskende, eller som ikke er relatert til handlingen, ikke reduserer den indre motivasjonen.

Studien viser videre at ytre incentiver kan ha en positiv effekt på utførelsen av enkle og kjedelige oppgaver, mens de undergraver indre motivasjon og reduserer effekten for utførelse av interessante oppgaver. Hovedkonklusjonen av analysen er at bruk av ytre incentiver som

belønning er svært godt egnet til kontrollere ansattes handlinger, og derfor er mye brukt. Det negative siden er at ytre incentiver reduserer indre motivasjon (fortrenging), og at ansatte dermed tar mindre ansvar for å motivere seg selv.

Artikkelen svarere godt på hvilke oppgaver som er egnet for ytre incentiver. Dette under forutsetning av at man mener indre motivasjon er nødvendig for å gjøre en oppgave på en god måte.

4.1.4. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation. Robert Eisenberger, Linda Rhoades og Judy Cameron. (1999).

Eisenberger, Rhoades og Cameron gjennomfører i denne laboratorie- og felt studien en undersøkelse om sammenhengene mellom prestasjonsbasert belønning, selvbestemmelse og indre motivasjon.

Studien inneholder tre delstudier, nedenfor oppsummeres disse:

Studie 1

Studie 1 undersøkte effektene prestasjonsbasert belønning har på selvbestemmelse, kompetansefølelse og indre motivasjon. 435 college studenter deltok i studien. Studentene ble delt opp i fem grupper. Studentene fikk i oppgave å finne detaljerte forskjeller mellom ulike tegninger som så like ut. Hver tegning inneholdt seks ulikheter. Studentene ble delt opp i grupper med ulike forutsetninger, med og uten belønning i form av tre dollar sedler. Etter at eksperimentet var utført ble studentene bedt om å fylle ut et ett skjema der studentene ble spurt om deres indre motivasjon, selvbestemmelse og hvordan de selv mente de hadde klart å besvare oppgavene. Tiden som ble brukt til å se på flere tegninger, mens leder av eksperimentet var ute av rommet i fem minutter ble også målt.

Resultater fra studie 1:

Prestasjonsbasert belønning økte studentenes glede av å løse oppgaven og hvor mye fritid de brukte på oppgaven når man sammenlignet mot gruppen som fikk standardiserte oppgaver. Dataene tyder på at prestasjonsbasert belønning har en positiv effekt på uttrykt glede over oppgaver og grad av fritid som ble brukt for å løse oppgavene. Prestasjonsbasert belønning økte studentenes oppfatning av å kunne velge om de skulle utføre oppgaven eller ikke.

Resultatene støtter synet om at prestasjonsbasert belønning øker oppfattet grad av selvbestemmelse. Dette skjer ved at mottakeren av belønningen føler seg fri til å bestemme om man ønsker å nå målet og dermed motta belønningen ved å fullføre kravene til prestasjon.

Høy grad av autonomi og kompetansefølelse førte imidlertid ikke til økt bruk av fritid til å løse en oppgave.

Studie 2

Den andre studien undersøkte hvordan en forventet belønning påvirker ansattes oppfatning av autonomi og andre forhold. Forfatterne antok at en forventet belønning ville øke graden av oppfattet autonomi. 348 ansatte i en elektronikk-kjede ble spurt om deres forventning om at en høy grad av prestasjon på jobb ville føre til økt lønn. Videre ble de spurt om deres oppfatning av autonomi, støtte fra organisasjonen og humør mens de jobber. I tillegg ble deres prestasjoner observert og bedømt av observatører.

Resultater fra studie 2:

Ansatte med sterke forventninger til prestasjonsbasert belønning viste en økt oppfatning av selvbestemmelse i hvordan de utførte deres arbeid. Belønning for høy prestasjon synes å styrke oppfattelsen av frihet både for studenter gitt nye oppgaver (studie 1) og ansatte som utfører deres vanlige arbeidsoppgaver (studie 2).

Forventning om prestasjonsbasert belønning var relatert til ansattes oppfatning av autonomi som også var positivt relatert til de ansattes tro på at deres bidrag ble verdsatt av organisasjonen og at den var opptatt av de ansattes velferd. Ansatte som erfarte høy grad av autonomi som følge av en forventning om prestasjonsbasert belønning, rapporterte om at de følte seg mer aktiv og entusiastisk i løpet en vanlig arbeidsdag.

Studie 3

Studie tre omhandler belønning, behov for kontroll og indre motivasjon. Det ble utarbeidet ett spørreskjema som tok for seg prestasjonsbasert belønning, ønske om kontroll og indre motivasjon på et utvalg ansatte fra samme organisasjon som i studie to. De ansatte ble bedt om å liste opp fem aktiviteter de brukte mest tid på i løpet av en vanlig arbeidsdag. Samtidig ble de bedt om å kategorisere hvor mye de likte de ulike aktivitetene. Undersøkelsen ble sendt til 367 ansatte fra en elektronikk kjede i nord øst Amerika (Samme firma som i studie 2).

338 ansatte svarte på undersøkelsen (92 % av de ansatte).

Det ble funnet positive sammenhenger mellom prestasjonsbasert belønning og interesse for arbeidsaktiviteter, dette ble moderert av ønsket om kontroll. Jo sterkere ønske om kontroll, det større var observert sammenheng mellom forventet prestasjonsbasert belønning og indre motivasjon. Fordi forventningene til den prestasjonsbaserte belønningen var koblet til jobbaktiviteter, fant man ingen sammenheng mellom forventninger og indre motivasjon for ikke jobbrelaterte oppgaver. Ansatte som var mest opptatt av selvbestemmelse var mest interessert i deres arbeidsaktiviteter når disse aktivitetene var satt i sammenheng med forventning om prestasjonsbasert belønning.

Generell oppsummering

Mønsteret av funn tilsier at prestasjonsbasert belønning øker oppfattet autonomi, indre motivasjon og andre relaterte verdier.

Belønning for store prestasjoner økte oppfattet autonomi og indre motivasjon blant collage studenter som ble gitt nye oppgaver og blant ansatte som utførte deres vanlige arbeidsoppgaver. Studenter som var lovet lønn for å klare en standardisert prestasjon i en ny oppgave, oppfattet at de hadde mer kontroll om de skulle fullføre oppgaven enn det studenter som skulle gjøre samme ytelse, men uten belønning. Ansatte med en stor forventning om prestasjonsbasert belønning oppfattet at de hadde større kontroll over hvordan de utførte sine arbeidsoppgaver, enn det ansatte som hadde mindre forventninger om prestasjonsbasert belønning gjorde.

Studie to avdekket at oppfattet selvbestemmelse, som resulterte fra prestasjonsbasert belønning var positivt relatert til ansattes humør på jobb. Ansatte med høy grad av selvbestemmelse rapporterte om sterkere følelse av entusiasme, glede og overvåkenhet på jobb.

I følge forfatterne vil resultatene fra denne studien ha praktiske følger. Studien antyder at belønning kan brukes til å øke den indre motivasjonen blant personer som har blitt tildelt prestasjonsmål. Videre ble det i studien antydnet at opplevd økt selvbestemmelse som følge av prestasjonsbasert belønning er satt i sammenheng med positive konsekvenser både for de ansatte og deres arbeidsplass.

Større opplevd frihet som et resultat av forventninger til prestasjonsbasert belønning øker ansattes indre motivasjon, noe som fører til at de utfører deres arbeidsoppgaver mer effektivt. Ifølge forfatterne har funn i denne studien også følger for sammenhengen mellom belønning og kreativitet.

4.1.5. Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. G. Douglas Jenkins Jr, Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw. (1998).

Jenkins med flere gjennomførte en metaanalyse for å studere sammenhenger mellom finansielle incentiver og ytelse målt i kvantitet og kvalitet. Studien tar utgangspunkt i at finansielle incentiver lenge har vært antatt å påvirke ansattes motivasjon og ytelse. Allikevel har det vært gjort få systematiske gjennomganger av sammenhengene mellom finansielle incentiver og ansattes atferd. Noe forfatterne antar skyldes at virkninger av finansielle incentiver er komplekse å undersøke.

For finne frem til relevante empiriske undersøkelser ble det gjort søk i elektroniske databaser, manuelle søk i utvalgte journaler, og deretter en gjennomgang av referanselistene i de artiklene som ble funnet i de to første søkene. Ved hjelp av søkeord og andre inklusjonskriterier ble det til slutt valgt ut 39 studier som inngikk i metaanalysen. Finansielle incentiver er den uavhengige variabelen, mens kvantitet og kvalitet er de avhengige variablene. I tillegg ble type studie (eksperiment, feltstudie), oppgavetype (indre eller ytre motivert), og teoretisk rammeverk satt som moderator variabler for å se hvordan disse faktorene påvirket forholdet mellom de uavhengige og avhengige variablene.

Funnene i metaanalysen viser at det ikke er noen sammenheng mellom kvalitet på utførelsen av oppgaver og finansielle incentiver. Derimot var det en positiv sammenheng mellom finansielle incentiver og kvantitet. Om en oppgave var indre- eller ytre motivert påvirket ikke incentivets effekt på prestasjon. Resultatene i denne undersøkelsen sammen med resultatene fra Cameron og Pierce (1994), og Eisenberger og Cameron (1996) går langt i å avvise myten om at finansielle incentiver ødelegger indre motivasjon. Hovedresultatet i denne undersøkelsen understreker en generell positiv sammenheng mellom finansielle incentiver og prestasjon.

4.1.6. Pay for performance in the public sector – Benefits and hidden costs.

Antoinette Weibel, Katja Rost og Margit Osterloh. (2010)

Weibel m. fl. Gjennomførte en metaanalyse med formål å undersøke om virkningen av prestasjonsbasert belønning er avhengig av konteksten, og hvis så er tilfelle, under hvilke forhold slik prestasjonsbasert belønning har en positiv eller negativ innvirkning på prestasjon. Det andre målet med studien var å undersøke hvorfor prestasjonsbasert belønning noen ganger har en negativ effekt på den enkeltes prestasjon. Dette ble undersøkt ved å gjennomføre et forenklet eksperiment som etterlignet arbeidssituasjonen til en ledergruppe eller ledende offentlig tjenestemann.

Studie I

Psykologi og selvbestemmelsesteori sier at prestasjonsbasert lønn påvirker prestasjonene negativt i de tilfellene der slik lønn benyttes for å utføre interessante og krevende oppgaver. Motsatt beskriver standard økonomisk teori at prestasjonsbasert lønn øker prestasjonene uavhengig av type oppgave som skal utføres.

For å studere dette ble det fremsatt to hypoteser:

H1

Prestasjonsbasert lønn øker prestasjonene uavhengig av hvilken oppgave som belønnes.

H2

Prestasjonsbasert lønn øker prestasjonene for mindre interessante og enkle oppgaver, men reduserer prestasjonen for interessante og krevende oppgaver.

For å teste disse hypotesene ble det gjennomført en meta-analyse. I utvelgelsen av artikler til meta-analysen bruke man seks inklusjonskriterier. Artikkelen skal:

- Fokuserer på hvordan incentiv påvirker oppgaveløsning, og ikke andre avhengige variabler.
- Måle utførelse i kvantitet og/eller kvalitet.
- Undersøke prestasjonsbasert belønning på individnivå.
- Ha en kontrollgruppe.

- Sørge for nok informasjon til å bestemme effekten prestasjonsbasert belønning på ytelse og innsats.
- Bruke voksne personer.

Deretter ble det gjort søk i databaser med utvalgte søkeord, gått gjennom manuelt et utvalg relevante journaler, gått gjennom referanselista på et utvalg meta-analyser, og til slutt ble det søkt etter upublisert artikler innenfor økonomifaget.

Resultatet viste at det var en signifikant positiv sammenheng mellom bruk av prestasjonsbasert belønning og ytelse på et overordnet nivå. Men når man delte inn i interessante og uinteressante oppgaver ble resultatet annerledes. For uinteressante oppgaver opprettholdes den positive sammenhengen mellom belønning og ytelse, mens for interessante oppgaver var det en signifikant negativ sammenheng mellom belønning og ytelse.

Studie II

Målet med denne studien var å identifisere hvorfor prestasjonsbasert belønning noen ganger påvirker individets ytelse og innsats negativt. Ved å legge til grunn selvbestemmelsesteori og fortrenningsteori, foreslår man her at prestasjonsbasert lønn skaper et kognitivt skifte ettersom det forsterker betydningen av belønning for atferd, det vil si skaper en prisseffekt for belønningen.

To hypoteser ble satt opp for studien:

H3

Prestasjonsbasert belønning påvirker forholdet mellom indre motivasjon og ytelse negativt. Sterk grad av kobling mellom belønning og prestasjon reduserer den indre motivasjonens effekt på ytelse

H4

Prestasjonsbasert belønning påvirker forholdet mellom ytre motivasjon og ytelse positivt: Sterk grad av kobling mellom belønning og prestasjon øker den ytre motivasjonens effekt på ytelse.

Man analysert her effekten av prestasjonsbetinget belønning direkte på motivasjon. Analysen ble gjennomført som en faktorstudie, eller vignett studie. Vignett studien ble designet slik at den representerte et komplekst prosjektlignende arbeidsmiljø, for krevende arbeidsoppgaver, typisk for høyere ledere og offentlige tjenestemenn. Studien inneholdt 10 uavhengige variabler, hvor hver variabel representerer ulike trekk ved den organisatoriske konteksten. Variablene kan enten ha en negativ eller positiv verdi. Vignetten omfattet tre dimensjoner ved konteksten for arbeidet: Jobbdesign, arbeidsmiljø og ytre incentiver. Studien ble gjennomført med 149 deltids MBA studenter som alle fylte ut tre vignetter, totalt 447 spørreskjemaer. Den avhengige variabelen *prestasjon* (performance) ble modellert inn i oppgaver slik at den enten kunne bli motivert eksternt (ytre motivasjon) eller internt (indre motivasjon).

Fortrengningseffekten ble målt som effekten av indre motivasjon på prestasjon avhengig av tilstedeværelse eller fravær av prestasjonsbasert lønn. En negativ effekt her støtter opp om hypotese 3

Priseffekten ble målt som effekten av ytre motivasjon på prestasjon avhengig av tilstedeværelse eller fravær av prestasjonsbasert lønn. En positiv effekt er støtter opp om hypotese 4.

Resultatene viste at den generelle effekten av prestasjonsbasert lønn er at det skaper en ytterligere forpliktelse overfor deltakerne til å prestere i arbeidet. Indre og ytre motivasjon påvirket deltakernes ytelse litt ulikt. Indre motivasjon for oppgaven hadde en sterk positiv sammenheng med ytelse, mens ytre motivasjon kun hadde en svak sammenheng. Resultatene viste videre at prestasjonsbasert lønn hadde en sterk negativ effekt på indre motivasjon, og dermed reduserer prestasjonen. Samtidig viste forsøket at prestasjonsbasert lønn har en positiv effekt på ytre motivasjon, og på den måten bidro til økt innsats og ytelse.

Studiene konkluderer med at prestasjonsbasert lønn fører til et kognitivt skifte, hvor man forsterker den ytre motivasjon for en bestemt atferd (pris effekt), og på samme tid svekker den indre motivasjonen for atferden (fortrengningseffekt). Avhengig av styrken til disse to motstridende effektene vil prestasjonsbasert lønn enten redusere eller øke den individuelle innsatsen. Jo mer indre motivasjon det var fra begynnelsen, jo mer kan den bli ødelagt. Skjulte kostnader med bruk av prestasjonsbasert lønn kan oppstå selv i tilfeller der

priseffekten av belønning er større enn fortregningen av indre motivasjon. Tapet av indre motivert atferd må alltid kompenseres med ytre belønning.

4.2 Sentrale funn fra artiklene

Nedenfor trekker vi frem de de mest sentrale funn som ble gjort i de seks utvalgte studiene. De mest sentrale funn vil så danne grunnlag for videre diskusjoner under kapittel 5 analyse/drøfting.

4.2.1 Bård Kuvaas (2006)

- Bonusnivå var ikke relatert til jobbprestasjoner
- Ansatte opplevde individuell bonus som lite rettferdig i forhold til kriterier og utfall av resultat.
- Regelmessig kontroll tolkes som mangel på tillit og et signal om at organisasjonen ikke tror at medarbeiderne vil gjøre en god jobb.
- Høyt utdannende kunnskaps medarbeidere kan yte bra og utvikle høy grad av engasjement uten å forvente at deres oppførsel og holdninger må forsterkes med bruk av variabel lønn (bonus).

4.2.2 Marylène Gagne og Edward Deci (2005)

- Det er en etablert oppfatning at bruk av økonomiske incentiver for å motivere til innsats kan være ødeleggende for den indre motivasjonen og ha negative konsekvenser på utførelsen av interessante oppgaver.
- Forskingen peker også på måter der økonomiske incentiver kan brukes slik at det ikke reduserer den indre motivasjonen. Selvbestemmelsesteorien har beskrevet prosessen der ytre motivasjon blir internalisert og styrker følelsen av autonomi og bidrar til bedre ytelse, tilfredshet, tillit og trivsel på arbeidsplassen.

4.2.3 Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner. (1999)

Hovedfunnene fra denne studien er:

- Ytre incentiver i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønningsmottakerens indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende.

- Ytre incentiver kan ha en positiv effekt på utførelsen av enkle og kjedelige oppgaver, mens de undergraver indre motivasjon og reduserer effekten for utførelse av interessante oppgaver.
- Ytre incentiver som belønning er svært godt egnet til kontrollere ansattes handlinger, og derfor er mye brukt.

4.2.4 Robert Eisenberger, Linda Rhoades og Judy Cameron. (1999).

- Funn viser at belønning for høy ytelse øker oppfattet autonomi, indre motivasjon og andre relaterte verdier.
- Større opplevd frihet som et resultat av forventninger til prestasjonsbasert belønning øker ansattes indre motivasjon, noe som fører til at de utfører deres arbeidsoppgaver mer effektivt. Ifølge forfatterne har funn i denne studien også følger for sammenhengen mellom belønning og kreativitet.

4.2.5 G. Douglas Jenkins Jr, Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw. (1998).

Hovedfunnene fra denne studien er:

- Det er ikke noen sammenheng mellom kvalitet på utførelsen av oppgaver og finansielle incentiver, men det er en positiv sammenheng mellom finansielle incentiver og kvantitet.
- Om en oppgave var indre- eller ytre motivert påvirket ikke incentivets effekt på prestasjon.

4.2.6 Antoinette Weibel, Katja Rost og Margit Osterloh. (2010)

Hovedfunnene fra denne studien er:

- Positiv sammenheng mellom bruk av prestasjonsbasert belønning og ytelse for interessante og uinteressante oppgaver samlet.
- Når man delte inn i interessante og uinteressante oppgaver opprettholdes den positive sammenhengen mellom belønning og ytelse for uinteressante oppgaver, mens for interessante oppgaver var det en signifikant negativ sammenheng mellom belønning og ytelse
- Generelt skaper prestasjonsbasert lønn en ytterligere forpliktelse overfor ansatte til å prestere i arbeidet.

- Viste at prestasjonsbasert lønn hadde en sterk negativ effekt på indre motivasjon, og dermed reduserer prestasjonen.
- Skjulte kostnader med bruk av prestasjonsbasert lønn kan oppstå selv i tilfeller der prisen effekten av belønning er større enn fortregningen av indre motivasjon.

5.0 Analyse/drøfting

Det mest fremtredende funnet i vår studie er en generell enighet om at økonomiske incentiver som belønning er svært godt egnet til kontrollere ansattes handlinger, og at det er grunnen til at ulike former for bonusordninger er mye brukt. Å gi penger som belønning kan derfor tolkes som svært motiverende på mange mennesker.

5.1 Motivasjon og prestasjoner.

Ifølge Gagné og Deci (2005) er det en etablert oppfatning at det å bruke ytre belønning for å motivere til økt arbeidsytelse kan være ødeleggende for den indre motivasjonen, og være negativ på interessante og personlige viktige oppgaver. Imidlertid viser våre funn at forskningen innenfor temaet er sammensatt. Mange ting påvirker hvordan ytre incentiver fungerer i en organisasjon. Målet med å bruke incentivsystemer er å motivere ansatte til å utføre rollene de tildeles, og å løse oppgavene på en best mulig måte for organisasjonen. Våre funn viser imidlertid at denne oppfatningen ikke må godtas uten videre debatt, selv om dette er den dominerende oppfatningen. I motsetning til funnene i Gagne og Deci (2005), fant Eisenberger, Rhoades og Cameron (1999) at belønning for høy ytelse øker oppfattet autonomi, indre motivasjon og andre relaterte verdier. Studien antyder at belønning kan brukes til å øke den indre motivasjonen blant personer som har blitt tildelt prestasjonsmål. Videre ble det i studien antydnet at opplevd økt selvbestemmelse som følge av belønning for høy ytelse er satt i sammenheng med positive konsekvenser både for de ansatte og deres arbeidsplass. Kuvaas (2006) fant derimot ingen sammenheng mellom bonusnivå og jobbprestasjoner, og dermed ingen effekt på indre motivasjon.

Indre motivasjon er en mer effektiv kilde til gode prestasjoner enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet (Gagné og Deci, 2005). Høyt utdannende medarbeidere kan yte bra og utvikle høy grad av engasjement uten å forvente at deres atferd og holdninger må forsterkes med bruk av bonus (Kuvaas, 2006). Våre funn er delt i hvilken effekt økonomiske incentiver har på indre

motivasjon. Innenfor den psykologiske retningen mener man at ytre incentiver i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønningsmottakerens indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende (Deci, Ryan og Koestner, 1999; Gagné og Deci, 2005; Weibel, Rost og Osterloh, 2010). Weibel (2010) viste videre at prestasjonsbasert lønn hadde en sterk negativ effekt på indre motivasjon, og dermed reduserer arbeidstakerens prestasjoner.

En av hovedantakelsene i den kognitive motivasjonsteorien er at det både er ytre og indre faktorer som påvirker atferden. En annen viktig antakelse er at indre motivasjon er avgjørende for å kunne prestere over tid (Deci og Ryan, 1999; Weibel, Rost og Osterloh, 2010). Sammen med framveksten av de kognitive teoriene ble det et økt fokus på hva ytre incentiver gjør med den indre motivasjon, og teorien om fortregning av indre motivasjon fikk økt oppmerksomhet utover åttitallet. Crowding-teorien (fortregning) går ut på at bruk av incentiver som påvirker individets ytre motivasjon, kan redusere dets indre motivasjon (Deci og Ryan, 1985), eller under gitte forhold styrker indre motivasjon (Gagné og Deci, 2005; Frey og Jegen, 2001). Det første vilkåret for fortregning er at den ansatte har en sterk indre motivasjon for oppgaven. Det andre vilkåret for fortregning er at den ansatte oppfatter et ytre incentiv som begrensende for sin selvbestemmelsen til å utføre en oppgave som i utgangspunktet er indre motivert. Oppmerksomheten trekkes bort fra selve oppgaven og over til det ytre incentivet. Når oppmerksomheten flyttes fra oppgaven og over til incentivet vil den indre motiverte medarbeideren føle at han mister kontroll over egen adferd.

Blant økonomer har diskusjonen rundt fortregning av indre motivasjon i hovedsak foregått på det teoretiske planet, men undersøkelser viser at den også har en empirisk relevans (Frey og Jegen, 2001). Det finnes et stort antall studier som bidrar med empirisk støtte for både ut- og inntregning av indre motivasjon.

Effekten av ytre incentiver på indre motivasjon er tillagt to psykologiske prosesser, 1) Svekket selvbestemmelse: Når en person opplever at et ytre incentiv reduserer deres selvbestemmelse, blir indre motivasjon byttet ut med ytre kontroll, og 2) Svekket selvfølelse: Når det ytre incentivet bærer preg av å ikke anerkjenne individets motivasjon, blir den indre motivasjon effektivt avvist. Personen vil føle at dens engasjement og kompetanse ikke verdsettes. Ut fra dette kan man si at det oppstår en fortregningseffekt når en person oppfatter effekten av det ytre incentivet som å bli kontrollert, og at dermed det ytre incentivet

reduserer den indre motivasjonen. I dette tilfellet vil både selvbestemmelse og selvfølelse bli undertrykt, og reaksjonen fra personens side er redusert indre motivasjon for oppgaven som skal utføres.

Fortrengningsteorien fungerer som en advarsel mot forhastede konklusjoner utledet fra enkle forsøk hvor man antar at indre motivasjon ikke spiller noen rolle, og at fortrengningsteorien ikke kan opptre.

Innenfor den økonomiske retningen mener man at bruk av økonomiske incentiver øker oppfattet autonomi, kompetansefølelse og den indre motivasjonen. Ansatte med en stor forventning om prestasjonsbasert belønning fra deres vanlige jobbaktiviteter oppfattet at de hadde større kontroll over hvordan de utførte sine arbeidsoppgaver sammenlignet med ansatte som hadde mindre forventninger om ytelsesbelønning (Eisenberger, Rhoades og Cameron, 1999). Om en oppgave er indre- eller ytre motivert påvirker ikke incentivets effekt på prestasjon (Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw, 1998).

Våre forskningsfunn viser at forskningen innenfor dette temaet ikke konkluderer i en retning, men at man finner mange ulike funn som til dels er motstridende. Blant annet påvirkes graden av motivasjon av hvem som belønnes, hva slags belønning mottas og hva som belønnes. Brukerne av forskningen må derfor spørre seg en rekke kritiske spørsmål før man tar i bruk økonomiske incentiver for å øke innsats og prestasjoner. Ut fra resultatene mener vi det er særlig viktig å være bevisst på om oppgaven oppfattes som interessant eller uinteressant av arbeidstakeren før man anvender økonomiske incentiver.

5.2 Autonomi, kompetansefølelse og tilhørighet.

Sentralt i selvbestemmelsesteorien står skillet mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Indre motivasjon er ett eksempel på autonom motivasjon. Graden av opplevd autonomi fremstår for oss som sentralt for å forstå hvilke effekter økonomiske incentiver har på innsats og oppgaveløsning. Det finnes mye forskning som viser at økonomiske incentiver fører til at ansatte føler seg kontrollert og opplever derfor en lavere grad av selvbestemmelse (Deci, Ryan og Koestner, 1999). Våre funn peker imidlertid også på måter der økonomiske incentiver kan brukes slik at det ikke reduserer den indre motivasjonen. (Gangé og Deci, 2005; Eisenberger, Rhoades og Cameron, 1999). Selvbestemmelsesteorien har beskrevet

prosessen der ytre motivasjon blir internalisert og styrker følelsen av autonomi og bidrar til bedre ytelse, tilfredshet, tillit og trivsel på arbeidsplassen. Sentralt i selvbestemmelsesteorien står indre motivasjon som en forutsetning for gode prestasjoner. Indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap. Kildene til disse opplevelsene er jobber som krever variasjon i ferdigheter, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet, oppgavebetydning, jobbautonomi, og tilbakemelding på utført jobb.

Kognitiv tilnærming peker på at i tillegg til autonomi i arbeidssituasjonen er opplevd kompetansefølelse et vilkår for å ivareta den indre motivasjonen. Friheten til å treffe selvstendige valg gjenspeiles i de fleste deler av vårt samfunn, og friheten til å velge ut fra det som er din egeninteresse ser man allerede før man går inn i arbeidslivet.

En stadig større andel av den norske befolkningen har en form for høyere utdanning eller en form for spesialisering innenfor et yrke, og selv om noen nok allerede tidlig velger en utdanning basert på hva som gir god økonomisk uttelling eller høy status, er vilkårene for norske arbeidstakere så gode at det fleste gjør et valg ut fra hva som faktisk interesserer dem. Det er den indre motivasjonen og den iboende interessen for oppgavene som er drivkraften for det valget som blir gjort, og ikke primært hensynet til økonomi eller status.

I praksis ser vi at mange høyt kvalifiserte personer søker seg til yrker og posisjoner som hverken har spesielt gode økonomiske vilkår eller status for øvrig i samfunnet. Typisk finner man slike grupper innenfor offentlig sektor (Weibel, Rost og Osterloh, 2010). Det betyr selvfølgelig ikke at penger og status ikke betyr noe, men det er ikke de faktorene som er avgjørende for deres valg. For mange er det behovet for anerkjennelse gjennom å kunne bidra med sin kompetanse som er viktigst. Å se at det man har jobbet med over lang tid kommer til uttrykk i organisasjonen, medfører endringer og anerkjennes fra ledelsen som viktige bidrag, og bekrefter at den kompetansen settes pris på. Dette er i tråd med behovsteoriene som sier at når de grunnleggende behovene er dekket så vil det neste man ønsker seg og som skaper motivasjon være å få dekket sine vekstbehov (Alderfer, 1972; Maslow, 1954). Når oppgavene er indre motiverende hjelper det ikke å tilføre mer ytre incentiver. For komplekse og interessante oppgaver er det en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og utførelse av oppgaven, derfor bør man sørge for å legge til rette for mer indre stimuli, og i hvert fall ikke gjøre slik at indre motivasjon kanskje reduseres.

Generelt skaper prestasjonsbasert lønn en ytterligere forpliktelse overfor ansatte til å prestere i arbeidet (Weibel, Rost og Osterloh, 2010). Gode økonomiske betingelser anvendes av bedrifter for å skape et bindingsforhold og en tilhørighet mellom bedriften og ansatte. Ved siden av indre motivasjon regnes høy grad av prososial motivasjon som positivt for gode prestasjoner (Kuvaas og Dysvik, 2012).

Hvor mye en ansatt identifiserer seg med og involverer seg i en organisasjon, gjenspeiler personens organisasjonsforpliktelse. Gjennom trekomponentmodellen av organisasjonsforpliktelse har Allen og Meyer (1990) definerer tre typer organisasjonsforpliktelse: affektiv-, kalkulerende- og normativ organisasjonsforpliktelse. Affektiv forpliktelse refererer til den emosjonelle tilknytningen til organisasjonen der den ansatte føler seg som en del av «familien». Normativ forpliktelse refererer til at den ansatte føler det som riktig å gi noe tilbake fordi organisasjonen har vært raus og rettferdig. Den kalkulerende forpliktelsen henviser til at den ansatte føler eller opplever en kostnad ved å forlate organisasjonen. Alle disse organisasjonsforpliktelsene skaper bånd til organisasjonen og bidrar til at ansatte lever opp til organisasjonens normer og verdier og skaper gode resultater.

5.3 Interessante og uinteressante oppgaver

Når man skal undersøke om økonomiske incentiver er bedre egnet for noen oppgaver enn andre så klassifiseres de gjerne etter om de krevende og interessant eller enkle og uinteressante. Denne inndelingen sier også noe om hvor lett det er å måle prestasjon og resultat. Jo enklere en oppgave er, jo lettere å måle, og motsatt for krevende og interessante oppgaver. En del forskningsresultater slik som våre funn i Deci, Ryan og Koestner (1999), viser at for enkle oppgaver så fungerer ytre økonomiske incentiver godt, mens ytre incentiver undergraver indre motivasjon og reduserer effekten på utførelse av interessante og krevende oppgaver. I motsetning til funnen til Deci, Ryan og Koestner (1999), viser funn fra andre studier at bruk av økonomiske incentiver kan ha god effekt på både interessante og mindre interessante oppgaver (Eisenberger, Rhoades og Cameron, 1999; Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw, 1998). Problemet er at i det øyeblikket man velger å anvende et økonomisk incentiv, så gjør man underforstått en erkjennelse av at den ansatte ikke er nok motivert til oppgaven, og kilden til motivasjon flyttes ut av selve oppgaven. Det økonomiske incentivet reduserer dermed ytterligere den allerede lave indre motivasjonen (Gagné og Deci, 2005). For å få

utført oppgaven etablerer man en prinsipal- agent relasjon som innebærer et bytteforhold mellom arbeidsgiver og ansatt, hvor prestasjonen får en pris. I og med at den ansatte ikke er motivert for selve oppgaven, men motivert av belønningen vil den ansatte forsøke å maksimalisere forholdet mellom innsats og gevinst.

Utfordringen med prinsipal-agent relasjonen er at det ofte oppstår en situasjon der en av avtalepartene i egen vinnings hensikt og for å imøtekomme egne mål kan opptre i strid med den inngåtte avtalen, mot den andres interesse og til den andres kostnad. Dette kalles moralsk hasard (risiko) eller det Williamson (1985) kaller *ex post* opportunisme, oppstår i prinsipal-agent-relasjonen dels fordi partene har ulike interesser. Hyppig bruk av incentiver i en bedrift kan være en indikasjon på at moralsk hasard er en vanlig foreteelse i et ansettelsesforhold.

Våre funn viser at økonomiske incentiver er godt egnet til oppgaver som er mulig å redusere til enkle målbare resultater, men dårlig egnet til interessante og krevende oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende (Weibel, Rost og Osterloh, 2010). Fordi økonomiske incentiver er et så sterkt virkemiddel og styrende på atferden, må man vurdere nøye hva man vil oppnå med en slik belønning.

5.4 Risikovillighet og kreativitet

Arbeidsgivere ønsker ofte at ansatte skal opptre selvstendig, vise initiativ og kreativitet i sitt arbeid. Dette er gjerne forbundet med oppgaver der veien frem til målet er lite klart på forhånd, og selve resultatet eller løsningen trenger heller ikke være fullt ut definert. For at slike oppgaver skal løses på en god måte vil det i følge selvbestemmelsesteorien kreve høy indre motivasjon hos arbeidstakeren (Gagné og Deci, 2005; Weibel 2010), og i følge den samme teorien heller ikke egnet for prestasjonsbasert belønning gjennom økonomiske incentiver. De økonomiske incentivene vil flytte fokus vekk fra selve oppgaven, og virke kontrollerende og legge begrensninger på kreativiteten. I noen sammenhenger kan det allikevel argumenteres med at et ytre incentiv vil øke kreativiteten, og at man villig til å tenke «ut av boksen» og ta risiko for å prøve ut nye ideer. Tanken bak dette er at innføring av et økonomisk incentiv øker følelsen av selvbestemmelse fordi det er frivillig om man vill oppnå belønningen eller ikke. Eisenberger, Rhoades og Cameron (1999) finner i sin studie at økonomiske incentiver øker autonomien og er positivt relatert til de ansattes tro på at deres bidrag ble verdsatt av

organisasjonen. Ansatte som erfarte høy grad av autonomi som følge av en forventning om ytelsesbelønning, rapporterte om at de følte seg mer aktiv og entusiastisk i løpet en vanlig arbeidsdag. Svakheten ved undersøkelsen til Eisenberger, m.fl. var at oppgavene som ble utført i liten grad kan anses som indre motivert, og derfor ikke har gyldighet når vi snakker om kreative prosesser og krevende oppgaver. Vi mener det springende punktet blir hvordan økonomiske incentiver påvirker indre motivasjon. Studien til Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw (1998) gir ikke støtte for at prestasjonsbasert belønning har noen negativ innvirkning på indre motivasjon. Hovedresultatet i denne undersøkelsen understreker en generell positiv sammenheng mellom finansielle incentiver og prestasjon.

Kuvaas (2006) fant i sin studie at høyt utdannende medarbeidere som arbeider med krevende oppgaver kan yte bra og utvikle høy grad av engasjement uten å forvente at deres holdninger og atferd må forsterkes med bruk av bonus eller andre økonomiske ytelser. Disse medarbeiderne drives av indre motivasjon fordi de synes arbeidet er morsomt og interessant, at de gjør noe viktig og at de har tro på det de prøver å oppnå.

Men forskningen peker også på måter der ytre incentiver kan brukes slik at det ikke reduserer den indre motivasjonen. Selvbestemmelsesteorien har beskrevet prosessen der ytre motivasjon kan bli autonome og forskning foreslår at indre motivasjon og autonom ytre motivasjon er begge relatert til ytelse, tilfredshet, tillit og trivsel på arbeidsplassen. Det avgjørende for effekten av ytre belønning blir derfor hvordan det påvirker oppfattet selvbestemmelse og oppfattet kompetansefølelse hos den som mottar belønningen. Der hvor det ytre incentivet oppfattes som styrende, kontrollerende eller begrensende på autonomi eller kompetanse vil det påvirke den indre motivasjonen negativt (Deci, Ryan og Koestner, 1999).

5.5 Skjulte effekter

Bruk av økonomiske incentiver har vist seg å ha en rekke skjulte kostnader, som reduksjon av indre motivasjon og negative konsekvenser for arbeidsmiljø og mellommenneskelige forhold (Deci, Ryan og Koestner, 1999; Kuvaas og Dysvik, 2012). Skjulte kostnader ved bruk av prestasjonsbasert lønn kan oppstå selv i tilfeller der priseffekten av belønning er større enn fortreeningen av indre motivasjon (Weibel, Rost og Osterloh, 2010).

Mange ledere og bedriftseiere har overdreven tro på bruk av økonomiske incentiver, og man kan lette overse hvilket behov som arbeidstakeren faktisk ønsker å få tilfredsstilt. For mange er penger et grunnleggende behov og er allerede dekket, men selv om de grunnleggende behovene er dekket kan det ifølge Alderfers ERG teori oppstå frustrasjon og irrasjonelle handlinger hvor man søker ytterligere stimulering av et allerede dekket behov. Personer som har god betaling og god sosial tilknytning, men som ikke får dekket sine vekstbehov kan ende opp med å søke ytterligere stimulering gjennom å tilegne seg enda mer lønn. Personen i dette tilfellet er ofte sterkt indre motivert av selve oppgaven, men får ikke dekket sine vekstbehov. Årsaken til dette kan for eksempel være at man ikke får delta i beslutningsprosesser, blir styrt til å gjøre oppgavene på en bestemt måte, ikke opplever anerkjennelse eller kompetansefølelse ol. Men det kan også være resultat av en feilslått strategi der bedriften har alt for stor tro på bonus som et middel for å motivere til god innsats blant sine ansatte. I mangel av å få dekket det opprinnelige behovet flyttes fokus over til å få mest mulig penger ut av systemet. Penger i seg selv kan være et middel for å oppnå anerkjennelse og status, og på den måten kan det være et godt virkemiddel for bedre prestasjoner. Men uansett så er motivasjonsfaktoren flyttet utenfor selve oppgaven og det er ikke den iboende, genuine gleden som er drivkraften lenger, og som er så nødvendig for å få en varig effekt.

I følge Herzbergs to-faktor teori er ikke ytre incentiver i form av bonus en motivator, det er en hygienefaktor. I en slik tilnærming er ikke bonus et virkemiddel som stimulerer til bedre innsats, men faktor som bidrar til at man ikke blir misfornøyd med situasjonen. Hvis det ikke finnes en misnøye med de økonomiske ytelsene i en bedrift er det derfor ingen gode argumenter for å innføre en bonusordning. For en arbeidsgiver vil det fremstå som et positivt tiltak, ansatte blir alltid fornøyd når de økonomiske ytelsene øker, men det har neppe hatt den effekten som ledelsen så for seg. Det man derimot risikerer er at det ikke skjer noen effektivitets- eller kvalitetsforbedringer, utover en kortvarig endring ved innføringstidspunktet. Resultatene uteblir og ledelsen velger derfor å avslutte bonusprogrammet, men da har de ansatte antatt bonusen som en selvfølge og forventer bonusutbetaling uavhengig av oppnådde resultater. Bonus blir en introdusert hygienefaktor som ikke bidrar til noen prestasjonsforbedringer, men som skaper misnøye når den tas bort. Med misnøye følger det gjerne dårligere arbeidsmiljø og lavere produksjon og kvalitet. Med andre ord synker den indre motivasjonen når bonusen tas bort. For en kunnskapsmedarbeider er den indre motivasjonen avgjørende for å prestere bra. Det ytre incentivet har vært med på å fortrenge den indre motivasjonen, ikke i form av å styre den ansatte eller ved å redusere

kompetansefølelsen, men ganske enkelt ved å ta fra dem noe de var vant til å motta uten å yte noe ekstra for det.

Individuelle bonusordninger skaper forskjeller mellom ansatte. Noen får store bonuser, mens andre får små bonuser, og noen får kanskje ikke noe i det hele tatt. Dette kan skape misnøye, samarbeidsproblemer og i noen tilfeller konflikter mellom ansatte. For eksempel fant Kuvaas (2006) at ansatte kan oppleve individuelle økonomiske incentiver som urettferdige. I tilfeller der bonusmålene ikke er selvstendige og objektive mål, men er en konsekvens av flere delmål, flere personer som samarbeider, og grad av måloppnåelse er en subjektiv vurdering, er det vanskelig å fastsette en individuell bonus. Hvor mye bidro den ene personen med kontra den andre eller tredje. Noen vil føle at de bidro mer til felleskapet en de fikk betalt for, noen mener at andre har fått mer enn de fortjente, og noen kan føle skyld for ikke å ha bidratt nok, og dermed trukket ned bonusen for andre. Noen kan til og med føle at de har fått mer enn de burde i forhold til sin innsats.

5.6. Behov og forventninger

Det finnes mye teori om hva som motiverer mennesker, og hvilke typer belønning som motiverer medarbeiderne til å yte noe ekstra for at organisasjonen skal lykkes i å nå sine mål. Behovsteoriene har tradisjonelt stått mest sentralt i studier omkring motivasjon i organisasjoner, og felles for disse er at de beskriver noen behov som motiverer den enkelte til å handle, og derfor er bestemmende for den enkeltes atferd. Behovsteoriens hierarkiske oppbygning illustrerer med stor tydelighet hvilken type belønning som har effekt, men også når og i hvilken situasjon en bestemt type belønning bør brukes. Logikken med hierarkiet er at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behovet på et lavere nivå er tilfredsstilt. Både behovenes innbyrdes rekkefølge og graden av behovstilfredsstillelse før neste behov gjør seg gjeldende kan variere mellom personer. Behovsteoriene skiller mellom indre belønning som den enkelte gir seg selv (positive følelser knyttet til innsats eller oppnådde resultater), og ytre belønning som den enkelte mottar fra organisasjonen (lønn, bonus, frynsegoder). Dette skillet har vist seg å være av stor betydning omkring sammenhenger mellom belønning og motivasjon i organisasjoner.

Forventningsteori utfyller på flere måter den innsikt behovsteori gir i hva som motiverer. Forventningsteori er også første steg inn i de kognitive motivasjonsteoriene i og med at det

man gjør skal føre til et resultat som verdsettes og betyr noe for medarbeideren. I forventningsteori antas det at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan være mulig å oppnå noe man ønsker seg sterkt. Sett i sammenheng med behovsteori betyr det at belønningen man får er med å dekke et behov. Det gir resultatoppnåelse en verdi. Men like viktig er det at medarbeideren tror det er mulig å oppnå resultatet. Dette kan i mange tilfeller være et problem fordi måloppnåelsen kan være avhengig av faktorer den enkelte ikke kontrollerer, eller at man tror at egne evner og ressurser ikke er gode nok til å nå målet som utløser belønningen. Dette er i tråd med våre funn som viser at økonomiske incentiver brukt på interessante og komplekse oppgaver reduserer den indre motivasjonen hos medarbeideren (Kuvaas, 2006; Deci, Ryan og Koestner, 1999).

Behovs- og forventningsteori gir innsikt i noen sider ved sammenhengen mellom økonomiske incentiver og motivasjon. Blant annet indikerer behovsteori at penger må dekke et behov hvis de skal virke som en motivator. Hovedbegrunnelsen for å jobbe er for de fleste å tjene til livsopphold, men hva som oppleves som akseptabelt for et godt livsopphold varierer mellom personer. Det er også slik at noen dekker behovene høyt oppe i hierarkiet med penger, f.eks. status og anseelse, og for noen vil dette være svært viktige behov å få tilfredsstilt. Forventningsteori sier at bruk av økonomiske incentiver kun har en positiv effekt på motivasjon hvis man har sørget for å koble resultater med høy verdi for arbeidstaker mot høye prestasjoner, og at den ansatte tror det er mulig å oppnå resultatet. Felles for både behovsteori og forventningsteori er at hvis penger ikke er et behov eller ikke har en høy verdi for den ansatte så vil et økonomisk incentiv ha liten betydning som motivator. Å overstimulere kan i mange sammenhenger ha negative effekter for motivasjon, senke prestasjoner og medføre utilsiktede effekter som er negative for organisasjonen (Deci, Ryan og Koestner, 1999).

5.7 Økonomiske incentiver og indre motivasjon

Oppgaver som er enkle og lette å måle er godt egnet for økonomiske incentiver. Kjedelige oppgaver, det vil si oppgaver som setter lave krav til kreativitet, kompetanse, samhandling, og som er rutinepregete opplever i de fleste tilfeller at ytre incentiver bidrar positivt til ytelse og produktivitet. Oppgaven er i sin natur ikke indre motiverende, og et ytre incentiv kan derfor ikke redusere en indre motivasjon som ikke er der. Eisenberger, Rhoades og Cameron (1999) fant i sin metaanalyse en positiv sammenheng i bruk av ytre incentiver og prestasjoner, og det hadde heller ingen negative konsekvenser for indre motivasjon. Årsaken var at man i analysen

konkluderte med at prestasjonsbasert lønn faktisk økte oppfattelsen av selvbestemmelse og frihet i oppgaveløsningen. I motsetning til en situasjon med fast lønn hvor den ansatte vil føle et press for prestere og forsvare sin lønn, gir økonomiske incentiver en opplevd frihet til å velge hvor mye som må gjøres og hvordan det må gjøres. Når ytre incentiv benyttes oppstår et bytteforhold mellom prinsipalen og agenten, som i et arbeidsforhold vil bety at arbeidsgiver betaler ekstra for en konkret ytelse eller prestasjon. I tilfeller der man har en opplevelse av økt selvbestemmelse gjennom bruk av ytre incentiv vil det være positivt for arbeidsgiver både utfra et økonomisk perspektiv, men også fra et kognitivt ståsted. Dette forutsetter imidlertid at den ansatte velger å bruke sin økte frihet til å etterkomme arbeidsgivers intensjoner med incentivet. Hvis derimot incentivet gir mulighet til å avvike fra den tiltenkte hensikten vil det ha en negativ effekt for arbeidsgiver og kun representere økt ressursbruk.

6.0 Konklusjon

I vår litteraturstudie om sammenhengen mellom økonomiske incentiver og motivasjon valgte vi ut studier som hadde ulik tilnærming til temaet. Den økonomiske tilnærmingen legger til grunn at arbeidstakere ikke jobber gratis, men jobber hardere, er mer utholdende, og mer effektive, hvis de får en økonomisk belønning. Den kognitive tilnærmingen derimot mener at indre motivasjonen vanligvis er nok til å produsere en jevn og god innsats, selv i fravær av økonomiske belønninger. Til tross for så forskjellig utgangspunkt om hva som motiverer til gode prestasjoner viser våre funn at det er stor enighet om at økonomiske incentiver har en sterk innvirkning på atferd.

Det er imidlertid mange forskjeller mellom de to perspektivene når man går mer i detalj. Blant annet mener økonomene at økonomiske incentiver alltid vil være positivt relatert til ytelse, trivsel og selvstendighet i oppgaveløsningen, så lenge incentivet er stort nok. Skal man betale, så betal ordentlig. Innenfor det kognitive perspektivet er man like klar på at økonomiske incentiver er ødeleggende for den indre motivasjonen, og at slike incentiver ikke er egnet for krevende og interessante oppgaver. For indre motiverte oppgaver vil dermed økonomiske incentiver reduserer både ytelse, trivsel og selvbestemmelse.

Våre funn viser at økonomiske incentiver gir en priseffekt, men at det også er mange skjulte kostnader. Den viktigste skjulte kostnaden er en reduksjon av indre motivasjon. I tillegg

oppstår det skjulte kostnader for organisasjonen i form av å nedprioritere oppgaver som ikke fører til belønning, negative konsekvenser for arbeidsmiljø og mellommenneskelige forhold.

I dagens samfunn er det de færreste oppgavene som er av en slik karakter at økonomiske incentiver virker godt. Faktisk vil de fleste arbeidsoppgaver i dagens arbeidsliv bestå av en rekke sammensatte og gjensidig relaterte deloppgaver, som er vanskelige å måle på en nøyaktig måte, og som i tillegg er avhengig av samarbeid med andre. Man skal derfor være svært varsom med å bruke økonomiske incentiver ukritisk.

Våre funn indikerer allikevel at økonomiske incentiver kan ha en positiv effekt også på krevende og interessante oppgaver, men man må tilstrebe å integrere incentivet slik at arbeidstakeren ikke føler at det kontrollerer, eller begrenser selvbestemmelsen i utførelse av oppgaven. Økonomiske incentiver er også godt egnet til kortvarige og prosjektliggende oppgaver der det er klart definerte mål. Men som et generelt personalpolitisk tiltak for å stimulerer til innsats og følelse av tilhørighet, kan dette fort bli en dyr løsning som viser seg å ha motsatt effekt av et som var ønsket.

Penger er viktig for alle, og økonomiske incentiver påvirker uten tvil motivasjon, men man skal passe på at det ikke bare motiverer til å få selv belønningen, eller at incentivet i verste fall påvirker den indre motivasjonen negativt.

7.0 Referanser

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness and growth. Human needs in organizational settings*. The free press, New York.

Allen, N.J. og Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitments to organization. *Journal of Occupational psychology*, 63, 1 – 8.

Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. og Raaum, O. (2005). Nye avlønningsformer. I: H. Torp (red.). *Nytt arbeidsliv: Medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Beer, M. og Cannon, M. D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43(1), 3 – 48.

Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64, 363-423.

Christian, M. S., Garza, A. S. og Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89 – 136.

Deci, E.L. (1971). Effect of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 105-115.

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

Deci, E.L., and Ryan, R.M. (1985a). *Intrinsic Motivation and Self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, E. L., Richard, R. and Koestner, R. (1999a). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125:627–68.

Deci, E.L., and Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Drucker, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: Truman Talley Books/Dutton

Einarsen, S og Skogstad, A. (2008). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of rewards: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153 - 1166.

Eisenberger, R., Rhoades, L. and Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026 – 1040.

Frey, B. S. og Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589 – 611.

Fried, Y. og Ferris, G.R. (1987). The validity of job characteristics model: A review and a meta – analysis. *Personnel psychology*, 40, 287 – 322.

Gagné, M. og Deci, E.L. (2005) Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331 – 362.

Gerhart, B. og Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks: Sage.

Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization behavior and human performance*, 16, 250 – 279.

Hackman, J.R. og Oldham, G.R. (1976). *Work design*. Reading, MA: Addison Wesley.

Hart. C. (1998). *Doing a literature review*. SAGE publications Ltd. London.

Heat, C. (1999). On the social psychology of agency relationship: Lay theories of motivation overemphasize extrinsic incentives. *Organization behavior and human decision processes*, 78 (1), 25 – 62.

Hellevik, O. (1977). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget. Oslo.

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York.

Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*. Høgskoleforlaget. Kristiansand.

Jenkins, G.D., Gupta, N., Mitra, A. og Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta – analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777 – 787.

Johns, G., Xie, J.L. og Fang, Y. (1992). Mediating and moderating effect in job design. *Journal of management*, 18, 657 – 676.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Knudsen, K. & Ryen, A. (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen Akademiske Forlag

Kohn, A. (1993b). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54 – 63.

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affectiv commitment, and work motivation: the role of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365 – 385.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lawler, E. E. (1971): *Pay and organisational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw-Hill.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Milgrom, P. og Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Nalbantian, Haig R. (1987): *Incentives, Cooperation, and risk Sharing. Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts*. New Jersey: Roman & Littlefield.

O'Reilly III, C. A. og Pfeffer, J. (2000). *Hidden value – How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Bosten, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. og Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Bosten, MA: Harvard Business School Press.

Pinder, C.C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. Second Edition. Psychology Press.

Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of economic literature*, 37, 7 – 63.

Porter, L.W., og Lawler, E.E. III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Erwin-Dorsey.

Ryan, R.M., Connell, J.P., og Deci, E.L. (1985). A motivational analysis of self-determination and self-regulation in education. In C. Ames& R.E. Ames (Eds.), *Research on motivation in education: The classroom milieu* (pp. 13-51). New York: Academic Press.

Ryan, R.M., og Deci, E.L. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Ryan , R.M. & Deci, E.L. (2002) An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic-Dialectical Perspective. In Deci, E. L. & R. M. Ryan, (Eds.) *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester Press.

Ryan , R.M. & Deci, E.L. Deci (2007). Active Human Nature. In S. H. Hagger and N. L. D. Chatzisarantis (eds) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Exercise and Sport*, Human Kinetics: 1-21.

Sørensen, Aa. B. (1994). *Firms, Wages, and Incentives*. Smelser, I. N. og R. Swedberg. *The Handbook of Economic Sociology*. New Jersey: Princeton University Press.

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

Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2010). Pay for the performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of public administration research and theory*, 20(2), 387 – 412.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.

8.0 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1 Seleksjonsskjema

Forfatter	Problemstilling	Metode	Konklusjon	Hovedkilder