



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN
FØLGENDE TEMATISKE RETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

I hvilken grad finnes det sammenheng mellom incentivsystemer og motivasjon i et arbeidsforhold?

ENGELSK TITTEL:

To what extent is there a relationship between incentive systems and motivation in an employment relationship?

FORFATTERE

Kandidatnr:

2130

.....

.....

.....

Navn:

Mathias Nergård Småvik

.....

.....

.....

VEILEDER:

Øyvind Osjord

Sammendrag

Temaet i denne bacheloroppgaven er sammenhengen mellom incentivsystemer og motivasjon i et arbeidsforhold. Mange bedrifter bruker incentiver for å øke produktiviteten og motivasjon blant de ansatte. Samtidig finnes det også mange som er kritiske til bruken av slike incentivsystemer og hevder at de kan ha negative effekter på arbeidsmiljø og motivasjonen på arbeidsplassen. Ved å gjennomføre en litteraturstudie ønsker jeg å se nærmere på effekten av incentivsystemer og baksidene ved bruken av disse, gjennom hva de mest sentrale teoriene sier om temaet, sett opp mot studier på området. Problemstillingen for oppgaven er: *I hvilken grad finnes det sammenheng mellom incentivsystemer og motivasjon i et arbeidsforhold?*

I kapittelet som omhandler teori vil det redegjøres for fire typer motivasjonsteori, samt indre og ytre motivasjon. Metod delen beskriver hvordan jeg har gått frem for å samle inn data og fremgangsmåten for utvalget av artikler som brukes i studien. Resultatkapittelet går nærmere inn på fem forskjellige studier, som er delt i meningen om hvordan incentivsystemer påvirker motivasjonen i et arbeidsforhold. Videre i analysekapittelet drøfter jeg disse artiklene opp mot de forskjellige motivasjonsteoriene og setter dem opp mot forskningsspørsmålene som er utarbeidet for studien. Konklusjonen jeg har kommet frem til i studien er: På generelt grunnlag har økonomiske incentivsystemer påvirkning på motivasjon, ytelse og trivsel på en arbeidsplass. Økonomiske incentivsystemer kan også ha en ødeleggende effekt for den indre motivasjonen hos en arbeidstaker og bør vurderes nøye før det implementeres i et arbeidsforhold. Dette gjelder spesielt for oppgaver som er vanskelige å måle nøye. Incentivsystemer er ikke en universal løsning for å motivere en medarbeider.

Forord

Det er med glede og ydmykhet at jeg herved presenterer min bacheloroppgave, etter tre års studier i økonomi og administrasjon. Det har vært en lang og krevende prosess å komme hit, men det har også vært en utrolig lærerik og givende opplevelse.

Først og fremst vil jeg takke min mor for all hjelp hun har gitt meg i løpet av det siste halve året. Hun har gitt meg en uunnværlig støtte, både når det kommer til oppbygning, korrekturlesing av oppgaven og generelt i hverdagen. Jeg er takknemlig for all tiden og energien hun har lagt ned, til tross for at hun allerede har en hektisk hverdag selv.

Videre ønsker jeg å takke veilederen min, Øyvind Osjord, for hans fleksibilitet og veiledning gjennom hele prosessen. Jeg har fått verdifulle retningslinjer og gode tips fra start som har hjulpet meg med å starte i riktig ende, samt forbedre oppgaven.

Det har vært et utrolig hektisk år med mye uforutsett sykdom, og livshendelser som har tatt mye tid og krefter. Dette har gjort det siste semesteret ekstra krevende. Likevel føler jeg at jeg har disponert tiden jeg har hatt til rådighet godt, og avslutter med dette oppgaven med en god følelse.

Til slutt ønsker jeg å takke alle som har bidratt til at jeg har kommet meg hit i dag. Jeg håper denne oppgaven vil være interessant lesing for alle lesere.

Med vennlig hilsen

Stavanger, 09.05.2023



Mathias Nergård Småvik

Innholdsfortegnelse

TABELLER OG FIGURER	6
1.0 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 RELEVANS	1
1.3 PROBLEMSTILLING	2
1.3.1 Forskningsspørsmål	3
1.3.2 Avgrensning	4
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	4
2.0 TEORI	4
2.1 MOTIVASJON	5
2.2 KOGNITIV EVALUERINGSTEORI	6
2.2.1 Indre motivasjon	6
2.2.2 Ytre motivasjon	6
2.3 JOBBKARAKTERISTIKA	7
2.3.1 Herzberg's to-faktorteori	7
2.4 BEHOVSTEORI	9
2.4.1 Maslow's Behovsteori	9
2.4.2 Selvbestedmelsesteorien (SDT).....	12
2.5 KOGNITIV MOTIVASJONSTEORI	13
2.5.1 Forventningsteori	13
2.5.2 Målsettingsteori	14
3.0 METODE.....	15
3.1 FORSKNINGSSTRATEGI OG DESIGN	16
3.2 DATA.....	16
3.2.1 Innledende litteratursøk	16
3.2.2 Søkjetjenesten Oria	17
3.2.3 Sammendrag	17
3.2.4 Relevansetabell	17
3.2.5 Endelig Artikkellutvalg	20
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET	21
3.4 STYRKER OG SVAKHETER VED METODEVALGET	21
4.0 RESULTAT	22
4.1 ARTIKKELUTVALG	22
4.1.1 Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating	23

Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective.	
Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor. (2016).....	23
4.1.2 Self-determination theory and work motivation. Gagne, M. og Deci, E. (2005)	24
4.1.3 A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic.....	25
Rewards on Intrinsic Motivation. Deci, E., Ryan, R. og Koestner, R. (1999)	25
4.1.4 Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs.....	26
Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2010).....	26
4.1.5 Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. Kuvaas, B. (2006).	29
4.2 SENTRALE FUNN I ARTIKLENE	31
4.2.1 Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor. (2016).....	31
4.2.2 Marylène Gagne og Edward Deci. (2005).....	31
4.2.3 Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner. (1999)	32
4.2.4 Antoinette Weibel, Katja Rost og Margit Osterloh. (2010)	32
4.2.5 Bård Kuvaas (2006).....	33
5.0 ANALYSE.....	33
5.1 SPESIFIKKE OPPGAVER	33
5.2 UØNSKEDE KONSEKVENSER	35
5.3 INCENTIVSYSTEMER OG INDRE MOTIVASJON.....	36
6.0 KONKLUSJON.....	37
7.0 REFERANSER.....	39

Tabeller og figurer

FIGUR 1 MOTIVERINGSFAKTORER OG HYGIENEFAKTORER.....	8
FIGUR 2 SAMMENLIKNING AV TO-FAKTORTEORI	8
FIGUR 3 MASLOW'S BEHOVSPYRAMIDE.....	10
FIGUR 4 FORVENTNINGSTEORIEN.....	13
FIGUR 5 MÅLSETTINGSTEORIEN	14
TABELL 1 OVERSIKT OVER VURDERTE TABELLER	18
TABELL 2 ENDELIG ARTIKKELUTVALG	20

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Prestasjonsbasert belønning og bruk av incentiver blir stadig mer utbredt i arbeidslivet. Mange bedrifter har innført slike systemer for å øke produktiviteten og motivasjonen blant de ansatte. Selv har jeg erfart at bruken av incentiver har økt motivasjonen min for en kort tid, men at det på sikt ikke hadde noen effekt, og til slutt en ødeleggende effekt. Dette er bakgrunnen for at jeg ønsker å se nærmere på teorier og forskning som omhandler dette temaet.

Samtidig er dette et viktig og samfunnsaktuelt tema fordi prestasjonsbasert belønning er et av de mest utbredte incentivsystemene vi har i dag. Mange bedrifter bruker incentiver for å øke produktiviteten og motivasjon blant de ansatte. Samtidig finnes det også mange som er kritiske til bruken av slike incentivsystemer, og hevder at de kan ha negative effekter på arbeidsmiljø og motivasjonen på arbeidsplassen. Blant annet fant en studie av Edward L. Deci og Richard M. Ryan fra 2000, at indre motivasjon kan reduseres når ytre belønning blir introdusert, og at det kan ha en negativ effekt på kvaliteten på arbeidet (Ryan & Deci, 2000 s. 65). Derfor kan det være viktig å finne en god balanse mellom indre og ytre motivasjon i incentivsystemer, slik at man opprettholder kvaliteten på arbeidet og motivasjonen til de ansatte.

Oppgaven vil fokusere på incentiver i et arbeidsforhold og hvordan dette påvirker motivasjonen til arbeidstakere. I oppgaven vil jeg bruke tidligere studier som forsker på samme tema. For å sikre at undersøkelsen min er gjennomførbar har jeg måttet avgrense oppgaven. Oppgaven begrenses derfor til å undersøke sammenhengen mellom incentiver og motivasjon, og tar ikke for seg andre motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen som for eksempel lønnsnivå, arbeidsmiljø, eller mulighet personlig utvikling.

For å gjøre dette skal jeg gjennomføre en litteraturstudie.

1.2 Relevans

Hvert eneste år dukker diskusjonen om incentivsystemer i norske bedrifter opp i diverse medier. Blant annet står det i en overskrift fra nettavisen Simployer: «Bonusfest i næringslivet i 2021» hvor de videre i artikkelen skriver «... *Over en halv million nordmenn mottok bonus i*

2021.» (Simploer.no, 2022).

NRK skriver også i en nokså fersk artikkel at: *«Forrige uke uttrykte Petroleumstilsynet bekymring rundt en ny rapport som viser flere utviklingstrekk i oljesektoren.*

Rapporten avslørte blant annet at en rekke bonusordninger og insentivsystemer (KPI) er blant ingrediensene i oljearbeidernes nye hverdag. Flere beskriver det som et «jag» som kan virke mot sin hensikt.» (Pedersen og Norheim, 2023)

Det finnes et betydelig antall eksempler på tilfeller der store bonuser har blitt utbetalt innen ulike sektorer i næringslivet i Norge. Ikke bare lederne mottar slike bonuser, men også ordinære ansatte. Disse bonusene utgjør en betydelig andel av den totale lønnen, og på nåværende nivå er det uunngåelig at spørsmål vil reises om effekten av disse.

Olav Thon har også tidligere uttalt at *«Når du tjener fem til ti millioner kroner, har du så mange egne penger å passe på at du gjør en dårligere jobb»*. Videre i samme artikkel kommer han med følgende svar på spørsmålet om man blir så fokusert på egen suksess, at det påvirker jobben deres: *«... sammenliknet med en som har en normal lederlønn mellom én og to millioner, er det veldig lett å gjøre en dårligere jobb når du i tillegg må ha fokus på å forvalte alle pengene dine.»* (VG, 2011)

Med utgangspunkt i disse kommentarene og de mange artiklene som har vært publisert om dette temaet, kan det være av stor interesse å undersøke hva forskningen faktisk har å si om emnet. Per i dag ser vi en økende trend blant bedriftsledere og bruken av bonusordninger som i noen tilfeller kan oppleves til dels ukritisk og lite gjennomtenkt. På denne måten kan vi også forholde oss mer til fakta, i stedet for påstander fra bedriftsledere eller politikere.

1.3 Problemstilling

Det finnes utallige definisjoner på hva et incentiv faktisk er. Forskerne Wei Liu og Yaoping Liu (2022) har i en artikkel fra 2022, som omhandler påvirkningen incentiver har på prestasjon i jobbsammenheng, definert incentiver som *«konkrete insentiver eller kompensasjon som gis til en ansatt i form av kontanter. Incentiver kan også defineres som*

objektive kriterier der en person ønsker å etablere kvantifiserbare standarder for ytelse.»
(W. Liu & Y. Liu, 2022 s. 2). Definisjonen er direkte oversatt fra engelsk til norsk.

Hensikten med et incentiv kan vi si er å påvirke den ansattes motivasjon, i den hensikt å forbedre eller maksimere en arbeidstaker innsats og prestasjon, for å oppnå bedre resultater for bedriften. Vi ser en økende trend på bruken av incentiver i arbeidslivet, samtidig som vi hører fra bedriftsledere at dette kan virke mot sin hensikt. Dersom man som bedriftsleder skal oppnå de ønskede virkningene ved å anvende incentivsystemer, er det viktig at man har kunnskap om hvordan handlinger og motivasjon påvirkes av forskjellige typer incentivsystemer. Det er ikke gitt at de samme incentivene vil fungere på tvers av avdelinger eller bransjer, da det er utrolig mange faktorer som spiller inn. På bakgrunn av dette har jeg valgt følgende problemstilling for denne studien:

I hvilken grad finnes det sammenheng mellom incentivsystemer og motivasjon i et arbeidsforhold?

Problemstillingen omhandler et tema med mye dokumentert teori og forskning. Hensikten med min problemstilling er å belyse temaet fra et selvstendig ståsted. Dette skal jeg gjøre ved å se på og beskrive forskning som allerede eksisterer. Dette skal jeg gjøre ved å samle all relevant data jeg kan finne, før jeg begynner å selektere ut hvilke artikler som er aktuelle å anvende. Kartleggingen kommer derfor til å inneholde flere forskjellige studier og konklusjonen i min litteraturstudie vil derfor være helt generell.

1.3.1 Forskningsspørsmål

Problemstillingen setter søkelys på sammenhengen mellom incentiver og motivasjon. Samtidig er det en rekke forskjellige forhold som påvirker motivasjonen i et arbeidsforhold, utover incentivsystemer. På bakgrunn av dette har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe med å belyse flere aspekter ved temaet, for å få et mer helhetlig bilde av hvordan incentiver påvirker arbeidstakere.

De tre forskningsspørsmålene er:

- Er økonomiske incentivordning bedre egnet for noen spesifikke arbeidsoppgaver? I så fall, hvorfor?

- Hvilke uønskede konsekvenser kan incentiver få?
- Hvordan påvirker incentivsystemer den indre motivasjonen?

1.3.2 Avgrensning

I denne bacheloroppgaven har jeg avgrenset meg til å fokusere kun på økonomiske incentiver, spesifikt i form av bonuser utbetalt som penger. Jeg kommer ikke til å undersøke andre former for ytre incentiver eller indirekte incentiver og gruppeordninger. Dette er til tross for at dette også er faktorer som spiller en stor rolle i helhetsbildet for motivasjonen til en ansatt. Videre kommer jeg heller ikke til å analysere hvordan ledelse og personalpolitikk påvirker adferd, og tar ikke hensyn til forskjeller mellom kjønn, alder eller nasjonalitet. Til tross for at incentivordninger ofte er en del av ledelse- og rekrutteringsstrategier i dagens organisasjoner, kommer jeg ikke til å diskutere dette i oppgaven.

1.4 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er en litteraturstudie. Det vil si at oppgaven bygger på publisert data og forskning som omhandler temaet i min problemstilling. Kapittel én er en innledning som presenterer tema for oppgaven og tar for seg problemstillingen som er utarbeidet. Videre vil kapittel to presentere det teoretiske rammeverket som treng for å underbygge analysen og diskusjonen som kommer senere i oppgaven. Det tredje kapittelet tar for seg metodevalget for oppgaven og beskriver fremgangsmåten som er brukt for å redegjøre for teorier, valg av artikler samt hovedtrekkene i en litteraturstudie. Kapittel fire tar for seg de forskjellige artiklene og de mest sentrale funnene jeg har gjort i disse. Kapittel fem analyserer disse funnene og setter de opp mot de forskjellige motivasjonsteoriene og problemstillingen for oppgaven. Basert på denne analysen vil kapittel seks komme med konklusjonen for studien. Referanser er gitt i teksten og henviser til referanselisten på siste side.

2.0 Teori

Motivasjonsteori er et komplekst og omfattende tema som har blitt grundig utforsket og dokumentert gjennom forskning. En viktig innfallsvinkel i studien av motivasjonsteori er å forstå hvordan ulike faktorer kan påvirke motivasjonen til enkeltpersoner eller grupper. Det finnes flere teoretiske tilnærminger som kan bidra til å belyse dette temaet på en grundig måte. To av de mest fremtredende tilnærmingene er den psykologiske og den økonomiske

tilnærmingen. I denne oppgaven ønsker jeg å sette søkelys på hvordan incentiver påvirker motivasjonen, og for å kunne gjøre dette grundig ønsker jeg å inkludere både psykologiske og økonomiske tilnærminger som finnes i litteraturen om motivasjonsteori.

I analysen av motivasjonsteoriene har jeg valgt å kategorisere dem i fire ulike grupper, basert på hvilken kilde til motivasjon som antas å være bakgrunnen for endringen eller utførelsen av atferd. Det er verdt å merke seg at motivasjonsteorier ikke er separate og uavhengige teorier, men snarere en kontinuerlig overgang mellom ulike teoretiske elementer. Formålet med å kategorisere motivasjonsteoriene er å skape en systematisk oversikt som også avslører sammenhengen mellom de ulike teoriene. Selv om det finnes flere måter å klassifisere teoriene på, har jeg valgt å gruppere dem i fire kategorier, basert på min subjektive oppfatning av kilden til motivasjon.

De fire kategoriene er:

- **Kognitiv evalueringsteori**
Teori som legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi
- **Jobbkarakteristika-modell**
Motivasjonen ligger i selve jobben
- **Behovsteori**
Atferd som utløses av grunnleggende behov
- **Kognitiv motivasjonsteori**
Atferd som utløses av en forventning om måloppnåelse

For å kunne ha en adekvat forståelse av de ulike motivasjonsteoriene, må vi også ha en grundig forståelse av konseptet motivasjon, inkludert ulike motivasjonstyper særlig de karakteristiske trekkene ved disse.

2.1 Motivasjon

Formålet med incentiver i et arbeidsforhold er å motivere og belønne medarbeidere for å oppnå bestemte mål eller oppgaver som bedriften har satt. Ved å bruke økonomiske incentivsystemer ønsker bedriftsledere ofte å øke produktiviteten, forbedre kvaliteten på arbeidet eller å opprettholde en høy jobbtilfredshet på arbeidsplassen. Videre skal jeg presentere flere sentrale emner og teorier som står sterkt innenfor motivasjonsteori. Dette skal

gi en adekvat forståelse for hva motivasjonsteoriene mener, og samtidig belyse de ulike karakteristikkene ved de forskjellige teoriene.

2.2 Kognitiv evalueringsteori

Ordet kognitiv betyr kunnskap og erkjennelse. Den kognitive psykologien ser på mennesket som en informasjonsbehandler, og handler om de prosessene som ligger til grunn for å registrere, lære, lagre og bruke kunnskaper i tolkningen av det som skjer i omgivelsene rundt, og tilpasser oss omgivelsene i form av problemløsning, beslutninger og kreativitet.

(Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 20.)

«I kognitiv teori blir det understreket at handling ofte er et resultat av helt rasjonelle, bevisste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelige verden.» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 48.)

Edward L. Deci og Richard M. Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer. Disse kaller de for indre og ytre motivasjon. (Deci & Ryan, 1985, s. 70)

2.2.1 Indre motivasjon

Indre motivasjon kan vi si er det som får deg til å gjøre en handling, når motivasjonen for å gjøre den ligger i selve utførelsen av arbeidet. Denne motivasjonen har sine røtter i to grunnleggende behov hos mennesker: behovet for selvbestemmelse og behovet for kompetanseopplevelse. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 51.)

Indre motivasjon refererer altså til den naturlige drivkraften som kommer fra individets indre ønsker, behov og interesser, og som fører til en genuin og selvbestemt innsats for å nå mål. Indre motivasjon er et sentralt konsept innenfor selvbestemmelsesteorien, som er en teoretisk ramme for å forstå hvordan mennesker blir motivert og engasjert i ulike aktiviteter. (Deci & Ryan, 1985, s. 54)

2.2.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon refererer til en form for motivasjon som er knyttet til eksterne belønninger. Dette konseptet kan observeres både i hjemmemiljøet, som for eksempel når en person utfører oppgaver som å vaske opp for å tjene penger, og i arbeidslivet, der det kan antas at en person

utfører jobben sin utelukkende med sikte på å oppnå eksterne belønninger som lønn, bonuser eller forfremmelser. I slike tilfeller er kilden til motivasjonen ikke selve utførelsen av oppgaven, men heller den ytre belønningen som er knyttet til den. (Knudsen & Ryen, 2005, s. 33)

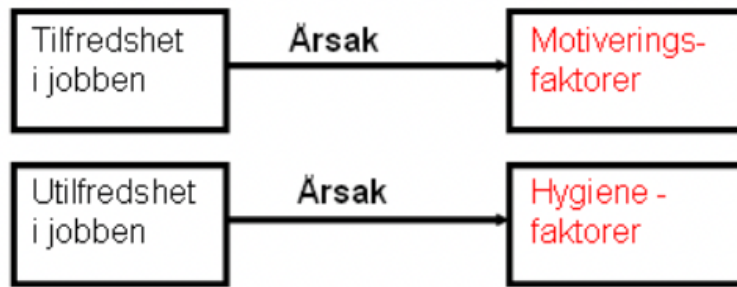
En sentral teori knyttet til ytre motivasjon er selvbestemmelsesteorien (SDT) utviklet av Deci og Ryan (1985). Denne teorien hevder at det er ulike former for motivasjon, og at ytre motivasjon kan variere i grad av autonomi og kontroll. Autonomi refererer til individets opplevelse av å ha valg og autonomi i å utføre en aktivitet, mens kontroll refererer til eksterne faktorer som styrer individets atferd. Ifølge SDT kan ytre motivasjon være mer eller mindre autonom, avhengig av hvor mye kontroll individet opplever over aktiviteten. Studier har vist at autonomt regulert ytre motivasjon, der individet opplever valg og selvbestemmelse, kan føre til økt engasjement og prestasjon, mens kontrollert ytre motivasjon kan føre til redusert trivsel og motivasjon (Ryan & Deci, 2000, s. 68).

2.3 Jobbkarakteristika

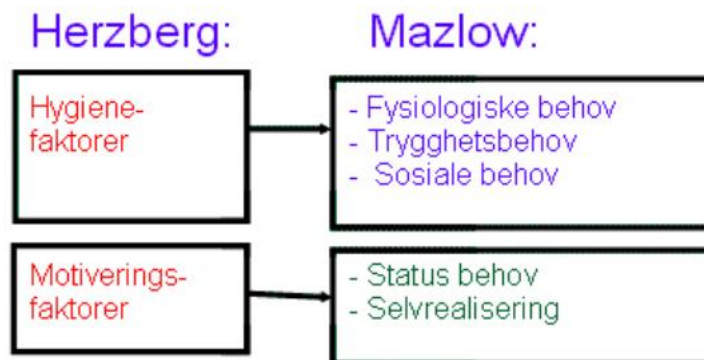
Det er veldig utfordrende å skille mellom teorier som omhandler motivasjon på arbeidsplassen og tilfredshet i arbeidet da det finnes veldig mange likheter i de forskjellige teoriene. To veldig sentrale teorier innenfor motivasjonsteori er jobb-karakteristika modellen som er utarbeidet av Richard Hackman og Greg Oldham, og Fredrick Herzberg sin to-faktorteori. I denne oppgaven har jeg valgt å presentere to-faktorteorien mer utdypende.

2.3.1 Herzberg's to-faktorteori

Herzberg's to-faktorteori fra 1964 hevder at arbeidstakeres motivasjon påvirkes av to faktorer: hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer kan redusere trivsel, mens motivasjonsfaktorer skaper trivsel. Mistrivsel og trivsel anses i følge Herzberg som uavhengige dimensjoner. Teorien er basert på de samme prinsippene som Maslow's behovspyramide, men inndelt i to grupper. Under følger illustrasjoner for å lettere kunne se hva som menes.



Figur 1 Motiveringsfaktorer og hygiene-faktorer, 1959, Maslow, A., (<https://estudie.no/job-berikelse/>)



Figur 2 Sammenlikning av to-faktorteori, 1959, og Maslow's behovspyramide, 1943 (<https://estudie.no/job-berikelse/>)

I studien fant de at de som rapporterte at de var glade i jobben sin, vektla muligheten til faglig vekst og hendelser som indikerte at de var vellykkede i jobben sin. Når følelser av misnøye ble beskrevet derimot, var de ikke knyttet til jobben i seg selv, men forholdene som omgir utførelsen av jobben. Disse hendelsene antyder at situasjonen hvor personen utfører arbeidet sitt er urettferdig eller uorganisert, og representerer et usunt psykologisk arbeidsmiljø. Disse faktorene blir kalt hygiene-faktorer, fordi de virker på en måte som er lik prinsippene for medisinsk hygiene. Hygiene virker som en måte å fjerne helsefarer for mennesker, men er ikke en kurativ faktor. Den er heller et forebyggende tiltak. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, s. 113)

Det er essensielt med oppnåelse av belønninger for å styrke et individs aspirasjoner. Mens faktorer knyttet til jobbytelse og jobbkontekst fungerer som mål for ansatte, er de motiverende kvalitetene til disse to typene faktorer vesentlig forskjellige. Jobbkontekst-faktorer tilfredsstillt et individs behov for å unngå ubehagelige situasjoner. Faktorer knyttet til jobbytelse derimot er knyttet til et individs behov for å oppnå sine mål eller aspirasjoner. På

grunn av at motivasjonsbegrepet ofte brukes som en tilnærmingssens, betegner Herzberg jobbytelses-faktorene som «motivatorer». Det kan være hensiktsmessig å understreke at begge typer faktorer tilfredsstillende en arbeidstakers behov, men det er hovedsakelig «motivatorene» som bidrar til å skape en tilfredshet og forbedring i ytelse, som arbeidsgiver gjerne søker fra arbeidstaker. På bakgrunn av dette er det viktig å identifisere de rette motivatorene, slik at man kan skape et godt egnet arbeidsmiljø og øke jobbtfredsheten blant de ansatte. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993, s. 114)

2.4 Behovsteori

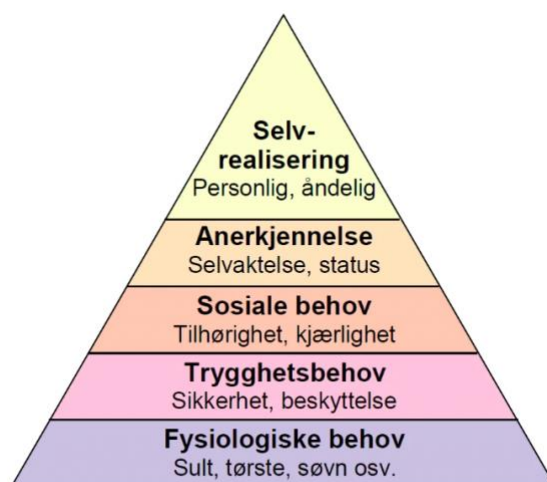
«Enhver motivert atferd, enten det er forberedende eller konsummatorisk, må forstås som en kanal hvor mange grunnleggende behov kan samtidig uttrykkes eller tilfredsstilles. Vanligvis har en handling mer enn én motivasjon.» (Maslow, 1943, s. 370) Teksten er direkte oversatt fra engelsk.

Forståelsen av behovsteorier er relevant for å analysere og forklare motivasjon og atferd blant individer og grupper i ulike organisatoriske settinger, og kan dermed bidra til å utvikle effektive strategier for ledelse og organisasjonsutvikling. Et sentralt mål for behovsteoriene har vært å etablere et sett med grunnleggende behov som forklarer det aller meste av valg og handlinger vi mennesker foretar oss. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 44) Videre skal jeg ta for meg Maslow's behovsteori og selvbestemmelsesteorien.

2.4.1 Maslow's Behovsteori

Maslow's Behovsteori er en velkjent teori innenfor psykologi og ledelse. Teorien søker å forklare motivasjon og atferd hos mennesker, ved å identifisere hierarkiske nivåer av behov som et menneske søker å tilfredsstillere.

Maslow mener at menneskelige behov er organisert i en hierarkisk struktur, hvor noen behov er helt grunnleggende og må tilfredsstilles før andre behov kan oppstå. Hierarkiet består av fem nivåer, som inkluderer fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og selvrealisering.



Figur 3 Maslow's behovspyramide, 1943, (https://api.ndla.no/image-api/raw/img_maslows_nb.jpg?_gl=1*1n2g7ck*_ga*NzM2NzkyMDMuMTY4MjQ5NTg0Mw..*_ga_L4QY3VXF4F*MTY4MzU2OTQ3My4yLjAuMTY4MzU2OTQ3NC4wLjAuMA)

De fysiologiske behovene refererer til de grunnleggende biologiske behovene hos et menneske, som vi trenger for å overleve og opprettholde kroppens balanse. Disse behovene er helt grunnleggende og inkluderer blant annet mat, søvn, luft, varme og andre nødvendigheter for å kunne opprettholde den fysiske helsen og velvære til et individ. (Maslow, 1943, s. 374-375)

Det neste behovet i behovspyramiden er trygghetsbehov, også kalt sikkerhetsbehov. Dette behovet refererer til menneskets trang til å føle seg trygge i omgivelsene sine og være beskyttet fra potensielle fysiske, emosjonelle eller sosiale trusler. Dette kan omfatte behovet for fysisk trygghet, som å ha et trygt sted å bo, beskyttelse mot farer og trusler, og tilgang til helsehjelp. Det kan i tillegg til dette inkludere følelsesmessig trygghet, som å ha trygge relasjoner med andre mennesker, bli akseptert og respektert, eller å unngå emosjonell skade eller misbruk. I sammenheng med ledelse og organisasjonsatferd, kan forståelsen av sikkerhetsbehov bidra til å forklare menneskelig atferd og motivasjon, og kan ha implikasjoner for hvordan man utformer miljøer og systemer som fremmer trivsel og velvære. (Maslow, 1943, s. 376-380)

Videre kommer de sosiale behovene. Her refererer Maslow til menneskets ønske om å etablere og opprettholde positive relasjoner med andre, og å føle en tilhørighet og aksept i et sosialt fellesskap. Mennesker søker etter sosiale relasjoner og fellesskap av ulike grunner.

Sosiale behov kan bidra til å tilfredsstille følelsen av tilhørighet, gi emosjonell støtte og trygghet, fremme sosial interaksjon, og tilby muligheter for samarbeid, læring og selvutvikling. Sosiale behov kan også ha konsekvenser for menneskers psykiske helse og trivsel. Manglende tilfredsstillelse av sosiale behov kan føre til ensomhet, isolasjon, sosial angst og andre negative følelser. Derfor er det viktig for mennesker å oppfylle sine sosiale behov for å oppnå en sunn psykisk og emosjonell tilstand. Det er viktig å merke seg at sosiale behov kan variere fra person til person, og at kulturelle og individuelle forskjeller kan påvirke hvordan sosiale behov blir oppfattet og tilfredsstilt. Noen mennesker kan for eksempel ha sterke behov for nære relasjoner, mens andre kan foretrekke mer uavhengighet. I fagområder som organisasjon og ledelse kan forståelsen av sosiale behov bidra til å forklare menneskelig atferd, relasjoner og motivasjon. Det kan også ha implikasjoner for hvordan man utformer sosiale systemer, som arbeidsmiljøer og samfunn, for å fremme trivsel og velvære blant individene. (Maslow, 1943, s. 380-381)

Neste trinn i pyramiden er behovet for anerkjennelse og respekt, også kjent som selvrespektbehov eller ego-behov. I samfunnet har de fleste mennesker et behov for stabil selvrespekt og anerkjennelse fra andre. Dette kan deles inn i to undergrupper: et behov for styrke, prestasjon, uavhengighet og frihet, samt et behov for rykte, anerkjennelse og verdsettelse. Tilfredsstillelse av disse behovene fører til følelser av selvtillit, styrke og evne til å være nyttig i verden. Men hvis disse behovene blir hindret, kan det føre til følelser av mindreverdighet og hjelpeløshet, som igjen kan føre til kompensierende eller nevrotiske trender. Forståelsen av betydningen av grunnleggende selvtillit kan illustreres gjennom studier av alvorlige traumatiske nevroser. (Maslow, 1943, s. 381-382). For å oppnå selvrespektbehov er det viktig å utvikle en sunn og positiv selvoppfatning, sette og nå personlige mål, og oppnå anerkjennelse og respekt fra både seg selv og andre på en balansert og autentisk måte. Selvrespektbehov er dermed en viktig del av Maslow's behovsteori, og kan bidra til å forstå menneskelig motivasjon og atferd i ulike kontekster.

Siste trinn i pyramiden er behovet for selvrealisering. Dette behovet beskriver menneskets ønske om å oppnå sitt fulle potensiale og bli alt det er i stand til å bli. Det refererer til individets tendens til å realisere seg selv i tråd med sine indre potensialer og streben etter å bli mer autentisk og oppfylle sitt sanne jeg. Selvrealisering kan skje på ulike måter hos ulike individer, for eksempel gjennom kreative uttrykk som musikk, kunst eller oppfinnelser, eller

gjennom andre arenaer som idrett eller omsorgsrolle som mor. Det er ikke nødvendigvis begrenset til kreativitet, selv om det ofte kan være knyttet til personer med kreative evner. Som de andre behovene, forutsetter selvrealiseringsbehovet at de andre behovene under i pyramiden er tilfredsstilt. Personer som er grundig tilfredsstilt på disse nivåene, kan være mer sannsynlig å oppleve selvrealisering i større grad. (Maslow, 1943, s. 382-383)

Ettersom grundig tilfredsstilte personer er unntaket i samfunnet vårt, er det begrenset forskning på selvrealisering, både eksperimentelt og klinisk.

2.4.2 Selvbestemmelsesteorien (SDT)

Selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 1985) kan klassifiseres som både en behovsteori og sosial motivasjonsteori. Dette skyldes at teorien baserer seg på både grunnleggende behov hos mennesker, samtidig som den vektlegger tilhørighet og felleskap som ett av tre sentrale behov. Grunnet at den vektlegger å dekke udekte behov i større grad, og at tilhørighet er et behov, er den i denne oppgaven klassifisert som en behovsteori.

Teorien skiller, i likhet med flere andre motivasjonsteorier, mellom forskjellige former for motivasjon. Blant disse finner vi blant annet indre og ytre motivasjon. I motsetning til Maslow's behovspyramide som har fem kategorier, deler selvbestemmelsesteorien inn i tre indre psykologiske behov. Disse tre er selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. (Ryan & Deci, 2000, s. 74)

Selvbestemmelse, også kalt autonomi, referer til at vi blir motiverte til å øke innsatsen, når vi er sterkt involvert, føler en form for forpliktelse og engasjerer oss fordi vi føler en høy grad av egenkontroll og medbestemmelse. Kompetanse-behovet handler om vi må være selvsikre på at vi innehar den kompetansen arbeidsoppgaven eller handlingen krever. Dersom man ikke føler dette, kan motivasjonen til å utføre oppgaven synke drastisk. Tilhørighets-behovet går igjen i flere motivasjonsteorier. Dette behovet referer til det å høre til i et sosialt felleskap, eller å være en del av noe større.

Selvbestemmelsesteorien prøver å forklare både aktivitet og passivitet, ansvar og latskap. For å gjøre nettopp dette antar teorien at mennesker har en tilbøyelighet til aktivitet og integrasjon, men at vi også er sårbare for passivitet. Fokuset ligger derfor i å spesifisere de forholdene som bygger opp under de naturlig iboende aktivitetene hos ett menneske, kontra de som utløser eller utnytter vår sårbarhet. Unødvendig kontroll, ikke-optimale utfordringer og manglende tilknytning ødelegger den iboende aktualiserende og organisatoriske tendensen

vår. Slike faktorer kan resultere i mangel på initiativ og ansvar, og lidelse og psykopatologi. For ledere er kunnskap om næringsstoffer som er essensielle for positiv motivasjon relevant for å øke motivasjonen på arbeidsplassen, samt øke forpliktelsen til jobben. (Ryan & Deci, 2000, s. 76)

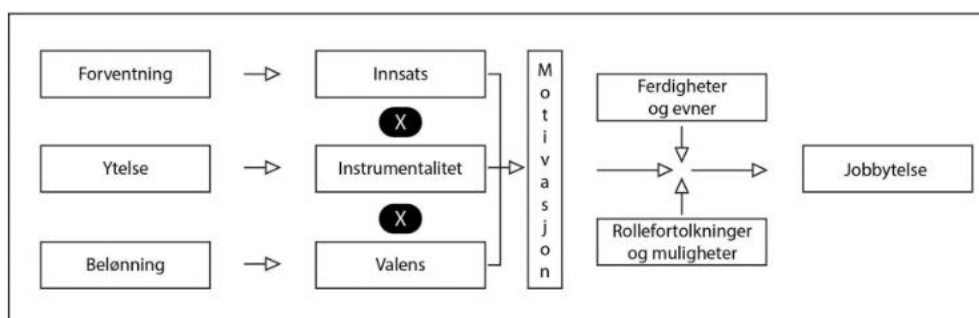
2.5 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv motivasjonsteori understreker at handlinger ofte er et resultat av rasjonelle og bevisste valg. Denne kategorien av motivasjonsteori avfeier ikke at det er reelt, men mener at vi ikke må bli alt for opptatt av underbevisstheten, og at vi i stor grad tar helt rasjonelle og bevisste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelige væremåten. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 48)

2.5.1 Forventningsteori

Forventningsteorien sier at «Motivasjon er et resultat av forventning om å oppnå det en ønsker av jobben» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 48)

Forventningsteorien hevder at forventninger om sammenheng mellom innsats og prestasjon påvirker individets motivasjon og adferd. Personer som har høye forventninger til en positiv prestasjon, vil være mer motivert til å utføre handlingen. Forventninger om positive prestasjoner vil i sin tur føre til økt tilfredshet og ytre og indre belønninger. På den andre siden vil lave forventninger om sammenhengen mellom innsats og prestasjon kunne føre til lavere motivasjon. Denne teorien er delt inn i tre grunnelementer som skal påvirke et individs innsats i en jobbsammenheng. Disse grunnelementene er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurdering. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 48-49)



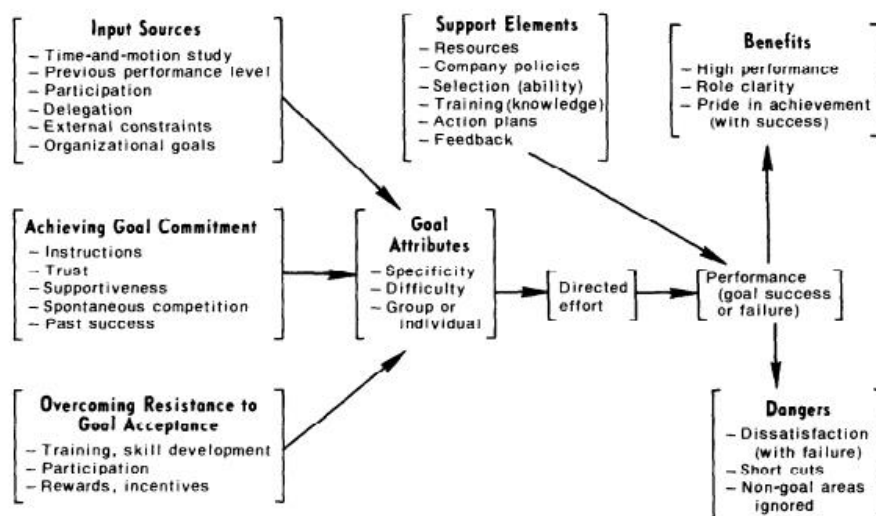
Figur 4 Forventningsteorien, 2003 av Kaufmann og Kaufmann s.49)

De subjektive forventningene handler om et individs personlige tanker, om hvorvidt innsats vil gi resultater. De instrumentelle overveielser referer til spørsmålet om hvorvidt handlingen fører til en form for belønning, mens valensvurderingen handler om selve belønningens subjektive verdi for personen. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 49)

Valens og forventning er også noe man ser går igjen i alle sentrale kognitive motivasjonsteorier. Med valens menes «*vurderinger av hvilken verdi belønning har for individet*» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 49) Det betyr at det kun vil være belønninger med stor verdi for et individ som vil kunne virke motiverende. Et eksempel på dette kan være at en person når en målsetting som utløser en stor bonusutbetaling, som vil ha høy positiv valens. Når han da oppdager at mesteparten av utbetalingen går til skatt, vil den subjektive verdien synke og belønningen får for lav valens til å ha en motiverende effekt. I slike tilfeller kunne det potensielt virket mer motiverende med andre former for incentiver, som aksjeandeler, fridager eller avspasering.

2.5.2 Målsettingsteori

Målsettingsteorien (Latham & Locke, 1979) antyder at når et individ setter seg spesifikke og utfordrende mål, kan de oppleve økt motivasjon, prestasjon og engasjement. Videre antyder målsettingsteorien at spesifikke mål kan ha ulike funksjoner og påvirke ulike aspekter av atferd og ytelse. Eksempelvis kan målsetting bidra til å fremme læring, mestring, utholdenhet, tålmodighet og styrke et individs selvtillit og selvfølelse.



Figur 5 Målsettingsteorien, 1979 av Latham & Locke, s. 79

Latham og Locke (1979) kom frem til at målsetting er en svært enkel, ukomplisert og effektiv måte å motivere arbeidstakere. Det er en grunnleggende teknikk og en metode som de fleste andre metoder avhenger av for å oppnå en motiverende effekt. Imidlertid er ikke dette noen universalløsning. Blant annet kompenserer ikke målsetting for å underbetale ansatte eller dårlig ledelse og dersom man bruker det feil, kan det virke mot sin hensikt og føre til redusert motivasjon på arbeidsplassen. Hvis målene er uoppnåelige, urettferdige eller utilgjengelige, kan det resultere i dårligere ytelse og misnøye. Også hvis det legges press for å oppnå umiddelbare resultater uten hensyn til hvordan de oppnås, kan det føre til kortsiktig bedring på bekostning av langsiktig lønnsomhet. Slikt press kan altså føre til uærlighet, høyt press eller utsettelse av vedlikeholdskostnader, slik at man oppnår de kortsiktige målene. Målsetting fungerer bare når det blir utøvd i kombinasjon med god ledelsesmessig dømmekraft. (Latham & Locke, 1979, s. 80)

3.0 Metode

Hensikten med å drive med forskning er å få frem gyldig og troverdig kunnskap om noe i den virkelige verden. For å gjøre dette må forskeren ha en strategi/plan for hvordan han/hun skal gå frem for å nå målet. Denne strategien er det som kalles metode. (Jacobsen, 2015. s. 15)

Når jeg valgte tema og fremgangsmåte for bacheloroppgaven opplevde jeg noen begrensninger. Da jeg skriver oppgaven alene, har jeg hatt fokus på at oppgaven skal være overkommelig, samtidig som den skal være utfyllende og svare på problemstillingen på best mulig måte. Målet mitt med denne bacheloroppgaven er å få en bredere forståelse for hvordan man som leder kan bruke incentivsystemer på en motiverende måte og blir mer orientert rundt fallgruver rundt dette.

I dette kapittelet vil jeg presentere studiens metode og begrunne valget av en litteraturstudie som metode. Jeg vil også redegjøre for datainnsamling og hvordan artikkelutvalget ble gjort. Validitet og reliabilitet vil bli diskutert før jeg avslutningsvis vurderer styrker og svakheter ved valget av denne metoden.

3.1 Forskningsstrategi og design

Jeg har valgt å utforme denne oppgaven som en litteraturstudie. En litteraturstudie kan forklares som en metode hvor man tar utgangspunkt i allerede-eksisterende forskningslitteratur for å belyse problemstillingen. (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2016, s.105)

Jacobsen (2022) skiller mellom systematiske og usystematiske litteraturstudier. Usystematiske litteraturstudier baserer seg på å søke etter publisert forskning i bøker, rapporter, tidsskrifter og ofte gjennom elektroniske databaser. Eksempler på dette kan være Google Scholar eller Oria. Et usystematisk søk starter ofte med at en forfatter har skrevet noe som du ønsker å bruke som grunnlag for din studie, eller ved at man bruker noen få søkeord, slik at litteratur koblet til søkeordet dukker opp i den elektroniske databasen du søker i. (Jacobsen, 2022, s. 80)

Systematiske litteraturstudier baserer seg på at man lager et sett med eksplisitte søkekriterier slik at andre forskere i etterkant kan replisere litteratursøket. Leseren skal dernest vurdere om litteraturen er til å stole på, eller om man skal supplere med litteratur som ikke er tatt med i det systematiske søket. Videre følger det en rekke steg man skal følge for å sitte igjen med nok og riktig data for å kunne utføre forskningen. (Jacobsen, 2022, s. 81-82)

Jeg har gjort en systematisk litteraturstudie.

3.2 Data

For å finne relevante artikler og studier som omhandler temaet jeg har valgt, har jeg gått gjennom fem steg. I søket mitt har jeg hovedsakelig fokusert på å finne litteratur som omhandler incentiv-ordninger i jobbsammenheng, og som kan svare på forskningsspørsmålene jeg har utarbeidet for oppgaven.

3.2.1 Innledende litteratursøk

Innledningsvis så jeg også i fagbøker og litteratur jeg har brukt tidligere i studiet som omhandler motivasjon, HR og ledelse. Samtidig gikk jeg også gjennom gamle eksamensoppgaver for å se hvilken litteratur sensorveiledninger og A-besvarelser har henvist til tidligere, knyttet opp mot de forskjellige motivasjonsteoriene.

3.2.2 Søkjetjenesten Oria

Videre brukte jeg søkjetjenesten Oria som er Universitetsbiblioteket i Stavanger sin søkjetjeneste. Her utarbeidet jeg noen søkeord for å finne relevant forskning. Søkeordene la jeg inn både på norsk og engelsk, da jeg vil finne både nasjonal og internasjonal litteratur.

Disse søkeordene var:

- Insentiver og motivasjon / Incentives and motivation
- Indre og ytre motivasjon på arbeidsplassen / Intrinsic and extrinsic motivation in the workplace
- Belønningssystemer i jobben / Reward systems at work
- Finansielle insentiver mot arbeidsprestasjon / Work performance financial incentives

For å finne relevant forskning så jeg først kun på overskrift og kort på innledning, før jeg arkiverte artiklene i en mappe.

3.2.3 Sammendrag

Videre leste jeg sammendraget av hver artikkel. Dette gjorde jeg for å se i hvilken grad artikkelen tar opp temaet jeg så etter. Her la jeg vekt på om de besvarte ett eller flere av forskningsspørsmålene, samt problemstilling. Dersom jeg ikke opplevde å få godt nok svar på om artikkelen var relevant, leste jeg litt større deler av artikkelen.

3.2.4 Relevansetabell

Jeg opprettet så en tabell for å gjennomføre en seleksjonsprosess av de artiklene jeg hadde funnet. Tabellen rangerer hver enkelt artikkel ut fra hvor godt jeg mener de svarer på og hvor relevante de er knyttet opp mot forskningsspørsmålene mine. Dette ble gjort ved å gi hver artikkel en score fra 1-6, hvor 1 er lavest og 6 er høyest. Denne vurderingsprosessen var krevende, da det var en betydelig mengde data som skulle gjennomgå. Hensikten med dette er å sikre at oppgaven bygger på valid og relevant forskning.

Det kan være hensiktsmessig å påpeke at det kan være begrensninger i vurderingen, og at valg av artikler ikke nødvendigvis dekker alle relevante områder i studiet av incentiv-ordninger i jobbsammenheng.

Nedenfor følger tabellen over artiklene som er blitt gjennomgått og vurdert, samt rangering på hver enkelt artikkel.

Tabell 1 Oversikt over vurderte tabeller

Forfattere	Artikkel	Forskningsspørsmål 1	Forskningsspørsmål 2	Forskningsspørsmål 3	SUM
Kuvaas, B., (2006)	Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level	4	5	5	14
Odukah, M. E. (2016)	Factors Influencing Staff Motivation among Employees: A Case Study of Equator Bottlers (Coca Cola) Kenya	2	4	3	9
Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2009)	Pay for Performance in the Public Sector— Benefits and (Hidden) Costs	5	4	5	14
Eisenberger, R., Rhoades, L. Og Cameron, J. (1999).	Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination	3	4	6	13

	and Intrinsic Motivation?				
Gagne, M. og Deci, E. (2005)	Self-determination theory and work motivation	6	4	6	16
Deci, E., Ryan, R. og Koestner, R. (1999)	A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation	4	5	5	14
G. Douglas Jenkins Jr, Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw. (1998).	Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research	2	5	4	11
IAA Journal Arts and Humanities 10(1):39-45, (2023).	Role of Incentives in the Management and Retention of Employees among SMES	3	4	3	10
Jenna Frost, Margit Osterloh og Antoinette Wiebel (2010)	Governing knowledge work: transactional and	3	3	3	9

	transformational solutions				
Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor (2016)	Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective	5	5	5	15

3.2.5 Endelig Artikkellutvalg

Etter nøye vurdering av flere relevante artikler og studier, ble det foretatt en subjektiv vurdering av hver enkelt artikkel. Formålet med vurderingen var å rangere artiklene ut fra hvor godt de svarte på forskningsspørsmålene. Jeg vurderte totalt 10 artikler, og satt etter hvert igjen med 6 aktuelle artikler. Dette var de artiklene med høyest score. For å gjøre oppgaven overkommelig valgte jeg å velge 5 artikler totalt. Jeg vurderte igjen de to artiklene med lavest score på ny, og kom til slutt frem til et endelig artikkellutvalg.

Utvalget følger i tabellen under:

Tabell 2 Endelig artikkellutvalg

Forfattere	Navn på artikkel
Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor	Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective
Marylène Gagne og Edward Deci	Self-determination theory and work motivation
Edward Deci, Richard Ryan og Richard Koestner	A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation
Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M.	Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs

Bård Kuvaas	Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation
-------------	---

3.3. Validitet og reliabilitet

En undersøkelse skal være en metode for å samle inn empiri. Uavhengig av typen empiri det dreier seg om, burde den alltid tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være relevant og gyldig (validitet).
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabilitet). (Jacobsen, 2015, s. 16)

Med gyldighet og relevans (validitet) menes at empirien som samles inn, faktisk gir oss svar på spørsmålene oppgaven stiller. (Jacobsen, 2015, s. 17). Det vil si at når jeg videre i denne oppgaven skal samle inn empiri for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene, er det vesentlig at artiklene er relevante for nøyaktig hva problemstillingen ønsker svar på.

Med pålitelighet og troverdighet (reliabilitet) menes at undersøkelsen må være til å stole på. Man kan si at den må være gjennomført på en troverdig måte og må ikke inneholde åpenbare målefeil. (Jacobsen, 2015, s.17)

Med tanke på at mine undersøkelsesenheter er artikler, vil gyldigheten av funnene mine avhenge av kvaliteten på studiene. Incentivsystemer kan ofte være betraktet som bedriftsintern informasjon og det finnes derfor en reell fare for at forskere og forfatters valg av metode kan ha påvirket graden av ærlighet i svarene fra de ansatte, da de igjen kan ha en egeninteresse som de ønsker å ta vare på. På bakgrunn av dette må man alltid stille seg kritisk til undersøkelser for om de inneholder systematiske feil eller mangler. Dette er elementer som kan påvirke resultatene, og dermed både validiteten og reliabiliteten.

Utvalget av forskning jeg har tatt for meg er derfor kvalitetssikret og gjennomgått av andre forskere. Dette styrker validitet og reliabilitet.

3.4 Styrker og svakheter ved metodevalget

Å utforme bacheloroppgaven som en litteraturstudie kan medføre både fordeler og ulemper.

En av de største fordelene med metoden, er at det gir en bred oversikt over tidligere forskning innenfor emnet jeg har tatt for meg. I mitt tilfelle er temaet incentivsystemer knyttet opp mot motivasjon, noe det finnes mye forskning rundt.

En annen fordel er at det er en svært kostnadseffektiv metode for å samle inn data. Dette skyldes at dataen jeg skal analysere allerede ligger tilgjengelig på internett, som er gratis. Det krever heller ikke mye feltarbeid eller innsamling av primærdata, som gjør at denne metoden er godt egnet for en student med begrensede ressurser.

En svakhet med å bruke sekundærdata i litteraturstudien er at informasjonen andre har samlet inn, kan være ment for et annet formål eller med et mål om å besvare en annen problemstilling enn det jeg har tatt for meg. Dette kan påvirke påliteligheten til funnene mine i negativ forstand og kan gjøre forskningen og teorien min fremlagt på en ensidig måte. Enda en utfordring er å klare å skille mellom relevant og irrelevant data, sammen med risikoen for å være selektiv i kildebruken. Dette kan være ekstra utfordrende for personer uten erfaring innenfor området. På bakgrunn av dette er det svært viktig å gjennomføre litteratursøket på en systematisk måte, med strenge inkluderings- og ekskluderingskriterier.

Til slutt er det en utfordring for meg at jeg kun undersøker et fåtall forskningsartikler. Dette er nødvendig for at oppgaven skal være overkommelig, men gjør også at jeg ikke får belyst temaet fra et tilfredsstillende bredt spekter som svekker validiteten og reliabiliteten.

4.0 Resultat

4.1 Artikkellutvalg

Etter en grundig gjennomgang av tilgjengelige artikler, har jeg valgt å inkludere fem publikasjoner som utgjør grunnlaget for min endelige analyse av problemstillingen. Disse artiklene ble valgt på grunn av deres høye relevansscore i den systematiske relevansevurderingen, deres relevans for problemstillingen, anerkjennelse i feltet og antall henvisninger til publikasjonene. Artiklene vil bidra til å besvare ett eller flere av de forskningsspørsmålene jeg har utviklet. Kapittel 5 vil presentere analysen og drøftingen av disse artiklene i tråd med problemstillingen og forskningsspørsmålene mine.

4.1.1 Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective.

Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor. (2016)

I 2016 gjennomførte Anthony J. Nyberg m. fl. En empirisk undersøkelse av hvordan lønn basert på prestasjon påvirker fremtidig ansattes ytelse, med fokus på integrering av økonomiske og psykologiske prinsipper.

Det ble formulert 9 hypoteser i studien (Alle hypotesene er fritt oversatt fra engelsk):

Hypotese 1

Prestasjonsbasert lønn (fortjenestelønn) vil være positivt assosiert med fremtidig ytelse.

Hypotese 2

Bonusutbetaling vil være positivt assosiert med fremtidig ytelse.

Hypotese 3

Bonuslønn vil ha en sterkere positiv assosiasjon med fremtidig ytelse enn det fortjenestelønn vil ha.

Hypotese 4

Når fortjenestelønnen er lav (høy), vil forholdet mellom bonuslønn og fremtidig ytelse være sterkere (svakere).

Hypotese 5a

Når ansienniteten er lav, vil forholdet mellom fortjenestelønn og fremtidig ytelse være sterkere.

Hypotese 5b

Når ansienniteten er lav, vil forholdet mellom bonuslønn og fremtidig ytelse være sterkere.

Hypotese 6a

Trenden for fortjenestelønn vil være positivt assosiert med fremtidig ytelse.

Hypotese 6b

Trenden for bonuslønn vil være positivt assosiert med fremtidig ytelse.

Hypotese 7a

Når trenden for fortjenestelønn er høy, vil forholdet mellom fortjenestelønn og fremtidig ytelse være svakere.

Hypotese 7b

Når trenden for bonuslønn er høy, vil forholdet mellom bonuslønn og fremtidig ytelse være svakere.

Studien brukte en kombinasjon av spørreskjemaer og prestasjonsdata fra en rekke organisasjoner i USA for å teste hypotesene. Forskerne brukte også statistiske analyser for å undersøke hvordan ulike faktorer modererte effekten av pay-for-performance på fremtidig ytelse.

Resultatene viste at pay-for-performance hadde en positiv effekt på fremtidig ytelse, men at denne effekten var moderert av faktorer som arbeidstakeres motivasjon, oppfatning av rettferdighet og oppfatning av prestasjonsmål. Studien konkluderte med at organisasjoner som vurderer å implementere pay-for-performance-systemer bør ta hensyn til disse faktorene for å maksimere effektiviteten av slike systemer.

4.1.2 Self-determination theory and work motivation. Gagne, M. og Deci, E. (2005)

Studien av Gagné og Deci hadde som mål å undersøke forholdet mellom arbeidsmotivasjon og selvbestemmelsesteori. Forskerne ønsket å bidra til den allerede eksisterende litteraturen om motivasjon ved å utforske mekanismene gjennom hvilke individer som motiveres til å engasjere seg i arbeidsrelaterte aktiviteter.

Studien ble gjennomført i Canada ved hjelp av et utvalg på 209 ansatte fra ulike organisasjoner. Deltakerne fullførte en undersøkelse som vurderte deres arbeidsmotivasjon, samt deres nivå av selvbestemmelse i jobben. Forskerne brukte en statistisk analyse for å undersøke forholdet mellom arbeidsmotivasjonen og selvbestemmelsesteorien.

Hensikten med studien var å bidra til en økt forståelse av hvordan selvbestemmelsesteori kan bidra til å forklare arbeidsmotivasjon, og hvordan dette kan påvirke prestasjon og trivsel på arbeidsplassen. Denne studien gir en forståelse av hvordan arbeidsgivere kan motivere sine ansatte ved å legge til rette for selvbestemmelse og autonomi i arbeidet. Den kan også bidra til utvikling av mer effektive og bærekraftige arbeidsmiljøer, samt bidra til videre forskning på arbeidsmotivasjon og selvbestemmelsesteori.

Studien konkluderte med at selvbestemmelsesteori har en betydelig effekt på arbeidsmotivasjon. Resultatene viste en positiv sammenheng mellom selvbestemmelse og arbeidsmotivasjon, der individer som opplever høyere nivåer av selvbestemmelse også opplever høyere nivåer av arbeidsmotivasjon.

Forskerne mente dermed at arbeidsgivere kan øke ansattes motivasjon ved å legge til rette for selvbestemmelse og autonomi i arbeidet. Dette kan gjøres ved å gi ansatte mer frihet og kontroll over oppgavene de utfører, samt å gi dem muligheter til å ta beslutninger og påvirke arbeidet på en positiv måte.

Studien viser at selvbestemmelsesteori kan være en nyttig tilnærming for å forstå arbeidsmotivasjon og hvordan man kan øke denne motivasjonen på arbeidsplassen. Dette kan igjen ha positive effekter på både arbeidsprestasjoner og trivsel på arbeidsplassen.

4.1.3 A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. Deci, E., Ryan, R. og Koestner, R. (1999)

Formålet med studien til Edward Deci m.fl. var å utføre et eksperiment som undersøker effekten av ytre belønninger på indre motivasjon. Forskerne gjorde en metaanalyse og de gikk gjennom 128 forskjellige eksperimenter fra 41 publikasjoner, som alle undersøkte forholdet mellom ytre belønning og indre motivasjon. Alle studiene i analysen var laboratoriebaserte eksperimenter med friske voksne deltakere, og inkluderte minst en gruppe som mottok en form for ytre belønning.

Resultatene i analysen viser en signifikant negativ sammenheng mellom ytre belønning og indre motivasjon. Det vil si at jo mer en person blir belønnet eksternt eller mottar en form for ytre belønning, desto mindre motivert blir de til å utføre en arbeidsoppgave på egenhånd.

Videre fant forskerne også at belønningens størrelse, timing og kontroll over utførelsen hadde betydning for den negative effekten på indre motivasjon.

Forskerne konkluderte med at ytre belønninger kan redusere indre motivasjon som kreves for å utføre en oppgave på egenhånd, og dermed svekke langvarig engasjement og prestasjon. Studien bidro til å øke bevisstheten om de mulige negative effektene ytre belønning kan ha på indre motivasjon, og peker på behovet for alternative strategier for å fremme motivasjon.

4.1.4 Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs.

Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2010)

Weibel. Et. al. undersøkte i 2010 virkningen av prestasjonsbasert belønning i forskjellige sammenhenger. Samtidig ønsket de også å identifisere hvilke betingelser som er med på å bestemme om incentivsystemene har en positiv eller negativ effekt på arbeidsprestasjonen. I tillegg til dette ville de undersøke hvorfor incentivsystemer eventuelt kunne ha negativ påvirkning på prestasjonen til medarbeidere. For å kunne gjøre dette gjorde de et eksperiment som gjenskapte forskjellige ledere og offentlige tjenestemenn med lederstilling sin arbeidshverdag. For å gjennomføre eksperimentet utarbeidet de i forkant to studier med tilhørende hypoteser.

Studie 1

Spørsmålet om hvorvidt prestasjonsbasert belønning virkelig øker effektiviteten og produktiviteten er svært omstridt. På den ene siden hevder forskere fra standardøkonomi og atferdsledelsesteori at prestasjonsbasert belønning øker individuell ytelse, hvis den brukes riktig. På den annen side hevder forskere med bakgrunn i psykologisk økonomi eller selvbestemmelsesteori at det finnes et mer grunnleggende problem, utover implementeringsproblemene.

For å undersøke dette utarbeidet forskerne to hypoteser (Begge hypotesene er fritt oversatt fra engelsk:

Hypotese 1

Ytelsesbasert lønn øker ytelsen uavhengig av oppgaven som blir belønnet.

Hypotese 2

Ytelsesbasert lønn øker ytelsen i mindre interessante oppgaver og reduserer ytelsen i interessante arbeidsoppgaver.

Ved testingen av hypotesene gjennomførte de en meta-analyse. Når de valgte artikler som skulle brukes i analysen satt de opp seks kriterier for at artiklene skal være aktuelle:

- Artikkelen skal ha en kontrollgruppe
- Artikkelen skal måle utførelse i kvalitet og/eller kvantitet.
- Artikkelen skal bruke voksne personer i studien.
- Artikkelen skal ha nok informasjon til å kunne vurdere effekten prestasjonsbasert belønning har på arbeidsytelse og innsats.
- Artikkelen skal sette søkelys på hvordan incentiver påvirker oppgaveløsning. Den skal ikke fokusere på andre avhengige variabler.
- Artikkelen skal undersøke prestasjonsbasert belønning på individnivå.

Videre søkte de i diverse databaser med utvalgte søkeord, før de manuelt gikk gjennom et utvalg av relevante journaler. Til slutt søkte de etter upubliserte artikler innenfor økonomifaget.

Ut ifra studien konkluderte forskerne med at det var en sterk sammenheng mellom når ledere brukte prestasjonsbasert belønning og ytelse i arbeidet. En viktig bemerkning å komme med er at når forskerne delte inn oppgavene inn i det de kalte for interessante og uinteressante oppgaver, ble resultatet veldig annerledes. Ved de interessante oppgavene fant de en sterk negativ sammenheng mellom belønning og ytelse, mens den positive sammenhengen mellom prestasjonsbasert belønning og ytelse ble opprettholdt for de uinteressante oppgavene.

Studie 2

Videre skulle studien skulle se på hvorfor betaling for ytelse (Pay for performance) tidvis påvirker et individs ytelse i negativ forstand. Her analyseres effekten av ytelsesavhengige belønninger direkte. Forskerne antyder at ytelsesavhengige belønninger påvirker en kognitiv endring, som fremmer to motstridende motivasjonseffekter. Med utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien mener forskerne at økonomisk incentiv i form av prestasjonsbasert

lønn utløser en kognitiv endring og forsterker behovet for belønning når man utfører en handling.

For denne studien ble det også lagt frem to hypoteser (begge hypotesene er fritt oversatt fra engelsk):

Hypotese 3

Prestasjonsbasert belønning påvirker forholdet mellom indre motivasjon og innsats negativt. Høye prestasjonsavhengige belønninger reduserer effekten av indre motivasjon på innsats.

Hypotese 4

Prestasjonsbasert belønning påvirker forholdet mellom ytre motivasjon og innsats positivt. Høye prestasjonsavhengige belønninger øker effekten av ytre motivasjon på innsats.

I denne studien har forskerne undersøkt hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker motivasjon ved å anvende en såkalt vignett-studie. Denne vignett-studien skal fremstille et svært sammensatt arbeidsmiljø som er typisk for prosjektstillinger. Den skal innebære komplekse oppgaver og skal være tilpasset for bedriftsledere og offentlige tjenestemenn. Studien har ti uavhengige variabler. Vignetten som ble brukt i studien inkluderte tre dimensjoner ved arbeidsmiljøet; jobbdesign, ytre incentiver og arbeidsmiljøet. For å kunne måle prestasjonen, ble oppgavene modellert inn i en avhengig variabel som kunne bli motivert av ytre incentiver, eller av indre motivasjon. Studien ble gjort på 149 MBA-studenter (deltid) som alle fylte ut tre forskjellige vignetter.

Studien målte effekten av prestasjonsbasert lønn på indre og ytre motivasjon og hvordan dette påvirket deltakernes arbeidsprestasjon. En negativ sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjonsbasert lønn støttet hypotese 3, mens en positiv sammenheng mellom ytre motivasjon og prestasjonsbasert lønn støttet hypotese 4.

Resultatene av studien viste at prestasjonsbasert lønn øker deltakernes forpliktelse til å utføre arbeidet på en best mulig måte. Det ble imidlertid observert at indre og ytre motivasjon påvirker arbeidsprestasjonen på ulike måter. Indre motivasjon for oppgaven hadde en betydelig og positiv sammenheng med ytelse, mens ytre motivasjon kun hadde en svak sammenheng.

Studien avdekket også en sterk negativ sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjonsbasert lønn. Dette indikerer at den indre motivasjonen fikk en reduksjon som følge av incentivet og fikk negative konsekvenser for arbeidsprestasjonen. På samme tid antydet resultatene fra studien at det var en sterk korrelasjon mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Dette økte igjen arbeidsinnsatsen og prestasjonen i arbeidet.

I sum viser denne studien at prestasjonsbasert lønn kan øke ytre motivasjon og dermed øke arbeidsprestasjonen. Samtidig kan det redusere indre motivasjon og føre til en svekkelse i arbeidsprestasjonen. Derfor bør arbeidsgivere vurdere både positive og negative virkninger av prestasjonsbasert lønn når de implementerer en slik ordning.

4.1.5 Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. Kuvaas, B. (2006).

Formålet med denne studien var å undersøke ansattes adferd blant under ulike former for lønnsadministrasjon og lønnsnivåer. For å undersøke disse problemstillingene, samlet han inn data fra to forretningsenheter i et stort norsk selskap med lønnsplaner som kombinerer individuelle og kollektive ytelser og atferd som grunnlag for individuelle bonuser; en med to kollektive komponenter (fortjeneste og oppførsel i enheten og organisasjonen) og en med en individuell komponent i tillegg til de to kollektive komponentene. Det ble videre gjennomført en spørreundersøkelse. Den første enheten som besvarte undersøkelsen besto av 2500 arbeidstakere, mens den andre enheten besto av 550 arbeidstakere. Av den første enheten var det 577 personer som mottok undersøkelsen, mens alle fra den andre enheten mottok spørreundersøkelsen.

Videre utformet Kuvaas seks hypoteser som han undersøkte (Alle hypotesene er fritt oversatt fra engelsk):

Hypotese 1

Forholdet mellom bonusnivå og arbeidsprestasjon vil være sterkere under en belønningsplan basert på både individuelle og kollektive komponenter enn under en belønningsplan som utelukkende er basert på kollektive komponenter.

Hypotese 2

Forholdet mellom bonusnivå og personlig engasjement til enheten vil være sterkere under en belønningsplan som utelukkende er basert på kollektive komponenter enn under en belønningsplan som er basert på både individuelle og kollektive komponenter.

Hypotese 3

Det vil være en positiv sammenheng mellom nivået på grunnlønn og arbeidsprestasjon.

Hypotese 4

Det vil være en positiv sammenheng mellom nivået på grunnlønn og personlig engasjement.

Hypotese 5

Sammenhengen mellom nivået på grunnlønn og arbeidsprestasjon påvirkes av indre motivasjon.

Hypotese 6

Sammenhengen mellom nivået på grunnlønn og personlig forpliktelse påvirkes av indre motivasjon.

I Norge er det fortsatt vanlig at lønnen i hovedsak er basert på fastlønn, mens en liten del er prestasjons- eller atferds-avhengig. Om denne typen belønning eller kompensasjon har noen effekt, og eventuelt hvor stor effekt den har er fortsatt et empirisk spørsmål.

Kuvaas fant i denne studien at god lønnsadministrasjon hadde en positiv innvirkning på arbeidsprestasjon, personlig forpliktelse og motivasjon i jobben. Videre kom han også frem til at et høyt lønnsnivå hadde positiv innvirkning på arbeidsprestasjon, men at det ikke hadde noe signifikant påvirkning på forpliktelse eller arbeidsmotivasjon.

Kuvaas konkluderte dermed med at det er viktig å ha en god lønnsadministrasjon for å øke arbeidsprestasjon, forpliktelse og motivasjon, og at lønnsnivået alene ikke er tilstrekkelig for å øke disse faktorene. Han var også klar på at betydningen av å opprettholde et høyt lønnsnivå for å øke arbeidsprestasjonen er høy.

4.2 Sentrale funn i artiklene

Videre fremhever jeg de mest sentrale funnene fra de fem studiene jeg har tatt for meg. Disse funnene vil videre danne grunnlaget for drøfting og diskusjon i kapittel 5.

4.2.1 Anthony J. Nyberg, Jenna R. Pieper og Charlie O. Trevor. (2016)

- Både fortjenestelønn og bonuslønn er positivt assosiert med fremtidig ytelse, men bonuslønn har en sterkere assosiasjon enn fortjenestelønn.
- Når fortjenestelønningen er lav (høy), vil forholdet mellom bonuslønn og fremtidig ytelse være sterkere (svakere).
- Når ansiennitet er lav, vil forholdet mellom både fortjenestelønn og bonuslønn og fremtidig ytelse være sterkere.
- Når trenden for fortjenestelønn er høy, vil forholdet mellom fortjenestelønn og fremtidig ytelse være svakere.
- Når trenden for bonuslønn er høy, vil forholdet mellom bonuslønn og fremtidig ytelse være svakere.

4.2.2 Marylène Gagne og Edward Deci. (2005)

- Mennesker som opplever høy grad av autonomi i sitt arbeid, det vil si at de har muligheten til å ta beslutninger og handle i tråd med egne interesser og verdier, har en sterkere indre motivasjon for arbeidet.
- Å gi ansatte muligheter for faglig utvikling og økt kompetanse kan øke deres følelse av kompetanse og selvbestemmelse, som igjen kan øke deres motivasjon.
- Å gi anerkjennelse og tilbakemelding på en støttende og positiv måte kan øke ansattes følelse av tilhørighet og betydning på arbeidsplassen, som også kan øke motivasjonen.
- Ytre motivasjonsfaktorer, som for eksempel belønninger, kan føre til en kortvarig økning i motivasjonen, men det kan også føre til avhengighet av disse ytre faktorene og en reduksjon i den indre motivasjonen.
- Ledere som støtter de ansattes autonomi, kompetanse og tilhørighet kan øke ansattes indre motivasjon og dermed også hvor godt de trives på arbeidsplassen.

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

- Ytre belønninger, som penger eller gaver, kan føre til en midlertidig økning i ytelse eller innsats. Imidlertid kan denne økningen være kortvarig og føre til en reduksjon i indre motivasjon over tid.
- Studier viste at når deltakerne ble belønnet for å utføre en oppgave som de allerede var interessert i, så reduserte ytre belønninger deres indre motivasjon for oppgaven.
- Å gi ytre belønninger for en oppgave som er lite interessant for deltakerne, kan øke deres midlertidige motivasjon, men vil ikke nødvendigvis føre til langsiktig økt interesse for oppgaven.
- Å gi positiv feedback og anerkjennelse, i stedet for ytre belønninger, kan øke indre motivasjon og interesse for en oppgave.
- Studier viste også at ytre belønninger kan føre til en "lokk-effekt" der deltakerne blir mindre villige til å utføre oppgaven hvis belønningen fjernes.
- Belønninger som gir kontroll til deltakerne, for eksempel muligheten til å velge sin egen belønning, kan være mer effektive enn ikke-kontrollerende belønninger, for eksempel tilfeldige premier.

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

- Prestasjonsbasert betaling kan føre til økt motivasjon og innsats blant ansatte i den offentlige sektoren.
- Prestasjonsbasert betaling kan føre til bedre kvalitet på tjenester som tilbys til innbyggerne, og økt effektivitet i offentlige organisasjoner.
- Prestasjonsbasert betaling kan føre til økt konkurranse mellom ansatte, som kan skape en følelse av mistillit og skade samarbeidet i organisasjonen.
- Prestasjonsbasert betaling kan føre til økt fokus på kortsiktige mål, og kan dermed hindre langsiktig planlegging og strategisk tenking.
- Prestasjonsbasert betaling kan føre til et fokus på kvantitative målinger og oppfyllelse av mål, på bekostning av kvalitative aspekter ved arbeidet.
- Implementering av prestasjonsbasert betaling kan være kostbart og kreve store ressurser fra organisasjonen.
- Implementering av prestasjonsbasert betaling kan føre til en økning i byråkratiske prosesser og rapportering, og kan dermed føre til økt administrativt arbeid for ansatte.

- Prestasjonsbasert betaling kan føre til at ansatte fokuserer på oppgaver som gir belønning, på bekostning av andre viktige oppgaver som ikke belønnes.
- Prestasjonsbasert betaling kan føre til at ansatte søker å omgå systemet eller manipulere resultater for å oppnå belønninger.

4.2.5 Bård Kuvaas (2006).

- God lønnsadministrasjon kan føre til økt arbeidsprestasjon, følelsesmessig engasjement og arbeidsmotivasjon blant ansatte.
- Høyere lønnsnivå kan føre til høyere arbeidsprestasjon, men har mindre innvirkning på følelsesmessig engasjement og arbeidsmotivasjon enn god lønnsadministrasjon.
- God lønnsadministrasjon kan ha større innvirkning på arbeidsprestasjon, følelsesmessig engasjement og arbeidsmotivasjon enn høyt lønnsnivå.
- Ansatte som oppfatter at lønnsadministrasjonen er urettferdig, kan oppleve lavere arbeidsprestasjon, mindre følelsesmessig engasjement og lavere arbeidsmotivasjon.
- Det er en positiv sammenheng mellom oppfatning av lønnsnivået og følelsesmessig engasjement, men ikke mellom oppfatning av lønnsnivået og arbeidsprestasjon eller arbeidsmotivasjon.
- Generelt sett, er god lønnsadministrasjon mer viktig for arbeidsprestasjon, følelsesmessig engasjement og arbeidsmotivasjon enn høyt lønnsnivå.

5.0 Analyse

Noe som går igjen i alle studiene som er inkludert i denne oppgaven er at det ikke er én faktor som er utslagsgivende for motivasjonen på en arbeidsplass, men et komplekst tema som påvirkes av ekstremt mange faktorer. Det mest sentrale funnet i min studie, er at det på tvers av teorier og studier finnes en bred enighet om at et økonomisk incentivsystem har en god effekt på ansattes motivasjon på kort sikt, samt at det er godt egnet for bedrifter til å styre ansattes handlinger.

5.1 Spesifikke oppgaver

Incentivordninger blir ofte brukt av bedrifter og organisasjoner for å motivere ansatte for å nå bestemte mål eller utføre bestemte oppgaver. Men er disse økonomiske incentivene bedre egnet for noen spesifikke arbeidsoppgaver? I så fall, hvorfor?

Weibel, Rost og Osterloh (2010) fant at økonomiske incentiver hadde størst effekt på enkle og uinteressante oppgaver, mens de hadde mindre effekt på oppgaver som var mer kognitive og krevde mer kreativitet. En grunn til dette kan være at de manuelle oppgavene er repetitive i større grad og har en mindre motiverende effekt. Dermed kan økonomiske incentiver virke mer motiverende og derfor være en effektiv måte å øke arbeidsinnsatsen på.

Nyberg, Piper og Trevor (2016) fant også at provisjonsbaserte incentiver hadde størst effekt på ansatte som drev med en form for salg, mens bonusordninger hadde en bedre effekt på de som drev med administrative oppgaver. Dette forklarer de med at salgsoppgaver i stor grad har klare og målbare resultater som på en enkel måte kan belønnes deretter, mens administrative oppgaver kan være komplekse og varierte, som gjør at en bonusordning vil være et bedre tilpasset økonomisk incentiv.

Deci, Ryan og Koestner (1999) fant også at dersom man ga ytre belønning for en oppgave som de allerede var interessert i, ble den indre motivasjonen redusert. Dette var typisk oppgaver som krevde kreativ tenkning og var selvbestemmende i større grad. Gagne og Deci (2005) argumenterte for at den indre motivasjonen kan være en viktig faktor for å kunne oppnå optimal ytelse i oppgaver som krever kreativ tenkning og problemløsning. Videre påpekte de at ytre belønning kan være fungerende for økt ytelse i simple oppgaver som er repetitive og rutinepreget, men kan ha mindre effekt i oppgaver som krever kompleks tenking og problemløsning.

Samlet sett viser forskningen som er fremlagt i denne studien at økonomiske incentiver kan være mer effektive for noen spesifikke arbeidsoppgaver. For enkle, uinteressante og rutinepregede oppgaver kan økonomiske incentivsystemer, særlig bonusordninger, være en motiverende faktor dersom de implementeres på en god måte. For oppgaver som krever kompleks tenkning og problemløsning, kan indre motivasjon og autonomi kan være en mer effektiv motivasjonsfaktor, og økonomiske incentiver kan til og med ha en negativ innvirkning på motivasjonen og kreativiteten til ansatte. Derfor bør organisasjoner vurdere nøye hvilke typer incentiver som er best egnet for ulike typer arbeidsoppgaver, og balansere bruken av økonomiske incentiver med andre former for motivasjon, som anerkjennelse og muligheter for personlig og faglig utvikling.

5.2 Uønskede konsekvenser

Til tross for at incentiver brukes med en intensjon om forbedring, kan bruken også få uønskede konsekvenser. Maslow's behovspyramide og Herzberg's to-faktorteori gir begge innsikt i hvordan forskjellige typer incentiver kan påvirke de grunnleggende behovene og motivasjonen til ansatte på arbeidsplassen. For eksempel kan monetære incentiver, som lønnsøkning eller bonuser, være effektive i å tilfredsstille de lavere behovene i Maslow's behovspyramide, men ikke nødvendigvis de høyere behovene som selvrealisering og selvutvikling. På samme måte kan Herzberg's to-faktorteori bidra til å forstå hvordan ytre faktorer som lønn og arbeidsforhold kan påvirke jobbtildfredsheten og engasjementet til ansatte, men de kan ikke alene skape varig motivasjon og prestasjoner.

Forventningsteorien og målsettingsteorien er begge teorier som setter søkelys på hvordan incentiver kan påvirke forventninger og målsettinger. Eksempelvis kan incentivsystemer som er knyttet til økt prestasjon også føre til økt tro på egne evner og mestringsfølelse. Dette vil kunne få en domino-effekt og videre øke engasjement og innsats.

Studiene oppgaven tar for seg gir dog litt mer varierte svar. Enkelte studier hevder at incentiver kan ha en positiv effekt på ytelse og engasjement, mens andre finner det motsatte. Deci, Ryan og Koestner (1999) fant at dersom incentivsystemene oppfattes som en form for kontroll, kan det potensielt føre til reduksjon i følelsen av selvbestemmelse, engasjement og også prestasjoner hos de ansatte. Samtidig fant Nyberg, Pieper og Trevor (2016) at det kan være positivt å bruke incentivsystemer for å øke arbeidslysten.

Både Weibel et al. (2010) og Kuvaas (2006) fant positive sammenhenger mellom prestasjonsbasert lønn og arbeidsmotivasjon, mens Nyberg, Pieper og Trevor (2016) og Deci, Ryan og Koestner (1999) påpeker at incentiver kan ha uheldige konsekvenser for arbeidsytelse og indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien understøtter også funnene til Deci et. al. (1999) og Nyberg et al. (2016), da teorien argumenterer for at ytre faktorer, slik som incentiver, kan undergrave indre motivasjon. Selvbestemmelsesteorien hevder at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov: autonomi, kompetanse og tilhørighet, og at tilfredsstillelsen av disse behovene er avgjørende for indre motivasjon. Når ytre faktorer tar over for indre motivasjon, kan dette føre til at de grunnleggende behovene ikke blir tilfredsstilt, og dermed redusere indre motivasjon.

5.3 Incentivsystemer og indre motivasjon

Incentivsystemer er en form for ytre motivasjon. Vi har også sett i løpet av denne oppgaven at flere argumenterer for at indre motivasjon har en bedre langvarig effekt og at dette er den foretrukne typen motivasjon i løpet av et langvarig arbeidsforhold. Men hvordan påvirker incentivsystemer, altså en form for ytre motivasjon, den indre motivasjonen?

Deci, Ryan og Koestner's (1999) metaanalyse av eksperimenter som undersøkte effekten av ytre belønninger på indre motivasjon fant at ytre belønninger kan redusere den indre motivasjonen. Dette er fordi ytre belønninger kan gi ansatte en form for kontrollfølelse fra sine ledere, som igjen kan føre til at de ikke føler samme eierskap til oppgaven de skal gjennomføre. Weibel, Rost og Osterloh (2010) så i utgangspunktet på de skjulte kostnadene i offentlig sektor og fant at en av de største utfordringene var at fokus på incentivsystemer kunne føre til en nedgang i den indre motivasjonen hos de ansatte, da de kunne føle at arbeidet deres ble verdsatt utelukkende på grunn av de ytre belønningene de mottok, og at det ikke var «givende» på en måte som virket positivt på den indre motivasjonen. Dette kan føre til at de ansatte ikke ser like stor verdi i arbeidet sitt og at de blir mindre engasjerte i organisasjonens overordnede mål. Disse funnene indikerer at prestasjonsbasert betaling kan ha både fordeler og ulemper, og at implementeringen av slike ordninger bør vurderes nøye før de tas i bruk.

Dette funnet er også relevant for den teoretiske forståelsen av motivasjon, spesielt når det gjelder selvbestemmelsesteorien og målsettingsteorien. Selvbestemmelsesteorien antyder at for å oppleve maksimal indre motivasjon, må en person ha en følelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette kan utfordres når incentivsystemer blir implementert, da det kan redusere den ansattes følelse av autonomi og dermed påvirke deres indre motivasjon negativt. Videre støtter Målsettingsteorien ideen om at målsetting og prestasjoner er direkte relatert til motivasjon. Imidlertid kan for mye fokus på ytre belønninger, som lønn eller bonuser, føre til at de ansatte setter mindre pris på å oppnå organisatoriske mål som ikke gir umiddelbare belønninger.

Studien til Gagné og Deci (2005) viser at arbeidstakere som opplever høy grad av autonomi og tilhørighet i jobben, er mer sannsynlig å oppleve høy indre motivasjon. Ytre kontroll og press, som kan inkludere incentivsystemer, kan derimot redusere arbeidstakers indre

motivasjon ved å redusere graden av autonomi og opplevelse av tilhørighet i jobben. Dette betyr ikke at incentivsystemer alltid vil redusere indre motivasjon, men det understreker viktigheten av å implementere incentivsystemer på en måte som er i tråd med de grunnleggende prinsippene i motivasjonsteoriene, som tar hensyn til arbeidstakernes autonomi og tilhørighet i jobben. Disse funnene understreker betydningen av å skape et arbeidsmiljø som støtter de ansattes iboende behov, og hvordan dette kan bidra til å øke motivasjonen og trivselen på arbeidsplassen.

Denne konklusjonen er også i samsvar med funnene fra Bård Kuvaas (2006), som undersøkte betydningen av lønnsadministrasjon og lønnsnivå på arbeidsprestasjon, affektiv forpliktelse og arbeidsmotivasjon. Resultatene av studien viser at lønnsadministrasjon og lønnsnivå hadde en positiv effekt på arbeidsprestasjon og affektiv forpliktelse, men ingen signifikant effekt på arbeidsmotivasjon. Dette indikerer at ytre belønninger kan motivere arbeidstakere til å prestere bedre og styrke tilknytningen til organisasjonen, men at det ikke nødvendigvis vil føre til økt indre motivasjon.

6.0 Konklusjon

I denne litteraturstudien har jeg valgt to forskjellige tilnærminger til sammenhengen mellom incentivsystemer og motivasjon i et arbeidsforhold: den økonomiske tilnærmingen og den kognitive tilnærmingen. Til tross for at det er uenigheter mellom disse tilnærmingene, viser mine undersøkelser at det på generelt grunnlag er en bred enighet om at økonomiske incentiver kan bidra til økt ytelse og trivsel på arbeidsplassen. Spesielt på kort sikt.

Imidlertid ønsker jeg å understreke at det også finnes en del negative konsekvenser ved å bruke incentiver. En av de mest sentrale er en potensiell reduksjon av den indre motivasjonen hos arbeidstakere. Videre kan det også føre til dårligere arbeidsmiljø og utfordringer i mellommenneskelige forhold.

Når man bruker eller skal implementere økonomiske incentiver er det viktig å være forsiktig med tilnærmingen. Spesielt når det gjelder oppgaver som er avhengige av samarbeid og vanskelige å måle nøyaktig, eksempelvis i form av tall. Mine funn tyder også på at incentiver ofte kan ha en positiv virkning på arbeidere som har interessante og krevende oppgaver, dersom de implementeres på en god måte og ikke begrenser arbeidstakernes selvbestemmelse.

Penger er svært viktig for alle og enhver, og økonomiske incentiver i et arbeidsforhold kan påvirke motivasjonen til en arbeidstaker. Likevel er det viktig å være oppmerksom på at økonomiske incentivsystemer ikke alltid er den beste løsningen, og at det kan være mange skjulte kostnader knyttet til bruken av dem.

7.0 Referanser

Bård Kuvaas (2006) *Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation*, The International Journal of Human Resource Management,

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological bulletin*, 125(6), 627–700.

Deci, R. M & Ryan, R. M, (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. University of Rochester, Rochester New York, 5-15.

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

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work*. New Brunswick, N. J: Transaction. 113-114.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (3.utg. ed.). Cappelen Damm.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

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

Latham, G. P. & Locke, E. A. (1979). *Goal setting – A motivational technique that works*, *Organizational Dynamics*, 8, 68-80.

Liu, W., & Liu, Y. (2022) *The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies*. *Front. Public Health* 9:778101.

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Nyberg, A. J., Pieper, J. R. & Trevor, C. O. (2016) *Pay-for-Performance's Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles Toward a Contingency Perspective*. *Journal of Management*. 42(7), 1753–1783.

Pedersen, E. og Norheim, H. J. (24.03.2023) – Kaller oljerapport for rystende, NRK. Hentet fra <https://www.nrk.no/rogaland/mimir-kristjansson-rystet-etter-oljerapport-som-viser-bonusjag-og-okt-innleie-1.16345019>

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

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Simployer.no. (19.01.2022) Bonusfest I næringslivet. Hentet fra <https://www.simployer.no/artikler/bonusfest-i-naeringslivet-i-2021>

VG (13.06.2011) -Thon mener toppsjefer med fet lønn gjør dårligere jobb. Hentet fra <https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/42Jyo/thon-mener-toppsjefer-med-fet-loenn-gjoer-daarligere-jobb>

Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). *Pay for Performance in the Public Sector- Benefits and (Hidden) Costs*. *Journal of Public Administration Research and Theory*.