



Universitetet
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,
HANDELHØGSKOLEN VED UIS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:

Økonomisk analyse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? **Nei**

(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

TITTEL: **Insentiver i offentlig sektor – en casestudie.**

ENGELSK TITTEL: **Incentives in public sector – a case study.**

FORFATTER(E)

Studentnummer:

221009

.....

.....

Navn:

Ingvild Landsnes Slyk

.....

.....

VEILEDER:

Ola Kvaløy

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2015

Underskrift administrasjon:.....

Sammendrag

I denne oppgaven ønsket jeg å finne svar på om det er mulig å forklare bruken av insentiver i norsk offentlig sektor. Offentlig sektor har i stor grad fravær av eksplisitte økonomiske insentiver, og det var derfor interessant å se på hvordan de motiverer sine ansatte til å yte innsats. Jeg tok utgangspunkt i prinsippal-agent teori for å forklare utfordringene som kan oppstå i et arbeidsforhold, og så deretter på hvordan insentivteori kan brukes for å motvirke prinsippal-agent problemer. Jeg har også sett på teori om prestasjonsevaluering og motivasjonsteori. Med utgangspunkt i disse teoriene forsøkte jeg å forstå hvordan offentlig sektor beholder, rekrutterer og motiverer kompetent arbeidskraft til å yte god og effektiv innsats.

For å finne svar på problemstillingen valgte jeg å gjennomføre en casestudie. Dette ble gjort ved å foreta kvalitative intervju med personalansvarlige innenfor offentlig sektor. Resultatene viste at respondentene hovedsakelig hadde de samme meningene rundt insentivbruk, prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Det var ingen klare forskjeller, selv om respondentene kommer fra ulike organer innenfor offentlig sektor. Hovedfunnene er at god nok grunnlønn er viktig, men at de ansatte hovedsakelig motiveres av ikke-økonomiske insentiver. Respondentene mente innføring av prestasjonsbasert lønn vil ha svak og kortvarig effekt på innsats. De mente offentlig sektor består av komplekse arbeidsoppgaver hvor det er vanskelig å finne gode og rettferdige målekriterier. Respondentene mente at de ansatte er indre motivert, og at det er brede og varierte arbeidsoppgaver, bruk av kompetanse og stor grad av autonomi som hovedsakelig motiverer til innsats.

For å svare på problemstillingen drøftes resultatene fra casestudiet opp mot teorien. Jeg finner at antakelsene som ligger til grunn for økonomisk teori ikke stemmer helt overens med funnene. Respondentene forteller om en seleksjonseffekt som tiltrekker seg produktive ansatte, og mener at bruk av prestasjonsbasert lønn ikke vil føre til økt innsats hos de ansatte. De ansattes indre motivasjon og arbeidsoppgavene viser seg å være den sterkeste drivkraften til motivasjon og høy jobbytelse. Disse funnene kan sees i tråd med motivasjonsteori og resiprositet. Gjennom analysen får jeg en forståelse for insentivbruken i offentlig sektor, og kan se dette opp mot teorien.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende oppgave på mastergradstudiet i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Stavanger.

I løpet av mitt femårige studieforløp har jeg blitt introdusert for mange spennende fag og teorier. Jeg synes spesielt det har vært interessant å lære om hvordan man kan bruke insentiver for å påvirke mennesker til å oppnå mål og gode resultater. Jeg valgte derfor å se nærmere på insentivteori i min oppgave. Prosessen med å skrive oppgaven har vært både lærerik og krevende, og jeg har opplevd det spennende å kunne få anvende kunnskap på denne måten.

Jeg vil takke min veileder, Ola Kvaløy, for god og rask tilbakemelding. Videre vil jeg takke mine respondenter som tok seg tid til å stille til intervju i en ellers travel hverdag.

Avslutningsvis vil jeg takke ansatte og medstudenter ved Universitetet i Stavanger for en fin og lærerik studietid.

Stavanger, Mai 2015

Ingvild Landsnes Slyk

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1.0 Innledning	6
1.1 Presentasjon av problemstilling	6
1.2 Oppgavens oppbygging og metode	6
1.3 Forutsetninger og avgrensing	7
2.0 Teori	8
2.1 Innledning	8
2.2 Prinsipal agent teori	8
2.2.1 Moralsk hasard	9
2.2.2 Ugunstig utvalg	10
2.2.3 Seleksjonseffekter	10
2.2.4 Risiko	11
2.2.5 En lineær prinsipal-agent modell	11
2.2.6 Prinsipper ved utforming av insentivkontrakt	13
2.3 Økonomiske insentiver og lønnsystemer	15
2.3.1 Fast lønn	16
2.3.2 Variabel lønn	17
2.3.3 Størrelsen og hyppigheten på utbetalingen	18
2.3.4 Implisitte insentiver	19
2.4 Prestasjonsevaluering	19
2.4.1 Objektiv evaluering	19
2.4.1.1 Multitasking og vridningseffekter	20
2.4.2 Subjektiv evaluering	20
2.4.3 Individuell og kollektiv evaluering	21
2.4.3.1 Gratispassasjerer	22
2.4.4 Absolutt og relativ evaluering	22
2.4.5 Mothake effekten	23
2.5 Motivasjon	23
2.5.1 Kognitive teorier	24
2.5.2 Sosiale motivasjonsteorier	25
2.5.3 Jobbkarakteristika modeller	26
2.5.4 Ytre og indre motivasjon	28
2.5.4.1 Ytre belønning og effekten på indre motivasjon	30
2.5.5 Ikke-økonomiske insentiver	31
2.5.6 Resiprositet	32

3.0 Casebeskrivelse	33
3.1 Innledning	33
3.2 Offentlig sektor	33
3.2.1 Kjennetegn ved offentlig sektor	33
3.2.2 Lønnsstruktur i offentlig sektor	34
3.3 Innsamling av data	36
3.3.1 Intervju	37
3.3.1.1 Intervju en	37
3.3.1.2 Intervju to	40
3.3.1.3 Intervju tre	42
3.3.1.4 Intervju fire	44
4.0 Analyse	48
4.1 Prinsipal agent teori	48
4.2 Lønnsystem og økonomiske insentiver	49
4.3 Prestasjonsevaluering	54
4.4 Motivasjon	56
5.0 Avslutning og konklusjon	59
6.0 Referanseliste	61
Vedlegg 1: Intervjuspørsmål	64
Modell liste	
Modell 1: "Lønnsystemer"	16
Modell 2: "Fast lønn"	17
Modell 3: "Variabel lønn"	18
Modell 4: "Kognitiv forventningsteori"	25
Modell 5: "Jobbkarakteristika modellen"	28

1.0 Innledning

Bruken av insentiver og prestasjonsbasert lønn har i lengre tid vært vanlig i privat sektor. Bedriftene bruker dette som et virkemiddel for å styre de ansattes atferd i ønsket retning, slik at bedriften lettere kan nå sine mål.

Det har vært mye forskning på området innenfor privat sektor, og gevinsten ved bruk av prestasjonsbasert belønning er fremdeles omdiskutert. Det er imidlertid lite forskning på området innenfor offentlig sektor.

I løpet av de siste tiårene har det blitt økt fokus på effektivisering og måloppnåelse i offentlig sektor. Offentlig sektor står også ovenfor en utfordring ved å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft. I følge økonomisk teori vil en ansatt hovedsakelig motiveres av økonomiske insentiver, og velge den arbeidsplassen der en får mest igjen for innsatsen en yter. Insentivsystemer og prestasjonsbasert belønning er i mindre grad utbredt i offentlig sektor, og man kan da stille seg spørsmålet hvordan offentlig sektor tiltrekker seg og beholder kvalifisert arbeidskraft. Jeg har derfor valgt å se nærmere på hvordan offentlig sektor motiverer sine ansatte til å yte høy innsats, og om man kan forklare mangelen på eksplisitte økonomiske insentiver.

1.1 Presentasjon av problemstilling

På bakgrunn av overnevnte har jeg formulert følgende problemstilling:

”Er det mulig å forstå og forklare bruken av insentiver i norsk offentlig sektor?”

1.2 Oppgavens oppbygging og metode

Oppgaven består av tre deler; en teoridel, en deskriptiv del og en analytisk del.

I teoridelen vil jeg starte med å presentere økonomisk teori, og se på hvordan en leder kan bruke økonomiske insentiver for å motivere den ansatte til økt produktivitet.

Deretter skal jeg se på hvordan en kan bruke motivasjonsteorier for å beholde, rekruttere og motivere kompetent arbeidskraft.

I casebeskrivelsen vil jeg beskrive generelle kjennetegn ved offentlig sektor, og hvordan lønssystemet er bygget opp. Deretter skal jeg presentere de data jeg har hentet ut fra mine intervju. Jeg har valgt å foreta kvalitative intervju med sentrale personer innenfor ulike personalavdelinger i offentlig sektor. Ved bruk av kvalitative intervju har jeg fått gått i dybden, noe som har vært nødvendig for å kunne svare på min problemstilling.

I siste del av oppgaven skal jeg anvende teorien jeg har presentert for å drøfte fenomenene fra del to.

1.3 Forutsetninger og avgrensning

Bruken av insentiver i offentlig sektor er et meget bredt tema. En av årsakene til dette er at offentlig sektor har et ganske stort omfang, og meget varierende arbeidsstillinger. Jeg har derfor valgt å fokusere på de yrkesgruppene som faller inn under byråkratiske og administrative stillinger. Analysen er gjort på bakgrunn av personalansvarliges meninger og egne oppfatninger, og funnene vil derfor ikke kunne generaliseres.

2. Teori

2.1 Innledning

Innenfor en bedrift kan man finne svært ulik produktivitet blant de ansatte. Det kan være flere ulike årsaker til dette, og årsakene kan også være forskjellig alt etter hvem man spør. En økonom vil kanskje påstå at de ansatte ikke blir betalt godt nok, mens en psykolog vil kunne si at problemene ligger i arbeidsoppgavene eller arbeidsmiljøet. Det sentrale spørsmålet er hva som er drivkraften bak handlingene til de ansatte, og hvordan bedriften kan dra nytte av dette. Det finnes ulike teorier på hva som motiverer de ansatte til å yte høy innsats, og jeg skal i de følgende delkapitlene presentere disse. Jeg har valgt å dele inn teoridelen i fire delkapitler. Først skal jeg presentere standard økonomisk teori med vekt på prinsipal agent modellen. Deretter tar jeg for meg hvordan den økonomiske teorien kan brukes for å utarbeide lønssystemer som motiverer til innsats. For at et lønssystem skal fungere må det oppfattes rettferdig, og jeg har derfor valgt å ha et delkapittel som går på hvordan man skal evaluere de ansatte. Til slutt skal jeg presentere noen teorier som økonomisk teori ikke tar hensyn til, her kommer ulike motivasjonsteorier frem.

2.2 Prinsipal-agent

I følge standard økonomisk teori vil en ta utgangspunkt i at en ansatt handler rasjonelt og av egeninteresse. Den ansatte søker altså etter den beste løsningen for seg selv. Gitt disse antakelsene vil en ansatt ikke yte mer enn det som er nødvendig for å beholde jobben sin. Dette fordi innsats er kostbart for den ansatte. Disse antakelsene har hatt viktige implikasjoner for hvordan økonomer har tenkt om utforming av belønningssystemer som tar sikte på å øke arbeidsinnsats.

Innenfor økonomisk teori blir prinsipal-agent modellen ofte brukt for å tegne et bilde av utfordringene en leder står overfor i forbindelse med å få en ansatt til å yte innsats. Forholdet mellom en ansatt og en leders interesser er ikke alltid gjensidige, og det oppstår problemer som følge av asymmetrisk informasjon. Det er flere bidragsytere til prinsipal-agent teorien. Fremstillingen i dette kapittelet vil være basert på Holmstrom

(1979), Holmstrom & Milgrom (1987, 1991) og Milgrom & Roberts (1992).

En prinsipal-agent relasjon er et forhold mellom to parter, der den ene parten, agenten, handler på vegne av den andre parten, prinsipalen. Vi kaller arbeidsgiver for prinsipal og arbeidstaker for agent. I en prinsipal-agent modell delegerer prinsipalen oppgaver til agenten, og er så å si avhengig av agenten for å nå sine mål. Utfordringen består i å få agentens mål til å samsvare med prinsipalens. Det forutsettes at både agenten og prinsipalen handler rasjonelt samt at begge ønsker å maksimere sin nytte.

For å utføre en oppgave kreves det innsats fra agenten. Innsats er kostbart for agenten, og dersom han skal handle rasjonelt og i egeninteresse vil han forsøke å minimere sin innsats. Det at agenten kan ha privat informasjon om egen innsats kan føre til problemer når prinsipalen skal rekruttere og utforme en arbeidskontrakt. Problemene som oppstår skyldes ofte det man kaller *moralsk hasard* og *ugunstig utvalg*. I de neste avsnittene vil jeg gå nærmere inn på dette, og hvilke effekter det fører til.

2.2.1 Moralsk hasard

Moralsk hasard oppstår når en prinsipal ikke fullt ut kan verifisere handlingene som fører til en agents totale produksjon. Vi kan si at total produksjon avhenger av agentens innsats (e), og tilfeldige faktorer (x). Summen av disse settes lik (z), og det er kun (z) prinsipalen kan observere. Et eksempel på dette kan være en fisker (agent) som jobber for eieren (prinsipal) av en fiskerifabrikk. Dersom agenten får masse fisk, kan det skyldes høy innsats (e) og lange arbeidsdager, eller flaks (x) som følge av at fiskeren satt garnet på "riktig sted". Når prinsipalen da skal sjekke total produksjon, vil han ikke kunne vite om kvantumet skyldes høy innsats eller flaks.

Problemet med moralsk hasard oppstår altså etter kontraktinngåelse. Når agentens innsats er uobserverbar for prinsipalen kan agenten være fristet til å velge handlinger som ikke er i prinsipalens interesse. Agenten må derfor motiveres til å handle optimalt for begge parter.

2.2.2 Ugunstig utvalg

Når prinsipalen og agenten besitter ulik informasjon har vi et tilfelle av ugunstig utvalg. Agenten vet hvilken innsats han kommer til å yte, men denne informasjonen kan ikke prinsipalen vite ved kontraktinngåelse. I et effektivt lønnssystem vil man sette marginallønnen lik verdien av arbeiderens grenseproduktivitet, men i og med at prinsipalen ikke har full informasjon om agentens faktiske arbeidsproduktivitet så vil lønnen bli satt ut i fra forventet grenseproduktivitet. Resultatet blir da at prinsipalen setter en lønn som kan være både høyere eller lavere enn agentens innsats. Hvordan lønnen settes kan ha påvirkning på hvilke type agenter prinsipalen tiltrekker seg, og det kan oppstå seleksjonseffekter.

2.2.3 Seleksjonseffekter

Prinsipalen må forsøke å få agenten til å avsløre sin private informasjon. Dette kan for eksempel gjøres ved å fremme ulike lønnsalternativer for agenten. Når agenten handler rasjonelt vil han velge det alternativet som gir han størst nytte, og prinsipalen kan igjen velge den agenten som valgte det alternativet som hadde de preferansene han så etter. Det at agentene avslører sin informasjon gjennom å godta eller ikke godta et alternativ kalles selvseleksjon.

Agenten kan også *signalisere* sin produktivitet gjennom å vise til atferd som avslører positiv privat informasjon, for eksempel utdanning. Det at man har tatt en utdanning kan vise til at man har pågangsmot og evne til å gjennomføre mål man setter seg. Når agenten signaliserer sin produktivitet på denne måten kan problemet med ugunstig utvalg minimeres.

Valg av lønnsprofil er en viktig seleksjonsmekanisme. Høy grad av fastlønn kan for eksempel tiltrekke seg de svakeste agentene, men dersom en stor andel av lønnen gjøres prestasjonsbasert så kan man luke ut disse.

2.2.4 Risiko

Ved bruk av prestasjonsbasert lønn påfører man agenten risiko i og med at han faktisk aldri vet hvilken lønn han vil ende opp med. En iskremselger som får prestasjonsbasert lønn kan for eksempel være svært uheldig og få lav lønn dersom det regner hele sommeren. Vi kan skille mellom tre ulike risikotyper:

- Risikoavers: Dette vil si at agenten foretrekker et fast sikkert beløp fremfor et usikkert beløp, som etter en statistisk beregning har samme forventet verdi.
- Risikonøytral: Dette vil si at agenten er indifferent mellom et sikkert beløp og et usikkert beløp som etter en statistisk beregning har samme forventet verdi.
- Risikosøkende: Dette vil si at agenten foretrekker et usikkert beløp fremfor et sikkert beløp, som etter en statistisk beregning har samme forventet verdi.

I modellen forutsettes det at agenten er risikoavers og prinsipalen risikonøytral. Det vil si at dersom prinsipalen skal ha en kontrakt bestående av variabel lønn så vil agenten kreve en form for kompensasjon for å ta på seg risikoen. Denne kompensasjonen kalles for risikopremie. Størrelsen på risikopremien vil avhenge av hvor stor risikoen er, og agentens grad av risikoaversjon.

2.2.5 En lineær prinsipal-agent modell

På bakgrunn av de overnevnte avsnittene vet man at prinsipalen må motivere agenten til å ha høy produktivitet, og at dette kan gjøres ved å innføre prestasjonsbasert belønning. Prinsipalen må altså utforme en kontrakt som gir agenten best mulig insentiver for å yte maksimalt. Jeg antar at prinsipalen velger en lineær lønnsstruktur, som kan uttrykkes slik:

$$W = \alpha + \beta(e, x, \gamma y)$$

W = total lønn

α = fast lønn

β = insentivets intensitet

e = innsats

x = en stokastisk variabel som skyldes tilfeldigheter

y = markedsforhold

γ = vekten lagt på markedsforholdene

Vi ser at lønnen agenten får avhenger av forhold som han selv kan styre (e), men også forhold som er utenfor agentens kontroll, slik som tilfeldigheter (x) og markedsforhold (y). Hvor stor vekt som bør illegges markedsforhold (γ) avhenger av hvordan disse korrelerer med agentens innsats, og hvordan markedsforholdene påvirker total produksjon. Agenten utsettes for risiko ved at disse variablene tas inn i lønnsstrukturen.

Prinsipalen er som regel bedre egnet til å bære risiko enn agenten. Dette skyldes blant annet at prinsipalen kan diversifisere risikoen blant flere ansatte. Agenten må derfor ha en kontrakt som tar hensyn til risikodelingen, samtidig som den fremmer innsats ved å bruke insentiver. Nyten agenten får av en slik kontrakt kan kalles *sikkerhetsekvivalentet*. Sikkerhetsekvivalent vil si det sikre beløp som gir samme nytte som et usikkert alternativ. Formelen for sikkerhetsekvivalentet til agenten vil være:

$$CE_a = \alpha + \beta e - C(e) - \frac{1}{2} r \beta^2 \text{Var}(x + \gamma y)$$

$C(e)$ = kostnaden ved innsats

r = agentens grad av risikoaversjon

Var = variansen av variablene som påvirker agentens produksjon

De andre parameterne er forklart tidligere.

Vi ser at den totale nytten til agenten avhenger av agentens lønn fratrukket kostnadene ved å tilby innsats, minus en risikopremie for den inntektsrisikoen som bæres av agenten.

Sikkerhetsekvivalentet til prinsipalen tar hensyn til total inntekt generert av agenten, fratrukket kostnaden ved å ha agenten ansatt. Formelen blir da:

$$CE_p = P(e) - (\alpha + \beta e)$$

$P(e)$ = total inntekt for prinsipalen

De andre parametrene er nevnt tidligere.

En effektiv arbeidskontrakt må spesifisere parameterne slik at de maksimerer summen av aktørenes totale sikkerhetsekvivalent:

$$CE_{a,p} = P(e) - C(e) - \frac{1}{2} r \beta^2 \text{Var}(x + \gamma y)$$

Modellen forutsetter at prinsipalens forventninger til agentens innsats er sammenfallende med insentivene som tilbys agenten. Man finner grad av innsats som maksimerer sikkerhetsekvivalentet ved å derivere agentens sikkerhetsekvivalent, CE_a og setter dette lik 0. Vi får da:

$$\beta - C'(e) = 0$$

Denne ligningen kalles for *insentivbetingelsen* og må være oppfylt ved enhver gjennomførbar arbeidskontrakt. Betingelsen sier at agenten vil velge innsatsnivå slik at hans marginale utbytte fra økt innsats er lik marginal kostnad for økt innsatsnivå:

$$\beta = C'(e)$$

2.2.6 Prinsipper ved utforming av insentivkontrakt

Hvordan skal man fastsette hvor stor del av lønnen som skal være prestasjonsbasert, og hva må man tenke på i forhold til vektlegging av kriteriene? I følge Milgrom og Roberts (1992) skal man følge disse prinsippene:

Informasjonsprinsippet: Prinsippet sier at alle målekriterier som avslører informasjon om agentens innsats bør tas med i kontrakten. Den totale verdien i en prinsipal-agent relasjon økes ved å inkludere informasjon som reduserer feilen i estimeringen av agentens innsats. Hvis for eksempel total produksjon er svært

avhengig av oljeprisen, så bør man ta hensyn til dette gjennom markedsforhold (y) og vekten lagt på disse (γ).

Prinsippet om lik kompensasjon: Hvis en agent må fordele innsatsen sin på flere oppgaver, og innsatsen ikke er verifiserbar for prinsipalen, så må agenten få lik kompensasjon på de ulike oppgavene. Hvis ikke kan det oppstå vridningseffekter.

Prinsippet om overvåking: Dersom man gir sterke incentiver må en ha gode kontrollrutiner for innsats og atferd. En kan da redusere målestøyen forbundet med agentens innsats.

Prinsippet om insentivintensitet: Hva som er optimal insentivintensitet (β) vil avhenge av:

- Risikoaversjon
- Målingsnøyaktighet
- I hvor høy grad agentens innsats gir øking i profitten
- Agentens insentivfølsomhet

Formelen for optimal β er:

$$\beta = \frac{P'(e)}{(1 + rVC''(e))}$$

$P'(e)$ = marginalinntekten av agentens innsats

V = variansen

$C''(e)$ = hvordan agenten responderer i form av innsats på incentiver

De andre parameterne er nevnt tidligere.

Ut fra dette kan vi se at hvis:

- $P'(e)$ øker, alt annet konstant, så vil β øke. Dette viser til at dersom innsats har stor påvirkning på profitten så bør man legge stor vekt på incentiver.
- r øker, alt annet konstant, så vil β minke. Dette vil si at jo høyere grad av risikoaversjon jo mindre vekt bør en legge på incentiver.
- $C''(e)$ øker, alt annet konstant, så vil β minke. Hvordan innsatsen korrelerer med incentiver kommer an på insentivfølsomheten til agenten.

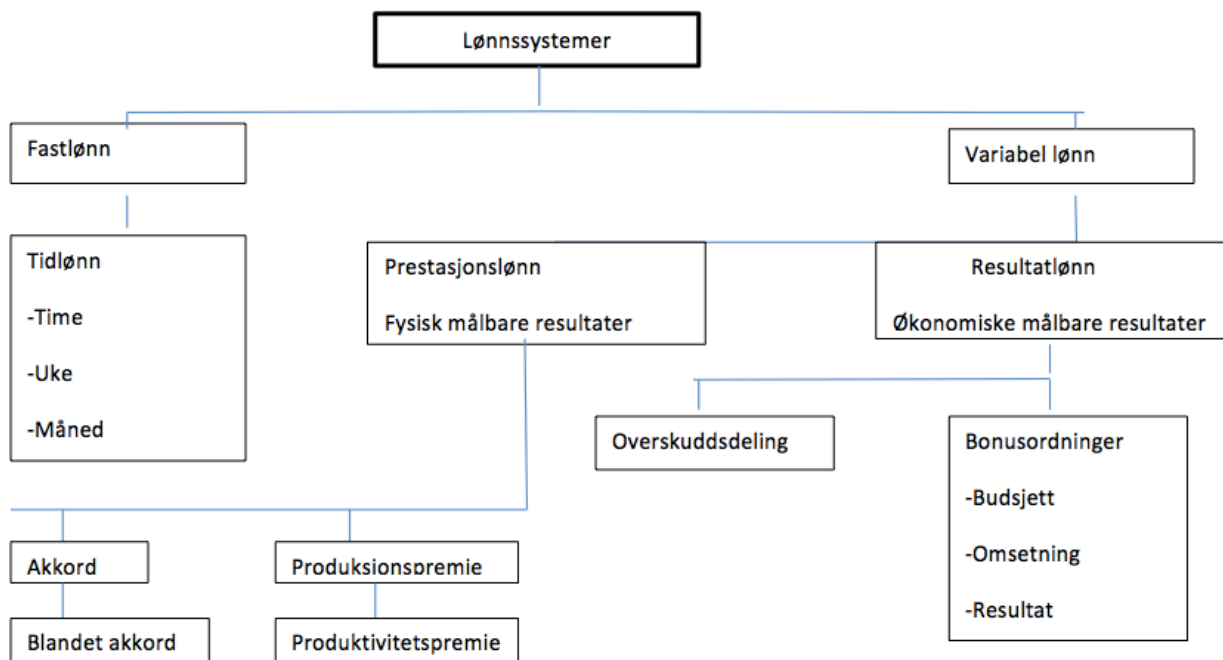
Insentivfølsomheten er gitt ved $\frac{\partial e}{\partial \beta} = \frac{1}{c''(e)}$. Når $C''(e)$ reduseres så økes insentivfølsomheten. Dersom det koster mye for agenten å yte innsats så bør det legges mindre vekt på insentiver.

- V øker, alt annet konstant, så vil β minke. Dersom variansen er høy vil det være mye usikkerhet forbundet med målbarheten, og vekten lagt på insentiver bør minimeres.

2.3 Økonomiske insentiver og lønssystemer

Dette delkapitlet vil se på teoriene rundt økonomiske insentiver og hvilken effekt det vil kunne ha på de ansatte. Tanken bak insentivsystemer er at de kan brukes til å styre atferden til den ansatte. Innenfor økonomisk tankegang vil et insentiv ofte være en form for belønning for å forbedre eller effektivisere arbeidet til den ansatte. Lønn og hvordan lønssystemet er bygget opp vil være et viktig økonomisk insentiv.

Et vellykket lønssystem skal hjelpe bedriften til å tiltrekke og beholde kompetent arbeidskraft. Det kan også være med på å hjelpe bedriften å støte bort uønskede søkere og ansatte, i tillegg til å styre atferden til de ansatte. En bedrift kan ha ulike lønssystemer alt etter hvilken type stilling det dreier seg om. Vi skiller hovedsakelig mellom fastlønn og variabel lønn, og jeg skal i de neste avsnittene presentere dette.



Modell 1: "Lønssystemer"

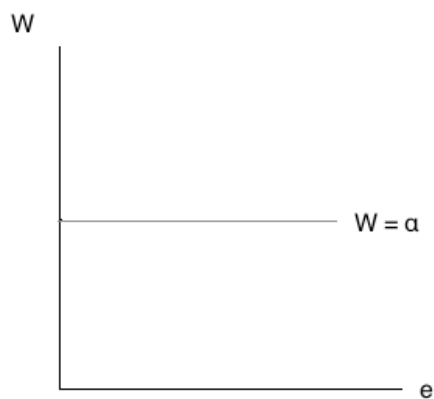
2.3.1 Fast lønn

Fastlønn vil si at en får en lønn basert på hvor lang tid en bruker på en jobbutførelse. Denne tiden kan måles i timer, uker, måneder eller år. Lønnen er fast og uavhengig av oppnådd resultat eller aktivitet. Lønnen blir som regel fastsatt på bakgrunn av kvalifikasjoner og arbeidsoppgaver. Tilleggsopplæring, oppgavens vanskelighetsgrad, fleksibiliteten til den ansatte, ansvar, ansiennitet og kvaliteten på arbeidet er faktorer som det bør legges vekt på. Det vil kunne være vanskelig å vurdere alle faktorene, og skjønn vil kunne påvirke de ulike faktorene (Grimsø (2005)).

Den faste lønnen har en symbolsk betydning relatert til de ferdighetene og fremgang den ansatte har. Høyere fastlønn enn de man sammenligner seg med vil kunne øke opplevelsen av å besitte verdsatt kompetanse, samtidig som det er en tillitserklæring at en blir belønnet for den en er, og ikke på bakgrunn av de siste prestasjonene (Kuvaas (2011)). Fastlønn kan også motivere den ansatte til å utføre arbeidsoppgavene sine nøye, da en får betalt for tiden det tar, og ikke per produsert enhet. Dette kan være med på å øke kvaliteten i arbeidet og fremme samarbeid. Den

ansatte kan føle en trygghet med å vite hva en får i lønn på forhånd, noe en risikoavers person vil verdsette. Det negative med fastlønn er at det kan fungere som en hvilepute, og at den ansatte arbeider saktere enn den ville gjort med prestasjonsbasert lønn (Lazear & Gibbs (2009)).

Fastlønn kan i følge Kuvaas (2011) også være noe prestasjonsbasert. Dersom den ansatte for eksempel jevnlig blir målt og kontrollert på atferd og holdninger, og hvis lønn eller forfremmelse avhenger av dette vil en få en *indirekte prestasjonsbasert lønn*. Kuvaas (2011) hevder også at nivå på fastlønn kan ha en positiv sammenheng mellom nivået på indre motivasjon. Dette viser til at fastlønn kan ha en grad av påvirkning på motivasjonen, men at det er den indre motivasjonen som påvirkes.

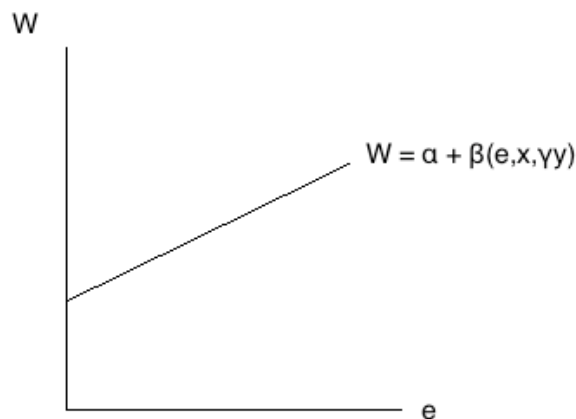


Modell 2: "Fast lønn"

2.3.2 Variabel lønn

Variabel lønn kan deles inn i prestasjonslønn og resultatlønn, alt etter hva som ligger til grunn som målbare resultater. Variabel lønn har hele eller deler av lønnen avhengig av prestasjoner den ansatte har oppnådd for bedriften, eller basert på resultater bedriften har oppnådd samlet. Lønnen gis ofte i form av årlig bonus, akkord eller provisjon. I Norge og USA har nesten halvparten av alle arbeidstakere i privat sektor en eller annen form for variabel avlønning (Bloom & Reenen (2010), Bragelien (2012)). Hvis den variable delen av lønnen settes hensiktsmessig kan det være motiverende for den ansatte å yte høy innsats, og prinsipal-agent problemet blir minimert.

Variabel lønn kan gis individuelt, på gruppenivå eller gjelde for hele organisasjonen. Individuelle bonuser antas å gis den største insentiveffekten, mens kollektive belønninger kan være den beste løsningen dersom det er stor gjensidig avhengighet i produksjonen til organisasjonen (Kuvaas (2011)).



Modell 3: "Variabel lønn"

2.3.3 Størrelsen og hyppigheten på utbetalingen

For at et lønssystem med variabel lønn skal ha effekt på innsats, så er det viktig at bonusdelen er av en viss størrelse. Hvor stor del av lønnen som skal være variabel vil avhenge av agentens forhold til risiko. En person som er risikoavers vil foretrekke at hele eller den største delen av lønnen er fast da dette skaper større trygghet.

Hvor ofte utbetalingen skal foregå kommer an på målekriteriene knyttet til prestasjon og innsats. Det mest vanlige er at dette beregnes en gang i året, men dette vil variere. Dersom det er en stor del av lønnen som avhenger av bonusen, bør utbetalingen komme relativt hyppig. Dette er vanlig ved akkord og provisjonslønn. Det er viktig at belønningen kommer nokså raskt etter måloppnåelse, slik at prestasjon og belønning lettere kan sees opp mot hverandre. Bonus gir svakere insentiver enn akkordlønn og provisjoner. Dette er fordi bonuser gis sjeldnere, utgjør en mindre del av lønnen og kan være mindre direkte knyttet opp til arbeidet den ansatte gjør (Bragelien & Kvaløy (2014)).

2.3.4 Implisitte insentiver

Når en ansatt har en forventning om fremtidig belønning på bakgrunn av høy innsats og prestasjoner i dag har vi et eksempel på et implisitt insentiv. Dette kan også kalles karrieremotiv, og dreier seg om den ansattes ønske om å fremstå i godt lys. Den ansatte kan motiveres ut fra ønske om andres oppfatninger om eget talent. Et slikt insentiv kan komme i tillegg til bonuselementet i en kontrakt. Den ansatte motiveres av nåværende lønn, samt fremtidige karrieremuligheter som høy innsats vil kunne åpne opp for (Holmstrom (1999)).

I begynnelsen av karrieren vet arbeidsgiver lite om produktiviteten til den ansatte, men når den ansatte presterer og viser gode resultater kan arbeidsgiver gi høyere lønn. Karrieremotivet er derfor størst i begynnelsen av et ansettelsesforhold (Bragelien & Kvaløy (2014)).

2.4 Prestasjonsevaluering

Jeg har tidligere diskutert hvordan prestasjoner og resultater kan knyttes til lønnsutbetalingen, og skal nå se nærmere på hvordan evalueringene knyttet til prestasjonene måles. Den ideelle evalueringsformen fanger den totale effekten agentens handlinger har på bedriftens verdi, og tar ikke med noe annet. Dette kan imidlertid være svært vanskelig i praksis, da støy og ukontrollerbare faktorer ofte har påvirkning på den ansattes resultat. Bedriften må veie opp fordelene og ulempene ved de ulike metodene og finne den metoden som passer best for dem. Jeg skal derfor presentere ulike evalueringsmetoder, og fordelene og ulempene ved dem.

2.4.1 Objektiv evaluering

Objektiv evaluering er knyttet opp mot tallmessige mål og kriterier. Denne metoden er derfor lett å knytte opp mot belønning, og man får konkrete evalueringer å knytte prestasjonene opp mot. Eksempler på objektiv evaluering kan være antall produserte enheter, nøkkeltall eller kundetilfredshet. Det skal være enkelt for den ansatte å vite hva en måles på, og hvilke vurderinger som blir lagt til grunn, noe som gjør at

evalueringen oppfattes som rettferdig (Lazear & Gibbs (2009)).

2.4.1.1 Multitasking og vridningseffekter

Problemet ved objektiv evaluering er at agenten kan bli fristet til å manipulere kriteriene som ligger til grunn for evaluering. De fleste agenter har flere arbeidsoppgaver de må allokere tiden mellom, vi kaller dette for *multitasking*.

Når det finnes flere oppgaver å utføre, må prinsipalen utforme insentivene slik at alle arbeidsoppgavene blir tatt hensyn til i evalueringen. Noen oppgaver kan imidlertid være vanskelige å måle, og agenten kan tilpasse seg strategisk etter målbarheten, noe som vil være ugunstig for prinsipalen. Insentiver på en oppgave kan føre til at en bruker mindre tid og oppmerksomhet på de mindre målbare oppgavene. Det kan forekomme at agenten kun fokuserer på de oppgavene som evalueres og som gir utslag på lønnen. Det oppstår da en *vridningseffekt*, ved at agenten vrir fokuset over på de målbare oppgavene. Et eksempel på dette er hvis prinsipalen belønner kvantitet, men at kvalitet også er viktig. Kvaliteten kan da gå på bekostning av kvantiteten når agenten utfører oppgavene.

Dersom arbeidsoppgavene er perfekte substitutter vil vridningseffekten være størst. Dette er fordi perfekte substitutter kjennetegnes ved at innsats på en oppgave ikke gjør deg mer effektiv i arbeidet med den andre oppgaven. Agenten har derfor ikke noen form for insentiv ved å ha likt fokus på begge oppgavene, og all innsats vil rettes mot den oppgaven som er målbar. Vridningseffekten vil kunne minimeres om arbeidsoppgavene er komplementære, det vil si at innsats på en oppgave kan føre til økt innsats på den andre oppgaven. Dette er faktorer som bør tas hensyn til når arbeidsoppgaver fordeles (Holmstrom & Milgrom, (1991)).

2.4.2 Subjektiv evaluering

Subjektiv evaluering foregår ved at en leder observerer kvaliteten på de ansattes prestasjon og innsats i forhold til måloppnåelse, og belønner deretter. Evalueringen bør brukes når arbeidsoppgavene er komplekse og vanskelige å måle. Eksempler på dette kan være at en arbeidstaker har veldig god ”stå-på-vilje”, skaper positivt

arbeidsmiljø eller godt samarbeid. Denne metoden kan også brukes for å redusere risikoen ved faktorer utenfor agentens kontroll, samt å motvirke vridningseffekter.

For at denne evalueringsformen skal fungere optimalt må det være gjensidig tillitt mellom den ansatte og lederen, hvis ikke kan evalueringen oppfattes som urettferdig. Det kan være utfordringer for ledere å gi negativ og dårlig evaluering til de ansatte. Den ansatte kan ta dette personlig, og mistenke at evalueringen er gjort basert på ”trynefaktorer”. Dette vil da gå utover motivasjon og den ansattes insentiver for å gjøre en god jobb. Statistikk viser at ved subjektiv evaluering ligger de fleste ansatte over gjennomsnittet i forhold til evalueringstallene, og at svært få ligger under gjennomsnittet på evalueringstallene. Dette kan tyde på at lederne ikke tør å gi dårlig tilbakemelding (Lazear & Gibbs (2009)).

2.4.3 Individuell og kollektiv evaluering

Organisasjonen må ta hensyn til om evalueringen skal foregå individuelt eller kollektivt. Beslutningen må tas på bakgrunn av om bedriften benytter seg av individuell eller kollektiv belønning. Ved individuell evaluering vil det være en tydelig sammenheng mellom prestasjoner og belønning, noe som kan være positivt for motivasjonen og insentiveffekten. På den annen side kan individuell evaluering være negativt for samarbeidet og fellesskapet i bedriften.

Kollektiv evaluering kan foregå på teamnivå (mindre grupper) eller gjelde for bedriften som helhet. Fordelen ved denne evalueringen er at det kan være lettere å måle prestasjonen til en gruppe fremfor å måle hver enkelt person i gruppen individuelt. Det kan påvirke den indre motivasjonen ved å vri oppmerksomheten mot en ansvarsfølelse for dem man samarbeider med, og skape en følelse av økt tilhørighet til organisasjonen. Kollektiv evaluering kan også fremme samarbeid da de ansatte jobber mot et felles mål, men den direkte insentiveffekten kan være svakere enn ved individuell evaluering (Bragelien (2012)).

2.4.3.1 Gratispassasjerer

Ved kollektive evalueringer kan man risikere å ha "gratispassasjerer" med i gruppa eller teamet. Det vil si at en av de ansatte ikke yter like mye, eller ikke yter noe innsats i det hele tatt, men allikevel får samme type belønning. Problemet med gratispassasjerer øker med gruppens størrelse, da hver enkelt sin innsats blir mindre synlig. I en stor gruppe blir man bare en i mengden og man kan fort bruke de andre som "hvilepute" dersom man vet at man ikke blir lagt merke til.

Problemet med gratispassasjerer kan håndteres ved overvåkning og kontroll av hvert enkelt sitt arbeid. I mange tilfeller kan dette ofte være en kostbar prosess. Dersom de ansatte føler seg overvåket, kan dette føre til misnøye i bedriften som igjen får negative ringvirkninger for produktiviteten. Bedriftskulturen spiller også inn på gratispassasjer-problemet. Dersom man har uformelle normer eller en bedriftskultur som ikke aksepterer at man sluntrer unna arbeidsoppgaver, eller utnytter andres innsats, vil gratispassasjer-problemet være mindre utbredt. Dette fordi det da blir sosialt uakseptabelt å "surfe" på andre, og den ansatte kan bli bedt om å skjerpe seg eller bli utstøtt fra gruppen. Dette er sterke mekanismer som fører til at gratispassasjeren mest sannsynlig vil skjerpe seg eller velge å slutte i bedriften (Kuvaas (2011)).

2.4.4 Absolutt og relativ evaluering

Man kan fastsette evalueringskriteriene på to måter; absolutt eller relativ evaluering. Absolutt prestasjonsevaluering vil si at de ansatte belønnes på et nivå som er bestemt og fastsatt på forhånd, og at andre ansattes prestasjoner ikke vil ha påvirkning. Fordelen er at man fremmer samarbeid i og med at de ansatte ikke konkurrerer mot hverandre. Ved relativ evaluering blir de ansattes prestasjoner vurdert i forhold til andre ansattes prestasjoner. Her vil det kunne forekomme mindre samarbeid da de ansatte vil ha mer igjen for å fokusere på egen vinning. Det vil være enklere å oppnå en god belønning om de andre ansatte ikke gjør det like godt, noe som kan splitte samarbeidet i organisasjonen. De som gjør det mye dårligere enn kollegaene sine vil også kunne miste motivasjonen ved å bli gjort oppmerksom på dette. På den annen side vil det være lett for organisasjonen å sile ut de beste ansatte, og kvitte seg med

dem som ikke arbeider like bra (Lazear & Gibbs (2009)).

2.4.5 Mothake effekten

Det kan være vanskelig å beregne hvor man skal sette standarden på hvordan man skal måle og evaluere innsats. Settes standarden for høyt kan det virke demotiverende, og settes den for lavt kan incentivet miste sin nytte. Man kan bruke tidligere resultater som standard for dagens målinger, men da vil man kunne oppleve at mothakeeffekten slår inn. Mothakeeffekten refererer til en situasjon hvor de ansatte bevisst reduserer sin innsats, da de som rasjonelle mennesker antar at kravene vil settes høyere i neste periode, om de har en høy innsats i nåværende periode. Dette reduserer incentivene for at de ansatte skal ha høy innsats. De ansatte kan føle at de blir "straffet" for en periode med godt arbeid, og vil kunne være fristet til å senke intensiteten slik at kravene ikke settes opp. En bedrift skal derfor være svært forsiktig med å endre måltall eller standard for evaluering, og bør alltid kommunisere årsaken til endring klart til de ansatte (Charness, Kuhn, & Villevall (2011)).

2.5 Motivasjon

Standard økonomisk teori tar ikke hensyn til at mennesket er et komplisert vesen, som ikke alltid handler rasjonelt og av egeninteresse. Det vil være flere ulike faktorer som påvirker innsatsen til en ansatt og motivasjon er blant annet en viktig drivkraft. I denne del av oppgaven vil jeg derfor fokusere på motivasjon og hvordan man kan bruke motivasjonsteorier til å øke den ansattes innsats.

Motivasjon er et vidt begrep, som jeg har valgt å definere som "*årsak til handling*". Det er en prosess som setter i gang, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferden til et individ. Motivasjonen påvirker hvor vidt vi yter optimalt, og bestemmer varigheten på innsatsen.

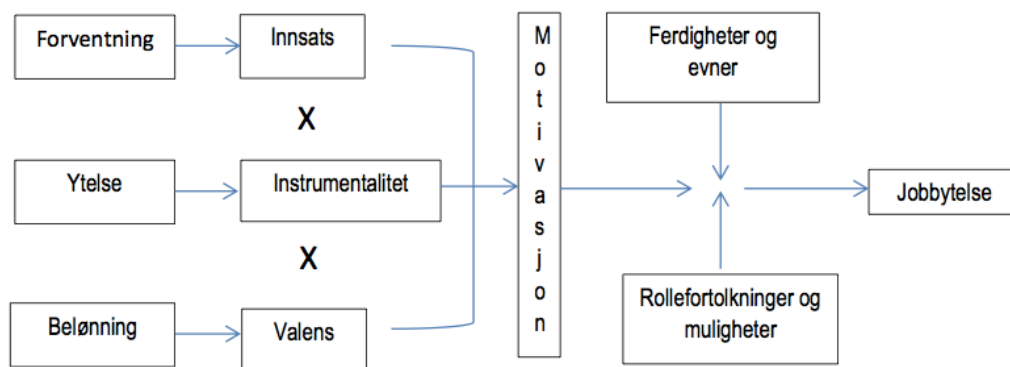
Vi kan skille mellom fire ulike modeller når man snakker om motivert atferd i arbeidslivet:

- Behovsteorier: Her betraktes atferden utløst av grunnleggende behov. Behovene kan være biologiske, eller et produkt av læring over tid.
- Kognitive teorier: Her sees motivasjonen som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen innsats.
- Sosiale teorier: Individet retter oppmerksomheten mot likhet og rettferdighet i forhold til medarbeiderne sine og ser på motivasjonen basert på dette.
- Jobbkarakteristika-modellen: Her tar man for seg motivasjonselementer i arbeidsoppgavene, og forsøker å kartlegge hvilke faktorer som virker motiverende. (Kaufmann & Kaufmann (2011)).

Jeg skal gå nærmere inn på de tre sistnevnte teoriene da disse er mest relevante for min oppgave. Deretter skal jeg gå nærmere inn på ytre og indre motivasjon, før jeg til slutt tar for meg ikke-økonomiske insentiver og resiprositet.

2.5.1 Kognitive teorier

I følge tradisjonell kognitiv teori er handlingen til et individ et resultat av rasjonelle, bevisste valg. Dette står i stil med antakelsene man legger til grunn i standard økonomisk teori. Kognitiv forventningsteori går ut på at mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Forventningen er en bevisst tanke om hvilke konsekvenser arbeidet vil få for den ansattes tanker om belønning. Her brukes begrepet belønning både om monetære og ikke-monetære verdier, og kan for eksempel være høy lønn eller godt omdømme. Jobbytelsen til individet vil være et resultat av subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger. Subjektive forventninger går ut på individets tanker om hvor vidt innsats vil gi resultater. Ved høye subjektive forventninger vil en ha høy innsats og motivasjon, og visa versa. Instrumentelle overveielser vurderer hvor vidt jobbytelsen fører til belønning. Valensvurderinger vurderer hvilken verdi belønningen har for individet. Et lønnstillegg kan for eksempel ha lav valensverdi dersom dette lønnstillegget fører til toppskatt slik at den ansatte ikke får like mye utbetalt.



Modell 4: "Kognitiv forventningsteori"

Tanken bak modellen er at man multipliserer innsats, instrumentalitet og valens, fremfor å addere dem. Det vil si at for at motivasjonen skal være høy, så må verdien av alle faktorene være høye. Dersom verdien av den ene faktoren er lik null, vil motivasjonen være lik null. Modellen har imidlertid fått en del kritikk for at faktorene skal multipliseres. Flere forskere hevder for eksempel at det er lite sannsynlig at motivasjonen er lik null dersom en av faktorene har verdi lik null (Kaufmann & Kaufmann (2011)).

I og med at kognitiv forventningsteori fokuserer så sterkt på forventningene om "betaling for innsats" så vil bruken av insentivbasert belønning ha positiv effekt på ytelsene.

2.5.2 Sosiale motivasjonsteorier

Innenfor sosiale motivasjonsteorier er det individets forhold til medarbeiderne som kan virke motiverende eller demotiverende. Her står rettferdighet og likeverdsteori sentralt.

Likeverdsteorien tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelsen basert på sammenligninger med det en gir og får. Teorien ble utviklet av J. Stacy Adams i 1965 og har fått god støtte gjennom empirisk forskning. Her blir belønning sett på som en relativ størrelse, det vil si at man sammenligner sin egen belønning med

medarbeidernes innsats og belønning. Vi kan skille mellom følgende sammenligninger:

- Selv-intern: Sammenligne nåværende situasjon med en tidligere situasjon innenfor samme bedrift.
- Selv-ekstern: Sammenligne nåværende situasjon med en tidligere situasjon fra en annen bedrift.
- Andre-intern: Sammenligne seg med et individ eller gruppe innenfor samme bedrift.
- Andre-ekstern: Sammenligne seg med et individ eller gruppe fra en annen bedrift.

Det som oftest blir sammenlignet er lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. De med lang utdanning og høy lønn velger ofte referanseobjekter utenfor sin egen bedrift, da de har bedre innsikt i sitt stillingsmarked. Personer med lavere lønn og utdanning finner oftere sitt referanseobjekt innenfor bedriften, og er derfor mer følsomme for ulikheter internt. Dersom en opplever at ens egen innsats og belønning er likeverdig med de man sammenligner seg med vil man ha en likeverdstilstand. Opplever man ikke dette vil man ha likeverdssperring, og individet kan respondere med å yte mindre eller mer, endre selvopplevelsen av seg selv eller andre, velge et annet sammenligningsobjekt eller velge å slutte i jobben. Det vil alltid være store individuelle forskjeller i hvordan man opplever ulikheten og hvordan man reagerer på den (Kaufmann & Kaufmann (2011)).

2.5.3 Jobbkarakteristika modeller

Jobbkarakteristika modeller er teorier som tar for seg hvilke elementer i arbeidsoppgavene som er motiverende. De mest kjente teoriene innenfor her er Herzbergs tofaktorteori (1959) og Hackman & Oldhams (1980) jobbkarakteristika modell.

Herzberg forsket på hvilke faktorer som gjorde at man trivdes i jobben, og hvilke faktorer som virket demotiverende. En vanlig oppfatning var at faktorene som førte til trivsel og mistriivsel var motsetninger til hverandre, men Herzberg fant ut at faktorene

som førte til trivsel var forskjellige fra de som førte til mistrivsel. Han delte faktorene for trivsel og mistrivsel inn i:

- Hygienefaktorer: De kan skape mistrivsel om de ikke er tilstede, men ikke trivsel selv om de er til stede. Faktorene må være til stede for at motivasjon skal finne sted, men de fører i seg selv ikke til motivasjon. Eksempler på dette kan være arbeidsbetingelser, lønn, sikkerhet og mellommenneskelige relasjoner.
- Motivasjonsfaktorer: De kan skape trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Eksempler på dette kan være prestasjoner, lønn, anerkjennelse, ansvar, personlig vekst eller selve arbeidet en utfører. Dersom disse faktorene er sterke, kan det virke positivt på trivsel og innsats (Kaufmann & Kaufmann (2011)).

Hackman og Oldham utviklet en modell som tar sikte på å ha et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Målet med modellen er å få et bedre utgangspunkt for å legge til rette arbeidsoppgaver slik at man kan stimulere til vekst og høyere jobbytelse. Hackman & Oldham trekker frem fem sentrale trekk som antas å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet:

- Variasjon i ferdigheter: jo mer varierte ferdigheter som inngår i jobben, desto mer motiverende og engasjerende vil den være.
- Oppgaveidentitet: tar for seg i hvilken grad en utfører et helt stykke avsluttet arbeid eller bare en liten del av en større arbeidsoppgave.
- Betydningen av oppgaven: i hvilken grad kan en se en større mening med jobben vedkommende gjør.
- Autonomi: dreier seg om en arbeidstaker opplever frihet, selvstendighet og ansvar i egen arbeidssituasjon.
- Tilbakemeldinger: graden man blir informert om hvor bra kvaliteten er på utført arbeid. Det er viktig å få tilbakemeldinger for å kunne forbedre seg.

På bakgrunn av dette utviklet Hackman og Oldham et spørreskjema som kunne tallfeste jobbens status på de ulike faktorene. Totalscoren ble lagt inn i følgende formel:

$$MPS = \frac{(OV + OI + OB)}{3} \times \text{autonomi} \times \text{tilbakemelding}$$

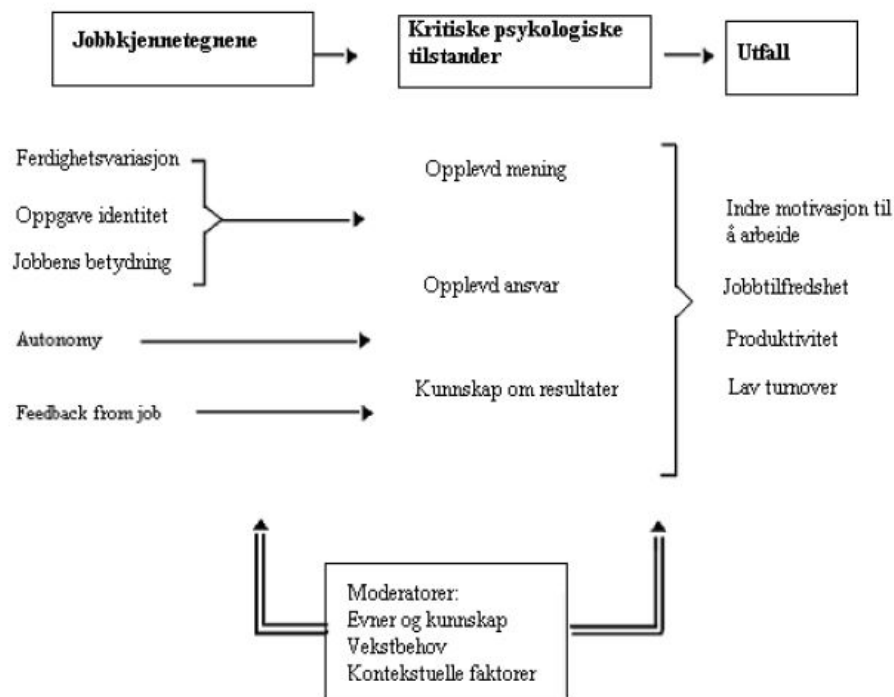
MSP = motivasjonspotensial

OV= oppgave variasjon

OI= oppgaveidentitet

OB= betydning av oppgaven.

På denne måten kan man få et helhetsbilde av jobbens motivasjonspotensial. Legg merke til at dersom autonomi eller tilbakemelding gir null i verdi, så vil hele motivasjonspotensialet bli lik null (Hackman & Oldham (1980)).



Modell 5: "Jobbkarakteristika modellen"

2.5.4 Ytre og indre motivasjon

Ulike personer vil ikke bare ha forskjellig nivå av motivasjon, men også forskjellig type motivasjon. Motivasjonen kan bli påvirket av ulike indre og ytre faktorer, noe som vil si at motivasjonen stimuleres ut fra ytre eller indre belønning.

Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger, slik

som for eksempel når et barn gjør husarbeid for å tjene en femtilapp, eller for å bli fremstilt i et godt lys. I arbeidslivet går ytre motivasjon på situasjoner der vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger slik som lønn, bonus, forfremmelse eller frynsegoder. Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre selveste jobbaktiviteten, den er knyttet til belønningen ved å utføre den (Kuvaas (2011)). I prinsipal-agent modellen vil forklaringen ved bruk av insentiver være rettet mot ytre motivasjon, dette fordi agenten er avhengig av en ytre belønning for å gjøre en innsats. I følge Ryan og Deci (2000) kan ytre motivasjon bli delt inn i følgende:

- Ytre regulering: Man er kun motivert av ytre belønning, slik som i standard økonomisk teori.
- Introjeksjon: Motivasjonen ligger i ytre faktorer som å imponere andre eller få et høyere selvbilde.
- Identifisering: En agent finner verdi i en handling og tar på seg ansvaret for målene tilknyttet oppgaven.
- Integrering: Her er agentens preferanser like oppgaven som skal utføres.

Indre motivasjon refererer til atferd med bakgrunn i de indre belønninger man får ved å utføre et arbeid. Dette kan være tilfredshet, interesse, glede og velbehag. Et eksempel kan være den type motivasjon man oppnår når man driver med hobbyer, og blir så engasjert at en glemmer hva en får igjen for å utføre arbeidet. Den indre motivasjonen har sine røtter i kompetanse, autonomi og tilhørighet. Behovsteoriene hevder at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad de grunnleggende menneskelige behovene blir tilfredsstilt. Hva som gjør en person indre motivert finnes det intet fasitsvar på, og vil være forskjellig fra person til person (Ryan & Deci (2000)).

Å fokusere på arbeidsoppgaver som gir indre motivasjon vil kunne være med på å løse prinsipal-agent problemet. Dette fordi den indre motivasjonen vil fjerne behovet for en ytre belønning. Tanken bak dette er at individene vil donere ”gratis innsats” eller høyere produktivitet når de er indre motivert. Besley og Ghatak (2005) viser til at organisasjoner som ansetter personer som i stor grad er indre motivert har større sannsynlighet for å ha høyere nivå av produktivitet.

2.5.4.1 Ytre belønning og effekten på indre motivasjon

De fleste agenter er hovedsakelig enten ytre eller indre motivert av jobben sin, mens ved utførelsen av enkelte oppgaver vil det forekomme en kombinasjon av de to motivasjonene (Kuvaas (2011)). Det er viktig å tenke på konsekvensene på motivasjonen når man gir økonomiske insentiver. I et forskningsarbeid av DeCharms (1968) og Deci (1971) kommer det frem at ytre belønninger ikke bare øker mottakernes ytre motivasjon, men at de også kan redusere deres indre motivasjon. Dersom den indre motivasjonen reduseres mer enn den ytre motivasjonen økes, blir resultatet dermed at den totale motivasjonen blir redusert ved denne type belønninger. Denne effekten blir enda mer alvorlig dersom den indre motivasjonen var en mer effektiv kilde til effektivitet enn den ytre motivasjonen (Kuvaas (2005)).

Bénabou og Tirole har også forsket på hvordan ytre belønning kan påvirke den indre motivasjonen. De har konkludert med at monetær belønning kan virke negativt på den ansattes motivasjon. Hvordan belønningen oppleves påvirkes av hvordan insentivet presenteres for mottakeren. En belønning som agenten vet om på forhånd kan virke demotiverende, fordi agenten kan tolke belønningen som et tegn på en kjedelig oppgave eller at prinsipalen tviler på agentens evner til å fullføre. Dersom belønningen kommer i etterkant av utførelsen av oppgaven vil den kunne øke agentens indre motivasjon og selvtillit. Hvis en belønning først har blitt knyttet opp mot et prestasjonsmål vil mottakeren forvente samme belønning hver gang dette målet skal oppnås, dersom belønningen uteblir kan det virke demotiverende. En leder må derfor tenke på de totale kostnadene ved å gi en belønning, det kan bli kostbart i lengden (Bénabou & Tirole (2003)).

Gneezy og Rustichini har gjort flere studier på hvordan indre motivasjon påvirkes av ytre belønning. Et av de mest kjente er et forsøk gjort på skoleelever som samlet inn penger til veldedige formål. Forskerne antok at bøssebærerene hovedsakelig var indre motivert for å samle inn penger, og ville se hva som skjedde da de fikk en liten økonomisk påskjønnelse for innsamlingen. De hadde også en kontrollgruppe som ikke mottok noen som helst form for betaling for innsamlingen, og en gruppe som fikk godt betalt. Økonomisk teori, om at innsatsen deltakerne yter skal være minst like god eller bedre når de innfører et økonomisk insentiv ble lagt til grunn. Resultatene av

eksperimentet ble imidlertid ikke slik som teorien anslo. De fant at innsatsen til gruppen som hadde fått et svakt økonomisk insentiv var dårligere enn den gruppen som ikke hadde fått noen form for økonomisk kompensasjon. Innsatsen var høyest hos de elevene som fikk godt betalt. De konkluderer derfor med ”pay enough or don’t pay at all”.

Forklaringen på dette eksperimentet kan være at deltakerne endrer synet på oppgaven de er satt til å gjøre når de får et lite økonomisk insentiv for å utføre oppgaven. Den indre motivasjonen deltakerne hadde er nå erstattet av et svakt økonomisk insentiv for å yte en innsats i en dårlig betalt jobb. Den indre motivasjonen er altså fortrent (Gneezy & Rustichini (2000)). Funnene fra undersøkelsen er viktig å ta med seg når man skal utforme lønssystemer for yrker som i utgangspunktet har en sterk indre motivasjon for å yte en god innsats på jobben.

2.5.5 Ikke-økonomiske insentiver

Med ikke-økonomiske insentiver mener jeg belønning i form av goder som ikke er i direkte pengeform. Det kan for eksempel være ulike frynsegoder som helseforsikring, firmahytte, gratis bruk av bil, gratis barnehage og lignende. Dette er insentiver bedriften kan bruke for å være et mer attraktivt sted å arbeide. Frynsegoder er altså ikke en avgjørende faktor for den ansattes motivasjon til å gjøre en arbeidsinnsats. Det er mer en påvirkende faktor i forhold til den ansattes motivasjon til å bli værende i bedriften, noe som kan gi trygghet, eller noe som kan påvirke avgjørelsen i valg av arbeidssted. Hvilke typer frynsegoder bedriften tilbyr vil kunne ha påvirkning på hvem som søker seg til bedriften, det kan altså føre til en seleksjonseffekt.

Frynsegodene gjelder som regel for hele bedriften, og vil ikke være avhengig av prestasjon eller måloppnåelse. Dersom kun noen av de ansatte mottar frynsegoder, kan de som ikke mottar føle seg mindre verdsatt og la det gå ut over motivasjonen (Knudsen & Ryen (2005)).

Andre ikke-økonomiske motivatorer som ikke går under betegnelsen frynsegoder, er måloppnåelse, anerkjennelse, spennende arbeidsoppgaver, ansvar, tillitt, mestringfølelse, tilknytningsfølelse og påvirkningskraft. Dette kan være minst like

motiverende som økonomiske insentiver for noen ansatte. Bedriften kan fremme disse ikke-økonomiske insentivene gjennom god ledelse og involvering av de ansatte (Bénabou & Tirole (2003)).

2.5.6 Resiprositet

Noen ganger opplever vi at en ansatt yter en ekstra innsats for å nå bedriftens mål, uten å få noe igjen for det, og det blir kanskje ikke lagt merke til i det hele tatt. Den ansatte får altså ingen økonomiske eller ikke-økonomiske insentiver for å yte innsatsen, og man kan ikke forklare dette med økonomisk teori. Årsaken til at den ansatte gjør dette kan forklares med resiprositet. Resiprositet vil si å gjengjelde en handling, eller å vise gjensidighet. Den viser til at når noen gjør noe bra eller dårlig mot en, ønsker en å gjengjelde denne handlingen på samme måte. Vi kan skille mellom direkte og indirekte resiprositet. Direkte resiprositet forekommer hvis A hjelper B, kun hvis B tidligere har hjulpet A. Indirekte resiprositet forekommer hvis A hjelper B, fordi B har hjulpet C. Det finnes også negativ resiprositet som virker omvendt (Elster (2007)).

I prinsippal-agent teorien kommer resiprositet inn under samarbeid. Dersom prinsipalen velger å samarbeide med agenten, viser han tillitt og indikerer at han velger å stole på agenten. Til gjengjeld forventer prinsipalen at agenten skal yte høy innsats. Dersom agenten blir påvirket av resiprositet velger han å gjengjelde denne tillitserklæringen ved å yte høy innsats. Prinsipalen har valgt å risikere noe ved å samarbeide, og agenten ønsker å gjengjelde dette med høy innsats selv om prinsipalen ikke kan måle innsatsen.

3.0 Casebeskrivelse

3.1 Innledning

I første del av oppgaven presenterte jeg generell teori på utforming av lønssystemer, insentivbruk og motivasjon. I denne del av oppgaven skal jeg først beskrive generelle kjennetegn ved offentlig sektor, for deretter å presentere hvordan lønssystemet i offentlig sektor er bygget opp. I siste del av kapittelet skal jeg presentere gjennomføringen og resultatene av intervjuene jeg har gjort med HR-ledere innenfor offentlig sektor.

3.2 Offentlig sektor

3.2.1 Kjennetegn ved offentlig sektor

Den økonomiske teorien har hovedsakelig sin opprinnelse fra privat sektor. Bruken av insentiver i privat og offentlig sektor kan være svært forskjellig, jeg skal derfor presentere kjennetegn ved offentlig sektor og hva som skiller den fra privat sektor.

Offentlig sektor brukes ofte som en samlebetegnelse for den virksomhet som skal organisere og drifte felles oppgaver i samfunnet, og sektoren er i hovedsak finansiert av skatter og avgifter. Driften av offentlige tjenester går gjennom stat, fylke eller kommune. I noen tilfeller blir også tjenestene lagt ut på anbud til privat sektor. Hva som er offentlig ansvar og på hvilket nivå de ulike tjenestene skal legges til, bestemmes politisk.

Hovedforskjellen mellom offentlig og privat sektor er at offentlig sektor ikke har profitt som overordnet mål. Hensikten med offentlig sektor er å sørge for at det eksisterer kollektive goder, og å ivareta disse gjennom velferdsstaten. Offentlig sektor må ta hensyn til et bredere sett av mål og verdier, og har flere interesser. Arbeidsoppgavene kan være mer komplekse, og offentlige organisasjoner tilbyr flere forskjellige produkter og tjenester, mens privat sektor har mer fokus på spesialisering.

På bakgrunn av dette kan det være vanskeligere å måle verdiskapning, prestasjon og innsats innenfor offentlige tjenester, da resultatet ofte er avhengig av andre faktorer enn bare produksjon. Innenfor privat virksomhet er verdiskapning ofte kun profittrelatert eller produksjonsrelatert, og det er større fokus på resultatmåling. Skal man ha økt fokus på effektivitet og insentivbruk i offentlig sektor, så må det utarbeides bedre rutiner rundt resultatmåling.

3.2.2 Lønnsstruktur i offentlig sektor

Lønnsystemet i offentlig sektor har i lang tid holdt seg uendret. Det har vært sentralisert og standardisert med lite rom for lokal og individuell tilpasning. De siste 15 årene har imidlertid kommunene fått mer myndighet når det gjelder lokale lønnsforhandlinger. Dette som et ledd i å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft.

Utgangspunktet for lønnsfastsettelse innenfor offentlig virksomhet er hovedtariffavtalen. Det finnes hovedtariffavtaler innenfor tre tariffområder; staten, Oslo kommune og kommunal sektor utenfor Oslo. I staten inngås hovedtariffavtalen mellom staten og hovedorganisasjonene. I kommunal sektor fungerer hovedorganisasjonene som forhandlingssammenslutninger, mens det er de enkelte forbundene som blir parter i avtalen.

Hovedtariffavtalen regulerer lønns- og arbeidsvilkår, samt regler for gjennomføring av sentrale og lokale forhandlinger. Avtalen blir reforhandlet annethvert år i hovedtariffoppgjørene, og arbeidstakerne har da streikerett ved uenigheter om avtalens innhold. De generelle tilleggene som forhandles frem i tariffoppjøret sikrer at alle får en generell lønnsutvikling. (<https://snl.no/hovedtariffavtale>)

Lønnsfastsettelsen etter hovedtariffavtalen tar utgangspunkt i hvilken stilling en har. Ulike stillinger blir plassert under forskjellige kapitler, og under de ulike kapitlene finner man informasjon om hvordan lønnsfastsettelsen foregår.

Hovedtariffavtalen har muligheter for individuell belønning for de yrkesgruppene som faller under kapittel 3 og 5. Dette er hovedsakelig ledere og akademikere. Her foregår lønnsfastsettelsen lokalt i den enkelte kommune, fylkeskommune eller organisasjon. Lønnsfastsettelsen baseres på stillingens kompleksitet, den ansattes kompetanse og utdanning, ansvar som følger stillingen, ansiennitet, den ansattes innsats og resultatoppnåelse.

Den største arbeidsgruppen faller inn under kapittel 4, hvor det er sentrale lønns- og stillingsbestemmelser. Her er det muligheter for at partene kan avsette en viss andel av den økonomiske rammen til lokale forhandlinger. Det er etablert ulike nivå for minstelønn basert på kompetanse og ansiennitet for en del av stillingene.
(Kommunenes sentralforbund (2014))

3.3 Innsamling av data

På bakgrunn av oppgavens problemstilling og tema har jeg valgt kvalitativ metode for datainnsamling. Denne metoden brukes for å forstå et fenomen, i stede for å måle det, og var derfor hensiktsmessig med tanke på min problemstilling. For å få en best mulig forståelse av insentivbruken i offentlig sektor tok jeg kontakt med ledere innenfor HR-avdelingen i forskjellige kommuner, fylkeskommune og et statlig organ. En HR-leder jobber med utforming av lønnsystem, kontrakter og insentivbruk, og blant ledelsen i en organisasjon vil de sitte på stor kunnskap om hvordan de ansatte motiveres, og hva som skal til for å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft.

Jeg tok kontakt med respondentene via email og forklarte bakgrunnen for henvendelsen. Det var varierende respons på henvendelsene mine, og til slutt endte jeg opp med å få intervju med HR-leder i to forskjellige kommuner, HR-leder i et statlig organ og personalsjefen i en fylkeskommune. Det var viktig for meg å få synspunkter fra de ulike nivåene innenfor offentlig sektor, dette for å dekke størst mulig del av offentlig sektor. Det ville selvfølgelig vært optimalt å fått flere respondenter, men på grunn av oppgavens omfang, tidsbruk og manglende interesse fra de jeg hadde tatt kontakt med så ble det ikke flere.

Ved valg av intervju som metode fikk jeg både konkrete svar, og respondentenes egne meninger om de ulike temaene. Intervjuet gav god dialog som førte til at mange detaljer og en helhetlig beskrivelse av situasjonen kunne komme fram. På forhånd hadde jeg satt opp spørsmål med ulike underpunkter, men intervjuguiden ble ikke fulgt helt nøyaktig. Intervjuene varte i ca. 45 – 60 minutt, og tre av fire intervjuer ble tatt opp på bånd for deretter å bli transkribert. Respondentene ble fortalt at intervjuene ville bli fremstilt anonymt. Dette fordi det da var større sannsynlighet for at de ikke tilbakeholdt noen form for informasjon eller var redd for å si sin mening.

3.3.1 Intervju

Oppbyggingen av dette kapittelet vil være basert på spørsmålene som jeg brukte i intervjuene. Jeg kommer til å gjengi de viktigste funnene fra intervjuene. Da intervjuene er kvalitative vil jeg ikke presentere dem i form av noen tabell, jeg presenterer dem med egne ord på bakgrunn av svarene til respondentene.

Innenfor offentlig sektor er det svært mange forskjellige yrkesgrupper. Da jeg intervjuet respondentene ba jeg dem fokusere på de yrkesgruppene som har byråkratiske og administrative arbeidsoppgaver. Dette fordi jeg har måttet begrense oppgaven til å gjelde denne delen av offentlig sektor. Jeg velger å gjengi lønssystemet i felles hovedtrekk. Alle organisasjonene må følge hovedtariffavtalen og lønssystemet er derfor bygget opp slik jeg har beskrevet i delkapittelet over. Det som er spesielt for hver enkelt organisasjon vil bli spesifisert i presentasjonen av de enkelte intervjuene.

3.3.1.1 Intervju en

Intervjuet ble gjort med HR-leder i et statlig forvaltningsorgan. Hun hadde jobbet innenfor HR de siste 26 årene. Organisasjonen har ca. 200 ansatte, hvorav nesten alle har høyere utdanning. Arbeidsoppgavene er varierende, men er hovedsakelig analytiske og administrative.

Respondenten forteller at de følger hovedtariffavtalen for staten for å fastsette lønn. En blir lønnet basert på utdanning, erfaring og hvordan en utfører arbeidet sitt. Ved kontraktsutforming må de forholde seg til sentrale bestemmelser. På intervju blir det tatt opp mulighetene for individuell lønnsjustering og andre uformelle goder. Dette virker som et "lokkemiddel" for å rekruttere ansatte, men er ikke en avgjørende faktor for om personen velger jobben.

Respondenten forklarer at de har en form for prestasjonsbasert lønn. Dette fordi det finnes seks vurderingskriterier som står i den lønnspolitiske avtalen som de ansatte blir vurdert etter. Kriteriene går hovedsakelig på arbeidsinnsats og prestasjoner. Det er ikke noen form for tallfestede målinger eller scoringssystem, men en subjektiv

vurdering gjort av nærmeste leder. Evalueringen av vurderingskriteriene blir tatt opp på en medarbeidersamtale, og den ansatte får mulighet til å komme med tilbakemeldinger på dette. Respondenten forklarer at det er en utfordring at de ansatte får høye forventninger om lønnsopprykk ved positive tilbakemeldinger. Det er ingen automatikk i at en får lønnsopprykk dersom en gjør det bra på vurderingskriteriene, men de ansatte har forventninger om dette. Om en ansatt får høyere lønn eller ei blir vurdert på forhandlingsmøtene, og da bruker nærmeste leder vurderingskriteriene som et middel for argumenter for eller i mot. Markedets etterspørsel etter arbeidskraften til den ansatte og lønnsøkning de siste årene spiller også inn. Potten som blir satt av til lokale forhandlinger har også noe å si på i hvor stor grad de kan gi prestasjonsbasert lønn, noen ganger brukes også oppsparte midler organisasjonen har tilgjengelig.

Respondenten sier at hun er åpen for å teste en mer tallfestet og konkret form for prestasjonsbasert lønn. Hun mener imidlertid at dette ikke er en løsning som kommer til å ha varig effekt, da hun tror de ansatte hovedsakelig er indre motivert. Hun forteller også at arbeidsoppgavene er svært komplekse, og at det ville vært vanskelig å hatt et rettferdig system med gode målekriterier. Om systemet oppfattes som urettferdig ville de fått problemer med fagforeningene. De fleste fagforeningene som de ansatte er medlem av stiller seg positive til et mer individuelt lønnsystem, og hun tror ikke at fagforeningene ville satt en stopper for prestasjonsbasert lønn.

Hun mener også at økt fokus på prestasjonsbasert belønning kunne ødelagt en del av det gode samarbeidet de har i organisasjonen. Uten dette samarbeidet kunne ikke arbeidsoppgavene til organisasjonen fungert like godt som det gjør i dag – og organisasjonen hadde blitt mindre effektiv. Hun trekker også frem at hun ikke syns at lønnsystemet i offentlig sektor er rigid, men kunne ønske at budsjettene var litt større slik at de hadde større handlingsrom.

Respondenten forteller at all evaluering av de ansatte foregår på individuelt nivå. Dette er fordi organisasjonen i stor grad består av flere team, og de ansatte er med i flere team samtidig. Det vil da være svært komplisert å basere seg på teamevaluering. Organisasjonen har ingen form for kontroll av vurderingskriteriene og de ansatte. Vurderingene er skjønnsmessige og basert på det medarbeiderne og nærmeste leder får med seg.

Respondenten sier at hun tror de fleste ansatte oppfatter vurderingskriteriene som rettferdige, og at det er stort fokus på samarbeid mellom de ansatte. Hun forteller at hun tror at enkelte av de ansatte, samt fagforeningene, skulle ønske at vurderingene var målbare slik at de hadde noe tallfestet å henvise til. På den annen side mener hun at andre igjen hadde syns dette hadde vært demotiverende, da en stor del av arbeidsoppgavene er vanskelige å måle. Hun forteller også at dersom man får gode tilbakemeldinger på evalueringskriteriene kan man føle at det er urettferdig om man ikke får høyere lønn dersom andre kollegaer gjør det. De legger da vekt på å formidle årsaken til dette og har en åpen dialog med de ansatte.

Respondenten forklarer at hun hovedsakelig tror de ansatte er indre motivert, og at monetære insentiver ikke påvirker effektiviteten og motivasjonen til de ansatte. Bakgrunnen for hennes antakelser er at man vet hva man søker seg til når man søker seg til offentlig sektor, og man vet at man ikke har den høyeste lønnen eller store bonuser. Hun forteller at hun tror de ansatte har tatt et verdivalg, og at de bevisst søker seg til offentlig sektor på bakgrunn av dette, og ikke på grunn av økonomiske insentiver. Hun mener at så lenge organisasjonen tilfredsstillter at de ansatte får en grei nok lønn så er det de andre faktorene som motiverer. Dette kommer også frem gjennom sluttsamtalene de har med de ansatte; lønn kan være en medvirkende faktor, men blir aldri nevnt som hovedårsaken til at noen velger å bytte arbeidssted.

De har medarbeidersamtaler en gang i året, og på disse tar de opp hva de ansatte finner motiverende, og hva som kan endres på. Hun forteller at nesten alle ansatte nevner arbeidsoppgavene som en stor motivasjonsfaktor, i tillegg til kompetanseutvikling. Arbeidsoppgavene er mer komplekse og brede enn i privat sektor hvor de er mer spesialiserte. Det at det er stort fokus på samarbeid, varierende arbeidsoppgaver og stor grad av autonomi tror hun virker motiverende. Det nevnes også at tryggheten man har ved å jobbe i offentlig sektor er en motivasjonsfaktor, spesielt nå som markedet ikke er så godt i privat sektor.

Respondenten forklarer at de ikke har noen form for økonomiske insentiver, bortsett fra konkurransedyktig lønn. Til å være offentlig sektor er lønningene nokså høye forklarer hun. Ellers har de ulike frynsegoder, som for eksempel bedriftshytte,

fleksitid, bedriftslege, trening i arbeidstiden og gode pensjonsordninger. Hun tror at insentivene fungerer som en bonus for de ansatte, men at de ikke er en avgjørende faktor for motivasjonen eller innsatsen. Hun mener at bredden på arbeidsoppgavene og god nok lønn er det beste virkemiddelet organisasjonen har for å sørge for høy innsats og motivasjon. Hun mener at organisasjonen er et svært attraktivt arbeidssted til å være innenfor offentlig sektor, og tror at hovedgrunnen til at ansatte søker seg til dem fremfor privat sektor er fordi de finner det motiverende å arbeide for samfunnet.

3.3.1.2 Intervju to

Intervjuet ble gjort med HR-leder i en kommune, hun har hatt stillingen i fem år. Innenfor yrkesgruppene intervjuet har fokusert på, har de fleste høyskoleutdanning eller tilsvarende erfaring. Arbeidsoppgavene er alt fra saksbehandling, økonomi, teknisk forarbeid og juridiske oppgaver.

Respondenten forteller at ved signering av en lønnskontrakt blir hovedtariffavtalen lagt til grunn, men at den ansatte blir informert om mulighetene for individuelle tillegg, videreutdanning og de andre insentivene organisasjonen har. Hun tror dette kan virke motiverende for de ansatte og at de får en grunn til å bli værende i jobben lenger. De spør alltid de ansatte om forventningene til stillingen og lønn, og prøver så godt de kan å tilpasse seg dette. De har flere tilfeller hvor ansatte har måttet gå betydelig ned i lønn, men allikevel valgt å takke ja til stillingen. Hun spesifiserer at i lønnspolitikken står det at de skal være konkurransedyktige på lønn, men ikke lønnsledende.

Da vi kommer inn på prestasjonsbasert lønn forteller hun at de ikke har noe konkret form for dette, men at lønnen til yrkesgruppene som faller under kapittel 3 og 5 har en form for prestasjonsbasert lønn. De har forskjellige måltall som går på sykefravær, medarbeidertilfredshet, budsjett, utvikling, tiltak og resultater fra brukerundersøkelser. Måltallene blir gjennomgått på medarbeidersamtalen, noen av resultatene er basert på skjønn, men slik som budsjett og sykefravær er tallfestede observasjoner. Kompleksiteten i stillingen, historisk utvikling i lønnen og markedssituasjonen vil også påvirke denne delen av lønnen. Respondenten legger til at denne vurderingen ikke utgjør en stor del av lønnen, kun ”et påslag på toppen”.

Hun forteller at de har en form for indirekte prestasjonsbasert belønning for de som velger å ta videreutdanning og kurs, og dermed får mer ansvar. De som velger å benytte seg av dette vil da kunne få økt lønn. Hun mener at det er de beste og mest motiverte som velger å ta på seg mer ansvar og utdanning, og at det da er riktig at de får belønning for dette. Det blir en "vinn-vinn" situasjon for organisasjonen, da de får mer kompetente ansatte, og de ansatte blir fornøyd ved at de får mer kompetanse og høyere lønn.

Respondenten forteller at årsaken til at de ikke har større grad av prestasjonsbasert lønn går på organisasjonens størrelse og kompleksitet. Det er svært ulike stillinger, og det å utforme et lønnsystem som skal oppfattes rettferdig og motiverende for de ulike yrkesgruppene er vanskelig. Det at de får føringer fra sentrale nivå gjør det også vanskeligere, da potten som settes til lokale forhandlinger ikke er stor nok. Selv om potten hadde vært større, så tror hun ikke de hadde brukt denne på prestasjonsbasert lønn, men heller individuelle tillegg til enkelte yrkesgrupper eller avdelinger.

Hun forteller at hun ikke tror at prestasjonsbasert lønn ville ført til økt effektivitet, hun tror heller at det hadde blitt mer klaging over urettferdighet og at dette hadde ført negative konsekvenser med seg. Hun mener også at det kunne ført til at organisasjonen tiltrakk seg feil type folk, noe som kan føre til et negativt utfall ved at fokuset blir noe annet en organisasjonens mål. På spørsmålet om hun kunne tenke seg å innføre prestasjonsbasert lønn forteller hun at det i så fall måtte blitt innenfor administrasjonen dette ble innført og at man kanskje kunne fått opp effektiviteten på enkel saksbehandling om det ble satt fokus på dette. På den annen side er hun redd for at de ansatte hadde tatt for mange snarveier og ikke utført arbeidsoppgavene sine godt nok om man hadde innført dette. Hun forteller at det ville vært vanskelig å finne målekriterier i de fleste stillingene, og at mange av arbeidsoppgavene er avhengige av samarbeid på tvers av de ansatte, noe som gjør prestasjonsbasert lønn komplisert.

Respondenten forteller at hun tror innholdet i jobben, arbeidsmiljøet, utfordringer, allsidige arbeidsoppgaver og gode utviklingsmuligheter er det som hovedsakelig motiverer de ansatte. Hun tror ikke lønnen er avgjørende faktor, da de ansatte vet at det ikke er en lønnsledende bedrift. Hun legger til at hun tror de fleste ansatte er stolte over jobben sin og at de er indre motivert. De er en kompetansebedrift med mye høy

kompetanse og fokus på videreutdanning. Det at de ansatte får brukt kompetansen og evnene sine, samt har mulighet for å videreutvikle seg tror hun er en stor motivasjonsfaktor. De har en stor medarbeiderkartlegging annenhver år, og da er det de overnevnte faktorene som kommer frem som motivasjonsfaktorer for de ansatte. Lønn blir heller aldri nevnt som årsak til at ansatte velger å slutte.

Stor grad av autonomi, videreutdanning og spennende utfordringer tidlig i karrieren tror hun er de viktigste insentivene organisasjonen har. De har noen få frynsegoder, som en bedriftshytte og sosiale arrangementer, men hun tror ikke dette har noen påvirkning på de ansattes motivasjon og innsats. For dem som er litt eldre tror hun pensjonsordningen virker som et insentiv for å bli værende i stillingen sin. Det beste virkemiddelet for å sikre at ansatte har høy innsats og motivasjon mener hun er interessante arbeidsoppgaver, godt arbeidsmiljø og en god nok grunnlønn.

Til slutt avslutter hun med å si at hun tror offentlig sektor tiltrekker seg mennesker som er indre motivert for å arbeide der, og at de ønsker den tryggheten som følger offentlig sektor. De har merket økt etterspørsel de siste månedene fra folk som tidligere har arbeidet i privat sektor.

3.3.1.3 Intervju tre

Intervjuet ble gjort med personalsjef og en lønnsrådgiver fra en fylkeskommune. Fylkeskommunen har ca. 3500 ansatte, hvorav flesteparten arbeider innenfor opplæring i videregående skole. Ellers har organisasjonen arbeidsoppgaver som går innenfor tannhelse, samferdsel, kultur, næringsutvikling, økonomi og administrasjon. De fleste har utdanning på universitet/høyskolenivå. Det er de sistnevnte yrkesgruppene jeg ba respondentene fokusere på i intervjuet.

Respondentene forteller at organisasjonen følger hovedtariffavtalen slik som beskrevet i kapittelet over. Lønnen blir fastsatt ved ansettelse, og videre lønnsutvikling skjer ved sentrale og lokale forhandlinger og eventuelle endringer i hovedtariffavtalen.

De ønsker å ha konkurransedyktige lønns- og arbeidsvilkår i forhold til andre instanser det er rimelig å sammenligne seg med. Lønnspolitikken er konstant under utvikling slik at den i større grad blir et virkemiddel for å beholde og rekruttere medarbeidere. I tillegg skal lønnspolitikken motivere og utvikle de ansatte, samt bidra til likelønn mellom kvinner og menn. Ved kontraktsutforming ligger lønnspolitikken til grunn.

Respondentene forteller at det er ingen form for prestasjonsbasert lønn, kun i form av individuell lønn på de ansatte som faller inn under hovedtariffavtalen kapittel 3 og 5. Lønnsøkningen kommer på bakgrunn av kompetanse, ansvar og funksjoner, innsats og resultat og generell lønnsutvikling. Disse kriteriene skal være synlige og forutsigbare for de ansatte, og i forkant av forhandlingene avklarer partene hva en vil legge vekt på. De sier at de ansatte er bevisst på målekriteriene og at de tror de har det i bakhodet. De tror imidlertid ikke at mulighetene for lønnsøkning er hovedgrunnen til at de utfører sine arbeidsoppgaver effektivt og bra.

De mener at arbeidsoppgavene er for sammensatte og komplekse til at det ville fungert med prestasjonsbasert lønn. Innenfor organisasjonen er det vanskelig å ha målbare kriterier, og det er vanskelig å få nok og presis informasjon om hver enkelt ansatt. Det å ha en prestasjonsbasert lønn basert på subjektive vurderinger ville ført til at mange ville følt seg urettferdig behandlet mener de. De tror også at prestasjonsbasert lønn ville ført fokus vekk fra målet til organisasjonen. De sier også at de største fagforeningene ønsker å holde lønnen sentralt, og at de ville fått problemer med dem.

Respondentene forteller at evalueringen av de ansatte er skjønnsmessig vurdering av nærmeste leder. Det er ingen form for kontroll eller overvåking, dette synes de er et negativt ladet ord. Respondentene forteller at de følger med og gir de ansatte tilbakemeldinger, både positive og negative. Dette gjøres ved medarbeidersamtaler eller ved tilfeldig observasjoner av de ansatte. De mener at de ansatte oppfatter evalueringene rettferdig, da organisasjonen er veldig åpne om hvilke kriterier som vektlegges. De forteller at det hender at noen ansatte kan bli skuffet eller føle seg urettferdig behandlet i forhold til kollegaer som får høyere lønnsøkning enn dem selv, men dette er ikke noe stort problem.

Respondentene tror at de ansatte er indre motivert. De tror at spennende arbeidsoppgaver, faglige utfordringer, tilbakemeldinger på arbeidet, faglig og personlig utvikling og muligheter for videreutdanning er viktige motivasjonsfaktorer. De nevner at arbeidsoppgavene har mye større bredde enn hva man finner i privat sektor, og at dette er bra for karrieren og videreutviklingen til de ansatte – noe som også er motiverende, spesielt for yngre arbeidstakere. De tror at bredden i arbeidsoppgaven er en svært viktig faktor i forhold til det å tiltrekke seg og beholde arbeidskraft. De tror at de som hovedsakelig motiveres av monetære insentiver ikke velger å søke seg til deres organisasjon. De forteller at det har vært tilfeller der ansatte har fått tilbud om stilling i det private med høyere lønn, men at de da har klart å beholde den ansatte ved å forhandle frem en lønnsøkning. Dette viser at lønn ikke er hovedmotivasjonen til de ansatte, men at det allikevel kan være en viktig faktor.

De forteller at lønn brukes som et aktivt virkemiddel for å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft. De har som mål å være konkurransedyktige på lønn mot de instansene det er naturlig å sammenligne seg med. Det er sjeldent at de klarer å matche lønnen til privat sektor. Ellers forteller de om gode velferdsordninger og livsfase tiltak. De har blant annet gode lønn og fleksibilitetsordninger for pensjonister og småbarnsforeldre. De nevner at ryddige forhold med tanke på rettigheter, arbeidstid, pensjon og forsikringer også er insentiver de ansatte drar nytte av. De forteller at arbeidsgiverstrategien stadig er under utvikling og at de stadig ser på mulighetene for å ta i bruk nye virkemidler for å rekruttere og beholde medarbeidere.

På bakgrunn av dette forteller de at den tryggheten man finner i offentlig sektor kan være en av grunnene til at ansatte søker seg dit. Ved innføring av prestasjonslønn mener de at noe av denne tryggheten kan forsvinne. De synes derfor det er viktigere å fokusere på, og forbedre de insentivene de har.

3.3.1.4 Intervju fire

Intervjuet ble gjort med HR-leder i en kommune. Hun har vært i stillingen i to år, men har arbeidet innenfor offentlig sektor i 20 år. Innenfor yrkesgruppene det er fokusert på, har de fleste høyskoleutdanning eller tilsvarende erfaring. Arbeidsoppgavene er består av saksbehandling, økonomi, personal, juridiske og administrative oppgaver.

Respondenten forteller at de følger hovedtariffavtalen til kommunenes sentralforbund. Hun sier at de er forsiktige med å antyde lønn ved et intervju, og at de alltid spør aktuelle kandidater hvilken forventning de har til lønn. De forsøker etter beste evne å tilpasse seg lønnen. Til de som faller inn under kapittel 3 og 5 informeres de om at lønnen kan øke dersom det foreligger saklige grunner til dette ved vurdering. Respondenten sier at hun merker at de som kommer fra privat sektor kan være redde for å gå ned for mye i lønn, og at de ofte er litt mer bestemte på kravene sine. De forsøker å vri fokus vekk fra lønnen, å heller fokusere på arbeidsoppgavene og mulighetene de ansatte får ved å arbeide i organisasjonen.

Respondenten forteller at av de som faller inn under gruppene tilhørende kapittel 3 og 5 så har de individuell lønn hvor prestasjon er et av kriteriene når lønnen settes. Det er ikke så mange som faller inn under disse gruppene, og hun mener da det er lettere å måle resultatene på disse. Selv om det ikke er mange tusen det er snakk om ved lønnsøkning opplever hun at det betyr noe for de ansatte. Hun trekker frem at det kanskje betyr mest for de som ikke får et lønnstillegg ved at disse kan føle seg urettferdig behandlet.

Respondenten tror ikke at innføring av prestasjonsbasert lønn ville hatt stor effekt på effektiviteten eller motivasjonen til de ansatte. Hun begrunner dette med at de har det utrolig travelt fra før av, og at de allerede er veldig effektive. I så fall tror hun det kun er innenfor byråkratiske yrker at det ville hatt en effekt, men hun mener effekten ville vært kortvarig. Hun sier at det som hadde vært positivt ved innføring av prestasjonsbasert lønn er at det hadde vært mer fokus på hva hver enkelt presterte, men at dette også kunne skremt bort enkelte ansatte som ikke liker fokus på prestasjon. Hun mener at økt fokus på effektivitet og målinger kunne gått ut over motivasjonen de ansatte har for å utføre en god jobb.

Hun kunne ikke tenke seg å innføre kun prestasjonsbasert lønn, da måtte det i så fall blitt en kombinasjon av fast lønn og en form for bonus til hele grupper. Hun trekker frem at det hadde vært en stor utfordring i forhold til de ulike yrkesgruppenes kompleksitet og at resultatene er vanskelig å måle. Hun mener det hadde ført til en endring i organisasjonens kultur, og at samarbeid og miljø kunne blitt ødelagt. Hun

mener i så fall det burde testes innenfor enkle standardiserte oppgaver, hvor en har klare kriterier på hva som måles. Hun mener imidlertid at det hadde vært en utfordring ovenfor fagforeningene, da disse vil ha lik lønn for likt arbeid og at alt skal være sentralt bestemt. Dette gjelder spesielt de store fagforeningene, de mindre er mer positive til individuell lønn. Hun mener det i så fall burde vært innenfor de yrkesgruppene som faller under de små fagforeningene at prestasjonsbasert lønn ble testet ut. Videre forteller hun at lønn basert på kompetanse, utdanning og arbeidsoppgaver oppleves som rettferdig for de ansatte og hun mener derfor dette er den beste løsningen.

Respondenten forteller at evaluering av de som faller inn under kapittel 3 og 5 blir gjort av kommunalsjefene. HR-lederen har i forkant av dette et møte med dem og spør om det er noen ansatte som skal prioriteres. Det blir foretatt en skjønnsmessig vurdering. Lederne trenes til å være oppmerksomme på de ansattes innsats og i å tørre å stille spørsmål dersom de merker redusert arbeidsvilje hos de ansatte. De har medarbeidersamtale og sluttsamtale der en får tilbakemeldinger på prestasjonene sine. Hun mener ikke det er noen problemer med subjektive tilbakemeldinger da de har fokus på å ha en åpen dialog med sine ansatte. Hun legger til at det er først de siste ti årene det har vært mye fokus på dette, før ble ting ofte "feid bort".

Respondenten forteller at godt fagmiljø, selvstendig arbeid og stor grad av autonomi er store motivasjonsfaktorer. Hun mener at de unge blir spesielt motivert av å jobbe innenfor organisasjonen, da de føler at de lærer mye og får brukt sin kompetanse. Hun mener også at det erfaringsgrunnlaget man får av å jobbe innenfor organisasjonen virker svært motiverende. Hun tror også at mange har en indre motivasjon, og at de blir motivert av å vite at de jobber for samfunnet. Hun tror den indre motivasjonen hovedsakelig er årsaken til at folk tiltrekkes til organisasjonen.

Hun tror ikke lønn er en stor motiverende faktor innenfor organisasjonen, men trekker frem at enkelte av de som er svært etterspurt i privat sektor ofte kan være raske med å forsvinne fra organisasjonen om de ikke går med på lønnsforhøyning, dette gjelder for eksempel ingeniører. Hun trekker frem et utsagn fra en ansatt for å vise at lønnen ikke påvirker motivasjonen i stor grad: "Jeg kjenner at lønnen irriterer meg hver september ved lønnsforhandlinger, men jeg går ikke å irriterer meg over dette resten av året".

Respondenten forteller at det er få insentiver innenfor organisasjonen, men at de har frynsegoder som fleksitid og svært gode pensjonsordninger som de har hatt økt fokus på å informere om de siste årene. Organisasjonen har sett en tendens til at eldre som har vært i det private velger å komme over til dem på slutten av arbeidskarrieren, hun mener dette skyldes både pensjonsordninger og tryggheten det gir å arbeide i offentlig sektor. Ellers trekker hun frem godt arbeidsmiljø, ”høyt under taket”, mange utfordringer og karrierevekst som insentiver for de ansatte. Hun mener at arbeidsoppgavene, grad av autonomi, arbeidsmiljø og karrierevekst er de viktigste virkemidlene organisasjonen har når det gjelder å rekruttere og beholde kompetent arbeidskraft.

4.0 Analyse

I dette kapittelet skal jeg drøfte resultatene fra intervjuene opp mot teorien som jeg presenterte i første del av oppgaven. Respondentene vil bli henvist til som respondent en, respondent to, og så videre, alt etter hvilket intervju jeg henviser til. På bakgrunn av drøftingen skal jeg forsøke å besvare min problemstilling.

4.1 Prinsipal agent teori

Innenfor økonomisk teori blir prinsipal-agent teorien brukt for å tegne et bilde av utfordringene som oppstår i et arbeidsforhold som følge av asymmetrisk informasjon. Innenfor offentlig sektor kan det være vanskelig å definere hvem som blir betegnet som prinsipal. Jeg har valgt å betegne øverste leder i de ulike organene for prinsipal, og de ansatte som agenter.

Hovedutfordringene i prinsipal-agent modellen er problemer som oppstår som følge av *moralsk hasard* og *ugunstig utvalg*. Problemene knyttet til moralsk hasard i offentlig sektor er at det ikke er mulig å se alt de ansatte foretar seg, og hvor mye innsats som legges ned i arbeidet. Ved ugunstig utvalg kan man risikere at man ansetter personer med lavere effektivitet enn det man ønsker (Holmstrom (1979)).

Respondentene forteller at det er liten grad av prestasjonsbasert lønn, og at de fleste har en fast lønn basert på utdanning, erfaring og ansiennitet. Ved denne type lønnsystem kan man risikere å tiltrekke seg mindre produktive ansatte, da de får en fast lønn uansett hvor produktive de er. I følge respondentene har de fleste av de ansatte høyere utdanning, de har altså et *signal* som kan brukes for å vise sin produktivitet. Det at en ansatt har utdanning kan vise til at en har evnen til å tilegne seg, og bruke kunnskap på en god måte. Man kan anta at de ansatte er interessert i å få brukt kunnskapen sin, og at de derfor vil være produktive. Dette kommer også frem gjennom respondentene, som mener at faglige utfordringer er en stor motivasjonsfaktor for de ansatte. Da det er stor grad av høyere utdannede i organisasjonene, vil jeg påstå at de klarer å eliminere problemet med ugunstig utvalg.

Ved høy grad av fastlønn kan det oppstå *seleksjonseffekter* ved at man tiltrekker seg feil type arbeidskraft. I følge teorien kan man løse disse problemene ved å innføre prestasjonsbasert lønn (Holmstrom & Milgrom (1987, 1991)). Dersom prestasjonsbasert lønn hadde blitt innført skulle man i teorien ha tiltrukket seg de mest produktive arbeiderne, mens de lav produktive ikke ville søkt seg til en stilling med prestasjonsbasert lønn. Prestasjonsbasert lønn kan også føre til at man støter vekk ansatte som er risikoaverse, da innføring av prestasjonsbasert lønn fører til at de ansatte påføres *risiko*. Offentlig sektor har i lang tid vært kjent for å sikre seg gjennom godt oppsigelsesvern og fast lønn, og man kan på bakgrunn av dette tolke det som at de fleste som arbeider innenfor offentlig sektor er risikoaverse. Flere av respondentene forteller at de tror tryggheten man får ved å arbeide i offentlig sektor er en av grunnene til at ansatte velger å jobbe der, noe som støtter opp om antakelsene ved risikoaverse ansatte. Det spørres derfor om innføring av prestasjonsbasert lønn får en positiv effekt, noe jeg skal se nærmere på i neste delkapittel.

4.2 Økonomiske insentiver og lønnsystem

Felles for alle respondentene er at de mener prestasjonsbasert lønn ikke vil ha en varig effekt på innsatsen til de ansatte. De begrunner dette ved at de mener de ansatte hovedsakelig er indre motivert. Når en person er indre motivert så finner en motivasjonen i selveste utførelsen av arbeidet, og ikke i belønningen knyttet til arbeidet. Innføring av prestasjonsbasert lønn kan redusere den indre motivasjonen. Dersom den indre motivasjonen er en mer effektiv kilde til innsats enn den ytre motivasjonen så kan man risikere at den indre motivasjonen fortrenses (Kuvaas (2011)). Da respondentene mener at de ansatte hovedsakelig er indre motivert, bør man være forsiktig med å innføre prestasjonsbasert lønn. Ved indre motivasjon kan det kanskje være en bedre idé å gi en uventet belønning i etterkant av utførelsen av et arbeid. Dette kan i følge Bénabou og Tirole (2003) være med på å øke den ansattes indre motivasjon og selvtillit.

Alle respondentene stiller seg negative til prestasjonsbasert lønn da de mener at arbeidsoppgavene er alt for sammensatte og komplekse til å kunne måles. De ansatte har flere arbeidsoppgaver som utføres, og i følge *prinsippet om lik kompensasjon* så må alle arbeidsoppgavene som har påvirkning på resultat tas i betraktning ved

prestasjonsbasert lønn (Milgrom & Roberts (1992)). Ved komplekse arbeidsoppgaver vil det være vanskelig å overvåke og måle alt som påvirker total produksjon. Organisasjonene kan da risikere at de ansatte strategisk innretter seg etter de målbare kriteriene. Da oppstår det *vridningseffekter*, og dette kan føre til negative ringvirkninger for organisasjonen. Ved vridningseffekter kan man risikere at de oppgavene som ikke er målbare ikke blir prioritert eller utført i det hele tatt (Holmstrom & Milgrom (1991)). Når respondentene forteller om at arbeidsoppgavene er komplekse og sammensatte, så vil nedprioritering av enkelte oppgaver kunne gå utover samarbeidet og effektiviteten i organisasjonen. Dette stemmer med antakelsene respondent en, to og fire har, da de mener innføring av prestasjonsbasert lønn vil gå utover samarbeidet i organisasjonen og derfor ikke vil føre til økt effektivisering.

Respondent to og tre nevner at de tror innføring av prestasjonsbasert lønn vil føre til en følelse av urettferdighet for enkelte ansatte, og respondent en trekker frem at det vil være vanskelig å utforme et lønnsystem som oppfattes som rettferdig for alle. De mener derfor at prestasjonsbasert lønn vil føre med seg negative konsekvenser. I henhold til *sosial motivasjonsteori* vil ansatte sammenligne sin innsats og utbytte med sine kollegaer, og jobbmotivasjonen kan i følge denne teorien synke om prosedyrene rundt innsats og utbytte ikke oppleves rettferdig (Kaufmann & Kaufmann (2011)). Respondent tre og fire trekker frem at på grunn av kompleksiteten i stillingene til de ansatte så vil det være vanskelig å få gode nok målbare kriterier for å legge et rettferdig grunnlag. Det kan være tidkrevende å utforme et lønnsystem som har gode nok målbare kriterier, og det spørres om organisasjonene hadde fått kostnadene brukt til dette igjen ved økt effektivitet. I henhold til *informasjonsprinsippet* skal alle målekriterier som avslører informasjon om agentens innsats tas med i kontraktsutformingen (Milgrom & Roberts (1992)). Ved stor kompleksitet i arbeidsoppgavene vil det kunne være vanskelig å tilfredsstille dette prinsippet. Det vil også være naturlig å anta at man ville lagt ulik vekt (γ) på for eksempel markedsforhold (y), da ulike stillinger påvirkes forskjellig av dette, noe som gjør det enda vanskeligere å legge til rette for rettferdige målbare kriterier.

En annen årsak til at respondentene stiller seg negative til prestasjonsbasert lønn er i følge respondent to at de er redd for å tiltrekke seg feil type mennesker, og at ved å

gjøre dette blir fokuset til de ansatte penger og prestasjoner fremfor organisasjonens mål. Respondent fire sier at hun er redd for at fokuset på prestasjoner og målinger kan ”skremme bort” gode ansatte. Når en tiltrekker seg ”feil” type mennesker, og støter bort ansatte som følge av valg av lønnsystem oppstår det *seleksjonseffekter*. I følge teorien skal man ved prestasjonsbasert lønn tiltrekke seg de mest effektive ansatte, og innføring av prestasjonsbasert lønn vil da fungere som en positiv seleksjonseffekt for å støte bort de mindre dyktige ansatte (Holmstrom & Milgrom (1987, 1991)). På bakgrunn av respondentenes svar virker det som om de ikke mener seleksjonseffektene som oppstår vil være positive for organisasjonen. Dette strider i mot teorien. Respondent en sier at hun tror mange bevisst søker seg til offentlig sektor på bakgrunn av et verdivalg og ikke på grunn av lønnen. Respondent fire nevner det samme. Man får da en positiv seleksjonseffekt ved at man tiltrekker seg dem som blir indre motivert av å jobbe for samfunnet.

Jeg har valgt å knytte respondentenes svar til *prinsippet om insentivintensitet* for å se hvor stor grad av lønnen man bør knytte til prestasjoner. I følge Milgrom og Roberts (1992) vil optimal størrelse på den insentivbaserte delen av lønnen avhenge av risikoaversjon, målingsnøyaktighet, innsats og profitt, og de ansattes insentivfølsomhet. Formelen for optimal insentivintensitet er:
$$\beta = \frac{P'(e)}{(1+rVC''(e))}$$

$P'(e)$ viser marginalinntekten av de ansattes innsats. Det vil si at dersom innsats har stor påvirkning på profitten så bør man legge stor vekt på bruken av insentiver. Offentlig sektor er ikke en profittbasert virksomhet, men den har budsjetter å forholde seg til. Man kan i dette tilfelle tenke på profitt som budsjettoverholdelse og måloppnåelse. Altså bør man legge stor vekt på bruken av insentiver dersom innsatsen til de ansatte har stor påvirkning på budsjettoverholdelse og måloppnåelse. Det vil være vanskelig å si hvor stor påvirkning de ansattes innsats har på disse faktorene. I følge respondentene er de ansatte effektive, og produktive ansatte vil ha positiv påvirkning på budsjettoverholdelse i forhold til lavt produktive.

R viser grad av risikoaversjon, og jo høyere denne er, jo lavere vekt bør en legge på grad av insentivbasert lønn. Det er vanskelig å si noe konkret om hvor stor grad risikoaversjon de ansatte i offentlig sektor har, men på bakgrunn av respondentenes

svar om at trygghet er en faktor de mener ansatte setter høyt, så antar jeg at de ansatte har høy grad av risikoaversjon.

C''(e) viser hvor mye det "koster" for de ansatte å yte innsats. Hvordan innsatsen korrelerer med insentiver kommer an på insentivfølsomheten. Hvis det koster mye for de ansatte å yte innsats så bør det legges mindre vekt på insentivbasert lønn. Man kan ikke vite hvor mye det "koster" for de ansatte å yte innsats. På bakgrunn av at de fleste ansatte har høyere utdanning kan man anta at det ikke koster like mye for dem å yte innsats, som det koster for dem uten utdanning. Dette fordi at de med høyere utdanning har sendt ut et signal om at de har evne til å tilegne seg kunnskap, og det er derfor å anta at de tilegner seg kunnskap og bruker denne lettere enn de som ikke har dette signalet.

V viser variansen, altså målenøyaktigheten. Dersom variansen er høy vil det være mye usikkerhet forbundet med målenøyaktigheten. Man bør da legge liten vekt på den delen av lønnen som er insentivbasert. Respondentene forteller at det vil være vanskelig å finne gode målbare kriterier, noe som indikerer mye usikkerhet forbundet med målenøyaktigheten.

På bakgrunn av dette ser man at det kan veie både for og i mot å ha en del av lønnen prestasjonsbasert. Selv om de ansatte er produktive, er det ikke sikkert at prestasjonsbasert lønn ville økt produktiviteten enda mer, dette må sees opp mot de andre motivasjonsfaktorene. Grad av risikoaversjon og varians taler i mot at man skal legge økt vekt på insentiver. Selv om man antar at det ikke "koster" mye for de ansatte å yte innsats, så betyr det ikke at prestasjonsbasert lønn er den beste løsningen. På bakgrunn av respondentenes svar om motivasjonsfaktorer, grad av risikoaversjon og varians ser det i følge modellen ut til at man bør legge liten vekt på insentivdelen av lønnen.

Alle respondentene forteller at de legger hovedtariffavtalen til grunn ved belønning av sine ansatte. Her blir lønn gitt på bakgrunn av utdanning, kompetanse, stillingens kompleksitet og ansiennitet. Det at de ansatte får lønn på bakgrunn av dette kan i følge Kuvaas (2011) ha en symbolsk betydning ved at det ansees som en tillitserklæring, og en kan få en følelse av å besitte verdifull kompetanse, noe som kan

øke motivasjonen. Kuvaas mener også at dersom fastlønnen settes høyt kan det ha positiv påvirkning på den indre motivasjonen.

Respondentene forteller at det også er mulighet for individuell lønnsstigning for enkelte yrkesgrupper. Her følger lønnsstigningen subjektive kriterier, og det er de ulike lederne som bestemmer lønnsstigningen. Dette viser at fastlønnen kan være noe prestasjonsbasert, og vi får det Kuvaas (2011) kaller for *indirekte prestasjonsbasert lønn*. Når de ansatte er bevisst på at deres innsats og prestasjoner vil påvirke fremtidig lønnsøkning kan det virke motiverende. Dette i følge *kognitiv forventningsteori* (Kaufmann & Kaufmann (2011)). De ansatte får subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, og det er valensvurderingen som indikerer hvor høy verdi belønningen har for individet. Den individuelle lønnsøkningen utgjør ikke en stor andel av lønnen i følge respondentene. Dersom valensvurderingen er lav vil ikke belønningen ha stor påvirkning på motivasjonen og jobbytelsen. I følge Gneezy & Rustichini (2000) må belønningen være av en viss størrelse for at den skal ha motiverende effekt, hvis ikke kan synet på oppgaven og motivasjonen endres. Det spørres om lønnsøkningen respondentene forteller om er høy nok til at den har effekt på innsatsen.

Et annet interessant perspektiv på individuell lønnsøkning er at de ansatte får en motivasjon i form av *karrieremotiv* for å prestere bra. Karrieremotiv vil si at den ansatte har forventning om fremtidig belønning som følge av høy innsats og prestasjoner i dag. Belønningen kan komme i form av lønnsøkning eller forfremmelse (Holmstrom (1999), Kvaløy & Bragelien (2014)). Individuell lønnsøkning kan være en form for et karrieremotiv. Alle respondentene forteller at de satser på videreutdanning og karriereutvikling i organisasjonen, og at det er mange av de ansatte som velger å benytte seg av dette. Respondent tre og fire nevner at hun tror spesielt yngre arbeidstakere har stor glede av å jobbe i det offentlige for å øke karrieremulighetene og kunnskapen sin. Dette kan vise til at de ansatte ønsker å fremstå i godt lys ved å tilegne seg kunnskap som gjør at andre har positive oppfatninger om deres talent. Dersom de ansatte har planer om å være lenge i organisasjonen vil karrieremotivet kunne være mer motiverende enn kortsiktige insentiver.

4.3 Prestasjonsevaluering

Ved individuell lønnsfastsettelse så forteller alle respondentene at dette blir gjort på bakgrunn av subjektive individuelle evalueringer. *Subjektive evalueringer* foregår ved at en leder eller annen ansatt observerer kvaliteten på de ansattes prestasjon og innsats i forhold til ulike kriterier, og belønner deretter (Lazear & Gibbs (2009)).

Målekriteriene som går igjen er i følge respondentene basert på innsats og prestasjoner. Respondentene forteller at de ikke har noen form for kontroll, og ingen tallfestede observasjoner å henvise til. Ved bruk av subjektive evalueringer er det stor sannsynlighet for at de ansatte kan føle seg urettferdig behandlet, og at forskjeller skyldes ”trynefaktorer”. Respondentene forteller imidlertid at de ikke har hatt store problemer med dette, og at de tror de fleste oppfatter vurderingene som rettferdige. Det de forteller er utfordrende, er dersom to ansatte har fått positive tilbakemeldinger, og at begge har forventninger om lønnsøkning. Dersom kun den ene får lønnsøkning kan det oppleves urettferdig, og kan i følge *likeverdsteorien* gå ut over motivasjonen til den ansatte. Likeverdsteorien sier at motivasjonen er et resultat av rettferdighetsopplevelsen basert på sammenligninger med det en gir og får. Man foretar en relativ sammenligning mellom sin egen og andre medarbeideres innsats (Kaufmann & Kaufmann (2011)). Dersom den ansatte ikke opplever likeverd kan en i verste fall velge å slutte i jobben. Det er derfor viktig at de ansatte får en forklaring på hvorfor lederne handler slik som de gjør. I følge respondent en og fire er de veldig opptatt av å ha en god og åpen dialog ved medarbeidersamtaler for å motvirke dette. Respondent fire nevner at hun tror lønnstillegget betyr mest for dem som opplever å ikke få det, noe som støtter opp om likeverdsteorien.

Respondentene forteller at de ikke har konkrete måltall som de går etter ved evaluering. Det vil si at evalueringen som brukes kan sies å være relativ. *Relativ evaluering* skal i følge teorien være negativt med tanke på samarbeid (Lazear & Gibbs (2009)). I og med at alle respondentene forteller at samarbeid står sentralt i organisasjonen, virker det ikke som om relativ evaluering har negativ påvirkning på samarbeidet.

Det at de ansatte kun blir vurdert på individuelt nivå forklares ved organisasjonens kompleksitet. Respondent en forteller at de ansatte er med i flere team, og at samarbeid og utveksling av kompetanse mellom teamene er en viktig forutsetning for

å gjøre det bra. Hun forteller at det ville vært vanskelig å gi belønning på bakgrunn av evaluering av et helt team. Dette på grunn av at man ofte er med i flere team samtidig og at hver ansatt har ulik deltakelse i de forskjellige teamene. Man kunne da ha risikert at en som ikke yter noe særlig innsats allikevel blir belønnet på vegne av hele teamet innsats, og risikerer da å få *gratispassasjerer*. Problemet med gratispassasjerer vokser ved gruppens størrelse (Kuvaas (2011)). I og med at organisasjonene er avhengig av godt samarbeid for å klare arbeidsoppgavene burde *kollektive belønninger* vurderes. Respondent to og fire støtter opp om dette ved at de forteller at de ønsker en felles lønnsøkning eller bonus til hele yrkesgrupper eller avdelinger, fremfor individuell prestasjonslønn. Man kunne da minimert utfordringene ved subjektive evalueringer, men det avhenger av at organisasjonene hadde hatt konkrete mål eller vurderingskriterier som gjelder for hele avdelingen. I offentlig sektor kan det være vanskelig å dele organisasjonens mål inn i individuelle mål, og ved kollektiv belønning kan det være lettere å finne måltall. I følge Bragelien (2012) kan kollektiv belønning og evaluering styrke den indre motivasjonen ved at man får en ansvarsfølelse for dem man samarbeider med og kan føle økt tilhørighet til organisasjonen. Den direkte insentiveffekten er imidlertid svakere enn om man benytter seg av individuell prestasjonslønn.

Respondentene er redd for at de ville fått problemer med enkelte fagforeninger ved individuell prestasjonsbasert lønn, dette fordi mange av dem ønsker lik lønn for likt arbeid. Dersom de hadde gitt kollektiv belønning kunne de minimert dette problemet innenfor organisasjonen, men fagforeningene kunne allikevel reagert på forskjellene på landsbasis.

Et annet aspekt ved prestasjonsbasert lønn og evaluering er *mothakeeffekten*.

Respondentene forteller om budsjettbegrensninger ovenfra. Høyere effektivitet kan slå positivt ut på budsjettet, og organisasjonen kan da risikere å få mindre å rutte med i neste periode. De ansatte må derfor bli enda mer effektive i neste periode, og dersom dette er noe som kan forutsees kan den prestasjonsbaserte delen av lønnen miste sin effekt ved at mothake effekten slår inn (Charness, Kuhn & Villevall (2011)). Man kan anta at dette kan være et reelt problem, da budsjettene som tildeles ulike offentlige organisasjoner ofte er svært rigide.

4.4 Motivasjon

Respondentene forteller at de mener de ansatte er effektive og har høy arbeidsinnsats, til tross for at organisasjonene ikke nødvendigvis tilbyr den høyeste lønnen eller har prestasjonsbasert lønn. Hva er det da som er drivkraften bak innsatsen til de ansatte?

Alle respondentene forteller at de mener de ansatte hovedsakelig er *indre motivert*. Å være indre motivert vil si at man motiveres av, og får glede av, selve arbeidet, og ikke belønningene knyttet til å utføre arbeidet. Den indre motivasjonen har sine røtter i kompetanse, autonomi og tilhørighet (Ryan & Deci (2000)). Dette er faktorer respondentene nevner som årsaker til at de ansatte søker seg til organisasjonen, og motivasjonsfaktorer for å bli værende. Besley og Ghatak (2005) viser til at organisasjoner som i stor grad består av ansatte som er indre motivert vil ha større sannsynlighet for å ha høyere nivå av produktivitet enn andre. Den indre motivasjonen kan være en forklaring på hvordan offentlig sektor klarer å beholde høy produktivitet hos sine ansatte.

Alle respondentene forteller at de tror arbeidsoppgavene er en stor motivasjonsfaktor for de ansatte. De forteller om brede arbeidsoppgaver hvor de ansatte lærer mye og får brukt sin kompetanse. I følge Hackman og Oldham (1980) sin *jobbkarakteristika modell* vil arbeidsoppgavene ha stor betydning på en jobbs motivasjonspotensiale. I følge denne teorien har også oppgaveidentiteten og betydningen av oppgaven påvirkning på den indre motivasjonen. Oppgaveidentiteten vil si i hvilken grad en utfører et helt stykke arbeid, eller kun en del av et arbeid. Man kan anta at de ansatte i stor grad får følelsen av å utføre et helt stykke arbeid, da respondentene forteller om brede arbeidsoppgaver og ikke snevre spesialiseringer. Betydningen av oppgaven vil si i hvilken grad de ansatte kan se en større mening med jobben de gjør. Flere av respondentene nevner at de tror de ansatte er stolte over jobben sin og det å jobbe for samfunnet. Dette støtter opp om at de ansatte ser en større mening med jobben de gjør. Respondent en, to og fire nevner at stor grad av autonomi er en viktig motivasjonsfaktor. I henhold til denne modellen skal autonomi påvirke den indre motivasjonen, og dersom det ikke er noe grad av autonomi så vil hele jobbets motivasjonspotensial være lik null. Det er også viktig med tilbakemeldinger på arbeidet en utfører, og dersom man ikke får tilbakemeldinger vil

motivasjonspotensialet bli lik null. Respondentene forteller om jevnlig medarbeidersamtaler hvor de ansatte får tilbakemeldinger, og man kan anta at dette påvirker jobbets motivasjonspotensiale. Modellen hevder at dersom det ikke er autonomi eller tilbakemeldinger tilstede, så vil jobbets motivasjonspotensiale være lik null. Det vil si at dersom de ansatte ikke hadde fått tilbakemeldinger på arbeidet sitt, eller ikke hatt noen grad av autonomi så ville ikke jobben vært motiverende. Man kan stille seg litt skeptisk til om teorien stemmer fullt ut. Jeg vil anta at arbeidet hadde hatt motivasjonspotensiale selv om de ansatte ikke fikk tilbakemeldinger på arbeidet sitt eller autonomi. Selv om det for eksempel ikke blir lagt stor vekt på tilbakemeldinger i en organisasjon, så vil man alltid finne en form for tilbakemeldinger i viss grad. Det samme gjelder autonomi, svært få organisasjoner har ressurser å bruke til overvåking og kontroll slik at det ikke er noen grad av autonomi. Respondent tre nevner for eksempel ikke autonomi som en motivasjonsfaktor, men på bakgrunn av intervjuet får jeg allikevel inntrykk av at de ansatte har stor grad av frihet og selvstendighet i arbeidet.

Ingen av respondentene tror at lønn er hovedmotivasjonen til de ansatte. Respondent en tror at så lenge de ansatte har grei nok lønn, så er det andre faktorer som motiverer. Mens respondent to, tre og fire mener at lønn ikke er en avgjørende faktor for motivasjon, da de ansatte vet at organisasjonene ikke ligger på lønnstoppen. På bakgrunn av dette kan man se lønn som en *hygienefaktor*. En hygienefaktor er i følge Herzbergs (1959) tofaktorteori en faktor som må være til stede for at motivasjon skal finne sted, men den fører i seg selv ikke til motivasjon. Dette samsvarer også med respondentenes antakelser om at de ansatte hovedsakelig er indre motivert, nemlig at lønnen ikke er selveste motivasjonen til arbeidet. Allikevel er lønn en faktor som må være til stede, da de fleste ikke har mulighet til å arbeide gratis.

Respondent fire nevner at de med en kompetanse som er svært etterspurt i privat sektor er mer opptatt av lønn, og at de er raskere til å bytte jobb om de ikke er tilfreds med lønnen. Hun trekker frem ingeniører som et eksempel på denne type arbeidskraft. Dette kan sees i tråd med *likeverdsteorien*, ved at ingeniørene fortar en selv-ekstern sammenligning (Kaufmann & Kaufmann (2011)). Det vil si at de sammenligner seg med et referanseobjekt utenfor sin egen organisasjon. Når de da ikke finner sin egen innsats og lønn rettferdig i forhold til dem de sammenligner seg med kan de velge å

slutte i jobben, noe som stemmer overens med det respondenten forteller. Det vil imidlertid alltid være store individuelle forskjeller her, og man kan jo undres om dem som havner under dette fenomenet hovedsakelig er ytre motivert, eller om det er følelsen av urettferdighet som gjør at de velger å slutte.

Respondentene forteller nokså likt om de ulike ikke-økonomiske insentivene de tilbyr. Det er ikke svært utbredt med dette i offentlig sektor, men det finnes ulike små frynsegoder. Respondentene mener at frynsegodene ikke er noe som påvirker motivasjonen eller innsatsen, men heller er noe som sees på som et positivt tiltak. Dette stemmer overens med teorien, som sier at frynsegoder kan være en påvirkende faktor i forhold til å bli værende i en organisasjon, men ikke avgjørende for innsatsnivået (Knutsen & Ryen (2005)). Hvilke frynsegoder en bedrift tilbyr kan også ha påvirkning på hvem som søker seg til bedriften. Respondent fire forteller om eldre ansatte som søker seg tilbake til organisasjonen. Dette kan for eksempel skyldes at de tiltrekkes av organisasjonens gode pensjonsordninger, og vi får en seleksjonseffekt.

Respondentene uttrykker at deres ansatte yter høy innsats og har god effektivitet. Dette kan forklares med *resiprositet*. Resiprositet vil si å gjengjelde en handling (Elster (2007)). I dette tilfellet kan gjengjeldelsen dreie seg om at de ansatte ønsker å yte høy innsats selv om de ikke direkte får noe igjen for det. Gjengjeldelsen kan for eksempel være en takk for den tillitserklæring de blir vist ved ansettelse, eller som en gjenytelse for den grad av tillitt de blir vist ved stor grad av autonomi i stillingen.

5.0 Avslutning og konklusjon

Hensikten med denne oppgaven var å se om man kan forklare og forstå insentivbruken i norsk offentlig sektor, og se på hvordan de ansatte motiveres uten eksplisitte økonomiske insentiver. Gjennom intervjuene har jeg forsøkt å forstå hvordan offentlig sektor beholder, rekrutterer og motiverer kompetent arbeidskraft til å yte god og effektiv innsats. Jeg har tatt utgangspunkt i prinsipal-agent teori, og videre sett på hvordan insentiver kan påvirke innsats og motivasjon. Jeg har også sett på hvilke effekter evaluering gir på innsats, og hvordan motivasjonsteorier kan brukes for å forbedre jobbytelsen.

Resultatene fra casebeskrivelsen viser at respondentene hovedsakelig har de samme meningene rundt insentivbruk, prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Det er ingen klare forskjeller, selv om respondentene kommer fra ulike organer innenfor offentlig sektor. Hovedfunnene er at god nok grunnlønn er viktig, men at de ansatte hovedsakelig motiveres av ikke-økonomiske insentiver. Respondentene mener innføring av prestasjonsbasert lønn vil ha liten, eller kortvarig effekt på innsats. De mener offentlig sektor består av komplekse arbeidsoppgaver hvor det er vanskelig å finne gode og rettferdige målekriterier. Mange av arbeidsoppgavene er også avhengig av godt samarbeid for å kunne løses. Respondentene mener at de ansatte er indre motivert, og at det er brede og varierte arbeidsoppgaver, bruk av kompetanse og stor grad av autonomi som hovedsakelig motiverer til innsats.

På bakgrunn av dette har jeg fått en forståelse av insentivbruken i offentlig sektor. Analysen viser at høy grad av fastlønn ikke nødvendigvis tiltrekker seg de minst produktive ansatte. I følge respondentene vet de ansatte hva de får igjen av insentiver når de velger å søke seg til offentlig sektor. Det oppstår altså en positiv seleksjonseffekt ved at man tiltrekker seg personer som hovedsakelig er indre motivert og ute etter å få brukt kompetansen sin.

Det at sektoren har såpass komplekse arbeidsoppgaver som det er vanskelig å finne målekriterier til er et godt argument for å ikke innføre prestasjonsbasert lønn. Det at de ansattes indre motivasjon er en stor drivkraft er også et viktig argument. Man bør

da heller fokusere på å styrke de motivasjonsfaktorene som allerede er, fremfor å bruke mye tid og kostnader på å innføre et nytt system som kanskje ikke fungerer. De ansatte må også oppfatte systemet som rettferdig og positivt for at det skal fungere, noe respondentene mener vil være vanskelig å få til ved prestasjonsbasert lønn. Det at hver organisasjon står ovenfor budsjettbegrensninger og motstand fra enkelte fagforeninger gjør også innføring av prestasjonsbasert lønn vanskeligere. Respondentene stiller seg mer positive til å heller ha en form for kollektiv belønning til hele avdelinger eller yrkesgrupper, noe som i følge teorien kan styrke samarbeidet og tilhørigheten til organisasjonen.

Det at offentlig sektor benytter seg av individuell subjektiv evaluering er en god idé ved komplekse og sammensatte arbeidsoppgaver. Det kan imidlertid oppstå problemer ved at de ansatte føler seg urettferdig behandlet. Dette er ikke noe problem i følge respondentene, og de legger vekt på å ha en åpen dialog med sine ansatte. Respondentene forteller allikevel om at dem som ikke får lønnsøkning kan føle seg urettferdig behandlet, noe som kan indikere at det kunne vært bedre å hatt objektiv evaluering eller gi lønnsøkning som en form for kollektiv belønning.

Effektiviteten og innsatsen til de ansatte kan hovedsakelig forklares ved at de motiveres av arbeidsoppgavene og er indre motivert. Dette stemmer overens med teoriene som går på kognitiv forventningsteori og jobbkarakteristika modeller. Man kan også anta at innsatsen til de ansatte kan forklares ved resiprositet. Det vil derfor være en god idé for offentlig sektor å fokusere på å styrke de motivasjonsfaktorene de allerede har, fremfor å innføre et nytt system.

Det vil være vanskelig å komme med en konklusjon på hva som vil være optimal insentivbruk i offentlig sektor. På bakgrunn av analysen virker det som om systemet fungerer godt slik det er nå, og at man kan forklare insentivbruken både ved økonomisk teori og motivasjonsteori. Det kan spekuleres i om jeg har fått god nok informasjon og objektive meninger fra respondentene. Jeg har få respondenter, og respondentene er ikke nødvendigvis representative. Det kunne kanskje vært lettere å avdekket negative aspekter ved lønnssystemet, evalueringen og innsatsen til de ansatte ved å foretatt en anonym undersøkelse direkte til de ansatte. Konklusjonen og drøftingen i denne oppgaven bør derfor sees i tråd med dette.

6.0 Referanseliste

Bénabou, R., Tirole, J. (2003) Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies* Vol. 70, ss. 489 – 520.

Besley, T. J., Ghatak M. (2005) Competition and Incentives with Motivated Agents, *American Economic Review*, 95(3), ss. 616-636.

Bloom, N., Reenen, J. V. (2010) Human resource management and productivity, *NBER Working paper*, 16019.

Bragelien, I. (2012) Individuelle eller kollektive belønninger? Teori, empiri og norske bankeksempler. *Praktisk økonomi & finans* 4, ss. 39-53.

Bragelien, I., Kvaløy, O. (2014) Lønn og belønning. I Mikkelsen, A., Laudal, T. (Red) *Strategisk HRM 2. Kjerneprosesser, funksjoner og spesielle HRM-funksjoner*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Charness, G., Kuhn, P., Villevall, M. C. (2011) Competition and the Ratchet Effect, *Journal of Labour Economics* Vol. 29 No. 3 ss. 513 – 547

Elster, J. (2007) *Explaining social behavior*. New York: Cambridge University Press.

Gneezy U., Rustichini A. (2000) Pay Enough or Don't Pay at All, *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3) ss. 791 - 810

Grimlø, R. E. (2005) *Personaladministrasjon – teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Addison-Wesley.

Herzberg, F. (1959) *The motivation to work*. NY: John Wiley.

Holmstrom, B. (1979) "Moral Hazard and Observability", *Bell Journal of Economics*,

Vol. 10, ss. 74-91

Holmstrom, B., Milgrom, P. (1987) Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives, *Econometrica*, Vol. 55, ss. 303 – 328.

Holmstrom, B., Milgrom, P. (1991) Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, *Journal of Law, Economics, & Organization* Vol. 7, ss. 24-51.

Holmstrom, B. (1999) Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective, *The Review of Economic Studies* Vol. 66. No.1, ss. 169-182.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2011) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Knudsen, K. Ryen A. (2005) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelens.

Kuvaas, B. (2005) Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjoner som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I Knudsen, K., Ryen A. (Red.) *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelens.

Kuvaas, B. (2011) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lazear, E. P., Gibbs, M. (2009) *Personnel economics in practice*. Hoboken, New Jersey, USA: J. Wiley & Sons Inc.

Milgrom, P. and J. Roberts (1992) *Economics, Organization, and Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

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

Internett sider:

<https://snl.no/hovedtariffavtale> Lastet ned 26.04

Annet:

Kommunenes sentralforbund (2014). *Hovedtariffavtalen*. Oslo: Kommuneforlaget AS

Modeller:

Modell 1: "Lønnssystemer": Tegnet med utgangspunkt i modell hentet fra Grimsø, R. E. (2005) *Personaladministrasjon – teori og praksis*.

Modell 2: "Fast lønn": Tegnet med utgangspunkt i modell hentet fra Lazear, E. P., Gibbs, M. (2009) *Personnel economics in practice*.

Modell 3: "Variabel lønn": Tegnet med utgangspunkt i modell hentet fra Lazear, E. P., Gibbs, M. (2009) *Personnel economics in practice*.

Modell 4: – "Kognitiv forventningsteori" : Tegnet med utgangspunkt i modell hentet fra Kaufmann G., og Kaufmann A. (2011) *Psykologi i organisasjon og ledelse*.

Modell 5: – "Jobbkarakteristika modellen": Tegnet med utgangspunkt i modell hentet fra Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*.

Vedlegg 1: Intervjuspørsmål

Kan du fortelle om lønssystemet på din arbeidsplass?

Hvilke kriterier ligger til grunn når en lønnskontrakt utformes? Utformes den på en slik måte at de ansatte får motivasjon til å gjøre en ekstra innsats og bli lenge i jobben?

Har dere noen grad av prestasjonsbasert belønning? Hva er årsaken til at dere har / ikke har det?

Hvilke kriterier ligger eventuelt til grunn ved prestasjonsbasert belønning?

Hvordan tror du bruk av prestasjonsbasert belønning ville påvirket effektiviteten og motivasjonen til de ansatte?

Hvordan tror du prestasjonsbasert belønning ville påvirket rekruttering og turnover?

Kunne du tenke deg å innføre prestasjonsbasert belønning? Hvorfor / hvorfor ikke?

Har dere noen form for kontroll for å sikre at de ansattes mål samsvarer med organisasjonens?

Hvordan evalueres de ansatte?

Hva tror du hovedsakelig dine ansatte motiveres av?

Hvilke insentiver har de ansatte for å bli værende i jobben?

Hvilke insentiver har de ansatte for å gjøre en god jobb?

Hva mener du er det beste virkemiddelet for å sikre at de ansatte har god arbeidsinnsats og motivasjon?

Har du noen tanker rundt hvem som søker seg til det private, og hvem som søker seg til offentlig sektor?

Hvorfor tror du de ansatte søker jobb her (i det offentlige) fremfor privat sektor?