



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:
Bachelor i økonomi og administrasjon
(B-ØKAD)

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
TEMATISKE RETNING:

Organisasjon og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Nei

TITTEL:

Virker prestasjonsbasert lønn prestasjonsfremmende – og eventuelt hvilke andre faktorer påvirker prestasjon hos medarbeidere?

ENGELSK TITTEL:

Does performance-related pay promote performance – and what other factors affect performance among employees?

FORFATTERE (**NB!** maks tre studenter pr oppgave):

VEILEDER:

Kandidatnr:

Navn:

2180

Andrine Sodeland Lie

.....

.....

2191

Martine Emilie Stene

.....

.....

.....

.....

Helen Valerius Aasgaard

Forord

Denne oppgaven er det avsluttende arbeidet av vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon på Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger. Det har vært en lang og krevende prosess, som har gitt oss nye erfaringer og vært veldig lærerik. Vi vil derfor benytte anledningen til å takke alle som har bidratt til denne oppgaven.

Vi vil takke intervjuobjektene våre som tok seg tid til intervju, til tross for en hektisk hverdag. Uten dere hadde ikke denne oppgaven eksistert – så tusen takk!

Til slutt vil vi gi en stor takk til veilederen vår, Helen Valerius Aasgaard, som har kommet med gode innspill og tilbakemeldinger i denne prosessen. Dine oppmuntrende ord har gjort arbeidet med oppgaven både lettere og morsommere. Tusen takk for dine hyggelige og gode tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen.

Stavanger, 9.mai 2023.

Andrine Sodeland Lie

Martine Emilie Stene

Sammendrag

Flere norske bedrifter benytter prestasjonsbasert lønn i lønnsmodellen sin. Den vanligste formen er bonus, og en stor andel av privat sektor benytter en eller annen form for prestasjonsbasert lønn.

Formålet med studien er å få en forståelse for hvordan prestasjonsbasert lønn påvirker prestasjoner og hvilke forutsetninger som må ligge til rette for at dette incentivsystemet skal virke effektivt. Problemstillingen er som følger:

Virker prestasjonsbasert lønn prestasjonsfremmende – og eventuelt hvilke andre faktorer påvirker prestasjon hos medarbeidere?

For å undersøke problemstillingen benyttet vi en kvalitativ tilnærming, der vi intervjuet fire personer fra fire ulike bedrifter. Intervjuforberedelsene gikk ut på å finne relevante teorier og tidligere forskning om prestasjonslønn. Vi har benyttet teorier om prestasjonsbasert lønn, atferd og motivasjon.

Funn viser at ulike lønnsmodeller kan være effektive gitt en rekke forutsetninger. Prestasjonsbasert lønn ser ut til å fungere gitt forutsetninger som at det er en god balanse mellom indre og ytre motivasjon, at lønnsmodellen oppleves rettferdig og at det er godt samhold i bedriften. Funnene viser at lønnens betydning varierer fra bransje til bransje, og det er derfor viktig å tilpasse lønnsmodellen etter bedriftens strategiske mål og arbeidsoppgaver.

Nøkkelord: prestasjonsbasert lønn, provisjon, bonus, prinsippal-agent teori, atferd, økonomisk belønning og motivasjon.

Summary

Several Norwegian companies use performance-related pay in their pay model. The most common form of performance-related pay is bonus, and a large proportion of the private sector uses some form of performance-related pay.

The purpose of the thesis is to gain an understanding of how performance-related pay affects performance and what factors is required for this incentive system to work effectively. The thesis questions are as follows:

Does performance-related pay promote performance – and what other factors affect performance among employees?

To investigate the thesis question, we used a qualitative approach, where we interviewed four people from four different companies. The interview preparations consisted of finding relevant theories and previous research on performance-related pay. We have used theories about performance-related pay, behavior, and motivation.

Findings show that different pay models can be effective given several assumptions. Performance-related pay seems to work given that factors such as a good balance between internal and external motivation, the perception that the pay model is fair and the feeling of belonging. The findings show that the importance of pay varies from industry to industry, and it is therefore important to adapt the pay model to the company's strategic goals and work tasks.

Keywords: performance-related pay, commission, bonus, principal-agent theory, behavior, financial reward, and motivation.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Bakgrunn for oppgaven.....	8
1.3 Oppgavens oppbygning.....	8
1.4 Avgrensning.....	9
2. Teori	10
2.1 Lønn.....	10
2.1.1 Fastlønn	10
2.1.2 Prestasjonsbasert lønn	10
2.1.3 Belønningsformer	11
2.2 Prinsipal-agent teorien.....	12
2.3 Atferdsteori	13
2.4 Motivasjon.....	14
2.4.1 Indre og ytre motivasjon	15
2.4.2 Maslows behovspyramide.....	15
2.4.3 Herzbergs tofaktorteori.....	16
2.4.4 Likeverdsteori (rettferdighetsteori)	17
2.4.5 Forventningsteori	18
2.5 Oppsummering av teori.....	19
3. Metode	21
3.1 Metodisk tilnærming	21
3.2 Innsamling av data.....	22
3.3 Utvalgsenheter	23
3.4 Intervjuene	24
3.5 Kvalitet på datamaterialet.....	25
3.5.1 Reliabilitet.....	25
3.5.2 Validitet	26
3.5.3 Kildekritikk	27
3.6 Forskningsetiske betraktninger.....	27
3.7 Oppsummering av metode.....	28
4. Empiriske funn	30
4.1 Firma 1.....	30
4.2 Firma 2.....	32
4.3 Firma 3.....	35
4.4 Firma 4.....	37
4.5 Oppsummering av empiriske funn	38
5. Analyse	41
5.2 Lønn og belønning.....	41
5.3 Prinsipal-agent teorien.....	44

5.4 Opplevelsen av rettferdighet.....	47
5.5 Motivasjonsteori og andre forutsetninger for motivasjon.....	50
6. Konklusjon	56
7. Referanser.....	58
8. Vedlegg.....	63
<i>Intervjuguide</i>	<i>63</i>

1. Innledning

Bruk av prestasjonsbasert lønn øker i norsk arbeidsliv. Prestasjonsbasert lønn er mest utbredt i privat sektor og den vanligste formen for dette er bonusutbetalinger. Hele 45% av Teknas og 30% av NITOs medlemmer mottok bonus i 2021 (Tekna, 2022) (NITO, 2021). Dette betyr at en større andel av lønnen til norske arbeidstakerne er knyttet til deres individuelle prestasjoner og resultater.

Arbeidslivet generelt er preget av et stadig høyere krav til effektivitet og produktivitet. En konsekvens av dette er at arbeidstakerne i større grad må øke sin arbeidsinnsats, noe som igjen bygger opp under den økende bruken av prestasjonsbasert lønn (NHO, u.å.).

Prestasjonsbasert lønn er en form for lønnsstruktur der de ansatte mottar økonomisk kompensasjon basert på deres individuelle eller kollektive prestasjoner (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.311). Motivasjon er en viktig faktor som påvirker de ansattes innsats og ytelse i sin jobb, og kan deles inn i både ytre og indre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjonsfaktorer referer til faktorer som lønn, bonus og andre former for belønning, mens indre motivasjon handler om interessen for arbeidsoppgavene i seg selv.

Det er en vanlig antakelse at dersom man tilføyer ytre motivasjonsfaktorer som lønn, kan dette være med på å øke motivasjonen til indre motiverte mennesker ytterligere (Kuvaas, 2017). Prestasjonsbasert lønn kan føre til økt arbeidsinnsats, større engasjement og høyere produktivitet. Men på en annen side kan det ha negative konsekvenser som redusert kreativitet, høyere konkurranse og større fokus på kortsiktige mål.

Det er store uenigheter innen forskning om hvorvidt indre og ytre motivasjon bør kombineres for å oppnå gode resultater. Noen forskere mener at ytre motivasjon kan forsterke den indre motivasjonen til ansatte, mens andre hevder at ytre motivasjon kan trykke ned eller ta over for den indre motivasjonen.

1.1 Problemstilling

Det er en delt oppfatning om hvorvidt prestasjonsbasert lønn fører til bedre prestasjoner eller ikke. Teoretikere er uenig, og det finnes flere som mener at prestasjonsbasert lønn ikke fungerer. Vi er interessert i å se om dette faktisk er tilfellet i praksis og om svaret er så

enkelt som ja eller nei. Vi vet at det er flere faktorer enn bare lønn som er med på å motivere og gi bedre prestasjoner, og ønsker derfor å se på dette også. Problemstillingen vår er følgende:

Virker prestasjonsbasert lønn prestasjonsfremmende – og eventuelt hvilke andre faktorer påvirker prestasjon hos medarbeidere?

1.2 Bakgrunn for oppgaven

I løpet av bachelorstudiet har vi begge hatt fag innenfor organisasjon og ledelse og HRM, og interessen for disse fagene var svært høy. I faget HRM hadde vi blant annet om motivasjon på arbeidsplassen og prestasjonsbasert lønn. Dette var temaer vi syntes var interessante og fant raskt ut at dette var noe vi ville undersøke nærmere. Dette ble derfor bakgrunnen for bacheloroppgaven vår. Vi valgte å ha fokus på flere yrker/bransjer slik at vi kunne sammenligne hvordan dette fungerer i flere bransjer og ikke bare en.

Som nevnt tidligere har organisasjoner stort fokus på effektivitet og produktivitet. Ettersom at prestasjonsbasert lønn er forholdsvis vanlig i norske bedrifter og benyttes som et virkemiddel til effektivitet og produktivitet, fant vi ut at vi ville undersøke hvor mye lønn har å si for prestasjoner. I tillegg antok vi at ikke lønn er den eneste motivasjonsfaktoren blant medarbeidere, så derfor var det interessant å se på hvilke andre faktorer som også virker prestasjonsfremmende.

Målet med denne oppgaven er å kartlegge hva slags virkning prestasjonsbasert lønn har hos de ansatte. Vi vil derfor i denne oppgaven se på ulike bedrifters lønnsstrukturer, motivene for valget av lønnsstruktur og bruken av prestasjonsbasert lønn. Dette for å få en dypere forståelse for hvordan dette virker i praksis, og om det har den effekten den er ment å ha. Oppgaven har fokus på ledelsens erfaring og opplevelsen rundt dette temaet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Oppgaven starter med å beskrive teori om prestasjonsbasert lønn, inkludert ulike belønningsformer. Deretter fortsetter vi med å forklare teorien om prinsippal-agent teorien og atferdsteori, før vi går videre til motivasjon. Der ser vi på indre og ytre motivasjon, samt motivasjonsteorier som Maslows behovspyramide, Herzbergs tofaktorteori,

likeverdsteori og forventningsteori. Den neste delen handler om den metodiske tilnærmingen og datainnsamlingsmetoden vi benyttet. Deretter går vi over til resultatdelen hvor vi presenterer de empiriske funnene. Til slutt vil vi drøfte og analysere de empiriske funnene, før vi presenterer konklusjonen.

1.4 Avgrensning

Kvalitative forskningsmetoder er kjennetegnet ved å være utforskende og åpne for nye perspektiver og innsikt. For å sikre at vår undersøkelse var i tråd med denne tilnærmingen, utformet vi en mer åpen problemstilling. Dette var med den hensikt å kunne fange opp alle aspekter ved problemstillingen og å være åpne for informantenes interesser og perspektiver.

Vi har valgt å avgrense vår undersøkelse til spørsmålet om hvorvidt prestasjonsbasert lønn faktisk virker prestasjonsfremmende, og hvilke andre faktorer som eventuelt kan påvirke medarbeideres prestasjon. Når vi ser på andre faktorer som kan påvirke medarbeidernes prestasjon, fokuserer vi på hvilke forutsetninger som må ligge til grunn for at prestasjonsbasert lønn skal fungere. Vi har derfor valgt å avgrense oss til de forutsetningene som kommer fram i empirien vår. Denne avgrensningen ble gjort for å sikre at undersøkelsen var relevant og spesifikk, og for å kunne gi en grundig analyse av de faktorene som er av interesse.

2. Teori

I dette kapittelet skal vi presentere de teoriene vi har valgt å basere oppgaven vår på. Disse teoriene danner grunnlaget for analyse og diskusjon av oppgavens problemstilling.

Teoriene vi har valgt å fokusere på handler om lønn, atferd og motivasjon. Vi vil starte med å se på ulike former for lønn og definere prestasjonsbasert lønn. Videre vil vi se på ulike belønningsformer som akkord-, bonus- og provisjonslønn. Deretter vil presentere noen motivasjonsteorier som ser på hvordan lønn og andre faktorer påvirker prestasjon.

2.1 Lønn

Lønn er en betaling gitt til ansatte for utført arbeid eller tjenester (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.310). Lønningen kan være fast eller variabel, avhengig av type jobb og arbeidsmiljø. Den kan også være basert på timepris, månedslønn, årsinntekt, provisjon eller bonusordninger. Lønn påvirkes av flere faktorer som utdanningsnivå, erfaring, arbeidsoppgaver og bransje. Lønningen påvirkes også av lokale og nasjonale lover om minimumslønn, skatter og avgifter (Arbeidstilsynet, u.å.).

2.1.1 Fastlønn

Fastlønn er en lønnsordning der du får en fast måneds- eller årslønn. Fastlønn betales uavhengig av prestasjon og er vanligvis i form av timelønn. Dette gjelder oftest for de som jobber fulltid (Visma, u.å.). Fastlønn er garantert og kan derfor gi et større uttrykk for hvor verdifull medarbeideren er for organisasjonen, i motsetning til prestasjonsbasert lønn som vil variere (Kuvaas, 2017).

En annen vanlig ordning er å få fastlønn kombinert med utbetalt overtid, provisjon eller bonus. Når arbeidstakere jobber ut over den lovpålagte alminnelige arbeidstiden, kalles dette overtidsarbeid. I slike tilfeller har arbeidstakeren krav på et tillegg på minst 40 prosent av den avtalte timelønningen. Dette tillegget skal kompensere for den ekstra tiden og innsatsen som arbeidstakeren legger ned i arbeidet utover det som er avtalt i henhold til arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, u.å.).

2.1.2 Prestasjonsbasert lønn

Prestasjonsbasert lønn er en lønnsordning som baserer seg på resultatene eller prestasjonene til den ansatte. Denne formen for lønn er vanligvis knyttet til spesifikke mål

og resultater som skal oppnås innenfor en gitt tidsramme. Prestasjonsbasert lønn er vanligst innenfor privat sektor (Tekna, 2022) (NITO, 2021).

Tanken bak prestasjonsbasert lønn er at belønning skal gis til de ansatte som leverer gode resultater eller overgår forventningene, mens de som ikke når opp til målene vil få mindre belønning eller ingen belønning i det hele tatt (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.311).

Fordelene med prestasjonsbasert lønn er flere. For det første kan systemet motivere de ansatte til å jobbe hardere og mer effektivt da de har muligheten til å øke sin lønn ved å oppnå målene. For det andre kan det hjelpe bedriften med å identifisere og belønne de mest talentfulle og produktive arbeidstakerne, noe som igjen kan føre til økt produktivitet og høyere fortjeneste (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 315).

Ulempene med prestasjonsbasert lønn er også til stede. Noen arbeidstakere kan føle seg presset til å strekke seg for langt for å nå målene, noe som kan føre til stress og utbrenthet. Videre kan det være vanskelig å fastsette realistiske og rettferdige mål som de ansatte kan jobbe mot, og noen ganger kan det føre til konflikter mellom kollegaer som kjemper om de samme belønningene (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.321).

2.1.3 Belønningsformer

Det finnes flere ulike former for belønning. Når det kommer til prestasjonsbasert lønn er de vanligste formene for belønning akkordlønn, provisjon og bonus. Hver bedrift har ulik tilnærming til prestasjonsbasert lønn, og belønninger må ikke nødvendigvis knyttes direkte til lønn. Belønning kan også være i form av for eksempel forfremmelse, spennende arbeidsoppgaver, prestisje og ros (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.312).

Akkordlønn betyr at man får en fast sum for et arbeid. Her angis det ikke et tidsrom for når arbeidet skal bli utført (Tripletex, u.å.). Provisjon kommer enten i tillegg til eller utgjør hele lønnen. Provisjonslønn er en form for godtgjørelse som er basert på den ansattes arbeidsprestasjoner i en bestemt periode. Dette betyr at provisjon regnes som en form for variabel lønn, og er tilpasset den enkelte arbeidstaker og deres arbeidsavtale. Den baserer seg derfor på resultater i form av for eksempel hvor mye man selger (Tripletex, u.å.), og kan følgelig variere basert på hvor mye eller hvor godt arbeidstakeren har prestert i den

angitte perioden (Visma, u.å.). Provisjoner og akkordlønn er vanlig i selgerbransjen og yrkesgrupper med manuelt arbeid. Denne formen for belønning brukes når resultatene er lette å måle og man kun har én arbeidsoppgave (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.314).

Bonus er den vanligste formen for prestasjonslønn. Bonus er en ekstra utbetaling som gis til de ansatte, og kan bli gitt med ujevne mellomrom eller noen få ganger i løpet av året. Bonus utgjør ofte en mindre del av lønnen og er ikke like direkte knyttet opp mot den enkeltes arbeid, slik som akkord og provisjon. Det er også mye av grunnen til at bonus gir svakere incentiver. Bonusordninger kan gjelde de ansatte, enkelte grupper, bestemte avdelinger og individuelt tilpassede ordninger. Eksempler på dette er resultatbonus og overskuddsdeling (Skatteetaten, u.å.). Bonus kan altså både være individuell og kollektiv. Det vil si at bonusen gis basert på individuelle eller kollektive resultater. Kollektiv bonus kan være basert på team, avdeling, divisjon eller et helt konsern (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.317).

2.2 Prinsipal-agent teorien

Ved bruk av prestasjonsbasert lønn er det viktig å ta hensyn til at ikke alt i virksomheten er styrbart. Prestasjonsbasert lønn kan føre til at mottaker velger å utnytte gevinsten i en annen retning enn det som var tenkt fra ledelsens side. Prinsipal-agent teorien kan være med på å forklare dette risikoelementet forbundet med økonomiske incentiver. Dette er en økonomisk teori som ser på forholdet mellom to parter – prinsipalen og agenten. Prinsipalen ansetter agenten for å utføre en oppgave på vegne av seg selv, imidlertid kan agenten ha forskjellige incentiver og mål enn prinsipalen (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 315).

Prinsipalen er den som ansetter agenten og gir dem instruksjoner om hvilke oppgaver som skal utføres. Agenten er derimot den som er ansvarlig for å utføre disse oppgavene. Teorien erkjenner at agenten kan ha informasjon eller ekspertise som prinsipalen ikke besitter, og at denne asymmetrien kan føre til interessekonflikter mellom de to partene (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 315).

En av de primære utfordringene i prinsipal-agent teorien er å sikre at agenten handler i prinsipalens beste interesse. Dette er spesielt viktig når agenten har privat informasjon som

prinsipalen ikke har. For å samsvare incentiver må prinsipalen designe en rekke incentiver som vil motivere agenten til å handle i deres beste interesse. Økonomiske incentiver som for eksempel bonus kan være med på å motivere agenten til å handle i tråd med prinsipalens interesser, men økonomiske incentiver kommer også med et risikoelement. Dette omhandler at fokuset på å nå disse kan bli så sterkt at agentens atferd påvirkes, og kan gå på bekostning av andre viktige arbeidsoppgaver (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 315).

Prinsipal-agent teorien kan brukes til å analysere og forbedre prestasjonslønsstrukturer. I en prestasjonslønsordning er prinsipalen (arbeidsgiveren) motivert av å øke produktiviteten og fortjenesten, mens agenten (arbeidstakeren) er motivert av å øke sin egen lønn. Dette kan skape en interessekonflikt mellom partene, og derfor må prestasjonslønsstrukturer designes på en måte som samsvarer med prinsipalens interesser og samtidig gir agenten tilstrekkelig motivasjon til å jobbe hardt (Mikkelsen & Laudal, 2022, s. 315).

2.3 Atferdsteori

Atferdsteori ser på hvordan mennesker tiltrekker seg belønning og unngår straff. Ved å gi belønning oppnår man en ønsket atferd, og følgelig forsøker man ved hjelp av prestasjonsbasert lønn å motivere de ansatte til å endre sin atferd (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.311).

Prestasjonsbasert lønn baserer seg på resultater og prestasjoner, og kan enten virke informerende eller kontrollerende. Ofte virker belønning kontrollerende i den grad at den har som hensikt å få medarbeiderne til å utføre noe de ikke ellers hadde gjort dersom det ikke var mulig å oppnå en belønning. En positiv side ved belønning er at den kan være med på å høyne arbeidsinnsatsen, mens ulempen med belønning er at når den fjernes, så opphører også atferden som den var ment å stimulere (Kuvaas, 2020).

Belønning blir brukt for å oppnå bedre prestasjoner, men kan ha motsatt virkning fordi den ytre motivasjonen tar over for den indre motivasjonen. Dermed blir gleden for selve arbeidsoppgaven borte. På en side kan prestasjonslønn være med på å øke prestasjoner og interesse for uinteressante og enkle oppgaver, men på en annen side kan den være med på å

reduere prestasjoner for interessante og mer kompliserte oppgaver (Danske Bank, 2019). Belønning er også med på å påvirke prioriteringen av arbeidsoppgaver fordi mennesker søker etter det som gir størst belønning. Forskning viser at den kontrollerende effekten av prestasjonsbasert lønn øker med størrelsen på belønningen, og kan ha negativ påvirkning på den indre motivasjonen. (Kuvaas, 2020).

Det er også viktig å påpeke at ansatte har forskjellige motivasjonsfaktorer. Noen ansatte kan bli motivert av utfordrende arbeidsoppgaver og oppgavene i seg, mens andre ansatte blir mer motivert av å tjene penger, og vil derfor sette mer pris på materielle incentiver som fastlønn, provisjons- eller bonuslønn. Det er også viktig å merke seg at behovene til de ansatte vil variere fra virksomhet til virksomhet. Derfor må organisasjoner tilpasse belønningssystemene til de ansattes behov og preferanser. Tilnærmingen til for eksempel provisjonslønn og bonus kan også være en eksperimenterende prosess, hvor organisasjonen må finne den rette balansen mellom belønning og resultat (Danske Bank, 2019).

Belønning kan være et effektivt verktøy for å motivere ansatte til å yte sitt beste på jobb. Men organisasjoner må tilpasse belønningssystemene til de ansattes behov og preferanser, og også finne den rette balansen mellom belønning og resultat. Belønningssystemer som virker i den grad at en oppnår ønsket atferd, kan også være skadelig for den indre jobbmotivasjonen (Kuvaas, 2020).

2.4 Motivasjon

Lønn og belønning er ofte knyttet opp mot motivasjon. Motivasjon kan defineres som den drivkraften som får oss til å utføre bestemte handlinger og aktiviteter, og består av retning, intensitet og utholdenhet. Retning handler om hva vi ønsker å oppnå, intensitet handler om hvor hardt vi er villig til å jobbe for det, og utholdenhet handler om at vi orker å holde ut i prosessen mot å nå målet. Motivasjon må være til stede på arbeidsplassen i en eller annen form for at de ansatte skal kunne prestere. Prestasjonslønn kan fungere som akkurat dette, nemlig til å motivere til høyere innsats. Motivasjon er nødvendig for å oppnå gode prestasjoner og dermed kunne nå målene både på individ- og virksomhetsnivå. (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.34 og 35). Deci og Ryan skiller mellom to ulike typer motivasjon - indre og ytre motivasjon (Holm, 2017).

2.4.1 Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjoner er en naturlig motivasjon som kommer innenfra. Denne typen motivasjon kommer fra det psykologiske behovet for autonomi, kompetanse og utvikling, og kan forklares som en form for indre driv, eller den gleden man opplever ved gjennomføring av selve oppgaven og anledningen til å utvikle seg. Her er belønningen oppgaven i seg selv. Det handler om at lysten til å løse en oppgave er nok motivasjon i seg selv (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.43).

Ytre motivasjon går ut på at det er ytre faktorer, som belønning eller straff, som motiverer til å utføre en oppgave. Her blir man mer motivert av disse ytre faktorene enn oppgaven i seg selv. Belønningen kan for eksempel være i form av økonomi, anerkjennelse eller status. For eksempel bonus er ofte brukt som en økonomisk belønning. Indre motiverte mennesker presterer bedre enn ytre motiverte mennesker, i tillegg har de indre motiverte menneskene det bedre med seg selv (Holm, 2017). På en annen side er det vanskelig å kun ha indre motivasjon på en arbeidsplass, og det vanligste er derfor en kombinasjon. Dette er fordi oppgaver som er enkle eller kjedelige ofte krever en form for ytre motivasjon. Dersom det blir for stort fokus på den ytre motivasjonen, kan dette svekke den indre motivasjonen og føre til at gleden ved å utføre selve arbeidet i bedriften svekkes. Det er derfor en leders oppgave å sørge for å skape rett type motivasjon blant medarbeiderne i en bedrift (Danske Bank, 2019).

Vi har syv sentrale faktorer som er med på å påvirke motivasjon – behov, personlighetstrekk, verdier, kontekst, kognisjon, affekt og belønning. Vi har flere teorier som ser på hvordan disse faktorene påvirker motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2022).

2.4.2 Maslows behovspyramide

Maslows behovspyramide er en teori som ser på og forklarer motivasjon ut ifra menneskers ulike behov. Denne teorien deler behovene inn i fem deler der de tre nederste behovene er lavere ordens behov eller såkalte mangelbehov, mens de to øverste er høyere ordens behov eller såkalte vekstbehov. Nederst finner vi de fysiske behovene og disse må tilfredsstilles før vi kan nå behovene som er høyere opp i hierarkiet (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.36).

Nederst har vi som nevnt det fysiologiske behovet. Dette er de fysiske og kroppslige behovene for blant annet mat, vann og søvn. Deretter kommer behovet for trygghet og sikkerhet. Dette innebærer behovet for sikkerhet og stabilitet i form av blant annet struktur, forutsigbarhet og personlig trygghet. Dette vil for eksempel være behovet for husly, utdanning, jobb og helse. Det neste behovet er det sosiale behovet, altså behovet for tilhørighet. Her handler det om å blant annet føle tilhørighet, støtte og kjærlighet for at vi skal kunne trives og utvikle oss (Mikkelsen og Laudal, 2022, s.36). Når disse tre mangelbehovene er tilfredsstilt, fører dette til at motivasjonen knyttet til disse behovene avtar, og vi kan dermed fokusere på vekstbehovene (Stai, 2022).

Behovet for anerkjennelse er det første av de to vekstbehovene, og dette behovet handler blant annet om å oppleve selvtillit, respekt for og av andre, det å prestere og oppleve mestring. Fravær av disse kan skape misnøye. Øverst i hierarkiet har vi behovet for selvrealisering. Her handler det om å realisere den man virkelig er. Det er her man oppnår sine drømmer og mål. Dette behovet er med på å skape et grunnlag for ny vekst og utvikling (Stai, 2022). Alle mennesker har et stort behov for selvrealisering, men vi vil aldri helt få oppfylt dette målet ettersom at det alltid vil være mulig å strekke seg lenger. Her er det viktig med kontinuerlig påfyll av åndelige behov og fokuset er på en selv (Mikkelsen og Laudal, 2022, s.36).

Maslows modell blir kritisert for å kun gjelde vestlig kultur fordi ikke alle land har tilgang på det mest nødvendige som mat og vann, og får dermed ikke oppfylt det grunnleggende fysiologiske behovet. Modellen blir også kritisert for at alle mennesker rangerer behovene ulikt. Maslows hovedformål med modellen var å få fram at organisasjoner i størst mulig grad burde forsøke å tilfredsstille behov på alle disse nivåene (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.36).

2.4.3 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en behovsteori for motivasjon. Denne teorien ser på hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos de ansatte ved å skille mellom to typer faktorer - motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Sagberg, 2023).

Motivasjonsfaktorene handler om jobbens innhold og at man opplever mening med arbeidet. Motivasjonsfaktorene har fokus på den indre motivasjonen, og her er det fokus på vekst og utvikling. Når motivasjonsfaktorene er til stede så er dette med på å skape jobbtilfredshet hos de ansatte, og Herzberg mente at dette skapes av jobbinnholdet og behovet for selvrealisering. Motivasjonsfaktorene består av måloppnåelse, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar og utfordringer. (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37).

Hygienefaktorene handler om alle betingelsene rundt jobben. Hvis disse ikke er til stede så kan det skape mistriivsel, men de utgjør ikke noe for motivasjonen når de er til stede. Hygienefaktorene kan ses på som et slags minstekrav som må være til stede for å unngå misnøye. Dette kan for eksempel være lønn, arbeidsmiljø og jobbsikkerhet. Når ledelsen har sørget for at hygienefaktorene er på plass, så begynner arbeidet med å skape motivasjonsfaktorene som er med på å skape tilfredshet og arbeidsglede (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37).

Det denne teorien forklarer er at motivasjonsfaktorene skaper økt jobbtilfredshet, men fravær av disse skaper ikke misnøye. Derimot skaper ikke hygienefaktorene økt jobbtilfredshet, men de skaper misnøye om de ikke er til stede. Denne teorien er nyttig da den som sagt har fokus på indre motivasjon, og at både jobbinnhold (motivasjonsfaktorer) og kontekst (hygienefaktorer) må være til stede for at arbeidsbetingelsene skal være optimale (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37).

2.4.4 Likeverdsteori (rettferdighetsteori)

Likeverdsteorien, også kjent som rettferdighetsteorien, er en sosial motivasjonsteori som ble utviklet av J. Stacy Adams i 1963 (Sander, 2020). Adams likeverdsteori beskriver hvordan motivasjon styres av opplevelsen av likeverd og hvordan individer vurderer balansen mellom bidrag og belønning (Jakobsson, u.å.).

Hovedpoenget i denne teorien er at dersom det oppleves ulikhet i belønning mellom personer som mener de er sammenlignbare, kan føre til lav tilfredshet og en negativ påvirkning på motivasjon. Denne ulikheten eller følelsen av urettferdighet oppstår når noen opplever at de får for lite eller for mye i forhold til andre de sammenligner seg med. Dette kan virke demotiverende og arbeidsinnsatsen blir påvirket. De som opplever at de får for

mye belønning i forhold til innsats kan oppleve en følelse av skam og skyld. Derimot kan man oppleve at en som mener at de får for lite belønning i forhold til innsats blir sinte og irriterte. Derfor er opplevelsen av rettferdighet en viktig faktor for at incentivsystemet skal fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.243).

Forskning viser at menneskehjernen er opptatt av rettferdighet. Selv om man tjener mer penger enn andre, vil lykkefølelsen bli dempet av følelsen av urettferdighet hvis vi opplever at vi for eksempel tjener mer enn en med like stor innsats. Følgelig vil dette ha en negativ innvirkning på motivasjonen. Det er denne følelsen av rettferdighet eller urettferdighet som gjør at vi godtar at noen får bedre lønn enn andre. Dersom en vurderer en medarbeider som får høyere lønn enn en annen, så godtar vi dette fordi vi vurderer det som rettferdig, altså at belønningen står i balanse med innsatsen eller bidraget (Løhre, 2014).

Desto større opplevd ulikhet, desto større følelse av stress. En opplevelse av ulikhet og stress medfører at en vil arbeide for å gjenetablere likhet. Gjenetablering av likhet innebærer å vurdere innsatsen og belønning, og ut ifra dette øke eller redusere arbeidsinnsatsen (Sander, 2020).

Opplevelse av rettferdighet har derfor stor betydning for hvordan belønningssystemer virker. Problemet er at ledelsen ikke vet hvem medarbeiderne sammenligner seg med. Prestasjonslønn vil ofte være med på å skape lønnsforskjeller i organisasjonen, derfor er det viktig å være tydelig på hvordan prestasjoner måles og belønnes. Kuvaas mener lønnsforskjeller innad i organisasjoner kan være ødeleggende for arbeidsmiljøet og det psykologiske eierskapet. Hovedproblemet er at en ikke vet hvor store lønnsforskjellene kan være før de skader relasjonene i virksomheten (Kuvaas, 2015).

2.4.5 Forventningsteori

Vrooms forventningsteori er en motivasjonsteori som tar utgangspunkt i en persons innsats i jobben. Denne teorien sier at innsatsen vil være bestemt av i hvor stor grad den ansatte tror at innsatsen vil føre til fremtidige belønninger (Mikkelsen & Laudal, 2020, s.110). Denne teorien forklarer hvordan atferden påvirkes av belønning ved at mennesker i en valgsituasjon velger å gjøre det som har den mest attraktive belønningen (Sander, 2020).

Hovedpoengene i denne teorien beskrives gjennom valens, forventning og instrumentalitet. For det første må belønningen være noe man ønsker seg. Dette kalles valens. Det beskriver styrken i en persons ønske og verdsetting av en belønning som følge av et resultat. For det andre må man ha tro på at man når resultatet som gir belønning, og dette handler om forventningen om at man faktisk når dette resultatet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.230). For det tredje må man tro på at om man oppnår resultatet så oppnår man den ønskede belønning. Dette kalles instrumentalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.231).

Forventningsteorien understreker behovet organisasjoner har for å relatere belønning direkte til prestasjon. I tillegg til å forsikre seg om at belønning gis til de som fortjener den og at belønningen er ønsket av de som mottar den. Teorien bidrar til å forklare hvorfor arbeidstakere er umotiverte og gjør en minimal innsats for å kunne bli værende i jobben. Motivasjonen hos medarbeiderne avhenger av at de kjenner til prestasjonsstandarder i organisasjonen, og organisasjonen må være sikre på at medarbeiderne forstår sammenhengen mellom prestasjon og lønn (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.231).

Prestasjonsbasert lønn er et godt eksempel på dette. Prestasjonsbasert lønn har som formål å få arbeidstakerne til å forstå at det å prestere vil føre til mer lønn. Ved å benytte prestasjonsbasert lønn kobles resultater med positiv valens til høye prestasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2020, s.231).

2.5 Oppsummering av teori

I dette kapitlet har vi presentert ulike teorier som danner grunnlaget for analyse og diskusjon av oppgavens problemstilling. Teoriene fokuserer på lønn, atferd og motivasjon. Det blir sett på ulike former for lønn, inkludert fastlønn og prestasjonsbasert lønn, samt ulike belønningsformer som akkord-, bonus- og provisjonslønn.

Prinsippal-agent teorien ser på forholdet mellom en prinsippal (arbeidsgiver) og agent (arbeidstaker), og viser at agenten kan ha forskjellige incentiver og mål enn prinsippalen. Teorien brukes til å analysere og forbedre prestasjonslønnstrukturer for å samsvare prinsippalens interesser, samt gi agenten tilstrekkelig motivasjon til å jobbe hardt. Atferdsteorien på sin side ser på hvordan belønning og straff påvirker menneskers atferd.

Belønning kan øke arbeidsinnsatsen, mens den kontrollerende effekten kan føre til at den indre motivasjonen reduseres. Teorien peker på at det er viktig å tilpasse belønningssystemer til de ansattes behov og finne den rette balansen mellom belønning og resultat.

Motivasjon er den drivkraften som får oss til å utføre handlinger og aktiviteter, og består av retning, intensitet og utholdenhet. Vi har vist at det finnes to typer motivasjon – indre og ytre motivasjon, og at det er syv sentrale faktorer som påvirker motivasjonen; behov, personlighetstrekk, verdier, kontekst, kognisjon, affekt og belønning. Innenfor dette har vi valgt å fokusere på motivasjonsteoriene Maslows behovspyramide, Herzbergs tofaktorteori, likeverdsteorien og forventningsteorien.

Maslows behovspyramide er en teori som forklarer motivasjon ut ifra menneskers ulike behov, og deles inn i fem deler der de tre nederst behovene er lavere ordens behov, mens de to øverste er høyere ordens behov. Målet med modellen er å få organisasjoner til å tilfredsstille behovene på alle nivåer. Herzbergs tofaktorteori er en motivasjonsteori som skiller mellom to typer faktorer – motivasjons- og hygiene faktorer. Motivasjonsfaktorene handler om jobbinnhold og indre motivasjon, mens hygiene faktorene er minimumskrav for å unngå misnøye. Begge faktorene må være til stede for å skape optimale arbeidsbetingelser. Likeverdsteorien beskriver hvordan opplevelsen av rettferdighet påvirker motivasjon og arbeidsinnsats. Ulikhet i belønning mellom personer som opplever seg som sammenlignbare kan føre til lav tilfredshet og demotivasjon, og opplevelsen av rettferdighet er derfor viktig for å skape et fungerende incentivsystem. Vrooms forventningsteori på sin side sier at en persons innsats på jobb avhenger av deres tro på at innsatsen vil føre til belønninger i fremtiden. Teorien understreker behovet for å knytte belønning direkte til prestasjon og å sørge for at medarbeidere forstår sammenhengen mellom prestasjon og lønn for å oppnå motivasjon og høyere prestasjoner.

3. Metode

Dette kapitlet tar for seg metoden vi har brukt for å besvare problemstilling. Vi vil redegjøre for valg av metode og hvordan disse valgene kan påvirke studien. Det blir også sett på reliabilitet, validitet og kildekritikk for å vurdere kvaliteten på dataen. Til slutt vil vi se på forskningsetiske betraktninger.

3.1 Metodisk tilnærming

Ved valg av forskningsmetode står det mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode foreligger oftest i form av tekst og har som kjennetegn å gå mer i dybden. I motsetning til kvantitativ metode som ser mer på tall og statistikk og har en større utvalgsenhet. Kvalitativ metode egner seg for forskere som ønsker å oppnå dybdekunnskap om et tema (Grønmo, 2023). Kvalitative datainnsamlingsmetoder kan for eksempel være observasjoner, intervju eller dokumentanalyse. Spørreskjemaer eller spørreundersøkelser er vanlige datainnsamlingsmetoder for kvantitativ data. Hovedforskjellen mellom de to metodene er måten dataen samles inn på. Kvalitativ metode går mer i dybden mens kvantitativ metode går mer i bredden (Johansen og Sundbye, 2019).

Denne oppgaven bygger på kvalitativ metode i form av semistrukturert intervju. Problemstillingen avgjør metoden, derfor formulerte vi en problemstilling før vi valgte metode (Johansen og Sundbye, 2019). Kvalitativ metode egner seg best for å få svar på vår problemstilling ettersom at vi ønsket å få en dybdeforståelse av hvordan lønn og andre faktorer påvirker prestasjoner. Et semistrukturert intervju er en form for dybdeintervju som følger en intervjuguide som er utformet på forhånd av intervjuene, men hvor rekkefølgen og spørsmålene tilpasses litt underveis i intervjuet ettersom det er nødvendig. Det er dermed verken en åpen eller lukket samtale, men den har noen bestemte rammer man forholder seg til. Dybdeintervju egner seg når en vil undersøke et tema i dybden, i tillegg til personlige erfaringer og meninger. Derfor passet denne metoden til å behandle problemstillingen vår (Brinkmann og Kvale, 2021, s.22 og 46).

Fordelen med semistrukturert intervju er at vi fikk tilgang til informasjon som ikke ville latt seg tallfeste. Som blant annet meninger, følelser og opplevelser til intervjuobjektene. Ulempen med dette er at ved kvalitativ metode er utvalget mye mindre og det vil være

vanskeligere å se en trend i resultatene. Resultatene kan derfor ikke generaliseres (Johansen og Sundbye, 2019).

En annen fordel med kvalitativ metode og semistrukturert intervju er at det gir muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, som ville vært mer utfordrende ved bruk av kvantitativ metode. Men kvalitativ metode kan oppleves som mer ressurskrevende enn kvantitativ metode. Lønn er en stor del av intervjuene, og dette kan for noen oppleves som et sensitivt tema. En fordel med disse individuelle intervjuene er at det ikke vil være noen andre til å påvirke intervjuobjektets synspunkter underveis i intervjuet (Johansen og Sundbye, 2019). På grunnlag av dette mener vi denne metoden vil behandle problemstillingen vår på best mulig måte og gi oss det beste datagrunnlaget for å kunne besvare problemstillingen.

3.2 Innsamling av data

Vi har benyttet både primær- og sekundærdata for å kunne besvare problemstillingen. Vi startet hele datainnsamlingsprosessen med å samle teorier som er sentralt for temaet i oppgaven. Dette var for å få en oversikt og forståelse av tematikken rundt problemstillingen.

Primærdataen ble samlet inn gjennom individuelle dybdeintervjuer. Prosessen begynte med å utarbeide relevante spørsmål i tråd med teoriene vi hadde valgt. Deretter samlet vi disse spørsmålene i en intervjuguide. Intervjuguiden var med på å sikre at vi fikk tatt opp alle de relevante temaene til oppgaven.

Deretter kontaktet vi flere bedrifter for å høre om de var interessert i å delta i intervju og bidra til oppgaven vår. For å sikre intervjuobjektene svar organiserte vi intervjuet slik at en av oss stilte spørsmålene mens den andre noterte ned svarene. Hovedgrunnen til at vi løste det på denne måten var fordi vi ikke kunne benytte lydopptak, og dette ble derfor den beste løsningen med tanke på å sikre oss mest mulig av informasjonen.

Vi har også benyttet sekundærdata i form av tidligere forskningsartikler. Ved å benytte både primær- og sekundærdata vil vi kunne sammenligne våre funn med tidligere forskning (Vårdal, 2019). Det er forsket en del på temaet og det er en del uenigheter, derfor er det interessant å kunne sammenligne våre funn med tidligere forskning.

3.3 Utvalgsenhet

Sammensetningen av utvalget er av stor betydning for analysen av oppgavens data, de konklusjonene som kan trekkes fra dataen og tilliten vi kan ha til konklusjonen. Å velge hvilke informanter som skal undersøkes, er en sentral del av denne prosessen. Vi må bestemme oss for hvor mange informanter som trengs, også kjent som utvalgsstørrelse, hvilken utvalgsstrategi som bør brukes for å velge relevante informanter, og hvordan vi skal rekruttere informantene (Grønmo, 2023).

Vi benyttet et strategisk utvalg da vi valgte intervjuobjektene. Strategisk utvalg er vanlig å benytte i kvalitative studier. Strategiske utvalg innebærer grundige vurderinger av hvilke enheter som er mest relevante og interessante å inkludere i en spesifikk studie, basert på teoretiske og analytiske formål. Slike utvalg består vanligvis av et begrenset antall enheter og blir trukket fra et univers som kan ha forskjellig størrelse (Grønmo, 2023).

Vi vurderte intervjuobjektene ut ifra hva slags informasjon vi trodde de kunne bidra med i oppgaven vår. Vi kontaktet flere bedrifter som vi syntes virket interessante og som har hatt eller har prestasjonsbasert lønnsstruktur. Flere av bedriftene vi spurte var interesserte, men det er vanlig med mye som foregår på denne tiden av året, så flere svarte at de ikke hadde tid. Det kan være andre grunner enn tid som gjorde at de takket nei, fordi de fleste har tid til det de prioriterer. Det kan hende de ikke hadde interesse for temaet vi skriver om og dette i kombinasjon med at det er mye som foregår, kan ha ført til at de ikke prioriterte å delta. Utvalget ble derfor litt tilfeldig ut ifra hvem som svarte ja, men vi hadde i utgangspunktet spurt bedrifter vi mente kunne passe til denne oppgaven. Dette gjorde at utvalget vårt ble noe begrenset og påvirket.

Utvalget består av fire forskjellige intervjuobjekter fra fire ulike bedrifter. Vi valgte å intervjuer forskjellige bransjer for å få ulike perspektiver og et bedre sammenligningsgrunnlag. Vi valgte å intervjuer nøkkelpersoner som HR direktører og daglig leder med formål å kunne innhente viktige opplysninger om lønnsstrukturen som ledelsen har mer innsikt i. I den ene bedriften valgte vi å intervjuer en medarbeider. Bakgrunnen for dette var at i denne typen bedrift, salgsbedrift, mente vi at en medarbeider ville gi oss den beste innsikten om hvordan deres lønnsmodell fungerer i praksis, og få et tydeligere bilde på hva det er som motiverer selgerne. Her var det mer relevant å snakke med en som sitter med salg, ikke en leder som ikke jobber direkte med salg.

For å ivareta intervjuobjektene anonymitet har vi valgt å referere til dem som HR direktør 1 og 2, daglig leder og medarbeider. Vi har også valgt å referere til bedriftene som firma 1, 2, 3 og 4.

Medarbeideren har salg som sitt fagfelt og arbeider i firma 1 som er et selskap innenfor telefonsalg og kundeservice. HR direktør 1 jobber i firma 2 som er et rådgivnings- og revisjonsselskap som bidrar med tjenester innenfor flere områder. Det er et internasjonalt selskap med kontorer i hele verden. HR direktør 2 er en av de ledende personene i firma 3 som er et norsk konsultentselskap som spesialisere seg på strategi, design og teknologi. I likhet med firma 2 er dette et selskap som driver med rådgivning for oppdragsgivere, men er i motsetning et betydelig mindre selskap med fotfeste i Norge. Til slutt har vi daglig leder i firma 4 som er et selskap innenfor byggebransjen som spesialisere seg på betongpumping, og er i dag et av de ledende selskapene innenfor denne bransjen i Norge.

3.4 Intervjuene

Vi benyttet individuelle dybdeintervjuer for få en dypere forståelse for hvordan prestasjonsbasert lønn benyttes og virker i ulike bransjer. På denne måten kunne vi undersøke ulike erfaringer og meninger knyttet til lønn, noe som var grunnen til at denne typen intervju egnet seg best da vi får ufiltrede data rett fra kilden.

Før intervjuet laget vi en intervjuguide med spørsmål vi mente kunne bidra til å svare på problemstillingen vår. Intervjuguiden besto av 14 spørsmål, der det siste spørsmålet var åpent slik at vi sikret oss all relevant informasjon. Siden et semistrukturert intervju ikke er så formelt, hadde vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål underveis, slik at det ble en bedre flyt i samtalen. Dette bidro igjen til at vi kom nærmere intervjuobjektet, og fikk derfor en større forståelse for temaet. Vi brukte lik intervjuguide på alle våre intervjuer, slik at vi fikk svar på de samme spørsmålene. Dette gjør at det blir mer oversiktlig å sammenligne og analysere de ulike dataene.

Intervjupersonene ble på forhånd kontaktet per telefon eller e-post, med informasjon om oppgavens tema og problemstilling. Alle intervjupersonene fikk tilsendt intervjuguiden noen dager i forkant av intervjuet. Det gjorde at de hadde mulighet til å forberede seg litt

på forhånd. En fordel med dette er at vi fikk mer utfyllende svar, da de fikk reflektere litt rundt spørsmålene før intervjuet.

Alle intervjuene ble gjennomført via teams. Dette fordi intervjuobjektene har kontorer på ulike steder i landet, og vi kom frem til at dette var den beste løsningen. Vi skulle gjerne ha gjennomført intervjuene fysisk, men siden dette ikke lot seg gjøre, så synes vi at videointervju var en bedre løsning enn et telefonintervju da man har muligheten til å se hverandre.

3.5 Kvalitet på datamaterialet

Datakvaliteten er avgjørende når det kommer til å besvare en problemstilling eller et forskningsspørsmål. Reliabilitet og validitet er begreper som brukes innen både kvalitativ og kvantitativ forskning, og de er viktige for å vurdere kvaliteten på dataene og resultatene som kommer frem i en studie (Brinkmann & Kvale, 2021, s. 275). Det er også viktig å være kildekritisk.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet referer til hvor pålitelige og stabile resultatene er, og om de kan gjentas under samme forhold. Det vil si at hvis en studie er pålitelig, vil det samme resultatet bli oppnådd hvis man gjentar studien med samme metode og under samme forhold. Det er viktig å sikre reliabilitet ved å sørge for at metodene som brukes er klare og godt definert, og at det er en høy grad av konsistens i datainnsamlingen og analysen (Brinkmann & Kvale, 2021, s. 276).

I og med at vi kun har intervjuene som hovedkilde, kan vi ikke med sikkerhet si hvor reliable kildene våre er, men vår oppfatning er at informasjonen vi har innhentet virker troverdig. På grunn av personvern og de etiske retningslinjene så hadde vi ikke mulighet til å ta lydopptak av intervjuene, noe som kan være med på å svekke troverdigheten da resultatene er basert på det vi klarte å notere. Dersom vi hadde tatt lydopptak kunne vi funnet tilbake til svarene i etterkant, noe som på sin side hadde styrket troverdigheten. På en annen side kan det ha bidratt til at intervjuobjektene følte seg mer komfortable i sine svar. I etterkant av intervjuene ble vi tilbudt å sende en e-post eller sette opp et nytt

intervju dersom det var noe mer vi ønsket svar på. Dette benyttet vi oss ikke av, da vi fikk all den dataen vi trengte.

Det at vi hadde muligheten til å komme tilbake til respondentene ga oss trygghet, da vi allikevel fikk muligheten til å få nye refleksjoner på ubesvarte spørsmål til tross for at vi ikke hadde lydopptak.

For at resultatet skal kunne reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere, er det avgjørende å sørge for at beskrivelsene av forskningsprosjektet er så nøyaktig som mulig. Derfor har vi forsøkt å gjengi så nøyaktige beskrivelser som mulig av det som ble sagt i intervjuene. I tillegg har vi hatt fokus på å beskrive de valgene som ble gjort i forskningsprosjektet slik at man får en bedre forståelse for tilnærming og valg av metode.

3.5.2 Validitet

Validitet på sin side referer til om en studie måler det den faktisk er ment å måle, og om resultatene er gyldige og relevante for forskningsspørsmålet. Det er viktig å sikre validitet ved å sørge for at metodene som brukes, er relevante for forskningsspørsmålet, og at det er god overensstemmelse mellom forskningsspørsmålet, datagrunnlaget og analysen som utføres (Brinkmann & Kvale, 2021, s. 276).

Vi kontrollerte intervjuguiden i forkant av intervjuene for å teste den interne gyldigheten. Den ble kontrollert av veilederen vår, i tillegg til at vi kontrollerte den på oss selv. Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av teoriene og ble utformet på en måte hvor vi mente vi kom til å få alle svarene vi trengte.

Siden våre intervjuobjekter fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd kan det ha ført til at vi fikk mer utfyllende svar, da de forberedt seg og reflektert rundt temaet før intervjuet fant sted. På en annen side kan det ha ført til at svarene vi fikk var mindre spontane, noe som kan ha svekket troverdigheten. Man kan uansett aldri være helt sikre på at man får et 100% ærlig svar da det ikke finnes noen data å for å kvalitetssikre svarene.

Vi avsluttet hvert intervju med åpent spørsmål for å sikre at vi fikk med all relevant informasjon. Vi fikk ingen innspill på dette spørsmålet, noe som kan være fordi

intervjuobjektene følte de tidligere spørsmålene hadde dekket det som var relevant. Men til tross for dette ser vi at resultatene er i tråd med det vi ønsket å undersøke, og kan derfor konkludere med at vi fikk svar på det vi ønsket.

Den eksterne validiteten handler om resultatene kan generaliseres eller ikke (Dahlum, 2021). Siden det i dette forskningsprosjektet er benyttet kvalitativ forskningsmetode med et lite utvalg, vil det være vanskelig å se en trend i resultatene og de kan derfor ikke generaliseres.

Både reliabilitet og validitet er viktige begreper for å sikre at studiene gir nøyaktige og pålitelige resultater som kan brukes til å trekke konklusjoner og ta beslutninger. Dette gjelder både innen kvantitativ og kvalitativ forskning, og det er viktig å være oppmerksom på disse begrepene når man planlegger og utfører forskning.

3.5.3 Kildekritikk

Kildekritikk er en metode hvor en vurderer om en kilde er troverdig eller ikke. Det handler om at forskere hele tiden må holde seg kritisk ved vurdering og valg av kilder. Det handler om å stille kritiske spørsmål til kildene før de brukes til å besvare en problemstilling (Hatlen, 2019).

Vi har benyttet flere anerkjente aviser, nettsider og artikler skrevet av anerkjente forskere og professorer, og vurderer dette som gode og pålitelige kilder. Likevel er det viktig å alltid være kritisk til kilder og se kildene opp mot hverandre for å vurdere deres troverdighet.

Intervjuene med de fire bedriftene oppfattes som oppriktige og av god kvalitet. Men det er viktig at vi som forskere er klar over vår rolle i kvalitativ forskning. Vi har forsøkt å være bevisste på vår integritet, og hvordan våre erfaringer og oppfatning kan ha påvirkning på datamaterialet. Derfor har vi prøvd å gjengi intervjuobjektens svar så nøyaktig som mulig.

3.6 Forskningsetiske betraktninger

Forskningsetikk handler hovedsakelig om å sikre personvern. UiS har utarbeidet retningslinjer for behandling og oppbevaring av forskningsdata med personopplysninger.

Disse retningslinjene krever at forskningsprosjekter som behandler personopplysninger skal meldes inn hos Sikt (NSD) for godkjenning og registrering (Sikt, u.å.). I oppgaven vår har vi valgt å holde personopplysningene anonyme, og vi har derfor ingen meldeplikt. Som ovennevnt har vi valgt å omtale bedriftene som firma 1, 2, 3 og 4. Personene som ble intervjuet omtales som intervjuobjekt, nettopp for å ivareta deres anonymitet. Derfor valgte vi også å ikke ta lydopptak av intervjuene, slik at ingenting kan spores tilbake til intervjuobjektene.

3.7 Oppsummering av metode

I dette kapitlet har vi sett på valg forskningsmetode og hvordan valgene som tas kan påvirke studien. Vi valgte å ta i bruk kvalitativ metode i form av semistrukturert intervju for å få en dybdeforståelse av problemstillingen om hvordan prestasjonsbasert lønn brukes og virker i ulike bransjer. Fordelene med kvalitativ metode er tilgang til informasjon som ikke ville latt seg tallfeste og muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Ulempen er at resultatene ikke kan generaliseres og utvalget er mindre.

For å velge informanter ble det benyttet et strategisk utvalg, der ulike bransjer ble intervjuet for å få ulike perspektiver og et bedre sammenligningsgrunnlag. Intervjuene ble gjennomført via Teams på bakgrunn av geografisk spredning av intervjuobjektene. En intervjuguide med spørsmål ble også laget på forhånd, og intervjuobjektene fikk tilsendt denne før intervjuet for å forberede seg.

Datakvalitet er avgjørende for å besvare problemstillinger eller forskningsspørsmål. Reliabilitet og validitet er viktige begreper for å vurdere datakvaliteten og resultatene i en studie. Vi måtte derfor være kildekritiske og sikre at de metodene vi tok i bruk var klare og godt definert. I denne studien hadde vi intervjuene vår hovedkilde, og vi kan derfor ikke med sikkerhet si hvor pålitelige våre kilder er. Vi har derfor forsøkt å gjøre intervjuene så nøyaktige som mulig, med kontrollerte intervjuguider for å sikre validitet. Vi avsluttet også intervjuene med åpne spørsmål for å sikre all relevant informasjon.

Videre tar oppgaven vår opp viktigheten av kildekritikk og å være kritisk til valg av kilder i forskning. Vi har benyttet anerkjente kilder og vurdert disse som pålitelige.

Forskningsetikk er også diskutert med fokus på personvern, hvor mye vi har anonymisert

personopplysninger og ikke tatt lydopptak av intervjuene for å ivareta intervjuobjektens anonymitet.

4. Empiriske funn

I dette kapitlet vil vi presentere den innsamlede dataen fra de kvalitative intervjuene. Dette er en oppsummering av det intervjuobjektene i hver bedrift svarte på spørsmålene under intervjuet.

4.1 Firma 1

Firma 1 er en bedrift som hovedsakelig driver med telefonsalg og kundeservice. Bedriften består av rundt 400 ansatte fordelt på fem kontorer rundt om i landet. Personen vi intervjuet jobber som selger og har jobbet som det i 2,5 år. Intervjuobjektet jobber i et prosjekt som selger strømvtaler.

Firmaet har provisjonslønn med garantilønn i tillegg. De har en garantilønn på kr 150 i timen for nyansatte, i tillegg til provisjon for antall salg. Provisjonen ligger på rundt kr 250 per salg. De selger også tilleggsprodukter hvor man kan få kr 30 eller kr 50 ekstra. Garantilønnen øker med stillingen. Denne lønningsformen gjør at det varierer veldig hvor mye man tjener fordi antall salg i måneden er veldig varierende. Intervjuobjektet ligger på rundt 3-4 salg per dag.

I tillegg til garantilønn og provisjon, forteller intervjuobjektet at de også har ulike bonusordninger. De har en ordning der man får økt provisjon hvis man når 55 salg i løpet av en måned. Denne ordningen fungerer slik at provisjonen per salg øker med kr 50 den påfølgende måneden. I tillegg har de en ordning der man får bonus for å ha et visst antall salg. Ved 60 salg i løpet av en måned får man kr 6 000 ekstra, ved 70 salg får man kr 8000 ekstra, ved 80 salg kr 10 000 ekstra, ved 100 salg får man kr 20 000 ekstra og ved 120 salg får man kr 22 000 ekstra. Intervjuobjektet forteller at kriteriene for prestasjonsmåling er resultatbasert. Firmaet har et minimumskrav på 2 salg om dagen, altså mellom 40 til 60 salg i måneden.

Intervjuobjektet forteller videre at provisjon er vanlig lønnsmodell i salgsbransjen, og mener dette er den best mulige lønnsformen. Uten provisjon for salg vil ikke salgsbransjen være en lukrativ jobb. Denne lønningsformen fører til konkurranse blant de ansatte. Dette sier intervjupersonen også er med på å øke motivasjonen. De har resultatene på en felles tavle hvor medarbeiderne kan se hverandres salg. Intervjuobjektet sier dette bidrar til intern

konkurranse der for eksempel en medarbeider har bedre salg enn deg og dermed vil jobbe hardere for å slå dette. Videre forteller intervjuobjektet at ulempene med en slik provisjonsordning er at det kan gå utover selvfølelsen hvis du selger mindre enn resten av teamet. Her er det viktig med god oppfølging av de ansatte.

Intervjupersonen forteller at de også har konkurranser med premier innad i bedriften. De har for eksempel kvartalskonkurranser hvor det er om å gjøre å få flest salg på en uke. Deretter går de åtte beste videre til kvartfinale og til slutt står de igjen med en vinner. Premien er kr 2000 til vinneren.

Firmaet har alltid hatt denne lønnsmodellen, men intervjupersonen forteller at strømvartalen har blitt dyrere, og mener derfor at provisjonen også burde øke. Men provisjon er den mest optimale lønningsformen i denne bransjen.

Motivasjonen til intervjupersonen er ikke bare lønn, men også belønning i form av at han har muligheten til å få en høyere stilling som teamleder og ikke bare selger. Men lønnen motiverer i stor grad. I tillegg sier intervjupersonen at det å hjelpe medarbeidere med å bli bedre på salg og se at de mestrer det, er den største motivasjonen utenom salg.

Selv om firmaets hovedfokus er prestasjon, forteller intervjuobjektet at det også er viktig med samhold og det sosiale. God arbeidsmoral er også viktig, det er ikke utelukkende resultater, selv om det er det som måles. De har flere tiltak for å bevare samholdet i bedriften. De har for eksempel sammenkomster som julebord, lønningspils og vinlotterier. Men det sosiale varierer fra leder til leder. De oppnår også mye sosialt gjennom konkurranser som arrangeres i bedriften. De har for eksempel flere konkurranser der de som klarer et bestemt antall nysalg får være med på en tur til Las Vegas. De har vært på flere turer sammen. Dette er med på å øke samholdet, men motsiden av dette er at det kan bidra til følelsen av ekskludering.

Videre forteller intervjuobjektet at en alternativ lønnsform kunne vært at man ikke får provisjon per salg, men for eksempel kun for hvert tredje salg. Dette varierer ut ifra produktet/tjenesten man selger. Men intervjuobjektet mener at med ved salg av strømvartaler så egner det seg best med provisjon per salg. Men firmaet har en ordning der

man får garantilønnen i tillegg til et gjennomsnitt av provisjonslønnen ved for eksempel sykdom eller fravær av andre grunner. Dette er en ekstra trygghet.

4.2 Firma 2

Firma 2 er en bedrift som samarbeider med oppdragsgivere ved hjelp av revisjon, regnskap, rådgivning og advokattjenester. Bedriften er ledende innen sitt felt i Norge og har 70 kontorer på tvers av landet. Personen vi intervjuet er HR-direktør i bedriften og ble ansatt som det for 11 år siden. Intervjuobjektet har overordnet ansvar for alt HR-strategisk og operative aktiviteter i bedriften.

Bedriften deler lønnsstrukturen sin i to kategorier. Den ene er fastlønn med overtid for alle medarbeidere som er i kategori ikke-ledende og ikke særlig uavhengig. Den andre er for alle medarbeidere og opp som defineres som ledende særlig uavhengig, som er fastlønn med bonus.

Intervjuobjektet nevner flere kriterier for prestasjonsmåling av bedriftens ansatte, men sier det blir vurdert to områder innenfor prestasjon og innsats: kvantitative og kvalitative mål. De kvantitative målene varierer avhengig av stillingsnivå, ansvarsnivå og hvilke tjenesteområder man jobber innenfor. Videre forteller intervjuobjektet at de kvantitative målene generelt er salg, fakturerbar tid, lønnsomhet i prosjektoppdrag, hvor mange timer man har brukt på kurs for å øke sin egen kompetanse, hvor mange av medarbeidere under seg man har fått gjennom en forfremmelsesprosess, score på lederevaluering eller på andre typer engasjementmålinger, kvalitet i arbeidet, bestått/ikke bestått kvalitetskontroll og hvor mange timer man jobber. Intervjuobjektet sier at det også er verdt å nevne at det er fokus på at timer/overtid ikke er et en-til-en-forhold mellom for eksempel bonus, man belønnes ikke for antall timer man har jobbet.

Videre forteller intervjuobjektet at de kvalitative målene lages ved en utviklingsplan ved inngangen til hvert år, hvor man setter mål for hva man vil fokusere på og prioritere i året som kommer. Dette innebærer både kvantitative- og kvalitative mål. De går ut på at man skal ha gode evalueringer som leder, man skal være aktive bidragsytere til det sosiale miljøet, man skal dele kompetanse, man skal være med på rekrutteringsaktiviteter eller holde kurs, man skal være teamorientert og adferdsrelatert. De har også en

kompetansemødel som er består av en rekke ulike kompetanser, og som egentlig er rammeverket for presentasjons- og innsatsvurderingene som gjøres individuelt.

Intervjuobjektet forteller at motivet for valget av lønnsmodellene er sammensatt. Fra leder og opp, så har de en fastlønn pluss bonus. Det er viktig at man ikke skal telles på hvor mange timer man jobber selv, så det å få overtidsbetalt som leder, menes å være helt feil incentiv. Skal du fungere godt som leder så skal du ikke la deg distrahere av og ikke la deg styre og lede av det. Det er veldig mange andre bidrag enn antall timer jobbet selv som må verdsettes, også for de yngre som jobber. De som er ikke-ledende har normalt sett jobbet fra null til 4 år, det er fra 4 til 5 år og oppover at man blir manager og leder.

Intervjuobjektet forteller at det blant ikke-ledende spekuleres i at å ha overtidsbetaling gir mening for da har man også en avspasering. For de ledende har de flere ulike bonuser.

Intervjuobjektet forteller at de har salgsbonuser, rekrutteringsbonuser og årlig bonus. Ved inngangen til hvert år setter man seg ned og skriver en utviklingsplan, hvor man setter inn en del mål knyttet opp mot det du ønsker å oppnå i jobben. Følgelig følger bonusen prestasjoner og innsats i året som er gått og det blir gjort en årsoppsummering i hvor høy grad man har klart å oppnå målene man satte seg. Deretter får man en score og en bonus som utbetales basert på størrelsen på denne.

Likevel forteller intervjuobjektet at det ikke er sikkert at prestasjonslønn har den effekten de ønsker i det hele tatt. Men intervjuobjektet tror jo likevel at alternativet måtte være å ikke ha det – ikke å ha en prestasjonsorientert eller prestasjonsbasert avlønningsstruktur. Intervjuobjektet sier at det som har blitt jobbet mye med er å prøve å få til en bonusmodell, altså et konsept som er så god som den kan være. Intervjuobjektet mener at det som fremmer prestasjon, engasjement, dedikasjon, tilhørighet og alle disse tingene som man kjenner til, i bunn og grunn ikke handler om penger. Men det som er viktig å si, er at modellen må oppleves som rettferdig. At man forstår hvorfor man har den og opplever at prosessen rundt er rettferdig og at utfallet til slutt også er rettferdig. De ønsker at elementene i bonusmodellen skal være adferds styrt. Intervjuobjektet forteller at når bonusen skal slå inn, stilles det høye krav til lederne og det forventes at de skal få bonus fordi de gjør jobben sin. Det forventes jo at man motiverer folk, deltar, skaper god stemning, er faglig sterk og selger. Det er utrolig mange dilemmaer rundt individuell avlønning og presentasjonsbasert vurdering.

Bonusen er likevel en kilde til veldig mye frustrasjon og at det også blir så personlig. Intervjuobjektet forteller at et alternativ kunne vært en overskuddsdeling der alle får likt. Det er også vurdert, men da blir det slik at de som mener å ha prestert mye mer og lagt inn mye høyere innsats, vil føle det som urettferdig. En av annen variant intervjuobjektet legger fram, kunne vært at man har en bonus som en prosentandel av inntekten sin.

Det har vært brukt hatt fastlønn og bonus i forskjellige varianter i lang tid. Det ble innført en ny bonusmodell i firmaet rundt 2013-14, som er blitt evaluert og revidert flere ganger, og justert litt og tilpasset. Det som har vært viktig er at de som er bonusberettiget skal kjenne på et eierskap til hva de måles på og hvordan prosessen er. Så det er blitt brukt mye tid på å involvere managerne og sende managerne selv til å være med på å utforme modellen. Intervjuobjektet forteller at dette er vanlig lønningsform i bransjen, bedriften følger bransjen og følger med på sine konkurrenter i samme marked.

Om lønnsstrukturer bidrar til intern konkurranse mellom de ansatte er ikke vårt intervjuobjekt så sikker på. Intervjuobjektet håper at det underveis i året ikke bidrar til eller at det er en risiko for at det bidrar til mye konkurranse, men i verste fall kan det at man måler så hardt på eget salg og måles hardt på egne timer levert, gjøre at man glemmer fellesskapet. Mye av det går på det med hvilken grad man deler, i hvilken grad man involverer andre og i hvilken grad man ikke bare tenker på seg selv. Intervjuobjektet forteller at problemet er det som skjer mot slutten av året når bonusen deles ut fordi da vet alle hva alle har fått, noe som skaper uenigheter. Intervjupersonen vil ikke kalle det konkurranse, men mer at noen synes det er urettferdig og ikke forstår hvorfor andre har fått mer.

Bedriften har mange tiltak for å bevare samholdet. Det blir jobbet med sosiale samlinger hvor de møtes på tvers av kontorer og reiser på utenlandsturer. Alt fra julebord og sommerfester blir arrangert, i tillegg til mange faglige og kulturelle kurs. Det legges stor vekt på å bygge nettverk på tvers da de har kontorer rundt om i hele Norge. De har også et omfattende onboardingprogram for nyutdannede, men også to ganger i året for erfarne. Intervjuobjektet forteller at dette handler om å bli kjent med bedriften, kulturen og strategien. Bedriften har også aktiviteter som går på inkludering og mangfold, for å skape stolthet og tilhørighet rundt bedriften. Bedriften arrangerer masse aktiviteter og har blant

annet klatreteams, skilag og fotballag som reiser rundt i verden og konkurrerer. Følgelig har de også informasjonsmøter nasjonalt hver måned.

Intervjuobjektet forteller at lønn ikke er den viktigste motivasjonsfaktoren, men det å kjenne på at man bli verdsatt og sett på et vis, som også kommer fram i form av en ålreit lønn. Det å kjenne på at man har en lederlønn som bidrar til at man føler seg verdsatt og at det er en rettferdig lønn sammenlignet med tilsvarende ledere er viktig. Videre forteller intervjuobjektet at så lenge man er over et hygiene minimumsnivå så er det ikke så nøye. Det viktigste er å ha gode kollegaer og venner på jobben, og føle at man har tilhørighet. I tillegg til å ha et godt forhold til nærmeste sjef som gir en tillit, jobbautonomi, frihet og fleksibilitet.

4.3 Firma 3

Firma 3 er et IT-konsulentselskap med spesialister innenfor strategi, design og teknologi. Personen vi intervjuet har jobbet i selskapet i 18 år og har vært HR-direktør de siste 6 årene. Selskapet har 550 ansatte fordelt på flere kontorer i Norge.

Forretningsmodellen til bedriften består av at når konsulentene er ute på kundeoppdrag, så fakturerer de for de timene de leverer. Videre forteller intervjuobjektet at lønnsmodellen er helt uavhengig av hvor mye de fakturerer. De har en lønnsmodell der lønnen er uavhengig av om du er på kundeoppdrag eller ikke. Intervjuobjektet forteller at lønnsmodellen deres er basert på ansiennitet, altså hvor lang erfaring du har. Det er forskjell fra hvor mye du tjener fra det ene halvåret til det andre. Intervjuobjektet påpeker at dette sier noe om at fundamentet til bedriften handler om å ansette folk med relativt lik bakgrunn og kompetanse. Han/hun forteller videre at så lenge man har en utdanning innenfor det aktuelle feltet og har kommet seg gjennom intervju, så kan man være sikker på at man tjener det samme som de med lik bakgrunn og ansiennitet. Intervjuobjektet forteller at bedriften opererer med fastlønn, men at det er en avdeling som har en resultatbonus på avdelingsnivå.

Intervjuobjektet kan fortelle at de tidligere hadde en mer individuell forretningsmodell, men at de har modernisert den og gjort den mer kollektiv. Bedriften ønsker å lykkes sammen som et team, istedenfor å se på hver enkelt prestasjon. Intervjuobjektet forteller at

de går for «lik lønn for lik prestasjon», og mener det er vanskelig å vurdere en persons prestasjon opp mot en annen. Det blir snakket mye om hvor grensen går mellom rettferdig og urettferdig. Til slutt forteller intervjuobjektet at de får overtidsbetalt, så dersom en ansatt vil tjene mer kan de jobbe overtid.

Intervjuobjektet forteller at bedriften skiller seg ut fra andre bedrifter i samme bransje. Det finnes to kategorier av lønnsstrukturer i denne bransjen – denne modellen, og en mer faktureringsgradstyrt modell der lønnen styres av hvor mye du fakturerer kunden.

Intervjuobjektet mener at siden bedriften har en mer kollektiv modell, vil de interne konfliktene innad i bedriften minske. En annen fordel som påpekes er at med en slik modell unngår de en rangeringskultur og til dels urettferdighet for individuelle prestasjoner. Du kan stole på at du får den lønnen du fortjener og som samme personer med din kompetanse har. I tillegg får du anerkjennelse gjennom andre midler. En tredje fordel som påpekes er at om det i en periode er færre kundeoppdrag, så vil ikke dette ha noe å si for lønnen din da du ikke blir betalt for antall faktureringer. Dette sier intervjuobjektet er med på å gi større sikkerhet og trygghet i dårlige tider. En ulempe intervjuobjektet påpeker, er at de som føler de er mer «verdifulle» ikke får utbytte av dette i form av høyere tall på lønnsslippen.

For å bevare samholdet i bedriften har de flere tiltak både faglig, sosialt og på selskaps-, avdelings- og teamnivå. Det er mange arenaer hvor man kan få både faglig og sosialt påfyll. Intervjuobjektet forteller at de ønsker å skape og gi de ansatte tilhørighet til selskapet ved å gi dem ledende oppgaver som blant annet rekruttering og sommerjobb, ved siden av det å være konsulent. Det fokuseres derfor mest på faglig utvikling, men rent sosialt har de både julebord og sommerfest, fagdager etterfulgt av fest og månedlige samlinger.

For vårt intervjuobjekt er lønn en hygienefaktor som bør være på plass. Andre faktorer som motiverer, er å ha mulighet til å endre og forbedre bedriften. Det å ha muligheten til å bidra til at de ansatte utvikler seg og får større kompetanse. Lønn er derfor ikke den viktigste motivasjonsfaktoren for intervjuobjektet, men er noe som bør være på plass.

4.4 Firma 4

Firma 4 er en totalleverandør innen betongpumping, som i tillegg ordner hele bestillingsløpet for sine kunder. Intervjuobjektet vårt er daglig leder og medeier, og har det øvrige ansvaret i bedriften, i tillegg til å ha hatt ansvaret for HR tidligere. Intervjuobjektet har jobbet der siden oppstart for omtrent 5 år siden, og var en av de som var med på å skape bedriften. De har i dag 29 ansatte, og er en bedrift i stor vekst.

Bedriften fører en relativt enkel lønnsstruktur. Intervjuobjektet forteller at de som har lederansvar har fastlønn, hvor noen har inklusiv overtid. Dette er for de som sitter på kontoret og som ikke kjører pumpe. Medeierne får en bonus basert på årets overskudd, i tillegg til utbytte. De ansatte som kjører pumpene har en grunnleggende timelønn pluss maskintillegg, det vil si de fakturerte timene til kunden. Intervjuobjektet forteller at hvis de jobber med vedlikehold på bilen så har de fastlønn, og hvis de er ute på oppdrag så får de omtrent kr 65 til kr 70 i tillegg til fastlønnen. De får også kr 18 per meter på slangen de legger ut når de er på oppdrag og er de på store oppdrag får de også kubikkstillegg. De får også kr 200 i diett penger hvis de jobber mer enn 3t overtid. Intervjuobjektet nevner også at det er blitt gitt ut bonuser til de ansatte ved enden av et suksessrikt år, dette er gjort av fri vilje.

De ansatte som er ute på oppdrag har ikke lik fastlønn – dette styres av størrelsen på maskinen de kjører. Er pumpen 40m eller større, får de kr 5 mer enn de som kjører pumpe som er mindre enn 40m. Dette grunnet at jo større maskin tilsvarer større verdi. De har en av Norges største pumper som koster i overkant av kr 10 millioner, og derfor vil de som kjører de største maskinene ha mer ansvar og følgelig tjene litt mer.

Intervjuobjektet forteller at lønnen til de ansatte varierer fra måned til måned. Den styres ut ifra hvor mange oppdrag de kjører. De ansatte får ikke bestemme selv hvilke oppdrag de får. Grunnen til dette forteller intervjuobjektet er fordi det skal bli mest mulig rettferdig og fordi det er en del av lønnen. Det er også veldig varierende arbeidstider, noe som betyr at de må rullere på hvem som må ta de «ugunstige» oppdragene tidsmessig. Allikevel kan de som kjører mest, tjene opp til kr 1 million i året.

Denne typen lønnsstruktur er vanlig lønningsform i bransjen. Intervjuobjektet sier det er en liten bransje, og derfor stor konkurranse på tvers av bedriftene. Eneste forskjellen er at dette firmaet har en noe annerledes overtidsbetaling hvor de ansatte alltid får 100% tillegg for overtid for de fakturerte maskintimene hos kundene. Ellers er alt likt. Intervjuobjektet forteller at en ulempe med bruk av denne ordningen er fraktfrie oppdrag. Det vil si at de ansatte ikke får tilleggsbetalt for kjøring til og fra oppdrag. Dette har det vært mye diskusjoner rundt, og intervjuobjektet er ikke fremmed for at dette kan endres i fremtiden da dette er noe de ansatte har gitt beskjed om.

Det er også hint av intern konkurranse innad i bedriften, hvor intervjuobjektet beskriver at de ansatte jager etter å tjene mer enn hverandre. Noe han/hun mener er et bevis på at bransjen kanskje er mer lønnsorientert enn man skulle trodd. For å motvirke dette har bedriften noen tiltak for å bevare samholdet i bedriften. De ansatte jobber mye individuelt, så intervjuobjektet forteller at det er viktig med samhold. De gjør mye sosialt utenfor jobb, med alt fra lønningspils til treningsturer. De arrangerer både sommerfest og julebord hvert år, så hvert halvår er det en stor fest. De har også noen faglige kurs de må gjennomgå sammen. De setter også pris på god humor i arbeidshverdagen.

Når det gjelder motivasjon, så er intervjuobjektet klar på at lønn er en av de viktigste faktorene som står til det ansvaret og den jobben man gjør. Men forteller også at det å slå fjorårets omsetning og å nå budsjettet også er viktig for motivasjonen. Det motiverer også å ha muligheten til å hjelpe de ansatte på jobb. Til slutt forteller intervjuobjektet at det er veldig motiverende å høre at man gjør en god jobb og at man får ros i tillegg til konstruktiv kritikk. Og følgelig, men den stillingen intervjuobjektet har innebærer det større frihet i hverdagen, som også motiverer.

4.5 Oppsummering av empiriske funn

Vi har laget en matrise for å få en oversikt over bedriftenes lønnsstrukturer. Tabell 1 oppsummerer hva slags lønnsstruktur bedriftene operer med og motivene for disse. I tillegg ser den på om bedriftene har hatt en endring i lønnsstruktur og eventuelt hva som er motivene for dette.

Tabell 1

	Firma 1	Firma 2	Firma 3	Firma 4
Stilling	Selger	HR-direktør	HR-direktør	Daglig leder
Lønnsstruktur	Garantilønn + provisjon	Fastlønn + overtid og fastlønn + bonus	Fastlønn + overtid	Fastlønn + tillegg
Motivet for lønnsstrukturen	Skape konkurransedyktighet internt og eksternt	Høyere prestasjon og effektivitet	Større grad av kollektivt samarbeid	Konkurransedyktighet i bransjen
Endring i lønnsstruktur	Ingen endring	Ingen endring	Endret fra individuelle bonus- og faktureringsordning til en mer kollektiv forretningsmodell	Ingen endring
Motiver for endring	Ingen endring	Ingen endring	Mer rettferdighet og fokus på kollektivet	Ingen endring
Fordeler ved en slik ordning	Konkurransen og prestasjon. Garantilønn gir trygghet	Ekstra innsats og fokus	Ønske om å lykkes sammen, rettferdighet	Skaper engasjement til å jobbe mer
Ulemper	Veldig varierende lønn. Høyt fokus på konkurranse som kan skape interne konflikter	Modellen kan føles urettferdig ved ulik bonus	Lite fokus på individuell prestasjon som kan føles urettferdig for de som føler de gjør mer	Fraktfrie oppdrag som innebærer at det ikke blir betalt for kjøring til oppdrag

Motivasjonsfaktorer	Høyt fokus på lønn.	Tillit, jobbautonomi, fleksibilitet og tilhørighet i form av en god lønn	Evnen til å utvikle seg og skape engasjement, lønn er en hygienefaktor	Nå mål, jobbautonomi, og høyt fokus på lønn
---------------------	---------------------	--------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

Tabell 1. Oversikt over bedriftenes lønnsstrukturer. (Kilde: intervjuene)

Tre av fire bedrifter har ingen endring, mens en av dem har gått fra prestasjonsbasert lønn til fastlønn. Motivene for lønnsstrukturene knyttes til lønnsomhet og motivasjon, og lederne har en forventning om at prestasjonslønn skal være med på å gjøre de ansatte mer produktive. Hvilken effekt prestasjonsbasert lønn har i bedriftene er usikkert og vanskelig å måle, men bedriftene med prestasjonsbasert lønn ser ut til å være fornøyde med ordningen de har i dag og opplever gode resultater.

5. Analyse

I dette kapitlet skal vi drøfte og analysere de empiriske funnene i tråd med teorien. Vi benytter en kvalitativ tilnærming for analysen, og her skal empirien drøftes i lys av de valgte teoriene. Formålet er å undersøke om prestasjonsbasert lønn virker prestasjonsfremmende i tillegg til å se på hvilke andre forutsetninger som må ligge til grunn for å fremme prestasjonen hos medarbeidere.

5.2 Lønn og belønning

Virksomheter benytter ulike lønns- og belønningsmodeller ut ifra deres strategiske mål ((Mikkelsen & Laudal, 2022, s.52). Det må være en sammenheng mellom virksomhetens strategiske mål og lønns- og belønningsmodell.

Lønn er en betaling til ansatte for utført arbeid eller tjenester (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.310). Lønn er i teorien en hygienefaktor som må være til stede for å unngå misnøye, og defineres ikke som en motivasjonsfaktor (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37). Lønn er dermed en faktor som må være til stede, men hvor stor betydning lønn har for de ansatte og deres motivasjon varierer fra virksomhet til virksomhet. Arbeidslivet er preget av et stadig sterkere krav til effektivitet og produktivitet, og konsekvensen av dette er et stadig større krav til arbeidsinnsats (NHO, u.å.). Prestasjonsbasert lønn kan være et sterkt virkemiddel ved at den er med på å vise de ansatte at deres innsats blir anerkjent. Prestasjonsbasert lønn virker på denne måten som en tilbakemelding om ønsket atferd.

Vi ser store ulikheter når det kommer til lønns- og belønningsstruktur i de fire bedriftene vi har intervjuet. Men et hovedtrekk er at bedriftene tilpasser lønnsstrukturen ut ifra sin bransje, arbeidsoppgaver og mål. Firma 1 har provisjonslønn med en garantilønn i bunn. Det er vanlig lønnsmodell i salgsbransjen. Provisjonslønn kan i teorien være riktig å bruke i salgsbransjen, da det er lettere å knytte resultater opp mott salgsvolum og omsetning enn i andre bransjer (Døving, 2018). Desto flere strømvatler han eller hun selger, desto mer vil han eller hun tjene. Det er derfor naturlig at lønn er av stor betydning for medarbeideren og firma 1. På denne måten kan prestasjonslønn bidra til å øke arbeidsinnsatsen og effektivisere medarbeiderne i salgsbedriften, så lenge de motiveres av lønnen.

Kuvaas mener at belønning av enkelte arbeidsoppgaver vil gjøre at medarbeiderne øker fokuset på disse og reduserer fokuset på andre arbeidsoppgaver (Kuvaas, 2020).

Belønningen kan ta bort oppmerksomheten fra andre faktorer som også er viktige, og når selgerne måles opp mot antall salg utfordrer dette kvaliteten på salgene, som også kan oppmuntre til kortsiktig tankegang. Ved å benytte fastlønn kunne det blitt et større fokus på kundene. Selv om dette er noe firma 1 må være til en viss grad for å opprettholde konkurransedyktighet i bransjen, kan vi anta at de ville tatt seg bedre tid til kunden fordi fokuset på flest salg og effektivitet ikke hadde stått like sterkt. I salgsbransjen er det viktig å ha gode kunderelasjoner for å blant annet beholde kunder slik at de ikke, i firma 1 sitt tilfelle, bytter strømvartale til en av konkurrentene.

Fastlønn vil i motsetning til provisjonslønn ikke gjenspeile økt innsats, men kan fungere som et tillitstegn. Kuvaas mener at ettersom fastlønn er garantert, så sendes det et budskap om tillit til at medarbeiderne vil prestere godt uten at de kobles mot spesifiserte fremtidige resultater (Kuvaas, 2017). Dette kommer tydelig fram hos firma 3 som opererer med fastlønn basert på ansiennitet. HR-direktør 2 sier at de ønsker å lykkes sammen som et team, i stede for å se på hver enkelt prestasjon. Her får alle med den samme erfaringen lik lønn. HR-direktør 2 sier det er vanskelig å vurdere en prestasjon opp mot en annen, og har derfor gått bort fra deres tidligere lønnsmodell som var basert på faktureringsgrunnlag. De velger å heller ha et fokus på kollektivet, enn å belønne individuelle prestasjoner.

I likhet med firma 3 opererer firma 2 også med fastlønn, men har lederbonus i tillegg. HR-direktør 1 sier at det i firma 2 er mye fokus på effektivitet og prestasjoner. Begge disse bedriftenes begrunnelser i bruk av fastlønn med på å støtte Kuvaas sin forskning. Kuvaas mener at med en fastlønn som er høy nok til at medarbeiderne ikke lokkes av andre virksomheters lønnsnivå, som i tillegg ikke er så høy at en bare tiltrekker seg ytre motiverte medarbeidere er det mest optimale. Dette er med på å gjøre at lønnen ikke står i fokus, men heller kunnskap. Det blir som sagt et mindre fokus på lønnen, og et større fokus på kundene, tjenestene og produktene (Danske Bank, 2019).

Ved at firma 2 kun har prestasjonsbasert lønn hos lederne i form av lederbonus, blir fokuset hos medarbeiderne tatt bort fra lønn og mer mot kompetanseutvikling, noe som er formålet. Men lederbonusen kan være med på å gi lederne et ekstra «push» til å oppnå gode resultater. HR-direktør 1 forteller at lederbonusen følger prestasjoner og i hvor stor

grad man har nådd målene. Dette kan virke som en ekstra motivasjon for lederne til å lede og motivere sine medarbeidere på best mulig måte, for å oppnå best mulig resultater. Lederbonusen kan derfor styre ledernes atferd ved at de har økt arbeidsinnsats i form av bedre lederskap. En fordel med denne lønnsmodellen kan være at den fører til ekstra innsats og fokus, noe også HR-direktør 1 mener. Bonus fungerer i likhet med provisjon som en tilbakemelding og verdsettelse på jobben som gjøres. Når en leder får sin årlige bonus så kan denne si mye om hvorvidt målene er nådd eller ikke, og fungerer dermed som en tilbakemelding.

Bonusen kan for lederne i firma 2 på en side oppfattes som informerende ved at lederen opplever at belønningen er en form for bekreftelse på at man har gjort en god og verdifull jobb for bedriften. Dette vil føre til at belønningen som en ytre motivasjon er med på å øke den indre motivasjonen. Men på en annen side kan bonusen ha en negativ effekt i form av at den oppfattes som kontrollerende. Det kan bety at dersom bonusen ikke var til stede så ville ikke lederne jobbet like hardt for å oppnå målene og motivert de ansatte i like stor grad (Kuvaas, 2020).

I firma 2 får ansatte uten lederstilling som sagt fastlønn og overtidsbetalt, men ledere får ikke overtidsbetalt. Men det at de får overtidsbetalt vil ikke i firma 2 sitt tilfelle føre til økt arbeidsinnsats for å få økt antall timer, fordi de har et stort fokus på at det ikke er en sammenheng mellom antall timer og prestasjon. De formidler at de vil ha så få overtidstimer som mulig, men at det er viktig med avspasering istedenfor overtidsbetalt fordi det ofte er viktig for unge arbeidstakere med frihet. I motsetning forteller HR-direktør 2 i firma 3 at de også har overtidsbetalt, men her er det slik at overtid forbindes med høyere lønn. HR-direktør 2 forteller at de som har lyst på høyere lønn velger å jobbe overtid. Dette kan nok være med på å gjøre slik at flere velger å jobbe overtid. Noe som på en side kan ha positiv effekt på økt arbeidsinnsats, men på en annen side kan det føre til at det jobbes flere timer enn nødvendig. Som igjen kan redusere bedriftens lønnsomhet. Stort fokus på overtidsbetalt kan ha motsatt virkning på prestasjon enn det som er tenkt i utgangspunktet.

Firma 4 har igjen en annen lønnsmodell enn de tre andre bedriftene. De opererer med fastlønn, men har lønnstillegg ut ifra for eksempel lengden på slangen og maskinstørrelsen som blir brukt i oppdraget. Men ettersom at disse oppdragene rulleres på slik at alle får like

mye tillegg, vil ikke dette påvirke de ansatte i noen stor grad. Derimot får medeierne av bedriften en årlig bonus, noe som kan være med på å gi økt innsats for å få de ansatte til å prestere bedre og dermed oppnå størst mulig overskudd slik at bonusen blir større. Firma 4 er et godt eksempel på hvordan behovene varierer fra virksomhet til virksomhet, og hvordan man må tilpasse lønnsstrukturen ut ifra dette.

Vi ser at alle de fire bedriftene tilpasser lønnsstrukturen ut ifra arbeidsoppgaver og bedriftens mål. Det er ikke er fasitsvar på en type lønnsmodell som passer for alle bedrifter, og det er derfor viktig å hele tiden forsøke å tilpasse den til bedriftens strategiske mål. På en side kan prestasjonsbasert lønn være med på å ta fokuset vekk fra andre oppgaver ved at innsatsen bestemmes av forventningen om belønning. På en annen side kan det være effektivt å kunne styre innsatsen inn mot de viktigste oppgavene (Kvaløy, 2018). Kuvaas er klar i sin forskning om at prestasjonsbasert lønn ikke virker motiverende, men det kan vise seg å ha en motiverende effekt i visse yrker eller bransjer. Selv om lønn ses på som en hygienefaktor og belønning er en form for ytre motivasjon, så kan prestasjonsbasert lønn som virker på den informerende måten være med på å forsterke den indre motivasjonen.

5.3 Prinsipal-agent teorien

Prinsipal-agent teorien forklarer hvordan prestasjonslønn kan være et effektivt verktøy for å motivere ansatte i organisasjoner. I en prinsipal-agent relasjon er agenten den som utfører arbeidet på vegne av prinsipalen. Prinsipal ønsker at agenten skal yte maksimalt for å oppnå organisasjonens mål, mens agenten ønsker å tjene mest mulig og oppleve tilfredshet med jobben sin. Prestasjonslønn belønner agenten for å yte mer, og dermed motiveres agenten til å jobbe hardere.

I vår analyse ønsker vi å se på hvordan prinsipal-agent teorien fungerer i praksis i de fire ulike bedriftene. Firma 1 og 2 har prestasjonsbasert lønn, som er en implementering av prinsipal-agent teorien. Firma 1 operer med en lønnsordning som inkluderer garantilønn, provisjon og bonuser som er typisk for salgsbransjen, og som kan ses på som en implementering av prinsipal-agent teorien. Bedriften ønsker at selgerne skal yte sitt beste for å øke bedriftens inntjening, mens selgerne ønsker å maksimere sin egen lønn. Dermed

har bedriften skapt et incentivsystem som belønner selgerne for å selge mer, og som kan motivere dem til å yte mer.

Firma 2 har lederbonuser. Lederbonuser og lønnsforskjeller i arbeidsgrupper kan være ødeleggende for forholdet mellom medarbeidere og til lederne (Kuvaas, 2015). Dette er et lite debattert tema da lønnsforskjellene i Norge generelt er mindre enn i andre land. Allikevel vil det alltid forekomme at enkelte tjener mer enn andre, slik som i dette tilfellet hvor vi sikter til relasjonen mellom medarbeidere og ledere. Dette kan føre til konflikter, manglende tillit og lavere motivasjon blant medarbeiderne. På den andre siden er bonusen et effektivt virkemiddel for de med en ledende stilling, da resultatet av deres gode prestasjoner utgjør hva de vil motta i bonus. Derfor vil vi si at ved hjelp prinsipal-agent teorien fungerer lønnsstrukturen bedre for de ledende i bedriften enn for medarbeiderne i en ikke-ledende stilling.

Til forskjell fra firma 1 og 2 har ikke firma 3 noe form for prestasjonsbasert lønn. Det at de ønsker å lykkes kollektiv er en større motivasjon enn selve lønnen. Dette gjelder også firma 4 som i likhet med firma 3 heller ikke har prestasjonsbasert lønn i sin lønnsstruktur. I dette tilfellet er det antall oppdrag og noen tillegg som utgjør hva de ansatte får i lønn. Dette utfordrer prinsipal-agent teorien, da teorien forutsetter at begge parter vil lykkes ved å motta prestasjonsbasert lønn (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.315). Resultatet av dette viser at ikke alle bedrifter tror på prestasjonsbasert lønn som et motivasjonsverktøy.

I en prinsipal-agent relasjon er det viktig å tilby ulike incentiver og belønninger for å motivere agenten til å utføre arbeidet på en måte som er i tråd med prinsipalens ønsker og interesser. Samtidig kan ulikheter i lønn og incentiver skape en viss grad av intern konkurranse blant agentene, noe som kan føre til konflikter og laver motivasjon blant medarbeiderne. Firmaene forsøker å motvirke dette ved å tilby sosiale tiltak.

Samlet sett viser vår analyse at prinsipal-agent teorien kan være en effektiv tilnærming for å motivere de ansatte til å yte bedre i organisasjoner. Implementeringen av prestasjonsbasert lønn kan fungere godt i noen organisasjoner, mens andre bedrifter kan ha en kollektiv motivasjonskultur som gjør det mindre relevant å bruke prestasjonslønn som et virkemiddel. Det er viktig å merke seg at det ikke finnes en universell løsning som passer for alle organisasjoner, og at det er nødvendig å tilpasse lønnsstruktur til organisasjonens

behov og målsetninger. På denne måten kan prinsipal-agent teorien være en verdifull kilde til innsikt for bedriftsledere og HR-ansatte som ønsker å skape et effektivt arbeidsmiljø og motivere sine ansatte til å yte sitt beste.

Når det gjelder effekten av prestasjonsbasert lønn, kan vi se at det har fungert bra i Firma 1, som har et system som belønner selgere for å selge mer og kan motivere dem til å yte bedre. Imidlertid kan det i Firma 2, der kun ledelsen mottar bonuser, skape intern konkurranse og redusere motivasjonen blant de ikke-ledende ansatte. På en annen side kan det bli en motivasjonsfaktor ved at de selv ønsker å utvikle seg til å bli ledende. I Firma 3 og 4, som ikke har noe form for prestasjonsbasert lønn, prioriteres kollektiv suksess over individuell økonomisk gevinst.

Suboptimalisering oppstår når en bedrift eller organisasjon fokuserer på å optimalisere en enkelt del av virksomheten, uten å ta hensyn til virkningene på andre deler (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.374-375). I vår analyse kan vi se at suboptimalisering kan oppstå hvis firmaene bare fokuserer på å belønne selgerne og lederne gjennom prestasjonsbasert lønn, uten å vurdere virkningene på andre ansatte eller på bedriftens overordnede mål. Hvis belønningssystemet skaper konflikter eller lavere motivasjon blant medarbeiderne, kan det redusere produktiviteten og svekke bedriftens resultater på lang sikt. Dermed er det viktig å se på virkningene av ulike incentiver og belønningssystemer på hele organisasjonen og vurdere hva som kan gi best resultat på lang sikt (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.374).

Firma 3 operer med fastlønn og har et stort fokus på det kollektive. På denne måten blir det mindre konkurranse blant de ansatte og et større fokus på deling. Fastlønn kan være positivt i forhold til at det blir et større fokus på å hjelpe hverandre, dele kunnskap og erfaring for å nå virksomhetens overordnede mål. På en annen side kan vi se på firma 2 som har prestasjonsbasert lønn i form av bonus, noe som nevnt tidligere kan skape konkurranse. Her kan det oppstå en suboptimalisering ved at det blir et større fokus på de individuelle prestasjonene enn å nå virksomhetens mål (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.374). Det er derfor viktig å tilpasse incentivordningen slik at en ikke bare oppnår bedre prestasjoner på individnivå, men også selskapsnivå.

I samfunnsøkonomisk forskning er incentivordninger viktige for å oppnå en effektiv bedrift. Prinsipal-agent teorien legger til grunn at bedriftsledere og eiere ønsker at ansatte

skal yte sitt beste, men ansatte kan ha ulike interesser og motivasjoner. Gode incentivordninger kan bidra til å forene ansattes interesser med ledelsens og eierens interesser. Prestasjonsbasert lønn er en vanlig form for incentivordning som kan føre til økt produktivitet og forbedret kvalitet på arbeidet som utføres. Mens ansattes følelser er viktige, så er det også viktig å fokusere på deres faktiske prestasjoner og bedriftens behov for å styre innsatsen mot de viktigste oppgavene. Ved å forene ansattes interesser med ledelsens og eierens interesser, kan en bedrift oppnå økt produktivitet og bedre resultater.

Det kan også være verdt å påpeke at prinsippal-agent teorien er en av mange tilnærminger til å forstå motivasjon og effektivitet i organisasjoner. Andre faktorer som ledelse, arbeidsmiljø og organisasjonskultur kan også spille en viktig rolle. Derfor bør organisasjoner være åpne for å prøve ut ulike tilnærminger og finne den som fungerer best for dem.

Vi kan konkludere med at effektiviteten av prestasjonsbasert lønn avhenger av den spesifikke organisasjonen og dens mål, samt implementeringen og styringen av kompensasjonssystemet. Prestasjonsbasert lønn er en måte å få den ansatte til å yte ekstra for å nå virksomhetens mål. Det er viktig å passe på at fokuset på den individuelle prestasjonen ikke blir for stor i forhold til virksomheten som helhet, slik at det ikke oppstår en suboptimalisering.

5.4 Opplevelsen av rettferdighet

Det er flere faktorer som påvirker hvor effektivt et incentivsystem er og en av disse er rettferdighet. Rettferdighetsteorien forklarer hvordan jobbmotivasjonen påvirkes av opplevelsen av rettferdighet, og er en forutsetning for at prestasjonslønn skal være effektivt. De ansatte vil alltid sammenligne egen innsats og belønning med hverandre. Dersom lønnen ikke oppfattes rettferdig, vil de mest sannsynlig redusere arbeidsinnsatsen. Dette er ifølge Adams avgjørende for om prestasjonslønn er et effektivt virkemiddel eller ikke. I likhet med hygienefaktorene i Herzbergs tofaktorteori, vil fravær av rettferdig lønn føre til mistriivsel. Mistriivsel kan igjen føre til redusert motivasjon og innsats, siden de ansatte kan føle seg utilfredse med jobben sin og ikke være villige til å yte mer enn akkurat det som kreves av dem (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37).

Det er nærmest umulig å vite hvem de ulike ansatte sammenligner seg med, så her er det derfor viktig med klar kommunikasjon innad i virksomheten. Klar kommunikasjon om hvordan prestasjoner måles og belønnes. Dette kommer tydelig fram i intervjuet med firma 1. Firma 1 har en lønnsstruktur der du tjener det du selger. I intervjuet nevner ikke medarbeideren noe om rettferdighet i forhold til lønnsstrukturen, men det kommer tydelig fram at prestasjon måles ut ifra antall salg ettersom at dette er en salgsbedrift. Det virker som at dette formidles ganske klart innad i virksomheten, da det hovedsakelig er antall salg som bestemmer lønnen. Fordelen med prestasjonsbasert lønn i en slik bedrift er som Kuvaas fremhever, at det fungerer godt for enkle, individuelle og lett målbare oppgaver (Døving, 2018).

Det kommer fram i intervjuet med firma 2 at de også har en tydelig kommunikasjon når det kommer til lønn. Det virker som at de er tydelig på at prestasjoner måles ut fra både kvantitative mål som salg, fakturerbar tid, lønnsomhet og score på lederevalueringer. De måles også ut fra hvorvidt de har nådd de kvalitative målene som lages i en utviklingsplan ved inngangen til hvert år. Medarbeidernes deltakelse i prosessen kan være et viktig virkemiddel for å klargjøre mål og hvordan prestasjoner vurderes, noe som er en fordel med en slik utviklingsplan.

Ved utdeling av for eksempel den årlige bonusen, kan det fort oppstå uenigheter om hvorvidt den ansatte har fått mer eller mindre enn en annen ansatt med antatt lik innsats. HR-direktør 1 forteller at det fort blir uenigheter eller opplevelse av urettferdighet når den årlige bonusen blir utdelt. HR-direktør 1 forteller også at selv om det er meningen at man ikke skal vite hva andre får i bonus, så vet alle hva alle får. Her opplever de at en ikke forstår hvorfor en annen har fått høyere bonus enn en selv. Dette viser igjen hvor viktig det er å være ha god kommunikasjon rundt hvordan prestasjoner måles.

Fordelen med prestasjonsbasert lønn er at det legges vekt på nettopp dette med at lønnen skal gjenspeile innsatsen en har bidratt med i organisasjonen. Men ulempen er at det er vanskelig å vurdere og måle prestasjoner, samt at de ansatte vurderer lønnen som rettferdig (Kvaløy, 2018). En løsning kan da være å benytte fastlønn fordi da unngår man å vurdere enkeltpersoners innsats og prestasjoner, samtidig som det kan oppfattes som mer rettferdig. Men det vil som vi har sett på tidligere, ikke være den samme lønnsmodellen som er optimal for alle virksomheter. Dette avhenger av flere faktorer.

I likhet med firma 2, formidler også firma 3 at de er opptatt av rettferdighet. Firma 3 har hatt en endring i lønnsstrukturen fra prestasjonsbasert lønn til fastlønn. Et av motivene for denne endringen handler om nettopp dette med rettferdighet. De mener at fastlønn fører til mer likhet blant de ansatte. HR-direktør 2 sier «Du kan stole på at du får den lønnen du fortjener og som samme personer med din kompetanse har». Det som menes med dette er at fastlønnen gis basert på erfaring og ansiennitet, noe som gjør at de på samme kompetansenivå mottar samme lønn. Dette kan i seg selv være med på å sikre rettferdighet, i den grad at alle ligger på likt lønnsnivå.

På en annen side kan denne lønnsstrukturen også oppleves urettferdig. Lønnen er uavhengig av antall fakturerte timer og kundeoppdrag, noe som gjør at for eksempel en ansatt med veldig få kundeoppdrag kan tjene like mye som en med dobbelt så mange kundeoppdrag. Dette viser at det også her er det viktig med tydelig kommunikasjon. En måte å unngå dette dilemmaet på er, som Kuvaas mener, å passe på at man har en høy nok fastlønn til at medarbeiderne ikke lokkes av andre bedrifters lønnsnivå (Danske Bank, 2019).

Det kommer i likhet med flere at bedriften også tydelig fram at firma 4 er opptatt av rettferdighet. Her har de ulike tillegg på lønnen som varierer med størrelsen på oppdragene og antall oppdrag. Dette kan i utgangspunktet skape konkurranse og urettferdig lønn ut ifra hvor mange og hvor store oppdrag hver enkelt medarbeider får. Men daglig leder har valgt å håndtere dette ved å rullere på oppdragene slik at det blir rettferdig. Rettferdig lønn er hovedgrunnen til at de ansatte ikke får velge oppdrag selv.

Det er viktig med tydelig kommunikasjon om hvordan prestasjoner måles og belønnes. Denne tydelige kommunikasjonen kan være med på å skape tillitt til lederne (Hammernes, 2022). Dette er noe firma 2 forteller i intervjuet. De mener at i tillegg til å ha en god nok lønn, er tillit til nærmeste sjef en viktig motivasjonsfaktor. Tillit til leder kan være med på å skape en slags aksept. En aksept for lønnsmodellen. Ved opplevd tillit mellom leder og medarbeidere kan det være lettere å akseptere og stole på at lønnen en mottar er rettferdig. Medarbeiderne vil akseptere lønnsmodellen fordi tilliten gjør at de stoler på at lederen tar rett avgjørelse. Tillit mellom leder og medarbeidere er derfor viktig når det kommer til

aksept av lønnsmodellen, men også opplevelsen av en rettferdig lønnsmodell (Hammernes, 2022).

Oppsummert så kan vi ut ifra intervjuene se at bedriftene er opptatt av rettferdighet, og de fleste har fokus på tiltak for å sikre dette. Det er viktig med fokus på rettferdig lønn på arbeidsplassen for å unngå mistriivsel og stress, som igjen kan lede til redusert arbeidsinnsats. For bedriftene som har prestasjonsbasert lønn er det viktigste tiltaket å ha god kommunikasjon om hvordan prestasjoner måles og belønnes. Dette er veldig aktuelt for firma 1 og 2, men for firma 3 som operer med fastlønn vil det være litt annerledes. Fastlønn kan være med på å styrke denne rettferdighetsfølelsen, men kan på en annen side føre til urettferdighet fordi ansatte med ulik innsats får samme lønn. Til slutt har vi firma 4 som skiller seg ut ved at de får betalt fastlønn, men har en variabel lønn forbundet med størrelsen på oppdragene. Her har bedriften valgt å løse dette med rettferdig lønn, ved at de ansatte ikke får bestemme oppdragene selv. Vi kan også konkludere med at tillit til leder kan spille en viktig rolle når det kommer til aksept av lønnsmodellen, og ikke minst at den oppleves rettferdig.

5.5 Motivasjonsteori og andre forutsetninger for motivasjon

Motivasjon på arbeidsplassen påvirkes av flere faktorer som må være til stede for å skape trivsel og tilfredshet blant de ansatte. Blant de viktigste faktorene som påvirker motivasjonen er arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, anerkjennelse, karriereutvikling, fleksibilitet og betydningen av arbeidet. Det er også viktig å huske på at alle ansatte er forskjellige, og hva som motiverer en person kan være ulikt fra en annen person. Derfor er det viktig å tilpasse motivasjonstiltakene til den enkelte ansatt for å skape en individuelt tilpasset tilnærming (Osnes, 2018).

Motivasjon kan som nevnt i teorien deles inn i indre og ytre motivasjon. Dersom belønningene blir for sterke, kan det føre til at de ansatte mister interesse og engasjementet i arbeidet sitt. Det kan også begrense følelsen av autonomi, som igjen kan redusere den indre motivasjonen. Kontekstuelle faktorer, som organisasjonskultur, ledelse og arbeidsmiljø, kan imidlertid påvirke både den indre og ytre motivasjonen (Ledernytt, u.å.).

En teori som kan hjelpe oss med å forstå menneskelige behov bedre er Maslows behovspyramide. Denne teorien deler menneskelige behov inn i ulike nivåer, der hvert nivå

representerer ulike behov som må oppfylles for å kunne oppleve trivsel og tilfredshet. Bedrifter kan bidra til å oppfylle disse behovene ved å tilby gode arbeidsforhold, gi anerkjennelse for arbeidet som utføres, tilby muligheter for karriereutvikling, gi fleksibilitet i arbeidstiden og sørge for at arbeidet som utføres har en positiv betydning.

Når medarbeiderne opplever indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene de utfører, gjør de ofte en bedre jobb enn de som ikke opplever dette (Kuvaas, 2017). Det er derfor viktig for bedrifter å sørge for at arbeidsoppgavene er meningsfulle og gir en følelse av mestring for å øke den indre motivasjonen blant de ansatte.

Ifølge Maslows behovspyramide er de grunnleggende behovene for ansatte i en organisasjon deres fysiske og psykiske overlevelse. Dette inkluderer blant annet de to nederste nivåene i pyramiden – fysiologiske behov og behov for sikkerhet og trygghet. Dette er mangelbehov, som er nødt til å bli tilfredsstilt for å unngå å påvirke det fysiske og psykiske velværet.

Når vi ser på de forskjellige firmaene, kan vi se at de på alle ulike måter tilfredsstiller de fysiologiske behovene og behovet for sikkerhet og trygghet. Firma 1 gir de ansatte en garantilønn som tilfredsstiller både deres økonomiske behov, samt deres fysiologiske behov (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37). Samtidig gir provisjonslønn incentiver til å jobbe hardt og øke salget, noe som kan føre til økt lønn og høyere økonomisk trygghet. Firma 2 tilbyr på sin side sine ansatte en fastlønn i tillegg til bonuser, noe som indikerer at bedriften fokuserer på å møte de ansattes grunnleggende behov ved å gi de økonomisk trygghet for arbeidet de utfører. Bedriften tar også hensyn til de ansattes roller og ansvarsområder når de bestemmer bonusnivået, noe som viser at de setter pris på de ansattes bidrag til firmaet.

Firma 3 fokuserer på å tilby stabilitet til de ansatte ved å gi de en fastlønn uavhengig av fakturerings timer, og muligheten for overtidsbetaling. Dette gir de ansatte trygghet og sikkerhet i usikre tider, og viser at firmaet bryr seg om å gi sine ansatte økonomisk stabilitet. Til slutt tilbyr firma 4 en grunnleggende timelønn med maskintillegg, noe som tilfredsstiller de ansattes grunnleggende fysiologiske behov. Samtidig gir de ansatte muligheten til å tjene mer jo mer de jobber, noe som kan motivere dem til å jobbe hardere og øke inntektene sine.

Generelt sett er det viktig for bedrifter å fokusere på å tilfredsstill de grunnleggende behovene til sine ansatte for å bygge et sunt og produktivt arbeidsmiljø. Dette kan inkludere økonomisk stabilitet, trygghet og sikkerhet på jobb, og til og med muligheter for personlig og faglig utvikling. Når disse grunnleggende behovene er oppfylt, vil de ansatte være mer motivert og engasjert i arbeidet sitt, og dette vil i sin tur føre til bedre resultater for bedriften.

Etter å ha tilfredsstilt de grunnleggende fysiologiske- og sikkerhetsbehovene, vil de ansattes neste behov ifølge Maslows behovspyramide være behovet for tilhørighet og kjærlighet. Dette behovet dreier seg om å føle seg inkludert og elsket av andre, og det er viktig for de ansattes trivsel på arbeidsplassen (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37).

Firma 1 tilbyr ikke bare sammenkomster og interne konkurranser, men de har også et sosialt ansvar. Dette skaper ikke bare et fellesskap blant de ansatte, men gir også en følelse av å bidra til noe større enn seg selv (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37). Firma 2 har et mentorprogram som kobler nye ansatte med erfarne kolleger, og dette gir de ansatte muligheten til å lære fra hverandre og utvikle en sterkere tilhørighet til selskapet.

Firma 3 har en åpen kommunikasjonslinje mellom ledelsen og de ansatte, og de ansatte blir oppmuntret til å gi tilbakemeldinger og forslag til forbedringer. Dette skaper en følelse av at de ansattes meninger og synspunkter blir hørt og respekter, og dette fører til økt følelse av tilhørighet. Firma 4 arrangerer mye sosialt både sosialt og kompetansemessig. Dette styrker de ansattes samhørighet og gir en følelse av å være en del av noe større enn selskapet.

Alle disse tiltakene viser at selskapene er opptatt av å bygge et sterkt samhold og en kultur av fellesskap blant de ansatte. Dette kan føre til økt motivasjon, trivsel og produktivitet på arbeidsplassen. Det kan også bidra til å redusere turnover og øke ansattes lojalitet til selskapet (Kuvaas, 2017). Samtidig gir det ansatte en følelse av tilhørighet og betydning på arbeidsplassen, som kan føre til en mer positiv oppfatning av arbeidet og en økt grad av jobbtilfredshet.

På det fjerde nivået finner vi behovet for anerkjennelse og selvrespekt. Dette behovet kan tilfredsstill ved å oppleve mestring og anerkjennelse for det man gjør. For ansatte er anerkjennelse en viktig faktor for å oppleve tilfredshet på arbeidsplassen. I tillegg til å gi

økonomiske incentiver, kan bedrifter møte dette behovet ved å gi de ansatte muligheten til å bidra til bedriftens utvikling og få større kompetanse.

Firma 1 har satt opp bonusordninger som gir økt provisjon og bonuser for å nå visse salgskriterier. De har også en felles tavle der salgresultatene til alle ansatte er synlige, noe som kan øke konkurransinstinktet og motivasjonen til å jobbe hardere for å oppnå gode resultater. Firma 2 tilfredsstiller behovet for anerkjennelse ved å gi de ansatte muligheten til å ta på seg utfordrende oppgaver og utvikle seg i jobben. De gir også anerkjennelse for gode resultater gjennom bonusordninger og andre former for incentiver. Bedriften vektlegger også betydningen av å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse til de ansatte, noe som kan øke deres motivasjon og engasjement.

Firma 3 gir de ansatte muligheten til å ta på seg ledende oppgaver som rekruttering og sommerjobber, og fokuserer på faglig utvikling. Dette kan gi de ansatte en følelse av å være viktige for bedriften og få anerkjennelse for deres bidrag. Ved å gi de ansatte mulighet til å utvikle seg faglig, kan de også oppleve økt selvtillit og selvrespekt. Firma 4 tilfredsstiller behovet for anerkjennelse gjennom ulike typer av incentiver, som bonuser ved enden av et suksessrikt år og tillegg for fakturerte maskintimer. Disse incentivene kan gi de ansatte økt motivasjon og anerkjennelse for deres innsats.

Samlet sett viser disse eksemplene at bedrifter kan møte de ansattes behov for anerkjennelse og selvrespekt gjennom ulike former for incentiver og muligheter for faglig utvikling. Anerkjennelse er en viktig faktor for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, og det å tilfredsstille dette behovet kan ha positive effekter på både arbeidsgiver og ansatt. Når de ansatte føler seg verdsatt og anerkjent, kan de være mer engasjert og motivert på jobben, noe som kan føre til økt produktivitet og en mer positiv arbeidskultur.

I Maslows behovspyramide representerer det femte og høyeste behovet, behovet for selvrealisering. Dette behovet handler om å utnytte ens fulle potensial, å vokse som person og å oppnå personlige mål. For å oppfylle dette behovet trenger en person å føle at de har muligheter for personlig utvikling og å kunne påvirke organisasjonen på en betydningsfull måte.

Firma 1 kan hjelpe sine ansatte med å oppnå selvrealisering ved å tilby muligheter for karrierevekst og utvikling, som for eksempel å bevege seg til andre avdelinger eller oppnå

lederstillinger på høyere nivåer (Mikkelsen & Laudal, 2022, s.37). Dette vil gi de ansatte større ansvar og påvirke organisasjonen på en mer betydningsfull måte, noe som kan bidra til å tilfredsstille deres behov for selvrealisering. Videre kan de ansatte få muligheten til å hjelpe sine medarbeidere med å utvikle seg og å se dem lykkes, noe som også kan bidra til å øke deres følelse av å oppnå sine personlige mål.

Firma 2 har et belønningssystem som inkluderer bonuser som utbetales basert på hvor godt de ansatte har klart å oppnå de målene de satte seg. Dette gir de ansatte en følelse av anerkjennelse og oppmuntrer dem til å strekke seg mot å oppfylle sine personlige mål. Dette kan igjen bidra til å tilfredsstille deres behov for selvrealisering.

Firma 3 gir sine ansatte muligheter til å påvirke bedriften ved å ta på seg ledende oppgaver og bidra til bedriftens utvikling. Dette gir de ansatte en følelse av tilfredshet og oppnåelse av sine personlige mål. På denne måten kan Firma 3 bidra til å tilfredsstille deres behov for selvrealisering. Firma 4 på sin side kan hjelpe sine ansatte med å dekke behovet for selvrealisering ved å tilby utviklingsmuligheter som videreutdanning eller opplæring, og ved å gi ansatte muligheten til å delta i spennende prosjekter. Videre kan de ansatte få muligheten til å ta ansvar og ta egne beslutninger i sitt arbeid, noe som kan bidra til å øke deres følelse av å oppnå personlige mål og tilfredsstille deres behov for selvrealisering.

Firma 1 bør vurdere å styrke sin arbeidskultur for å skape et enda bedre arbeidsmiljø. Dette kan oppnås ved å ha regelmessige tilbakemeldingsmøter med ansatte, samt å ha en åpen dør-politikk der de ansatte føler seg komfortable med å uttrykke sine meninger og bekymringer. Bedriften kan også tilby trening og utviklingsprogrammer for å hjelpe ansatte med å utvikle sine ferdigheter og kompetanse, samt iverksette et system for anerkjennelse og belønning som ikke bare fokuserer på økonomisk kompensasjon, men også på anerkjennelse for de ansattes innsats og bidrag til organisasjonen. Firma 2 ser ut til å møte de ansattes behov på de fleste plan.

Firma 3 har en god balanse mellom behovene på forskjellige nivåer i Maslows behovspyramide, med en stabil og trygg arbeidsplass med fast lønn, muligheter for faglig og personlig utvikling, anerkjennelse og tilhørighet gjennom ulike tiltak og arrangementer. Selv om noen ansatte kan føle seg undervurdert på grunn av mangelen på individuelle incentiver basert på prestasjon, gir firmaet et eksempel på hvordan man kan tilpasse seg

forskjellige behov for å skape en arbeidsplass som gir stabilitet og trygghet, samt muligheter for personlig og faglig vekst, samt anerkjennelse.

Firma 4 kan også skape et arbeidsmiljø som motiverer og engasjerer ansatte ved å møte forskjellige behov på alle nivåene i behovspyramiden. Dette kan øke produktiviteten og lønnsomheten på lang sikt. Det er imidlertid viktig å huske på at ikke alle ansatte vil reagere på samme måte på dette systemet, og bedrifter må kanskje gjøre justeringer for å sikre at alle de ansatte føler seg verdsatt og motivert.

Forutsetningene som ligger til grunn for at prestasjonsbasert lønn skal fungere, er også viktige å ta hensyn til i studien. Som nevnt i en av intervjuene, kan prestasjonsbasert lønn virke som en motivasjonsfaktor for enkelte ansatte, men det er ikke nødvendigvis en universell løsning. For at dette systemet skal være vellykket, må bedrifter skape et arbeidsmiljø som engasjerer og motiverer ansatte på ulike nivåer i behovspyramiden. Dette kan bidra til økt produktivitet og lønnsomhet på lang sikt. Det er også viktig å være oppmerksom på at ikke alle ansatte vil reagere på samme måte på prestasjonsbasert lønn, og det kan være nødvendig å justere systemet for å sikre at alle ansatte føler seg verdsatt og motivert. Gjennom å vurdere datakvaliteten og å være kritisk til valg av kilder, kan denne studien bidra til å øke forståelsen av hvordan prestasjonsbasert lønn brukes og virker i ulike bransjer.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å kunne gi en god besvarelse på om prestasjonsbasert lønn virker prestasjonsfremmende, samt belyse andre forutsetninger som må være til stede. For å undersøke dette ønsket vi å ta i bruk intervjuer med ansatte fra ulike bransjer. Dette bidro til at vi fikk gode data til å analysere og en dypere forståelse av temaet.

Det er ikke nødvendigvis gitt at en lønnsmodell er bedre enn en annen, men den må tilpasses de strategiske målene og arbeidsoppgavene i hver enkelt bedrift. Gjennom analysen har vi funnet ut at lønn ikke er den viktigste faktoren, men det er en forutsetning som må være til stede. Det er viktig at lønnen er tilstrekkelig nok til at bedriften beholder sine ansatte, men ikke så høy at den kun tiltrekker seg ytre motiverte. Lønn ser ut til å motivere i ulik grad, men for at lønn skal være en motivasjonsfaktor og virke prestasjonsfremmende, har vi sett på ulike forutsetninger som må ligge til grunn.

Vi kan derfor konkludere med at prestasjonsbasert lønn virker prestasjonsfremmende gitt en rekke forutsetninger. En forutsetning er å ha en god balanse mellom indre og ytre motivasjon. Noe som er gjennomgående i de fleste bedriftene. Funnene viser at tre av bedriftene opplever større grad av indre motivasjon enn ytre motivasjon, men at ytre motivasjonsfaktorer som lønn må være til stede. Disse bedriftene setter blant annet arbeidskultur, tilhørighet og samhold høyt. Derimot ser vi tydelige tegn på at betydningen av lønn varierer fra bransje til bransje, noe firma 1 er et godt eksempel på. For firma 1 er lønn den største motivasjonsfaktoren.

En annen viktig forutsetning for at prestasjonsbasert lønn skal fungere er opplevelsen av rettferdighet. Her er det viktig med tydelig kommunikasjon for å gjøre de ansatte klar over hvordan prestasjoner måles og belønnes. I tillegg kan kommunikasjon være med på å skape en tillit til lederne som igjen kan skape en aksept for lønnsmodellen.

Vi har også sett på forutsetninger som opplevelsen av tilhørighet, anerkjennelse og godt arbeidsmiljø. Dette er andre motivasjonsfaktorer så må være til stede for at de ulike lønnsmodellene skal virke så effektivt som mulig. Tilhørighet er en sentral del i Maslows behovspyramide og er noe alle mennesker søker mot for å føle seg inkludert. Dette vil

bidra til engasjement og motivasjon fordi de ansatte vil føler seg som en del av noe, og skapes gjennom verdier og felles mål.

Vårt bidrag til forskningen om prestasjonsbasert lønn er å vise at ulike lønnsmodeller kan være effektive gitt en rekke forutsetninger som må være til stede. Vi har pekt på viktigheten av en god balanse mellom indre og ytre motivasjon, og at rettferdighet i lønnsmodellen er en nøkkel for å opprettholde motivasjon og tillit blant de ansatte. Videre har vi vist at betydningen av lønn varierer fra bransje til bransje, og at det er viktig å tilpasse lønnsmodellen til de strategiske målene og arbeidsoppgavene i hver enkelt bedrift.

For å belyse problemstillingen ytterligere kan det være interessant å undersøke et større utvalg med flere informantgrupper innenfor en bransje, slik at vi får inn flere synspunkter og et dypdykk innenfor en spesifikk bransje. Det kan også være interessant å utvide forskningen vår med et større utvalg innenfor flere bransjer for å få et enda større sammenligningsgrunnlag for å undersøke hvilke andre forutsetninger som må ligge til grunn for et effektivt incentivsystem.

Videre forskning på området kan også fokusere på ulike aldersgruppers preferanser og behov når det gjelder motivasjon på jobben. Det kan være interessant å undersøke hva unge arbeidstakere vektlegger i en jobb, og hvordan dette påvirker deres motivasjon og prestasjon. Det kan det være interessant å forske på betydningen av prestasjonsbasert lønn i framtiden og hvordan kan dette endre seg med for eksempel nye generasjoner som nå kommer inn i arbeidslivet. Vil funnene våre kunne bli påvirket av dette i framtiden?

7. Referanser

Arbeidstilsynet. (u.å.). Overtid. Hentet fra

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/arbeidstid/overtid/>

Arbeidstilsynet. (u.å.). Lønn. Hentet fra

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/lonn/>

Brinkmann, S. & Kvale, S. (2021). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg). Gyldendal.

Dahlum, S. (2021, 9.mars). Validitet. Store Norske Leksikon. Hentet fra

<https://snl.no/validitet>

Danske Bank. (2019, 4.januar). Er bonuslønn bra motivasjon? Hentet fra

<https://danskebank.no/nyheter/tips-og-raad-til-din-bedrift/er-bonusloenn-bra-motivasjon>

Døving, E. (2018, 24. juni). Bonus er så vanskelig at det er tryggest å la være. *DN*. Hentet fra <https://www.dn.no/innlegg/bard-kuvaas/ola-kvaloy/bonus/bonus-er-sa-vanskelig-at-det-er-tryggest-a-la-vare/2-1-363403>

Grønmo, S. (2023, 16. januar). Kvalitativ metode. Store Norske Leksikon. Hentet fra

https://snl.no/kvalitativ_metode

Grønmo, S. (2023, 15. april). Utvalg. Store Norske Leksikon. Hentet fra

<https://snl.no/utvalg>

Hammernes, C.H. (2022, 14. september). Skap trygghet og tillit – få det beste ut av alle medarbeiderne dine. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/skap-trygghet-og-tillit-faa-det-beste-ut-av-alle-medarbeiderne-dine.6422676-112372.html>

Hatlen, J.F. (2019, 31. januar). Kildekritikk og kildegransking. *Norges historie*. Hentet fra

<https://www.norghistorie.no/studere-fortid/historie/2042-Kildekritikk-og-kildegransking.html>

Holm, S.F. (2017, 3. november). Nøkkelen til god motivasjon. Psykologisk. Hentet fra <https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Jakobsson, I. (u.å.) Hva er greia med motivasjon? Enkeleksamen. Hentet fra <https://www.enkeleksamen.no/hva-er-greia-med-motivasjon/>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2020). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg). Fagbokforlaget.

Johansen, C. M & Sundbye, L. M. (2019, 19. november). Kvantitative og kvalitative metoder. NDLA. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1:f18ad41e-d9c3-4428-8cb6-5eb852e45082/topic:1:7df2950d-3af9-462e-b27f-cf3df147eaa3/topic:1:f189e9b6-222c-4d31-adc4-d7bc74149e03/resource:f2a118d4-d382-4476-ac4a-8906bba2f736>

Kuvaas, B. (2017, 3. april). Bonusen som skulle løfte salget, ødela selgernes motivasjon til å prestere bedre. BI business review. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/04/bonusen-som-skulle-lofte-salget-odela-selgernes-motivasjon-til-a-prestere-bedre/>

Kuvaas, B. (2020, 4. mai). Bonuser som virker, kan redusere den indre jobbmotivasjonen. BI business review. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/05/bonuser-som-virker-kan-reducere-den-indre-jobbmotivasjonen/>

Kuvaas, B. (2017, 22. august). Hvilke relasjoner vil du ha til ansatte? BI business review. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/hvilke-relasjoner-vil-du-ha-til-ansatte/>

Kuvaas, B. (2015, 15. april). Når lønnsforskjeller blir skadelige. BI business review. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2015/04/nar-blir-lonnsforskjeller-skadelige/>

Kvaløy, O. (2018, 4. juni). Også penger motiverer. *DN*. Hentet fra <https://www.dn.no/fredags-kronikken/okonomi/ledelse/bard-kuvaas/ogsaa-penger-motiverer/2-1-357046>

Kuvaas, B. (2017, 18. august). God og dårlig motivasjon. Ledernytt. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/god-og-daarlig-motivasjon.6021084-112372.html>

Ledernytt. (u.å.). Motivasjon på arbeidsplassen. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/motivasjon-paa-arbeidsplassen.5404620-112537.html>

Løhre, M. (2014, 21. oktober). Norske forskere: Derfor godtar vi at noen får bedre lønn enn andre. *E24*. Hentet fra <https://e24.no/karriere-og-ledelse/i/JorRxP/norske-forskere-derfor-godtar-vi-at-noen-faar-bedre-loenn-enn-andre>

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2020). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg). Cappelen Damm.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2022). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2.utg). Cappelen Damm.

NHO. (u.å.). Hva skal til for at arbeidsmiljø skal fremme produktivitet? Hentet fra https://arbinn.nho.no/hms/arbeidsmiljo-og-trivsel/hvorfor-hms/artikler/arbeidsmiljo_og_produkativitet/

NITO. (2021, 16. november). Får du bonus som en del av lønna? Hentet fra <https://www.nito.no/medlemsfordel/case/slik-unngar-du-pensjonsfella/>

Osnes, L. (2018, 12.april). Slik holder du dine ansatte motivert. Ledernytt. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/slik-holder-du-dine-ansatte-motivert.6095019.html>

Sander, K. (2020, 17. januar). Forventningsteorien. Estudie. Hentet fra <https://estudie.no/forventningsteorien/>

Sander, K. (2020, 15. januar). Rettferdighetsteorien (motivasjonsteori). Estudie. Hentet fra <https://estudie.no/rettferdighetsteori/>

Sander, K. (2020, 23. januar). Sosiale motivasjonsteorier. Estudie. Hentet fra <https://estudie.no/sosiale-motivasjonsteorier/>

Sikt. (u.å.). Gjennomføre et prosjekt uten å behandle personopplysninger. Hentet fra <https://sikt.no/gjennomfore-et-prosjekt-uten-behandle-personopplysninger>

Skatteetaten. (2022, 10. februar). Bonus. Hentet fra <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/arbeidsgiver/a-meldingen/veiledning/lonn-og-ytelser/oversikt-over-lynn-og-andre-ytelser/bonus/>

Stai, S. (2022, 7. desember). Maslows behovspyramide. NDLA. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1>

Sagberg, I. (2023, 8. mars). Herzbergs motivasjonsteori. Store norske leksikon. Hentet fra https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori

Tekna. (2022, 8. desember). Dette bør du vite om bonus. Hentet fra <https://www.tekna.no/aktuelt/dette-bor-du-vite-om-bonus/>

Tripletex. (u.å.). Hva er akkordlønn? Hentet fra <https://www.tripletex.no/ordbok/akkordlonn/>

Tripletex. (u.å.). Hva er provisjon? Hentet fra <https://www.tripletex.no/ordbok/provisjon/>

Visma. (u.å.). Hva er lønn? Hentet fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/l/lonn/>

Visma. (u.å.). Hva er provisjon? Hentet fra <https://www.visma.no/eaccounting/regnskapsordbok/p/provisjon/>

Vårdal, L. (2019, 17. juni). Kvalitative og kvantitative metoder. Hentet fra <https://ndla.no/nb/subject:1:9bb7b427-3f5b-4c45-9719-efc509f3d9cc/topic:1:432baee9->

[5671-47ce-870e-48b8fc3b7a42/topic:1:7d43618f-5198-4b32-9e3f-74c7d73ffb27/resource:1:190746](#)

8. Vedlegg

Intervjuguide

1. Hva er din stilling? Hva er dine oppgaver? Og hvor mange år har du jobbet i bedriften?
2. Hva slags lønssystemer har dere?
3. Hva er kriteriene for prestasjonsmåling av deres ansatte? Har du noen eksempler på hvordan prestasjonene måles? Hva legger dere vekt på? Riktig atferd eller resultater?
4. Hva er motivet(ene) for valget av lønssystemene?
5. Har du en formening/fakta/tall på hvordan prestasjonslønn bidrar til bedre prestasjoner hos dere?
6. Har dere alltid hatt samme type lønssystem? Hvis endringer, hvorfor?
7. Hva er vanlig lønningsform(er) i bransjen?
8. Bidrar lønssystemene til intern konkurranse mellom de ansatte? Hvis ja, på hvilken måte?
9. Har dere noen tiltak for å bevare samholdet i bedriften?
10. Hva mener du er fordelene ved en slik ordning? Ulempene?
11. Ser du for deg alternative lønnsformer som kunne fungert like bra? (I forhold til motivene)
12. Hvor viktig er lønn for din motivasjon?
13. Hvilke flere faktorer motiverer deg? Er det andre faktorer som bidrar til bedre prestasjoner? Er lønn den viktigste eller?
14. Er det noe mer du ønsker å legge til?