

Aurora Johansen Rød
Julie Ø. Lund

Belønningssystem som et effektivt virkemiddel i kommunale barnehager

Motivasjonsendringer ved budsjettkutt

Masteroppgave i økonomi og administrasjon - siviløkonom
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2014

Sammendrag

Denne masteroppgaven tar utgangspunkt i et pilotprosjekt gjennomført i Larvik kommune og Helgeroa barnehage, med hensikt om å utvikle og implementere belønningssystem i kommunale barnehager. Belønningssystemet ble implementert i henholdsvis 2002 og 2003, men ble avviklet seks år senere grunnet mangel på ressurser fra kommunen. På bakgrunn av dette ønsker vi å undersøke:

1. Hvordan fungerte Kommunens Sentralforbund sitt belønningssystem i de kommunale barnehagene da de ble implementert, og hvordan bidro det til å oppnå mål?

2. Hvordan påvirket belønningssystemet de ansattes motivasjon, og hva skjedde med motivasjonen når ressursene forsvant?

Undersøkelsen er gjennomført med bakgrunn i kvalitativ data fra åtte dybdeintervju med fire forskjellige kommunale barnehager i Larvik kommune. Ved hjelp av resultater fra intervjuene og teoretisk tilnærming til motivasjon, prinsipal-agent, og insentivsystemer, forsøker vi å gi et så nyansert bilde av hvordan belønningssystemet kan arte seg i kommunal sektor.

Av resultatene, foreligger det at kommunale barnehager utarbeider konkrete mål på enhetsnivå, avdelingsnivå og individnivå. Disse jobbes kontinuerlig med gjennom hele barnehageåret, fordelt på fire milepæler. Dersom målene oppnås i slutten av barnehageåret, mottar de ansatte en belønning. Måloppnåelse vurderes etter absolutte, subjektive, kollektive og individuelle evalueringer. Belønningssystemet har medført positive effekter i form av at de ansatte jobber hardere og raskere, og tar bedre beslutninger. Barnehagen har også hatt større utvikling, og fått bedre struktur og systemer. Dette har medført bedre samarbeid og inkludering, samt høyere effektivitet.

Videre viser resultatene at motivasjonen til noen ansatte ble preget av belønningssystemet, i den forstand at de ble mer ytre motivert når det lå en ekstra belønning for måloppnåelse. Når ressursene forsvant, så vi en tendens til at noen ansatte mistet motivasjonen til å forsette med å jobbe mot konkrete mål. Dette gjaldt likevel ikke alle ansatte i alle barnehagene.

Abstract

This master thesis is based on a pilot project conducted in Larvik municipality, and Helgeroa kindergarten, with the purpose of developing and implementing a reward system in municipal kindergartens. The reward system was implemented respectively in the year of 2002 and 2003, but due to lack of resources it was finalized six years later. On the basis of these facts, we would like to examine:

1. *How did the reward system, developed by KS, work in the municipal kindergartens when it was implemented, and how did this system contribute to the goal reaching process?*
2. *How did the reward system affect the employees motivation, and what happened to the motivation when the resources were cut?*

The survey is conducted on the basis of qualitative data gathered from eight depth interviews, with four different municipal kindergartens, in Larvik municipality. With the help of the results gathered from the interviews, and a theoretical approach on motivation, principal-agent theory, and incentive systems, we try to give a well-nuanced picture of how a reward system can turn out in a public sector.

The results show that the municipal kindergartens compile concrete goals on a unit level, department level, and on an individual level. These require continuous work throughout the year, divided into four milestones. If these goals are reached at the end of the work year, the employees receive a bonus. The reaching of the goals was evaluated on the basis of absolute, subjective, collective and individual evaluating forms. The reward system has brought with it positive effects, in the form of the employees working harder, faster, and making better decisions. Improvements can also be seen in the structure and development of the kindergarten as a whole. This has led to better cooperation amongst the employees, as well as higher efficiency.

Further, the results show that the employees' motivation was greatly affected by the reward system, in the sense that they were more externally motivated when there was a reward at the end. When the resources were cut, we witnessed that some of the employees had a tendency to lose some of their motivation with regards to continuous work towards their goals. However, this was not the case with the entire staff, and the managers involvement and personality, played a central part in this.

Forord

Denne masteravhandlingen er en obligatorisk og avsluttende oppgave, gjennomført som et ledd i masterstudiet økonomi og administrasjon - siviløkonom ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Det føles utrolig godt å endelig sette punktum for denne oppgaven. Det har vært en lang og krevende, men også veldig spennende og lærerik prosess bestående av mye lesing, undersøkning, skriving, sletting, diskutering og omskriving. Vi har funnet stor støtte i det å være to om arbeidet, og samarbeidet har vært upåklagelig. Spesielt godt har det vært i vanskelige situasjoner der oppgaven har stått «på stedet hvil», grunnet problemet som har oppsatt underveis. For det er jo trossalt ikke bare - bare å skrive en masteroppgave.

Vår motivasjon til denne oppgaven skyldes en stor interesse for hvordan mennesker kan styres i forskjellige retninger for å oppnå mål og gode resultater. Et effektivt styringsverktøy er bruk av insentivsystem. Dette er et utbredt tema i den private sektoren, men heller lite forsket på i offentlig sektor. Gjennom et pilotprosjekt gjennomført i Larvik kommune i 2002 hvor det ble utviklet en håndbok for implementering av nytt belønningssystem med fokus på prestasjonsbasert belønning i offentlig sektor, ble vi inspirert til å forske på dette. Fokuset har vært rettet mot kommunale barnehager, da det var her pilotprosjektet ble gjennomført.

Vi vil rette en stor takk til alle som har bidratt. Dette gjelder særlig vår veileder førsteamanuensis Erik Døving, for gode råd og tilbakemeldinger. Vi ønsker også å takke de utvalgte kommunale barnehagene i Larvik kommune for deres velvilje til å la seg intervju og dele erfaringer og kunnskap med oss. Takk for godt bidrag, åpenhet og nyttig informasjon. Og ikke minst, takk til alle blide og hyggelige medstudenter på lesesalen. En takk rettes også til alle andre som på en eller annen måte har hjulpet oss med denne oppgaven. Takk til venner, takk til familie.

Oslo 30.05.2014

Julie Ø. Lund og Aurora Johansen Rød

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 AVGRENSNING	4
1.4 FORMÅL MED OPPGAVEN	4
1.5 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGGING	5
2. UTVIKLING AV BELØNNINGSSYSTEM I OFFENTLIG SEKTOR	6
2.1 OFFENTLIG SEKTOR VS. PRIVAT SEKTOR	6
2.2 KOMMUNALE BARNEHAGER VS. PRIVATE BARNEHAGER	7
2.3 PROSJEKTETS METODIKK FOR BELØNNINGSPOLITIKK- OG STRUKTUR	8
2.3.1 UTFORMING AV BELØNNINGSPOLITIKK	9
2.3.2 DEN GENERELLE BELØNNINGSMODELL	13
2.4 PILOTPROSJEKT I LARVIK KOMMUNE	14
3. TEORETISK RAMMEVERK	18
3.1 MOTIVASJON	19
3.2 MOTIVASJONSTEORIER	21
3.2.1 FORVENTNINGSTEORI	22
3.2.2 MÅLSETTINGSTEORI	23
3.2.3 LIKEVERDSTEORI	24
3.2.4 JOBBKARAKTERISTIKAMODELLEN	24
3.3 AGENTTEORI	25
3.3.1 SKJEVT UTVALG ("ADVERSE SELECTION")	27
3.3.2 MORALSK RISIKO ("MORAL HAZARD")	27
3.4 MULTI-TASKING OG VRIDNINGSEFFEKTER	28
3.5 MULTIPLE PRINSIPALER	29
3.6 INSENTIVSYSTEM/BELØNNINGSSYSTEM	29
3.7 INSENTIVER OG BELØNNING	31
3.7.1 FASTLØNN	32
3.7.2 VARIABEL OG/ELLER PERSONLIG TILLEGGSSYTELSE	32
3.7.3 PRESTASJONSBASERT BELØNNING	32
3.8 EVALUERINGSFORMER FOR PRESTASJON OG INNSATS	34
3.8.1 OBJEKTIV PRESTASJONSEVALUERING VS. SUBJEKTIV PRESTASJONSEVALUERING	34
3.8.2 INDIVIDUELL EVALUERING VS. KOLLEKTIV EVALUERING	35
3.8.3 RELATIVE EVALUERINGER VS. ABSOLUTTE EVALUERINGER	36
4. METODE	36
4.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING	38
4.3 VALG AV METODE	41
4.4 INNSAMLING AV DATA	43
4.6.1 INTERVJUGUIDE OG SPØRSMÅL	44
4.5 STRATEGISK UTVALG AV ENHETER	46
4.5.1 UNDERSØKELSESENHETENE (CASENE)	47
4.6 ANALYSE AV DATAMATERIALET	48
4.7 METODENS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	50
5. RESULTATER OG ANALYSE	51
5.1 FØR BELØNNINGSSYSTEMET BLE INNFØRT	52
5.2 DET NYE BELØNNINGSSYSTEMET	54

6. DRØFTING	61
6.1 MOTIVASJON OG BELØNNING	61
6.1.1 MOTIVASJONSTEORIER	63
6.1 PRINSIPAL-AGENT	66
6.3 VURDERING OG EVALUERING	69
6.4 INSENTIVER	71
7. KONKLUSJON	73
7.1 HVOR GOD ER UNDERSØKELSEN?	76
7.2 VIDERE FORSKNING	79
REFERANSELISTE	80
VEDLEGG	84

1 Innledning

Bruk av effektive insentivsystemer og prestasjonsbasert belønning har i mange år vært et kjent virkemiddel i den private sektoren for å styre menneskers atferd og innsats i ønsket retning, slik at virksomheter kan oppnå ønskede mål og resultater. Den private sektoren er ikke direkte kontrollert av myndighetene, og private eiere har derfor egenkontrollerte budsjetter. Dette gjør at den private sektoren har store muligheter for fleksibel og variabel avlønning. Det har derimot ikke vært like utbredt med insentivsystemer og prestasjonsbasert belønning i den offentlige sektoren, hvor avlønningen har vært relativ fast over lang tid, og hvor budsjetter er bestemt og kontrollert av myndighetene. Av det vi kan se, finnes det heller ikke så mye forskning og teori omkring bruken av belønningssystem i offentlig og kommunal sektor, med tanke på hvordan dette eventuelt er utformet og hvordan det fungerer. Den teori og forskningen som foreligger er dessuten ofte knyttet til den private sektoren, og det er ikke bestandig slik at offentlig og privat sektor er sammenlignbare på den måten at systemet direkte kan overføres. Imidlertid kan vi ikke se bort ifra at det likevel er slik at også offentlig og kommunal sektor har nytte av effektive insentivsystem og prestasjonsbasert belønning (Hagen, 1900). Den senere tiden har det blitt observert en tendens mot hyppigere bruk av ulike former for belønningssystem også i offentlig og kommunal sektor.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

”Norge bør sette i gang med forskning på prestasjonslønn og bruk av økonomiske insentiver i offentlig sektor”

(Rune J. Sørensen, 2008)

I følge Sørensen (2008) er ikke forskjellen mellom offentlig sektor og privat sektor så stor som mange har oppfatning av. Verken norsk eller internasjonal forskning tilsier at det er vanskelig å måle, evaluere og belønne resultater og måloppnåelse i den offentlige sektoren. Han påpeker likevel at de ansattes motivasjon vil kunne variere fra sektor til sektor, og at system, mål og kriterier derfor må utformes på forskjellige måter. Det handler om kreativitet, men først trengs det forskning (Sørensen, 2008).

Fram til 90-tallet var den offentlige sektoren preget av en fast og sentral lønnspolitikk. Det vil si at alle ansatte i offentlig sektor fulgte faste tariffier og kollektive avtaler i forhold til lønns- og arbeidsvilkår, uansett tilhørende kommune. Men så skjedde det en rekke endringer og forbedringer mot en mer lokal lønnspolitikk (Finstad & Nikolaisen, 2006). Kommunens Sentralforbund foreslo nemlig endringer i tariffavtalen, med det ønsket om å la kommunene få mulighet til å videreutvikle eksisterende lønnspolitikk og lønnsystem. Hovedformålet var å bruke disse som strategiske verktøy til å tilpasse de enkelte kommunenes utfordringer. På den måten ville kommunene få mulighet til å lønnsdifferensiere basert på lokale vurderinger og løsninger, samt ta i bruk alternative belønningsformer som for eksempel prestasjonsbasert belønning. Dette vil hjelpe hver enkelt kommune til å rekruttere dyktige ansatte, og bedre holde på kvalifisert kompetanse og arbeidskraft, samt fokuserer ytterligere på prestasjoner, måloppnåelse, innsats, ansvar og resultater. Endringene og forbedringene som skjedde på 90-tallet er bedre kjent som New Public Management (Klausen, 2005). Bakgrunnen til New Public Management skyltes hovedsakelig at den offentlige sektoren ble betegnet som forholdsvis ineffektiv og uøkonomisk, og derfor måtte effektiviseres og gjøres mer markedsorientert, slik at det ble økt fokus på produktivitet, kostnadseffektivitet og mål- og resultatstyring. Særlig viktig for mål- og resultatstyring var utarbeidelse av klare mål og kriterier, samt måling, evaluering og belønning av resultater og prestasjon. På bakgrunn av dette ble ulike styringsprinsipper fra den private sektoren implementert og overført til den offentlige sektoren. Dette har blant annet medført at lønnsystemene i kommunal sektor gradvis har fått økt fokus på resultater og prestasjonsbasert belønning, samt mer effektiv bruk av insentiver (Christensen & Lægneid, 2002).

I 2002 startet Kommunenes Sentralforbund et prosjektarbeid hvor de utarbeidet en håndbok som skulle dekke prosessen fra utvikling av belønningspolitikk til implementering av belønningssystem i offentlig sektor. Prosjektet gikk ut på å utvikle et nytt belønningssystem for den kommunale sektoren, med fokus på mer prestasjonsbasert belønning i forhold til innsats og måloppnåelse (HayGoup & KS, 2002). Som en siste fase i dette prosjektet ble det gjennomført et pilotprosjekt i Larvik kommune og Helgeroa barnehage. Målet var å teste ut det nye belønningssystemet i denne barnehagen, for deretter å implementere lignende system i de resterende kommunale barnehagene i Larvik kommune, samt andre kommunale organisasjoner. Helgeroa barnehage var derfor med på å utforme belønningssystemet for de andre kommunale barnehagene, slik håndboken til Kommunens Sentralforbund sitt prosjekt fremstår. Etter om lag seks år med støtte fra kommunen i forbindelse med belønningssystemet

i de kommunale barnehagene, tok ressursene slutt og kommunen hadde ikke lenger mulighet til å utbetale en ekstra belønning knyttet til prestasjoner og måloppnåelse.

Grunnen til at akkurat kommunale barnehager ble valgt til Kommunens Sentralforbund sitt pilotprosjekt i Larvik kommune, er fordi en barnehage er en kompleks organisasjon. Det er mange ulike yrkesgrupper, med utdanning som rangerer fra kun videregående og helt til masterutdanninger, og i takt med dette har de ansatte meget forskjellige roller innad i organisasjonen. Det er også en arbeidsplass der man har med mennesker å gjøre, og hvor dette er hovedoppdraget til de ansatte. Med tanke på dette er det veldig vanskelig å lage konkrete og målbare mål for en barnehage. Hvordan mål skal settes, når man aldri vet hva dagen bringer? Man kan vanskelig se for seg å telle klemmer eller bleieskift, men hva skal man måle da, når dette er det arbeidsoppgavene består av? Og hvordan skal målene knyttes opp mot prestasjon og innsats, og ikke minst evalueres og belønnes? Dette var noen av grunnene til at nettopp barnehager ble valgt, for å prøve å sette målbare mål, og evaluere og belønne disse.

1.2 Problemstilling

Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i pilotprosjektet som ble gjennomført i Larvik kommune og Helgeroa barnehage, med fokus på det nye belønningssystemet og bruk av prestasjonsbasert belønning for å nå mål og resultater i kommunale barnehager. I den sammenheng syns vi det er spennende å gjøre en evaluering av hvordan belønningssystemet er utformet og hvordan det har fungert i praksis, og eventuelt hvordan det fortsatt fungerer i dag, etter at ressursene har forsvunnet. Ble det endringer i de ansattes motivasjon, og hvordan opplevde de egentlig denne prosessen? På bakgrunn av dette har vi utarbeidet to spennende problemstillinger:

1. Hvordan fungerte Kommunens Sentralforbund sitt belønningssystem i de kommunale barnehagene da de ble implementert, og hvordan bidro det til å oppnå mål?

2. Hvordan påvirket belønningssystemet de ansattes motivasjon, og hva skjedde med motivasjonen når ressursene forsvant?

1.3 Avgrensning

På grunn av at pilotprosjektet ble gjennomført i Helgeroa barnehage og at denne barnehagen var med på å utforme belønningssystem for de andre kommunale barnehagen i Larvik kommune, har vi i denne oppgave kun konsentrert oss om kommunale barnehager. Dette skyldes at de jobbet med det samme belønningssystemet og derfor er sammenlignbare. Vi skulle dog likt å visst hvordan et belønningssystem kan utartet seg i andre kommunale organisasjoner, men det har vi dessverre verken tid eller ressurser til å gjøre i denne masteroppgaven. Grunnet tids- og ressursmessige årsaker har vi derfor måttet foreta noen avgrensninger. Vi kommer ikke til å fokusere på forskjeller mellom private og kommunale barnehager. Vi kommer heller ikke til å utdype alternative måter å bruke systemet på, eller forslag til eventuelle forbedringer. Fokuset i denne oppgaven har vært å få en bredere forståelse rundt hvordan systemet er utformet og hvordan det fungerer med tanke på motivasjon og måloppnåelse.

Vi tar utgangspunkt i generell teori relatert til motivasjon, insentiver, belønning og belønningssystem. Selv om mye av denne teorien hovedsakelig er knyttet til privat sektor, prøver vi å forstå dens relevans også i kommunal sektor. På den måten ser vi om slik teori også kan være gjeldene med tanke på utforming av belønningssystem i kommunal sektor.

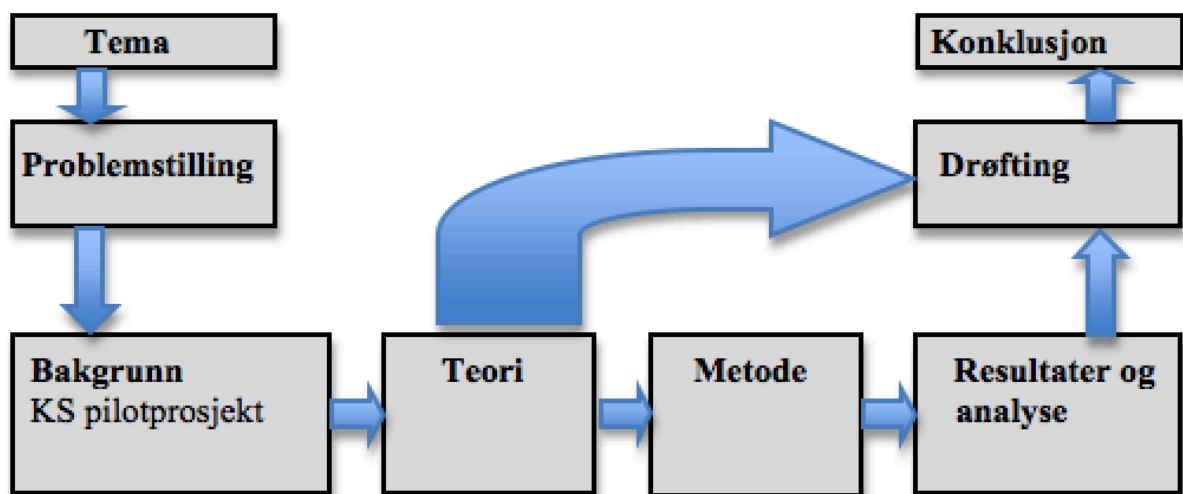
1.4 Formål med oppgaven

Formålet med denne masteroppgaven er at de resultater som fremlegges på bakgrunn av vår kvalitative undersøkelse, skal kunne være til nytte og ha overføringsverdi for andre kommunale barnehager og eventuelt andre organisasjoner innen den offentlige sektoren. Vi ønsker å besvare våre problemstillinger på en så tydelig og klar måte som mulig, og ønsker at de konklusjoner som trekkes er så kvalitativt gode at de skaper pålitelighet til å kunne brukes videre. Gjennom forskningsarbeidet vil vi for vår egen del oppnå en bedre forståelse, og bli mer bevist på hvordan belønningssystem og prestasjonsbasert belønning kan utformes i offentlig sektor, og hvordan dette fungerer i praksis. Vi ønsker også å ha en teoretisk og forskningsbasert trygghet i de valg vi gjør, samt kunne videreformidle vår kunnskap.

1.5 Oppgavens videre oppbygging

Hittil har oppgaven tatt for seg bakgrunn for valg av tema, valg av problemstilling, avgrensning og oppgavens formål.

I kapittel 2 redegjør vi for hvordan belønningssystem i kommunal sektor ble utviklet med tanke på Kommunens Sentralforbund sin håndbok fra 2002. I kapittel 3 vil teori og teoretiske innfallsvinkler vi anser å ha relevans for oppgaven og problemstilling, presenteres. Videre tar vi for oss oppgavens metode. Kapittel 4 beskriver altså hvilken metode og design vi har benyttet oss av for datainnsamling. I kapittel 5 presenteres resultater, og analyse av resultater som kom frem av våre kvalitative dybdeintervju. Kapittel 6 inneholder en drøfting av resultater, opp mot relevant teori på området. Til slutt, i kapittel 7, trekker vi konklusjoner vi mener å kunne se i forhold til problemstilling, analyse og drøfting som er gjort med bakgrunn i resultater. Her gjør vi også rede for metodens gyldighet og pålitelighet, samt presenter forslag til videre forskning vi mener kan være interessant.



Oversikt over oppgavens oppbygging (selvlaget modell)

2. Utvikling av belønningssystem i offentlig sektor

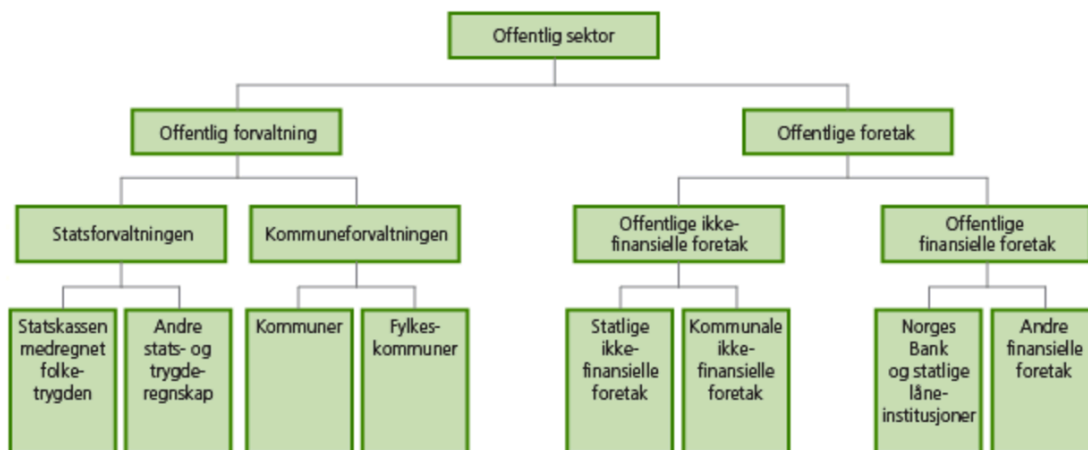
I august 2002 startet Kommunens Sentralforbunds (KS) avdeling for kompetanse og utvikling, et prosjektarbeid, der hensikten var å utarbeide en håndbok som skulle dekke prosessen fra utvikling av belønningssystem til implementering av belønningssystem i offentlig sektor. Prosjektets tema var *tilrettelegging og utvikling av verktøy for fast og variabel resultat- og prestasjonslønn i kommunal sektor* (HayGroup & KS, 2002). Prosjektet ble ikke innført for å revolusjonere den belønningspraksisen som allerede var rådende i kommunene, men heller å utvikle en ny belønningssystem og tilføre nye aspekter når det gjaldt den resultatbaserte delen av belønningen. Selv om det skulle utvikles noe nytt, var ikke nødvendigvis hensikten med selve prosjektet å bytte ut gjeldene insentivmodeller og systemer i sin helhet. Snarere var hensikten å videreutvikle disse. Fokuset var rettet mot å evaluere eksisterende politikk, modeller og verktøy for å se om disse fortsatt hadde gyldighet, også i fremtiden, for så å skape en helhet ved å sette sammen både nye og gamle politikker med tilhørende modeller.

2.1 Offentlig sektor vs. privat sektor

Insentivsystem, insentivstrukturer og resultatmålinger vil i offentlig sektor avvike noe fra det vi kjenner igjen fra den private sektoren, hvor den økonomiske teorien hovedsakelig har sin opprinnelse. Dette skyldes at den private og offentlige sektoren er forskjellige med tanke på oppgaver og tjenester, mål, verdier, budsjetter, politikk, interesser, interessenkonflikter etc. Offentlig sektor har som regel flere oppgaver og tjenester å ta hensyn til enn den private sektoren, som gjerne også er knyttet til mennesker. Målene i den offentlige sektoren er derfor hovedsakelig menneskerelatert. Det er også strammere budsjetter, et strengere regime i forhold til politikken, og flere interesser med ulike behov og interesser (Anthony & Young, 2003). På grunn av dette kan det være mer omfattende å måle og belønne verdier, prestasjoner, innsats, og resultater i den offentlige sektoren. I den private sektoren derimot, er hovedsakelig eierne de viktigste interessentene, mål er profittrelatert, samt at budsjettet ofte er mer fleksibelt og ”løst”. Organisasjoner i den private sektoren mottar også direkte finansielle ressurser ved salg av varer og tjenester, og blir i mindre grad styrt av politikk og lovreguleringer.

Den offentlige sektoren er veldig stor og mangfoldig, og blir derfor ofte brukt som en samlebetegnelse på organisasjoner som forvalter felles verdier og ressurser og som tar hånd

om felles oppgaver og tjenester i samfunnet, der fellestjenestene hovedsakelig er finansiert av skatter og avgifter (Anthony & Young, 2003). Offentlig sektor består av offentlig forvaltning og offentlige foretak, og er enten drevet av staten, fylker eller kommuner, eller satt ut på anbud eller drevet av private organisasjoner. De offentlige foretakene må være under offentlig kontroll, det vil si at den offentlige forvaltningen må eie eller ha ansvar for mer enn 50% av foretaket. Hva som betegnes som offentlig eierskap og ansvar, og hvilket nivå som skal forvalte de ulike tjenestene, bestemmes av politikken.



Offentlig sektor (http://no.wikipedia.org/wiki/Offentlig_sektor)

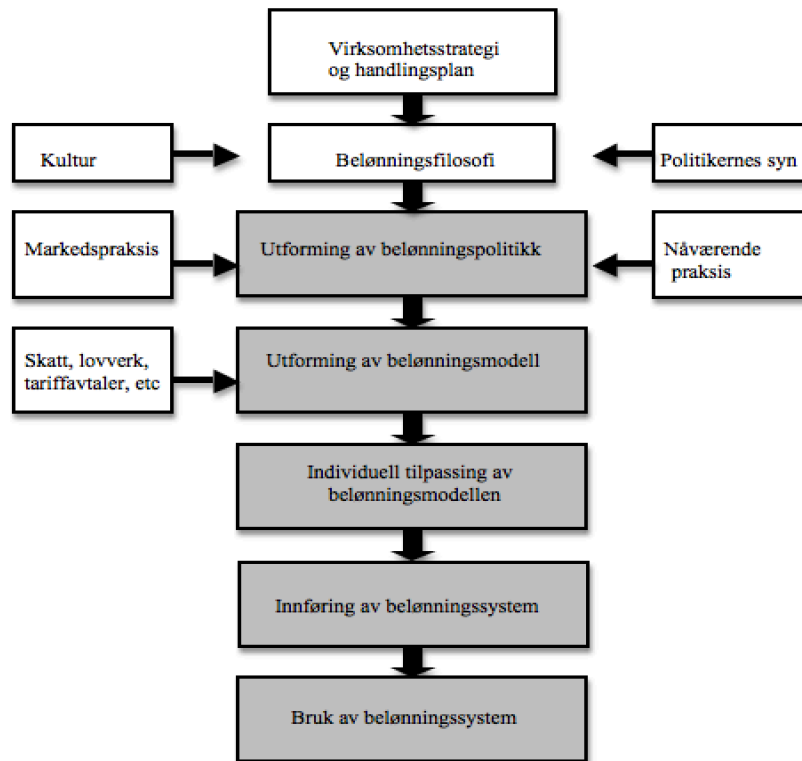
I følge Anthony & Young (2003) er et offentlig foretak en selvstendig økonomisk enhet som yter tjenester uten intensjoner om å tjene penger på tjenestene. De offentlige foretakene har derfor ikke til hensikt å øke profitten til eiere eller andre interessenter, men heller et formål om å levere viktige tjenester og yte god service. Ivaretagelse av velferdsstaten og de kollektive godene, blir ansett som det mest sentrale for slike foretak.

2.2 Kommunale barnehager vs. private barnehager

Hovedforskjellen mellom kommunale og private barnehager er hvem som har ansvar for å organisere og drive barnehagen, altså deres eiere. Kommunale barnehager eies og kontrolleres av kommunen, og er derfor en del av den kommunale forvaltningen. De som jobber i kommunale barnehager jobber derfor for kommunen, og ikke selve barnehagen. Private barnehager derimot, eies og kontrolleres av det private. De som jobber i private barnehager jobber også derfor for selve barnehagen. En privat barnehage kan fungerer på lik linje med andre private virksomheter, som søker å oppnå høyest mulig profitt. De kommunale

barnehagene er derimot drevet mer i retning av foreninger og/eller stiftelser, og kan ikke ta ut profitt (www.barnehage.no).

2.3 Prosjektets metodikk for belønningspolitikk- og struktur



Prosess fra belønningspolitikk til system (KS håndbok, HayGroup, s.6)

Modellen presenterer stegene i prosessen fra utvikling av belønningspolitikk til implementering av belønningsmodeller, og viser sammenhengen mellom virksomhetens overordnede mål og strategier, og at belønningspolitikk og belønningspraksis skal bidra til å støtte opp om disse (HayGroup & KS, 2002).

- *Virksomhetsstrategi:* Strategien som klargjør kommunens virksomhetsmål: Hvilke tjenester, med hvilken kvalitet, ønsker og kan kommunen tilby sine innbygger på kort og lang sikt?
- *Belønningsfilosofi:* Belønningsfilosofien gir retning for utvikling av en konkret belønningspolitikk. Den skal bl.a. gi svar på hvilket verdigrunnlag som skal danne basisen for belønningspolitikken, og hvordan kommunen ønsker å belønne sine medarbeidere i forhold til et konkurrerende marked.

- *Utforming av belønningssystem:* Belønningssystemet skal gi et klart bilde av overordnede prinsipper og regler for belønning. Disse prinsippene og reglene skal forsterke kommunens strategi og handlingsplan.
- *Utforming av belønningmodell:* Til grunn for utformingen av en belønningmodell ligger prinsippene i belønningssystemet. Prinsippene må presenteres som elementer hvor brukeren får klare retningslinjer for muligheten av elementenes sammensetning til en helhetlig modell. Brukerne av modellen må få samme forutsetninger for tilpasning til individuelle hensyn og krav.
- *Individuell tilpasning av belønningssystemet:* For individuell tilpasning fordres det rolle- og ansvarsbeskrivelser for de som belønnes i henhold til individuell tilpasset lønn. Det bør utarbeides avtaler med krav til konkret måloppnåelse for de områdene som er kritiske for tjenestetilbudet og enheten.
- *Innføring av belønningssystem:* For å lykkes med innføringen av et belønningssystem fordres det en klar og enhetlig kommunikasjon om systemets oppbygging og muligheter, samt opplæring av de personer og roller som skal drive systemet.
- *Bruk av belønningssystem:* Et konkurransedyktig belønningssystem må kontinuerlig tilpasses endrede forutsetninger utenfor og innenfor organisasjonen. Oppfølgingen av systemets effekt må derfor skje jevnlig gjennom en struktur som kan avdekke måloppnåelse og eventuelle avvik.

2.3.1 Utforming av belønningssystem

Ifølge håndboken utviklet av HayGroup (2002), er belønningssystemet belønningssystemets drivstoff – den danner grunnlag for utvikling av belønningssystemer. En belønningssystem tar utgangspunkt i kommunens overordnede mål, og skal bidra og lede til at medarbeidere knyttes opp mot den strategi og de modeller som er valgt for å nå disse overordnede målene. Det er svært viktig at det er en sammenheng mellom det vi sier er viktig å oppnå, hva vi måler, hva vi belønner og hvordan vi belønner - det må altså være en sammenheng mellom måloppnåelse, prestasjon og belønning (HayGroup & KS, 2002). Mangel på slike sammenhenger medfører at belønning ikke virker motiverende. Dersom belønningssystemet ikke lar seg overføre til belønningssystemer, vil den være en hindring i organisasjonen grunnet avvik mellom intensjon og praksis. Dette vil svekke belønningssystemets tillit, som igjen vil medføre fare for redusert motivasjon blant medarbeiderne. Det er først når virksomheten klarer å knytte belønningssystemet, og til slutt belønningssystemet, opp mot

de overordnede målene at det oppstår en vinn – vinn situasjon der virksomheten når sine mål, samtidig som medarbeiderne lønnes og belønnes basert på prestasjon og måloppnåelse. Minst like viktig som å ha en klar sammenheng mellom virksomhetsmål og belønning, er det at belønningspraksisen oppfattes rettferdig og riktig for alle. For å oppnå en rettferdig og riktig belønningspraksis, er det derfor nødvendig med en hensiktsmessig og god belønningspolitikk. Siden atferd i stor grad påvirkes av den belønningspolitikk og belønningspraksis som utøves, må disse være kjent blant alle medarbeidere og godkjent som sådan.

Strukturen i kommunens belønningspolitikk :

1. Målsettinger – hensikt
2. Rammebetingelser
3. Hvem omfattes av belønningspolitikken?
4. Hvem skal belønnes?
5. Hvordan skal det belønnes?
6. Hvem skal fastsette lønnen?

1. Målsettinger – hensikt

Mål angir retning og skaper fokus, og det er derfor viktig at målene defineres og utformes på en måte som tydeliggjør kommunens intensjoner med belønningspolitikken.

Belønningspolitikkens hovedmålsetting	Strategier for å nå målsettingene
Motivere og stimulere til ønsket atferd	Hvilken atferd er kritisk for kommunen? Hvordan skape motivasjon for å oppnå ønsket atferd?
Belønne prestasjoner og resultater	Hvilke prestasjoner skal belønnes? Hvordan utarbeide måleparametere slik at belønning kan knyttes til prestasjon og måloppnåelse?
Betale riktig for kompetansen	Hvordan er rekrutteringssituasjonen? På hvilket grunnlag fastsettes lønn?
Tiltrekke, beholde og utvikle mennesker med riktig kompetanse	Hvilke utviklingsmuligheter skal tilbys? Tar vi hensyn til ulike behov i forhold til livsfase? Klarer vi å tilby en totalbelønning som forhindrer uønsket avgang av kritisk kompetanse?

2. Rammebetingelser

Ingen virksomhet har mulighet til å helt fritt, utforme en belønningssystem uten å ta hensyn til formelle lover og forskrifter. Rammebetingelsene definerer handlingsrommet for å utforme belønningssystemet. Enhver virksomhet vil ha begrenset tilgang på ressurser, enten ressursen er av finansiell eller ikke- finansiell karakter. Grunnet knapphet av de fleste ressurser, må det alltid tas ulike valg. Rammebetingelsene vil presisere ambisjonsnivået og skille mellom hvilke mål som skal nås på kort og lang sikt, med tanke på utforming av belønningssystemet og tilgang på ressurser.

3. Hvem omfattes av belønningssystemet?

Det må defineres hvilke grupper og individer lønnspolitikken skal omfatte.

4. Hva skal belønnes?

Belønningssystemet må definere hva som skal belønnes, også ved siden av arbeidstid, tilstedeværelse og kompetanse. Utgangspunktet for lønnsfastsettelse vil være den enkelte medarbeiders grunnkompetanse, som består av 1) formalkompetanse, 2) realkompetanse og 3) personlige egenskaper. Denne grunnkompetansen skal dekke medarbeidernes evne til å kunne løse oppgaver og håndtere ansvar som medfølger gitt stilling. Utover grunnkompetansen ønsker virksomheten å kunne påvirke medarbeidernes atferd, slik at virksomheten som helhet når sine mål. Belønningssystemet må derfor også inneholde elementer som stimulerer medarbeideren til å arbeide for fellesskapets beste, og ikke kun etter eget beste.

5. Hvordan skal det belønnes?

Hvordan de enkelte medarbeiderne skal belønnes vil variere veldig avhengig av mange faktorer, og det vil alltid finnes en risiko knyttet til det å belønne medarbeidere på bakgrunn av prestasjoner og resultater.

6. Hvem skal fastsette lønnen?

I en organisasjon må det være sammenheng og konsistens ved lønnsfastsettelse, og lønn bør derfor fastsettes delvis på overordnet nivå for å sikre konsistens, og delvis på enhetsnivå for å sikre sammenheng mellom prestasjon og lønn. Det betyr at det må være et sett med felleskriterier som er gjeldene, og at kriteriene må være forankret i belønningssystemet. Lønn for de enkelte stillingene må fastsettes basert på så objektive og målbare kriterier som

mulig. Det er den enkelte stilings kompleksitet, ansvar, krav til kompetanse, innsats og resultatoppnåelse som må være avgjørende.

Belønningspolitikken oppbygging:



(KS håndbok, HayGroup, s.13)

1. Behovsanalyse

For å kunne utforme en belønningspolitikk må det defineres hvilke behov som skal dekkes; 1) omgivelser/marked: konkurranse og kompetanse, 2) organisasjon: helhetstenkning, ressursutnyttelse og totaløkonomi, 3) drift: effektivitet og løsningsorientering, ressursoptimalisering, kvalitet og målfokusering, 4) gruppenivå: samarbeid, kompetansedeling og jobbrotasjon, og 5) medarbeidernivå: rekruttere, beholde og utvikle. (HayGroup & KS, 2002).

2. Utforming

Med utgangspunkt i behovsanalysen kan belønningspolitikken utformes. Utformingen av belønningspolitikken skal på en konkret og realistisk måte, møte de utfordringer som er avdekket gjennom analysen. Kommunen må her systematisere og definere virkemidler den har tilgjengelig for lønn og belønning, både monetære og ikke- monetære.

3. Forankring

Når endelig utforming og forslag til belønningspolitikk foreligger, må det forankres i organisasjonen.

4. Godkjenning

Belønningspolitikken må vedtas og godkjennes av behørig organer.

5. Bekjentgjøring

Den siste fasen i prosessen er å gjøre belønningspolitikken kjent for samtlige som omfattes av den. Det er svært viktig at alle medarbeidere får tilstrekkelig forståelse av belønningspolitikken.

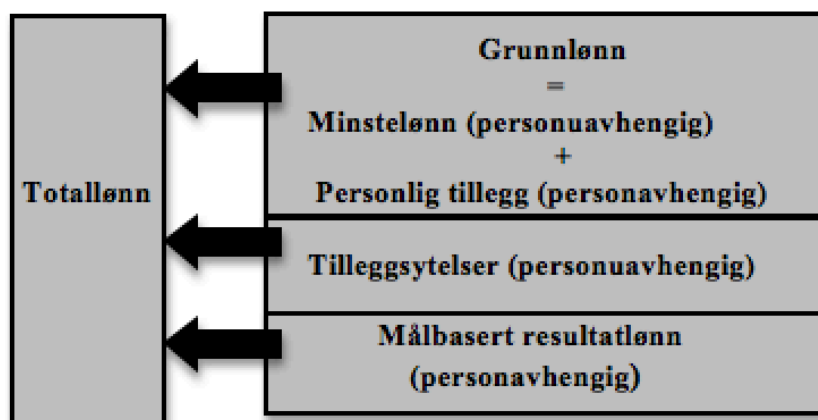
2.3.2 Den generelle belønningsmodell

Kommuner er komplekse organisasjoner med mange forskjellige virksomheter, noe som kan gjøre det vanskelig å utvikle kun én modell som tar hensyn til samtlige virksomhetens art og krav til prestasjon og resultat. Likevel har KS utviklet en generell belønningsmodell som skal ligge til grunn for samtlige virksomheter i kommunene. Modellen skal senere danne utgangspunkt for en tilpasset modell.

Lønnsfastsettelse og forhandlingsbestemmelser for ledere og medarbeidere, defineres av hovedtariffavtalen. Belønningselementene i hovedtariffavtalen er minstelønn, tilleggslønn (fast og variabel), bonus og tilleggssytelser. Belønningsmodellen tar utgangspunkt i disse elementene, og knytter dem til prestasjon og resultatmål. På bakgrunn av dette bruker modellen følgende elementer:

- *Grunnlønn*
- *Tilleggsytelser*
- *Målbasert resultatlønn*

Samlet sett utgjør disse elementene kommunens totallønn;



Modell for totallønn (KS håndbok, HayGroup, s.19)

Grunnlønn danner basis for modellen, og omfatter fast årslønn og andre faste tillegg. Grunnlønnen består av minstelønn og personlig tillegg, hvor de personlige tilleggene både kan være monetære og ikke- monetære (frynsegoder i form at ting eller tjenester). Tilleggsytelser er ikke- monetær ytelse som kommer i tillegg til grunnlønnen. Slike tilleggssytelser er ikke knyttet til personer, men til ansettelsesforholdet eller rollen/funksjonen som personer har. Typiske tilleggssytelser er ulike former for forsikring. Målbasert resultatlønn, ofte omtalt som insentivordninger, er en ekstra belønning som gis ved innsats og prestasjoner som er direkte

knyttet opp mot definerte mål. Slik resultatlønn brukes for å nå spesifikke mål mer effektivt. Dersom sannsynligheten for måloppnåelse øker ved å innføre målbasert resultatlønn, vil det være hensiktsmessig å implementere det i virksomheten. Typisk målbasert resultatlønn er ulike former for bonus som en engangsutbetaling.

Lønnsfastsettelsens er definert av fire ulike kriterier:

- Stillingens kompleksitet
- Den ansattes kompetanse
- Ansvar som følger av stillingen
- Den ansattes innsats og resultatoppnåelse

2.4 Pilotprosjekt i Larvik kommune

I prosjektets siste fase, ble det gjennomført to piloter. En i Larvik kommune og en i Trondheim kommune. Som en del av pilotprosjektet i Larvik kommune ble det utviklet et dataverktøy - ”Helgeroamodellen” - for implementering av tilpasset resultatlønnsmodell.

”Helgeroamodellen” er utviklet med bakgrunn i Helgeroa barnehage, som var den utvalgte virksomheten til pilotprosjektet i Larvik kommune. Hensikten med pilotprosjektet er at det skal ha overføringsverdi til andre enheter i kommunen, og til andre kommuner.

Siden vår oppgave fokuserer på belønningssystem og bruk av prestasjonsbasert belønning i kommunale barnehager i Larvik kommune (og at en av de barnehagene vi har med i undersøkelsen er nettopp Helgeroa barnehage), ser vi det som naturlig å kun konsentrere oss om pilotprosjektet i Larvik kommune, i denne oppgaven.

Prosesen:

I Larvik kommune ble det jobbet på to ulike nivåer. Det ble opprettet en arbeidsgruppe der personalsjef, en ekstern prosessveileder, en fra rådmannens stab, en tillitsvalgt og barnehagens styrer deltok. I arbeidsgruppen ble det drøftet overordnede prinsipper for et belønningssystem, og hva som var viktig å vektlegge for Larvik kommune. Gruppen drøftet også de ulike utfordringer som dukket opp underveis i prosessen. Parallelt ble det arbeidet i personalgruppen i barnehagen der prosessveileder ledet arbeidet, og der nødvendig forståelse for og forankring av systemet ble gjort.

Belønningspolitikkenes målsetting:

Gjennom pilotprosjektet ble det utarbeidet et eget forslag til belønningspolitikk for Larvik kommune, der Helgeroa barnehages målsetting med belønningspolitikken er inkludert.

Helgeroa barnehage har følgende hovedmål definert i belønningspolitikken, som ønskes oppnådd gjennom belønningsmodellen:

- Økt kreativitet og nytenkning
- Øke engasjement i forhold til å nå barnehagens mål, teammål og egne mål
- Øke status ved å jobbe i barnehagen
- Stolthet for arbeidsplassen
- Bedre kvaliteten i forhold til bruker
- Øke motivasjonen til de ansatte

Belønningspolitikken beskriver hvordan Larvik kommune på en aktiv måte kan benytte belønning som et effektivt virkemiddel for å nå overordnede mål. Hensikten er å knytte medarbeidere til virksomhetens strategi, ved å belønne atferd, resultat- og prestasjonsorientert innsats som på mest mulig effektiv måte, bidrar til måloppnåelse. Og på den måten vil ”Helgeroamodellen” være et effektivt verktøy.

”Belønningen skal ikke være løsrevet fra måloppnåelse, men aktivt stimulere den enkelte medarbeider til å arbeide mot felles mål” (KS, HayGroup, s.33)

Larvik kommune har i sin belønningspolitikk valgt ut 10 kritiske områder som skal bidra til å nå mål på enhets-, avdelings- og individnivå. Kommunen belønner medarbeidere som;

- er mål- og resultatrettet
- forbedrer og effektiviserer tjenestene og setter brukeren i sentrum
- bidrar aktivt til forbedring, fornyelse og omstilling
- tar initiativ og viser engasjement
- samarbeider godt med andre i og utenfor egen enhet
- viser lojalitet
- viser kommunikasjonsevner og sosiale ferdigheter
- bidrar til et godt og utviklede arbeidsmiljø
- arbeider selvstendig
- viser vilje til egenutvikling.

→ Fornøyde medarbeidere skal gi fornøyde brukere som igjen virker positivt på hele kommunen. Larvik – der det gode liv lever!

Belønningsmodellen for Larvik kommune:

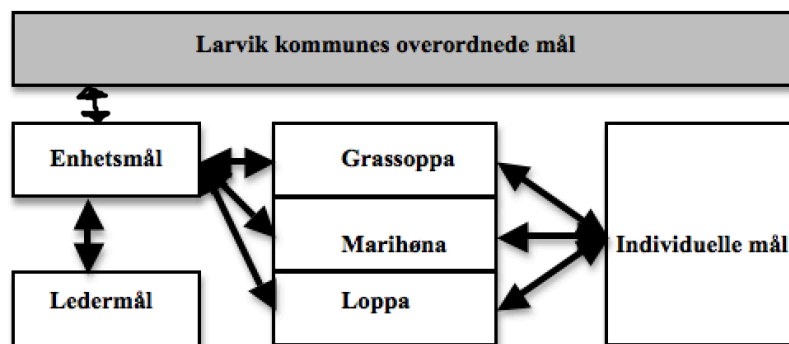
Belønningsmodellen som er valgt for Larvik kommune, bygger på eksisterende modell (Helgeroamodellen) beskrevet ovenfor i punkt 2.1.2, men har fått noen nye komponenter som er knyttet direkte til målrettet innsats og prestasjon. Noen av modellens elementer er personavhengige (direkte knyttet til personers mål og prestasjon) og noen av elementene er personuavhengige (godtgjørelse, monetære eller ikke- monetære som følger stilingen og ansettelsesforhold). Selv om grunnlønnselementet utgjør størstedelen av de ansattes lønn i Larvik kommune, vil motivasjonseffekten av resultatelement kunne være relativt større enn grunnlønnselementet.

Helgeroa barnehage:

I tillegg til den generelle modellen for Larvik kommune, er det utviklet en tilpasset modell for Helgeroa barnehage. Modellen er utviklet med det formål om å kunne overføres til andre kommunale barnehager og enheter i kommunen, uten vesentlig omskrivning. Hensikten er å stimulere til og belønne målrettet innsats og kompetanseutvikling.

For å lykkes med å innføre en ny og tilpasset modell som skal fokusere på måloppnåelse, er det avgjørende at det ikke knyttes for mange mål til enhet, gruppe og den enkelte medarbeider. I Helgeroa barnehage har den enkelte medarbeider tre hovedmål;

- 1 fellesmål for barnehagen (enhetsmål)
- 1 fellesmål for avdelingen (Grasshoppa, Loppa og Marihøna)
- 1 individuelt mål knyttet til den enkelte medarbeider



(KS håndbok, HayGroup, s.32)

Virksomhetsmålene er nedfelt i barnehagens rammeplan, og målene på alle nivåer skal støtte og forsterke hverandre.

Skal belønningsmodellen fungere etter intensjonen og skape den bevegelse som er ønskelig i forhold til å nå mål, må det defineres noen belønningselementer som faktisk gir ønsket effekt. I pilotprosjektet ble det definert både monetære (oppgjør i form av kontanter eller naturaytelser) og ikke- monetære ytelser (ofte en tilleggssytelse i form av ekstra ferie og fridager, videreutdanning, representere kommunen i ulike fora, deltakelse på seminar osv.). Her valgte Helgeroa barnehage selv de elementer som de mente ville virke motiverende på deres innsats.

"Helgeroamodellen":

Dataverktøyet dekker prosessen fra å definere mål til måloppfølging. Ved bruk av et slik verktøy "tvinges" ledere og medarbeidere til å definere målbare kriterier for måloppnåelse, samt at det er lettere med oppfølging knyttet til de enkelte målene. Målet er at ledere og medarbeidere kan følge innsats og prestasjon på enhets- team- og individnivå.

Modellen forutsetter at det er utarbeidet mål på alle nivåer og avdelinger i barnehagen. Samtlige mål skal være tilgjengelig for alle avdelingene. Hver avdeling har sitt eget ark der de enkelte målene velges ut og milepæler defineres. Det må også defineres når belønning utløses og hvilket belønningselement som skal knyttes til den enkelte måloppnåelse.

Helgeroamodellen inneholder de elementene som er beskrevet i modellen i 2.2.

- Fastsettelse av grunnlønn: Grunnlønnselementet (minstelønn + personlig tillegg) utgjør hoveddelen av belønningen. Minstelønnen settes ut fra Larvik kommunes lønnsstandard for aktuell stillingstype, stillingsnivå og kompleksitet. Videre tas det hensyn til formal- og realkompetanse. De personlige tilleggene er avhengig av om den ansatte besitter en realkompetanse som går utover det som er satt som krav, men der den kompetansen likevel forsterker utøvelsen av rollen.
- Bruk av tilleggssytelser: I Helgeroamodellen vil tilleggssytelsene spille en sentral rolle i resultatlønnmodellen, fordi det i en stram økonomisk situasjon vil være begrensede muligheter for vesentlig lønnsjusteringer og personlig tillegg er av en slik karakter at belønning kan tilpasses medarbeidernes livsfase.

- Målbasert resultatlønn: benyttes både ved justering av grunnlønn og som en engangsyttelse i form av monetære og ikke- monetære godtgjørelser.

Helgeroamodellen benytter mål og målekriterier som er kjent av samtlige medarbeidere slik at den enkelte vet når målet er nådd. Ved å knytte belønning så direkte som mulig til måloppnåelse, vil medarbeiderne i større grad kunne se sammenhengen mellom mottatt belønning enn ved en mer subjektiv vurdering.

Et slikt dataverktøy som ”Helgeroamodellen”, kan blant annet øke fokus på kvalitet, effektivitet og brukervennlighet, møte individers og gruppers behov i større grad, bidra til å tiltrekke kritisk kompetanse, forsterke forventninger til innsats og prestasjon, og det tillater mer målrettet belønning.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres teori og teoretiske innfallsvinkler som er ment for å testes opp mot de funn som fremkommer av undersøkelsen. Hensikten med kapitlet er å gi en oversikt over teori som kan bringe oss nærmere en forståelse av oppgavens tema, og som kan være av betydning for å besvare vår problemstilling. Det eksisterer store mengder teori på området, men mye av denne teorien er hovedsakelig ment for å forklare aspekter ved den private sektoren. Det er viktig å være klar over at det er forskjeller mellom den private og offentlige sektoren, og at vi derfor har forsøkt å sile ut det vi anser å være spesielt relevant også når det gjelder analyse av kommunale virksomheter.

I følge økonomisk teori er mennesker rasjonelle og egoistiske, og handler derfor i beste interesse for seg selv. De vil som regel ikke handle eller opptre mest mulig effektivt på andres vegne, i hvert fall ikke frivillig og uten insentiver og belønning. Dette skyldes de negative konsekvensen det kan ha i form av at de for eksempel blir utslitte. Belønningssystemets oppgave er derfor å påvirke de ansatte slik at de handler i samsvar med organisasjonens mål, samtidig som de ansatte får tilfredstilt sine egne mål (Milgrom & Roberts, 1992).

Belønningssystemet er altså et strategisk verktøy som organisasjoner bruker for å fremme ønsket atferd hos de ansatte. Hensikten er å styre de ansattes innsats og ytelse på en måte som gjør at organisasjonen når sine mål, tiltrekker seg dyktige ansatte, frastøter seg udyktige, og

oppretholder god kompetanse innad i organisasjonen. Hvordan belønningssystemet utformes og hvilke kriterier som velges, varierer veldig avhengig av type organisasjon og ikke minst sektor. Systemet bør likevel baseres på et faglig grunnlag som omfavner alt fra generelle betraktninger om de ansattes motivasjon, behov og forventninger, til reelle vurdering av organisasjonens økonomi, situasjon og markedsforhold. Det er dog viktig å ha i bakhodet at belønningssystem ikke nødvendigvis gir kun ønskede effekter. Interne og eksterne faktorer kan bidra til at belønningssystemet får uønskede og uheldige effekter også, som for eksempel dårlig arbeidsmiljø, mangel på motivasjon og negative vridningseffekter (Busch & Vanebo, 2000, Haukedal 2005).

Dette kapitlet starter med en innføring i motivasjon og relevante motivasjonsteorier, for så å presentere agentteori og dens hensikt. Videre gjøres det rede for insentivsystemer, insentiver og belønning, før det avslutningsvis presenteres ulike evalueringsformer. Teoriene som her gjøres rede for, anvendes senere i drøftingen opp mot de funn som fremkommer av den kvalitative undersøkelsen.

3.1 Motivasjon

”Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”

(Kaufmann & Kaufmann, 1998 s. 43)

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet ”movere” som betyr ”å bevege”, og forbindes med de grunnleggende drivkraftene som styrer menneskers atferd, handlinger og bevegelse mot bestemte mål (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Slike drivkrefter eller insentiver omhandler hovedsaklig energikomponenter (hva som setter oss i gang, og hva som bestemmer innsats og intensitet) og retningskomponenter (hvilke mål vi har og hvilke valg vi tar). Det vil si at motivasjonen bestemmer retning, intensitet og varighet på innsats. Motivasjon er det mest sentrale begrepet i atferdsvitenskapen fordi den søker til en hver tid å forklare hvorfor mennesker gjør som de faktisk gjør.

Motivasjon og belønning har i lang tid vært knyttet opp mot hverandre, og en god del av lønnsordningene i Norge bygger på teorier om ulike menneskesyn (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Hva er det som egentlig kjennetegner de gjennomsnittsansattes motivasjon i den kommunale sektoren? Hvordan skal belønningssystem utformes og tilpasses disse? Douglas McGregor (1960; Kuvaas & Dysvik, 2012) påstår at det finnes to ulike menneskesyn som beskriver de ansattes motivasjon. Disse to menneskesynene har han kalt for teori X og teori Y (som vi også kjenner igjen fra henholdsvis kontrollorientert HR og forpliktelsesbasert HR). Teori X antar at den gjennomsnittlige ansatte er rasjonell og grunnleggende umotivert, men selger sin arbeidskraft til riktig pris. De tar på seg arbeid mot sin vilje, kun for å tjene penger selv. De er selvsentrerte, bryr seg lite om måloppnåelse og resultat i organisasjonen, og er mest opptatt av trygghet. Videre misliker de egentlig jobben, har ingen ambisjoner, ønsker ikke ansvar, og motstår endringer. Belønningssystem som bygger på dette menneskesynet vil aldri få ansatte som er indre motivert. Det kan fremme økt produktivitet fordi de har en gulrot å strekke seg etter, men på grunn av atferden vil lojaliteten til organisasjonen svekkes. Teori Y antar derimot at den gjennomsnittlige ansatte er et selvstendig, motivert og tenkende vesen som ønsker å lære, delta og bidra i arbeidet. De er motivert av selve jobben, ønsker ansvar, vil gjøre sitt beste, og jobbe hardt. Selvrealisering og utvikling er viktigere enn penger. Belønningssystem som bygger på dette menneskesynet vil derimot få ansatte som er indre motivert. Lojaliteten til organisasjon vil også være sterk, uavhengig gulroten i enden (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Kuvaas & Dysvik (2012) forklarer at menneskers motivasjon er stimulert av forventninger om indre og ytre belønning, og at det derfor også må skilles mellom indre og ytre motivasjon:

- Indre motivasjon referer til hvordan atferd blir styrt av indre og psykologiske belønninger som er knyttet til selve jobben som utføres. Eksempelvis når vi gjør lekser fordi det er moro og interessant. Dersom man drives av indre motivasjon, betyr det at man kun utfører en handling for å oppnå en form for indre belønning som for eksempel tilfredsstillelse, glede og læring. Kilden til motivasjon ligger altså i det å utføre selve handlingen. Indre motivasjon er særlig viktig i oppgaver som krever kvalitet, forståelse, læring og utvikling (Kuvaas & Dysvik, 2012).
- Ytre motivasjon referer til hvordan atferd blir styrt av ytre og ikke- psykologiske belønninger som ligger utenfor selve jobben som utføres. Eksempelvis når vi tar oppvasken for å tjene en hundrelapp. Dersom man drives av ytre motivasjon, betyr det at man kun utfører en handling for å oppnå en form for ytre belønning som for eksempel

lønn, ros eller forfremmelse. Kilden til motivasjon ligger altså utenfor det å utføre selve handlingen, og er heller knyttet til resultater og utfallet som følger av handlingen. Handlingen vil i slike tilfeller kun være et virkemiddel for å oppnå belønning. Ytre motivasjon er best egnet til enkle, trivielle og standardiserte oppgaver hvor det viktigste er å få oppgaven utført til et tilfredsstillende resultat, og hvor det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter på atferd og/eller holdninger (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Både indre og ytre motivasjon er viktige kilder til å forklar atferd, og man vil i veldig mange jobbsituasjoner se en tilstedeværelse av begge to på samme tidspunkt. Sammenhengen mellom disse er derfor svært viktig. Man ønsker aldri at ytre motivasjon skal gå på bekostning av indre motivasjon, men heller at disse skal virke sammen i harmoni. Indre motivasjon har nemlig en sentral rolle, både i sosiale og økonomiske forhold. Det er derfor viktig å være varsom med bruk av indre og ytre belønning knyttet til motivasjon og innsats (Kuvaas & Dysvik, 2012). Forskning viser at bruk av ytre belønning og eksterne insentiver øker de ansattes ytre motivasjon, men at det samtidig kan redusere den indre motivasjonen, særlig i det lange løp (Deci, 1971, Kreps, 1997; Kuvaas & Dysvik, 2012). Spesielt kan dette skje når de ansatte i utgangspunktet synes arbeidet er interessant og allerede er tilbøyelig til god atferd uten ekstern belønning, eller at arbeidet involverer vesentlig selvbestemmelse, anerkjennelse og autonomi. Ved å da innføre for eksempel finansielle insentiver vil fokuset og motivasjonen som egentlig ligger i selve jobben, flyttes over til belønningen slik at arbeidet oppleves som et middel for å nå målet. Jo sterke koblinger mellom arbeidet og ytre belønning, jo større er også sannsynligheten for at den indre motivasjonen reduseres. Samtidig er en sterk kobling mellom arbeid og belønning et krav for at insentivsystemer skal ha en ytre motivasjonseffekt (Kuvaas, 2005). Ytre belønning kan likevel, i noen tilfeller, øke den indre motivasjonen. Spesielt dersom de ansatte tolker belønning som informasjon om egen kompetanse. Det som avgjør hvorvidt indre og ytre motivasjon harmonerer er blant annet egenskaper ved jobben, behov, forventninger, mål og likeverd.

3.2 Motivasjonsteorier

Motivasjon er et veldig sammensatt og komplekst fenomen hvor det eksisterer mange omfattende motivasjonsteorier, og dernest mange ulike modeller og rammeverk.

Motivasjonsteoriene forsøker å forklare hva som skaper motivasjon, hvorledes mennesker motiveres, samt sammenhenger mellom atferd, forventning, motivasjon, resultater og innsats.

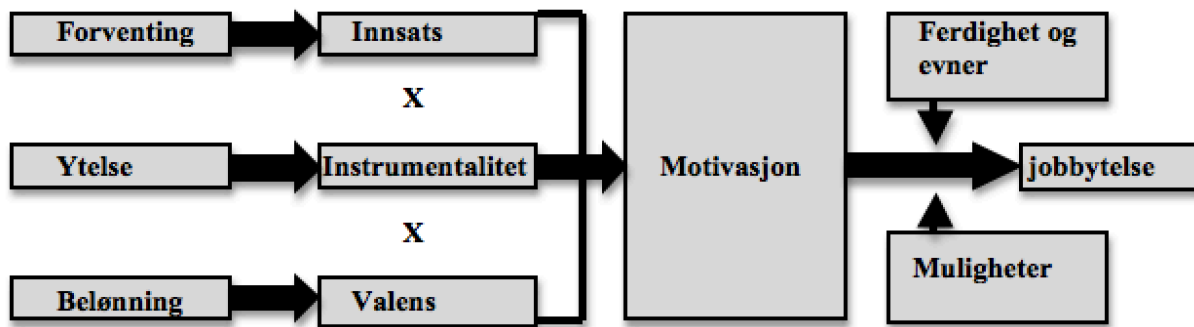
Kaufmann & Kaufmann (1998, 2003, 2009) har hovedsakelig valgt å dele slike motivasjonsteorier inn i fire kategorier. Kognitive motivasjonsteorier, sosiale motivasjonsteorier, behovsteorier og jobbkarakteristikamodellen. I forhold til denne oppgavens innhold og omfang, vil det å gå i dybden på alle motivasjonsteorier være unødvendig og langt utenfor oppgavens rekkevidde. Vi presenterer derfor de mest relevante teoriene som er av betydning for vår oppgave.

3.2.1 Forventningsteori

Forventningsteorien er en kognitiv motivasjonsteori som søker å forklare hvordan og hvorfor mennesker blir motivert, ved å se på motivasjon som en konsekvens av menneskers forventning om måloppnåelse, belønning og egen ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien fokuserer hovedsakelig på å finne årsaker til høy ytelse, ved å ta utgangspunkt i at mennesker atferd blir styrt av forventinger om at det er en sammenheng mellom innsats, mål og belønning. Det vil si at de ansatte har forventninger om at den belønningen de får ved å utføre en jobb, tilsvarer graden av innsats de legger ned i jobben. Motivasjonen er altså et resultat av forventninger om å oppnå det man ønsker av jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien bygger på at mennesker er rasjonelle vesener som bevisst overveier ulike handlinger og deretter gjør beslutninger.

Teorien peker særlig på tre faktorer som er avgjørende for de ansattes valg av innsats og som påvirker deres motivasjon. Den første faktoren dreier seg om hvorvidt god innsats vil gi resultater (subjektive forventinger). Det andre dreier seg om hvorvidt jobben fører til belønning (instrumentelle overveielser). Den tredje og siste faktoren dreier seg om hvorvidt belønningen man oppnår ved gode resultater har verdi for den ansatte (valensvurdering). Forholdet mellom de tre faktorene er multiplikativt. Jo høyere oppfattelse av verdi på alle tre samtidig, jo større vil også motivasjonen være (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det vil si at når en ansatt legger ned stor innsats i jobben, er det et resultat av forventinger om at innsatsen er verdt alt strevet fordi han/hun mottar en tilsvarende belønning som er av betydning. Da snakker vi om høy subjektiv forventning, høy instrumentell overveielser og høy valensvurdering, og motivasjonen vil derav være høy. Men dersom det for eksempel skulle vise seg at belønningen ikke var av betydning for den ansatte likevel, vil motivasjonen svekkes grunnet lavere valensvurdering. Hvorfor yte god innsats når belønningen ikke har verdi for den ansatte, selv om belønningen i seg selv gjenspeiler nedlagt innsats? En student

som ikke har et sterkt ønske om gode karakterer, er ikke like lett å motivere til økt innsats som en student som har høy valens knyttet til gode karakter (Kaufmann & Kaufmann, 2009).



(Forventningsteori. Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 98)

3.2.2 Målsettingsteori

Målsettingsteorien er også en kognitiv motivasjonsteori. Denne teorien søker å forklare hvordan og hvorfor mennesker blir motiverte, ved å se på motivasjon som en konsekvens av å jobbe mot bestemte mål. Intensjonen om å jobbe mot mål er altså helt avgjørende, og anses som den viktigste motivasjonsfaktoren (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Målene skal vise hva som må gjøres og hvilken innsats som kreves for å komme dit. Ved å påvirke de ansattes mål, kan deres atferd, innsats og motivasjon styres i ønsket retning. Utfordringen ligger derfor i å lage gode mål som kan måles, evalueres og belønnes. En fordel er også om målene er forstått og samsvarer på alle nivåer i organisasjonen. I følge Kaufmann & Kaufmann (2003) vil man få økt motivasjon når man har spesifikke og vanskelige mål å arbeide mot, så lenge målene ansees som gjennomførbare. Forskning viser også at vanskelige mål er mer motiverende enn lette mål, og at spesifikke mål er mer motiverende enn generelle mål (Locke et al., 1981). For at målene skal være suksessfulle må to betingelser være oppfylt. De ansatte må ha en forpliktelse til å følge opp målet, og de må ha en subjektiv mestringsstro. Det vil si at de må føle at målet er viktig for dem å oppnå og at det også har betydning for organisasjon om de klarer å nå målet, samt at de må ha tro på at de klarer å nå målene ut fra deres egne forutsetninger (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

Kritikken som er kommet mot denne teorien handler om at dette egentlig ikke er en teori i seg selv, men heller en motivasjonsteknikk som brukes for å styre de ansattes atferd og innsats.

3.2.3 Likeverdsteori

Adam sin likeverdsteori (1963) er en sosial motivasjonsteori som omhandler hvorvidt de ansatte opplever sitt forhold til medarbeidere og ledere som motiverende eller ikke.

Opplevelse av likhet, ulikhet og rettferdighet ovenfor disse vil være av vesentlig betydning for de ansattes grad av motivasjon, atferd og innsats. De ansatte sammenligner egen innsats og belønning med andre medarbeidere, og i følge Adam (1963) vil belønningen være tilfredsstillende og rettferdig dersom den er lik de andre medarbeidernes belønning, gitt at det også er lik innsats. Skiller derimot belønningen seg ut fra de andre medarbeiderne, vil belønningen oppleves som urettferdig, og den ansattes motivasjon vil kunne svekkes betraktelig. I likeverdsteorien er det derfor ikke absolutt størrelse på belønningen som er avgjørende for atferd, motivasjon og innsats, men den relative belønningen i forhold til andre sammenlignbare medarbeidere. Det som totalt sett vil økte motivasjonen til de ansatte er om fordelingen av ulike goder, oppleves som rettferdig og likt for alle ansatte. Organisasjons prosedyre for å evaluere ansatte må også ansees som rettferdig og likeverdig. Dette kan styrkes ved at ledelsen behandler alle de ansatte med respekt og høflighet, lar de komme med innspill og meninger, og ved å gi regelmessige tilbakemeldinger (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

3.2.4 Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen ble utviklet av Hackman og Oldham (1980), og var ment som en grunnleggende modell for å forklarer at ansattes motivasjon er knyttet til egenskaper ved selve jobben (Kuvaas & Dysvik, 2012). Modellen søker å forklare hva som må til for å sikre størst mulig indre motivasjon i arbeidet, økt prestasjon og jobbtrivsel. Empirisk forskning viser at indre motivasjon, trivsel og prestasjoner øker i takt med økt opplevelse av mening, ansvar og kunnskap (Fried & Ferris, 1987; Hackman og Oldham, 1980; Johns, Xie & Fang, 1992; Kuvaas & Dysvik, 2012). Kilden til slik opplevelse er jobber som har variasjon i ferdigheter og evner, og som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning samt jobbautonomi og feedback (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Den mest kjente teorien innenfor jobbkarakteristikamodellen er Hertzberg sin tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Denne teorien er i utgangspunktet en videreføring av Maslow sin behovspyramide (behovsteori), som handler om at mennesker drives av

egenskaper og behov. Slike egenskaper og behov er avgjørende for hva som motiverer oss til atferd. Herzberg deler slike egenskaper og behov ved selve jobben inn i to faktorer:

- Motivasjonsfaktorer: anerkjennelse, utvikling, ansvar, innflytelse, forfremmelse etc.
- Hygienefaktorer: fysiske og sosiale arbeidsforhold, arbeidstid, jobbsikkerhet etc.

Motivasjonsfaktorene skaper positive holdninger, trivsel og motivasjon til arbeidet når de er tilstede, men ikke misstrivsel dersom de ikke er tilstede. Motivasjonsfaktorene er typiske karakteristika man til sammenligning finner høyt i Malsow sin behovspyramide.

Hygienefaktorene skaper derimot ikke trivsel eller motivasjon til arbeidet dersom de er tilstede, men misstrivsel og negative holdninger dersom de ikke er tilstede. Hygienefaktorene er typiske karakteristika man til sammenligning finner lenger ned i Maslow sin behovspyramide. I hvilken faktor belønning inngår, har lenge vært et diskutert tema.

Belønning kan nemmelig skape misstrivsel dersom den uteblir, men også trivsel dersom god innsats resulterer i god belønning, som for eksempel i form av bonus (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I følge Herzberg har lønn større potensialet til å være umotiverende enn motiverende. Dersom lønn skal være motiverende må det knyttes til innsats og resultater, eller anerkjennelse. En kombinasjonsbruk av disse faktorene er derfor å anse som svært viktig.

3.3 Agentteori

Rammeverket som forklarer hvordan man ved hjelp av kontrakter og insentiver kan motivere personer til å oppnå felles mål, er bedre kjent som prinsipal-agent teorien. Prinsipal-agent teorien tar utgangspunkt i et økonomisk forhold mellom to parter, en prinsipal og en agent, og prøver å identifisere og forklare de såkalte prinsipal-agent problemene som oppstår når det skal gjøres transaksjoner dem i mellom. Kjernen i teorien er at prinsipalen og agenten har ulike preferanser, mål og informasjon. Dette bygger på det økonomiske paradigmet om at alle individuelle aktører er rasjonelle og egoistiske, og at de derfor handler i beste interesse for seg selv (Jensen & Meckling, 1976). Teorien er en sterk forenkling av virkeligheten, men avdekker likevel interessante aspekter ved et arbeidsforhold.

En av de mest innflytelsesrike og siterte artiklene omkring agentteori, er Jensen & Meckling (1976) sin artikkel om agentteori og agentkostnader. I følge Jensen & Meckling defineres et prinsipal-agent forhold som en kontraktssituasjon der en eller flere personer (prinsipalen) engasjerer en annen person (agenten) til å utføre en handling på deres vegne. Tanken er at

agenten skal handle i prinsipalens interesse og utføre handlingen på en så tilfredsstillende måte at prinsipalen oppnår ønsket effekt og resultat. I praksis er det likevel ikke like lett som det høres ut som, siden begge parter i følge teorien vil søke å maksimere egen nytte. En vanlig antagelse er at prinsipalen ønsker seg et størst mulig overskudd, mens agenten ønsker seg best mulig belønning for minst mulig innsats. Prinsipalen vil alltid ha et ønsket om at agenten skal yte maksimal innsats, men for at agenten skal kunne yte maksimal innsats må han/hun også oppnå en ønsket effekt for dette. Siden agentens innsats ved å utføre handlingen på vegne av prinsipalen kan medføre en form for nyttetap for agenten, er det stor grunn til å tro at agenten ikke alltid vil handle i prinsipalens interesse og derav vil prøve å minimere sin innsats. På den måten har prinsipalen og agenten ulike interesser og mål, samt at det vil oppstå konflikter da økt belønning for innsats går på bekostning av prinsipalens overskudd.

Det essensielle i teorien er at prinsipalen må finne de riktige insentivene som påvirker agenten til å handle på en måte som også vil fremme prinsipalens interesse. På den måten vil begge parter oppnå felles mål med kontrakten (Jensen & Meckling, 1976). Insentivutforming er dog ikke helt uproblematisk – eksistensen av usikkerhet og asymmetrisk informasjon mellom partene kan by på utfordringer. Med asymmetrisk informasjon menes at prinsipalen og agenten ikke besitter den samme informasjonen. En av partene vet noe som den andre parten ikke vet, eller som ikke kan observeres. Slik informasjonsasymmetri kan opptre på to forskjellige måter, og er ofte knyttet til type eller atferd (Jensen & Meckling, 1976):

- *Skjult informasjon og skjulte egenskaper:* Agenten har privat informasjon som prinsipalen ikke har, og besitter egenskaper som kun er kjent av agenten selv. Dette kan føre til problemer med skjevt utvalg ("adverse selection").
- *Skjulte handlinger:* Prinsipalen kan ikke observere agentens handlinger fullt og helt, eller at handlingene lettere kan observeres av agenten selv. Dette gir opphav til moralsk risiko ("moral hazard").

På grunn av asymmetrisk informasjon og forutsetningen om at prinsipalen og agenten har ulike mål, oppstår det vi kaller for agentkostnader. Agentkostnader er et økonomiske tap grunnet svak innsats fra agenten og kontrollkostnader for å dekke uønsket atferd.

3.3.1 Skjevt utvalg ("adverse selection")

Skjevt utvalg oppstår på grunn av ulik informasjonsbesittelse, gjerne i form av innsats, mellom prinsipalen og agenten, og går på hvilken type man er. I de fleste tilfeller er det agenten som besitter privat informasjon som prinsipalen ikke har tilgang på, når det skal inngås en kontrakt dem imellom. Prinsipalen kan ikke observere hva slags type agenten er eller hvilke innsats han/hun yter. Slik informasjon er av relevant betydning for den handlingen eller oppgaven agenten skal utøve på vegne av prinsipalen (Jensen & Meckling, 1976). Skjevt utvalg medfører derfor ofte at agenter som har liten innsats oppfatter belønningen som god, mens de agentene som faktisk har høy innsats vil oppfatte belønningen som dårlig. For å unngå dette må prinsipalen prøve å motivere agenten til å avsløre sin private informasjon, ved at agenten signaliserer til prinsipalen hvilken type han/hun er (Spence, 1973). Dette kan gjøres ved å tilby agenten to ulike typer kontrakter, hvor én er ment for agenter med høy innsats og én er ment for agenter med lav innsats. Formålet er at kontraktene må være utformet på en måte som gjør at hver agent har grunn til, og kommer til å velge den kontrakten som er designet akkurat for han/hun. Agenten kjenner sin type og vil derfor velge den kontrakten som gjenspeiler han/hun.

Skjevt utvalg er et ex ante problem i den asymmetriske utfordringen, det vil si at agentkostnadene faller før kontraktinngåelsen. Dette er ofte forbundet med rekruttering av dyktige og kompetente ansatte.

3.3.2 Moralsk risiko ("moral hazard")

Moralsk risiko er knyttet til atferd, og oppstår når agentens handlinger ikke direkte kan observeres fullt og helt av prinsipalen. Dette er et fenomen i form av opportuniste og kontraktsinngåelse. Det vil si en opportunistisk atferd der agenten opptrer i strid med inngått kontrakt og utnytter omgivelsene til egen fordel, for å sikre egen interesse på bekostning av prinsipalen (Holmström, 1979). Etter at kontrakten er signert, kan ikke prinsipalen lenger observere agentens handlinger. Prinsipalen kan kun observere utfallet av handlingen. Siden utfallet av handlingen også er bestemt av krefter utenfor og rundt agenten, kan det være vanskelig for prinsipalen å se omfanget av agentens innsats.

Dersom prinsipalen kan observere agentens handlinger fullt ut og dermed kontraktfeste disse direkte, får vi det vi kaller en pareto optimal kontrakt. Det vil si at prinsipalen til en hver tid

kan se agentens handlinger og innsats, og belønne deretter. Dette vil medføre at agenten til en hver tid yter maksimal innsats. Både agenten og prinsipalen oppnår da sin nytte med kontrakten (Holmström, 1979). I mange tilfeller hvor prinsipalen kan observere agentens handlinger, er det derfor allerede bestemt og fastsatt et insentivsystem før agenten inngår kontrakten. Men dersom agentens handlinger ikke kan observeres av prinsipalen, eksisterer det derimot en stor fare for at agenten sluntrer unna og underpresterer, og dermed ikke handler i tråd med de ønsker og interesser prinsipalen har. Det vil ikke være optimalt for agenten å yte maksimal innsats, siden handlingen uansett ikke observeres fullt ut. I tillegg vil også utfalle av agentens handling avhenge av en rekke forhold som ikke kan kontrolleres, noe som medfører at agenten har mulighet til å oppnå gode resultater med lav innsats. Eller motsatt, at agenten oppnår dårlige resultater selv med høy innsats. utfordringen her ligger i at prinsipalen må utforme et insentivsystem for agenten som maksimerer prinsipalens nytte. Prinsipalen må derfor motivere agenten og tilpasse belønningen, slik at agentens interesser sammenfaller med prinsipalens. Problemet med moralsk risiko kan i midlertidig reduseres ved hjelp av kontrollering og overvåking, eller økt fokusering og kontinuerlig innsamling av informasjon (Jensen & Meckling, 1976).

Moralsk risiko er et ex post problem i den asymmetriske utfordringen, det vil si at agentkostnadene først kommer etter kontraktinngåelse.

3.4 Multi-tasking og vridningseffekter

Prinsipal-agent teorien antar at agenten i utgangspunktet bare har én oppgave å konsentrere seg om til et hvert tidspunkt. Dette stemmer derimot sjeldent med virkeligheten. Agenten har i de aller fleste jobber, flere forskjellige arbeidsoppgaver å konsentrere seg om på samme tid: multi-tasking (Holmström & Milgrom, 1991). Disse oppgavene kan variere veldig, der noen blir belønnet på bakgrunn av måloppnåelse og resultater, mens andre ligger innbakt i fastlønnen. En negativ effekt som kan oppstå ved multi-tasking er at agenten kun prioriterer og fokuserer på de oppgavene som måles og belønnes. Hvis oppgavene i tillegg har ulike målinger og belønninger, vil agenten ha insentiver til å gjøre de letteste og best betalte oppgavene først. På den måten vil innsatsen dras helt eller delvis vekk fra andre oppgaver, som kan være minst like viktig for organisasjonen. En annen negativ effekt ved multi-tasking er at det kan ta lang tid før innsatsen gjenspeiler resultater, noe som kan svekke motivasjonen til ansatte som får belønning basert på resultater. Slike negative effekter kalles

vridningseffekter (Lazear & Gibbs, 2009). Vridningseffekter kan blant annet føre til intriger og sabotasje. For å unngå dette kan prinsipalen for eksempel gi svakere insentiver i de oppgavene som er lettest å måle, slik at disse ikke nødvendigvis blir en prioritering. På den måten vil agenten balansere alle oppgaven på en bedre måte.

3.5 Multiple prinsipaler

Den enkle prinsipal-agent modellen antar også at det i utgangspunktet bare eksisterer en prinsipal, noe som i mange tilfeller er realiteten. Noen ganger eksisterer det likevel flere prinsipaler, der alle søker å påvirke agentens atferd i sin retning. Den beste løsningen når det er flere prinsipaler tilstede er at prinsipalene samarbeider om et felles insentivsystem (Lazear & Gibbs, 2009). Dersom dette derimot ikke er mulig fordi prinsipalene heller vil opptre selvstendig, kan insentivene bli betraktelig svekket. Hver prinsipal ønsker å styre den ansattes innsats i deres retning, og vekk fra de andres prinsipalenes retning.

I privat sektor er det ofte situasjoner med kun en prinsipal, men i offentlig sektor er sjansen mye større for at det er flere prinsipaler. I tillegg til selve organisasjonen kan det eksistere andre interessegrupper som for eksempel fagforeninger og kundegrupper. Resultater av handlinger og atferd i kommunal sektor vil som regel berøre mange mennesker. Multiple prinsipaler er derfor en regel snarere enn et unntak i offentlig sektor (Hagen, 1990).

3.6 Insentivsystem/belønningssystem

I en perfekt verden der alle mennesker har identiske mål, lik informasjon og full oversikt, vil det ikke eksistere problemer i forhold til motivasjon og belønning. Det er ikke nødvendig for organisasjoner å påvirke de ansattes innsats og atferd i bestemte retninger da alle har den indre motivasjonen som trengs for å gjøre et godt stykke arbeid. De ansatte vil til en hver tid jobbe i beste interesse for organisasjonen og for seg selv. Virkeligheten er imidlertid ikke så perfekt. Det er unaturlig å tenke at alle mennesker har identiske mål siden alle mennesker er forskjellige, og derfor også har ulike behov og interesser. Dessuten vil alle på en eller annen måte besitte privat og skjult informasjon som ikke er kjent for andre. Heller ikke alle mennesker vil til en hver tid har full oversikt over alt og alle situasjoner. På grunn av slik asymmetrisk informasjon og dets utfordringer (som nevnt i agentteori) kan organisasjoner få problemer med å samkjøre de ansattes atferd med det som er ønskelig for bedriften. Siden det kreves både tid og innsats av de ansatte for å yte godt, er det ingen selvfølge at de til en hver

tid vil handle i bedriftens beste interesse. For å få de ansatte til å jobbe mot felles mål, må deres motivasjon og atferd styres. For å lykkes med dette kan bedriften ta i bruk styringsverktøy i form av insentiver, belønning og effektive insentivsystemer (Bragelien, 2003).

Insentivsystemene er ofte lineære, stegvise eller variable (Lazear & Gibbs, 2009). Et lineært system vil si at insentiveffektene er tilstede kontinuerlig, noe som gjør at blant annet manipulasjon og strategisk innsats kan unngås. Et stegvis system vil derimot si at insentiveffekten opptrer gradvis etter hvert som de ansatte når resultater eller yter god innsats. Slike systemer er sårbare ovenfor manipulasjon, men hensiktsmessig dersom innsats i stor grad har innvirkning på resultater og ytelse. Et variabelt system vil si at insentiveffekten kan avta eller øke, avhengig av resultatoppnåelse. Der insentivstyrken avtar vil de ansatte ha mindre å vinne på gode resultater, noe som fremmer forsiktighet. Der insentivstyrken derimot øker, vil de ansatte ha mer å vinne på gode resultater, noe som fremmer risikotaking.

Formålet med insentivsystemer er at organisasjonen skal oppnå positive effekter som motiverer og drar de ansatte i samme retning som organisasjonen, med tanke på mål og interesser. Slike positive effekter kan være at (Bragelien, 2003):

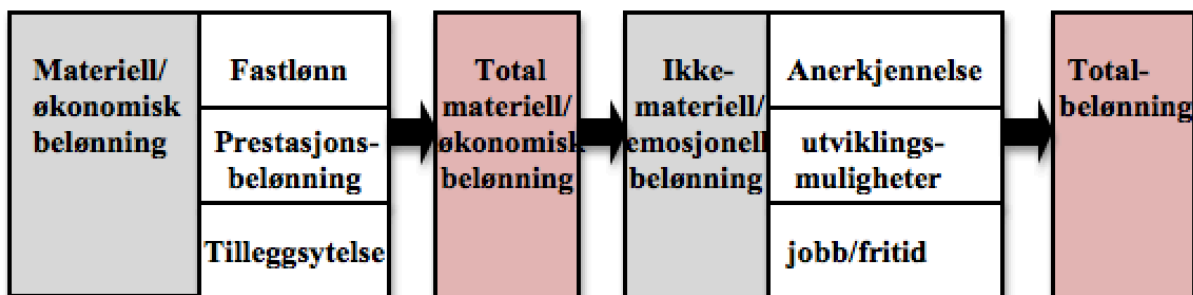
- De ansatte jobber hardere (raskere og lengre)
- De ansatte jobber smartere (med de riktige oppgavene)
- De ansatte tar bedre beslutninger
- Organisasjonen tiltrekker seg dyktige og kompetente ansatte
- Organisasjonen beholder de beste ansatte og frastøter seg de dårligste ansatte

Utforming av insentivsystemer er veldig forskjellig fra organisasjon til organisasjon, særlig når det gjelder identifisering av mål og kriterier som de ansatte skal vurderes etter, samt evalueringmetoder. Dette avhenger blant annet av økonomiske og markedsmessige forhold, lover og avtaler. Systemet må derfor sees i forhold til gitte rammebetingelser som foreligger for type virksomhet, sektor og land (HR Norge, 2012). Det som fungerer som ”best practice” for noen organisasjoner kan i andre organisasjoner være veldig uheldig. Dersom systemet ikke formes på en hensiktsmessig måte vil det kunne skade organisasjonen mer enn det er ment for å hjelpe, og organisasjonen vil tape. I mange tilfeller er derfor fastlønnssystem et bedre alternativ enn insentivsystemer.

3.7 Insentiver og belønning

Insentiver defineres som en ytelse for å fremme en bestemt atferd og innsats, og omfatter i utgangspunktet alt som påvirker menneskers motivasjon, retning og ytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det er likevel vanlig å skille mellom to hovedtyper insentiver: monetære insentiver og ikke-monetære insentiver. De monetære insentivene er direkte knyttet til en økonomisk kompensasjon som for eksempel lønn, bonus og frynsegoder. De ikke-monetære insentivene derimot, er ikke knyttet til en økonomisk kompensasjon og er heller i form av blant annet ansvar, forfremmelse og karriereutvikling. I følge Lazer (1995) finnes det god dokumentasjon på at ansatte reagerer på slike insentiver.

Den totale belønningen i et belønningssystem deles derfor hovedsakelig opp i materiell belønning og ikke-materiell belønning. Den materielle belønningen eller økonomiske belønningen består av fastlønn, prestasjonsbasert belønning og variable og/eller personlige tilleggssytelser. Den ikke-materielle belønningen eller emosjonelle belønningen derimot, består av anerkjennelse, utviklings- og karrieremuligheter, balanse mellom fritid og arbeid, læring, utfordrende oppgaver etc, (HR Norge, 2012).



(HR Norge, 2012, s 5)

Den økonomiske (materielle) belønningen er spesielt viktig i en rekrutteringsfase der organisasjonen har fokus på å sikre seg dyktige og kompetente ansatte, mens den emosjonelle (ikke-materielle) belønningen er mer rettet mot å motivere og beholde de dyktige og kompetente ansatte som allerede jobber i organisasjonen. For at emosjonelle belønninger skal virke positivt må først den økonomiske belønningen oppfattes som rimelig og god. Behov og ønsker relatert til de ulike belønningsformene, varierer veldig avhengig av de ansattes livsfase, personlighet og prioriteringer (HR Norge, 2012).

3.7.1 Fastlønn

Fastlønn blir gitt uavhengig av resultater og prestasjoner. De ansatte får en bestemt og fastsatt lønn uavhengig av om de når mål som er satt eller prestert så bra som de burde. Fastlønnen er ofte bestemt av tariffen og ansiennitet (HR Norge, 2012).

3.7.2 Variabel og/eller personlig tillegg

Variabel lønn er ofte i form av en godtgjørelse for et målbart resultat. De ansatte får en ekstra belønning dersom de når mål som er satt. Slik variabel lønn er ofte en engangsbetaling og vil som regel komme som et tillegg til den faste lønnen (HR Norge, 2012).

3.7.3 Prestasjonsbasert belønning

Prestasjonsbasert belønning eller resultatlønn referer til en rekke former for lønnsutbetalinger som har til felles at de er basert på mottakerens resultater og/eller prestasjoner. De ansatte får en ekstra belønning hvis de når mål som er satt eller dersom de jobber effektivt og presterer godt (Kuvaas & Dysvik, 2012). For at prestasjonsbasert belønning skal fungere optimalt, må de ansatte ha mulighet til å påvirke egne prestasjoner gjennom økt innsats og bestemt atferd, samt at prestasjonene må være knyttet til en form for belønning.

Grovt sett har prestasjonsbasert belønning to hovedformål. Bidra til seleksjon av ansatte (tiltrekke, beholde og frastøte) og påvirke de ansattes atferd og holdninger. Det finnes hovedsakelig to måter å påvirke de ansattes atferd og holdninger. Bruk av direkte insentiveffekter og bruk av indirekte insentiveffekter (Kuvaas & Dysvik, 2012):

- Direkte insentiveffekter har til hensikt å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, som for eksempel å jobbe hardere eller øke innsatsen. For at dette skal være mulig må det være samsvar mellom resultat/prestasjon og belønning, slik at de ansatte opplever høy grad av instrumentalitet.
- Indirekte insentiveffekter har til hensikt å øke de ansattes lojalitet, forpliktelse og psykologisk eierskap, som igjen skal øke effektivitet, innsats, kvalitet og målorientering.

Størrelsen på den prestasjonsbaserte belønningen avhenger av intensiteten på insentivene. Dersom intensiteten på insentivene er høye, betyr det at en større del av lønnen er basert på prestasjoner og innsats. Dersom intensiteten på insentivene derimot er lave, betyr det enten at

en mindre del av lønnen er basert på prestasjoner og innsats, eller at hele lønnen er basert på et fastlønnssystem. Intensiteten på insentivene avhenger av tre faktorer (Milgrom & Roberts, 1992):

- Grad av risikoaversjon: Det er vanlig å anta at de ansatte er risikoaverse. Det vil si at de foretrekker å motta en fast og sikker inntekt fremfor en variabel og usikker inntekt som baseres på prestasjon og innsats, gitt at det er tilsvarende forventet verdi. Jo mindre risikoavers den ansatte er, jo større del av lønnen knyttes til prestasjon og innsats. Dette skyldes at agenten har lave kostnader knyttet til å bære risiko.
- Målenøyaktighet: Jo lavere målenøyaktighet, desto lavere prestasjonsbasert belønning. Dette skyldes at de ansattes innsats og prestasjoner er vanskelige å måle grunnet ukontrollerbare faktorer og forhold som også påvirker resultatet.
- Insentivfølsomhet: Hvorvidt de ansattes innsats blir påvirket av insentiver. Dersom den ansattes innsats ikke påvirkes av insentiver kan man heller ikke knytte den til en prestasjonsbasert belønning. Når de ansatte yter like god innsats og presterer uavhengig av insentivene, kan det heller lønne seg å gi agenten en fast og sikker inntekt.

Hypptigheten på utbetaling av belønninger knyttet til prestasjon og innsats vil avhenge av ulike målkriterier. Det vanligste er mål som strekker seg over ett år og derav har én utbetaling årlig, men det kan også være knyttet til andre perioder, både kortere og lengre. En gylden regel er uansett at belønningen bør komme relativt raskt etter måloppnåelse fordi det vil være en fordel at prestasjoner og belønning knyttes tett opp mot hverandre (Milgrom & Roberts, 1992). Dersom belønningen kommer lenge etter prestasjoner, kan dette bli ”glemt” av de ansatte og de kan føle at innsatsen ikke var verdt alt strevet og motivasjonen vil kunne dale.

Prestasjonsbasert belønning kan ta flere former, og de vanligste er bonus, aksjer og opsjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). Siden aksjer og opsjoner ikke er særlig aktuelt for den offentlige sektoren og kommunale barnehager, ser vi bort fra disse i denne oppgave. Bonuser kan komme i mange former, gis på ulike nivåer, tilpasses kortsiktige og langsiktige mål, og knyttes til både finansielle og ikke-finansielle mål, avhengig av ulike vurderings- og evalueringsmetoder.

TYPE PRESTASJONSMÅL

ANALYSENIVÅ	Resultater eller «objektive» kriterier	Subjektiv vurdering av atferd
Individuelt nivå	Individuelle bonuser (f.eks. salgsbonus)	Individuelle bonuser eller fastlønn (f.eks. måloppnåelse)
Kollektivt nivå (gruppe, avdeling, organisasjon)	Kollektive bonuser (f.eks. overskuddsdeling)	Kollektive bonuser (f.eks. måloppnåelse)

(Kuvaas & Dysvik, 2012, s.164)

3.8 Evalueringsformer for prestasjon og innsats

Måten man velger å evaluere innsats og prestasjoner på er av stor betydning, og anses å være en av de vanskeligste oppgavene man står ovenfor når det gjelder utforming av insentivsystemer. Ideelt sett skal prestasjonene reflektere den ansattes bidrag til bedriftens verdi, og må derfor belønnes riktig deretter (Lazear & Gibbs, 2009). I følge Gerhard & Rynes (2003; Kuvaas & Dysvik, 2012) finnes det flere ulike måter å evaluere prestasjonsbasert belønning på. Belønningen kan enten være individuell eller kollektiv, og vurderes på bakgrunn av om det er objektive kriterier (resultater og måloppnåelse) eller subjektive kriterier (atferd og holdninger) som skal gi grunnlag for belønning. Videre må man avgjøre om belønningen skal være absolutt eller relativ.

3.8.1 Objektiv prestasjonsevaluering vs. subjektiv prestasjonsevaluering

Objektiv prestasjonsevaluering er stort sett basert på tallmessige mål og kriterier, og er derfor enkel å bruke, samt at den er enkel å knytte opp mot belønning. Det kan for eksempel være antall solgte enheter, kundetilfredshet eller spesielle nøkkeltall. Slike evalueringer vil oppfattes som relativt rettferdig ovenfor de ansatte fordi det er lett for alle å se hva som måles og vurderes (Lazer & Gibbs, 2009). Hovedproblemet med slik evaluering er dog at de ansatte har mulighet til å manipulere og ”jukse” med resultatet, slik at evalueringen feilvurderes. Det er også fare for vridningseffekter.

I mange tilfeller vil derimot de ansattes innsats og prestasjoner i organisasjonen være vanskelig å måle objektivt fordi målene ikke direkte er relatert til tall. Da kan man heller bruke en subjektiv prestasjonsevaluering. Det vil si at lederen observerer kvaliteten på de ansattes atferd og innsats i forhold til prestasjon og måloppnåelse, og belønner deretter. For at dette skal fungere optimal må det være en gjensidig tillit mellom ansatt og leder. Uten denne tilliten vil subjektiv vurderingen kunne oppfattes som urettferdig og føre til missnøye for de ansatte. Grunnen til dette er at mange overvurderer egen innsats og har mindre tro på at lederen vurderer dem riktig, og de vil derfor kunne prøve å ”smiske” seg fram til gode belønninger. I tillegg er det fare for en viss ”trynefaktor”, der godt likte ansatte blir bedre belønnet enn ansatte som er mindre likt. Subjektiv evaluering reduserer derimot sjansen for vridningseffekter og manipulasjon (Lazer & Gibbs, 2009).

Objektiv vurdering vil føre til mer nøyaktige målinger av effektivitet enn subjektive kriterier, men det beste vil være en kombinasjon av objektiv og subjektiv evaluering, dersom det lar seg gjøre.

3.8.2 Individuell evaluering vs. kollektiv evaluering

Når organisasjonen har bestemt seg for om de ønsker objektiv vurdering, subjektiv vurdering eller begge deler, må de ta stilling til om de ansatte skal evalueres og belønnes individuelt eller kollektivt. Individuelle belønninger vil gi en mer entydig sammenheng mellom resultat/prestasjon og belønning enn kollektive belønninger, og vil derfor anses for å være mer instrumentelle (Kuvaas & Dysvik, 2012). Evaluering av individuell prestasjon kan dog svekke samarbeidet mellom ansatte grunnet konkurranse, og det kan resultere i vridningseffekter. Evaluering av et kollektiv derimot, kan i noen sammenhenger være helt essensielt for måloppnåelse grunnet nettopp samarbeid, og komplementær tverrfaglig kompetanse. De ansatte vil i større grad hjelpe hverandre fordi belønningen fordeles likt på alle. Et problem som kan oppstå ved evaluering av et kollektiv er gratispassasjerproblemer. Det vil si at noen i gruppen kan nyte godt av belønning selv om han/hun ikke har bidratt like mye som de andre i gruppen, og sluntrer unna. Fokuset blir ofte rettet mot de ansattes opplevelse av urettferdighet. De føler at de ikke kan påvirke egen belønning fullt ut, fordi det ikke bare avhenger av deres egen innsats og atferd (Lazear, 1995).

3.8.3 Relative evalueringer vs. absolutte evalueringer

Relativ prestasjonsevaluering vil si at de ansattes prestasjoner blir vurdert i forhold til andre ansattes prestasjoner. De ansatte blir altså vurdert opp mot hverandre. En slik evaluering brukes ofte når det er lett å vurdere de ansattes innsats i forhold til hverandre. Ulempen med relative evalueringer er at det fort kan oppstå konkurranse mellom de ansatte i form av at de tilbakeholder informasjon og unngår å hjelpe hverandre fordi de vil sørge for egen innsats og belønning. Det vil være enklere å oppnå en god belønning for en ansatt, dersom en annen ansatt har prestert betraktelig dårligere. Slik evaluering vil altså splitte de ansatte. Det er enkelt å skille mellom ”vinnere” og ”tapere” på bakgrunn av sammenlignbar innsats, noe som reduserer motivasjonen til dem som oppfattes som ”tapere”. Fordelen med en slik evaluering er hvis organisasjon er på jakt etter å sile ut de gode og dyktige ansatte, slik at de kan kvitte seg med de som ikke bidrar (Lazear & Gibbs, 2009).

Absolutt evaluering vil si at man belønner de ansatte som presterer på det nivået som er bestemt og fastsatt på forhånd, uavhengig av hva andre ansatte presterer. Fordelen med slik evaluering er at man unngår konkurranse mellom de ansatte på det nivået man risikerer med relative evalueringer. Belønningen til en ansatt vil ikke bli betraktelig bedre dersom en annen ansatt presterer dårlig, men belønningen vil være den samme så lenge du når målene og presterer på det nivået som er fastsatt (Lazear & Gibbs, 2009). De ansatte vil i større grad være villig til å samarbeide og hjelpe hverandre med å nå mål. Ulempen er at det kan være vanskelig å måle absolutt innsats og måloppnåelse knyttet til resultater.

4. Metode

«En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder»

(Vilhelm Aubert, Hellevik 2002, s.12)

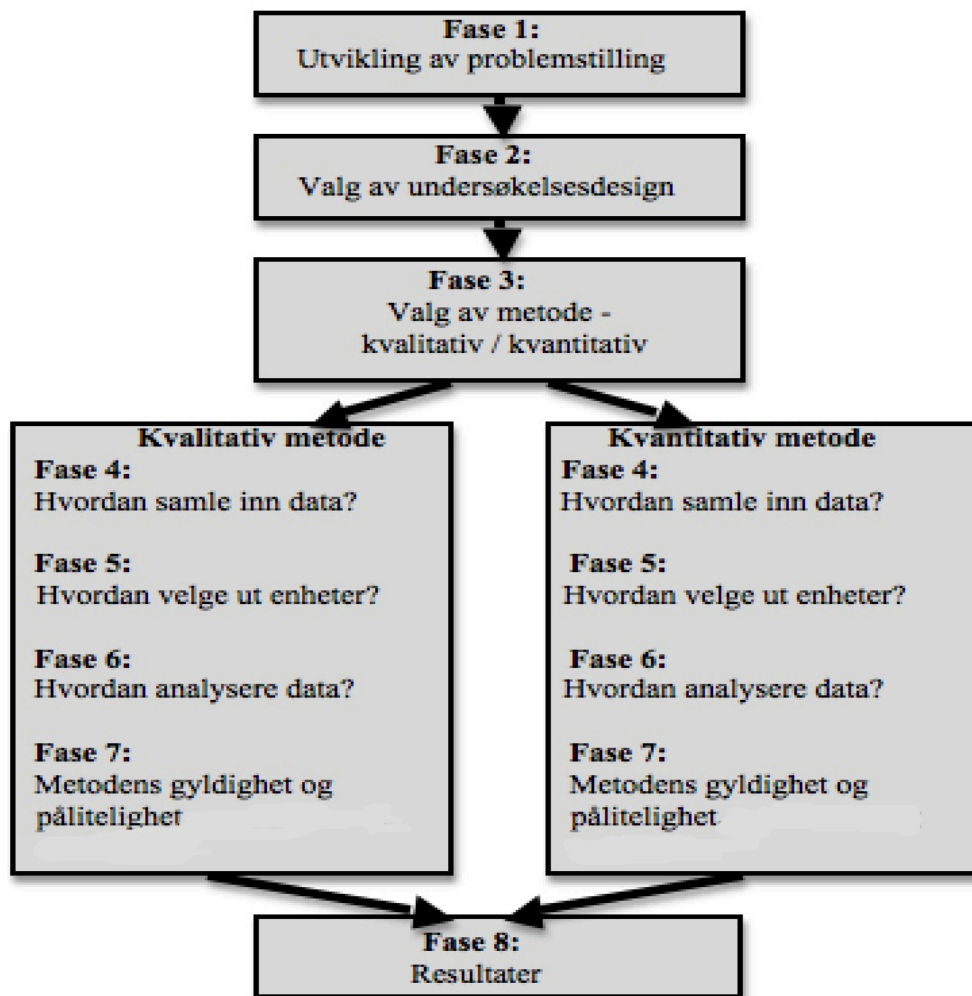
I det følgende kapitlet blir fremgangsmåte og metodisk tilnærming som ligger til grunn for vår oppgave, belyst. Det vil si hvilken forskningsstrategi vi har valgt for å besvare vår problemstilling. Vi ønsker her å presentere metodiske valg som er foretatt gjennom hele

arbeidsprosessen med denne oppgaven. Dette innebærer valg av problemstilling, design og metode, et innblikk i kvalitativ metode og kvalitativt samtaleintervju, beskrivelse av innsamlingsstrategi og utvelgelsesstrategi, samt en analyse av datamaterialet. Avslutningsvis vil vi kort presentere undersøkelsens kvalitet og nytteverdi.

Gjennom hele forskningsprosessen vil metodiske valg stå svært sentralt, og gjenspeile de resultater og konklusjoner som til slutt fremkommer. Riktig forskningsstrategi er derfor helt fundamentalt i en hver vitenskapelig utredning (Halvorsen, 1993). Hensikten med metode er å legge en plan for hvordan forskningsprosjektet skal gjennomføres, slik at man får svar på forskningens problemstillinger og bekreftet eller avkreftet antagelser og hypoteser.

De metodiske valgene som er foretatt i denne oppgaven er hovedsaklig gjennomført etter Jacobsens (2000, 2005) sitt rammeverk. Rammeverket brukes når man skal gjennomføre en undersøkelse, og er ment til å veilede forskerne gjennom denne prosessen. Det er viktig å påpeke at rammeverket ikke nødvendigvis følges slavisk, men heller er ment som et utgangspunkt. Grunnen til at vi har tatt utgangspunkt i akkurat dette rammeverket er fordi det fremstår som tydelig, grundig og lett å forstå, og på den måten vil legge føring for et godt metodearbeid.

I følge Jacobsen (2005) kan en undersøkelse sees på som en prosess bestående av et sett med ulike faser. De ulike fasene i undersøkelsesprosessen er vist i følgende figur:



Faser i undersøkelsesprosessen (Jacobsen 2005, s.65)

Fase 8 (resultater) blir presentert i et eget kapittel, kapittel 5.

4.1 Utvikling av problemstilling

Problemstillingen som velges til et forskningsprosjekt, vil senere danne grunnlag for valg av både undersøkelsesdesign og metode som skal anvendes i oppgaven. Den største utfordringen knyttet til utvikling av problemstilling er å få den både spennende, enkel og gjennomførbar (Jacobsen, 2005).

I følge Jacobsen (2005) utvikles en problemstilling ut fra to dimensjoner:

- Er problemstillingen forklarende/kausale (måle virkninger/effekter) eller beskrivende/deskriptiv (beskrive en situasjon)?

- Er problemstillingen eksplorerende (utdype noe ”ukjent”) eller testende (belyse rekkevidde/omfang)?

Som beskrevet i kapittel 1, er våre problemstillinger:

1. Hvordan fungerte Kommunens Sentralforbund sitt belønningssystem i de kommunale barnehagene da de ble implementert, og hvordan bidro det til å oppnå mål?

2. Hvordan påvirket belønningssystemet de ansattes motivasjon, og hva skjedde med motivasjonen når ressursene forsvant?

Vi har som nevnt innledningsvis, tatt utgangspunkt i et pilotprosjekt fra 2002 hvor det ble utviklet et nytt belønningssystem med fokus på prestasjonsbasert belønning for kommunale barnehager, der hensikten var å bruke dette som et effektivt verktøy for å nå mål. Utover dette pilotprosjektet har vi derimot funnet lite forskning omkring bruken av prestasjonsbasert belønning i offentlig eller kommunal sektor. Ingen av oss har heller kunnskap eller erfaring fra dette området. Til å begynne med, var vi derfor ganske usikre på det vi skulle studere. Vi visste at vi ville undersøke belønningssystem og bruken av prestasjonsbasert belønning i kommunale barnehager, men visste lite om hvordan dette fungerer i praksis: hvilke mål de jobber etter, hvordan resultatene måles, hvilke insentiver som brukes, hvordan de motiveres, og hvilke former for belønning de operer med. På bakgrunn av dette ønsket vi derfor en eksplorerende undersøkelse, hvor vi søker å beskrive dette. Dette førte til at vi endte opp med en forholdsvis åpen problemstilling, men dog en problemstilling som gjør det mulig for oss å få bedre innsikt i og økt forståelse omkring tema. Oppgaven bygger derfor på en beskrivende og eksplorerende problemstilling. Nettopp fordi det utfordrer et tema hvor det eksisterer relativt lite forskning og empiri, og der effekten i dag er forholdsvis ukjent og lite utbredt. Vi ønsker ikke å direkte forklare effekten eller hele omfanget av belønningssystemet og bruken av prestasjonsbasert belønning i kommunale barnehager, men heller å beskrive hvordan dette fungerer i praksis (og i forhold til hvordan det fungerer i privat sektor).

Vi betrakter problemstillingen for å være både spennende, enkel og gjennomførbar, som Jacobsen (2005) etterspør. Spennende fordi det er et tema vi ikke har så god kjennskap til, men som likevel er relevant og aktuelt i dag. Enkel fordi den er såpass åpen og vid, men

likevel ikke for bred til å være eksplorerende og beskrivende. Gjennomførbar fordi vi mener at problemstillingen absolutt lar seg undersøke på en god måte.

4.2 Valg av undersøkelsesdesign

I denne fasen av undersøkelsesprosessen velges et undersøkelsesdesign for oppgaven. Med undersøkelsesdesign menes et forskningsopplegg eller en grov skisse til hvordan undersøkelsen skal utformes for å kunne besvare problemstillingen (Ringdal, 2007).

Undersøkelsesdesignet må derfor bygge videre på den utarbeidede problemstillingen, og de må følgelig gå hånd i hånd med hverandre. Hensikten med undersøkelsesdesignet er at det skal legge en videre føring for valg av metode, metodeteknikk og datainnsamling (Jacobsen, 2005).

I følge Jacobsen (2005) er det to dimensjoner vi må ta hensyn til når vi skal velge et undersøkelsesdesign:

- Er undersøkelsen intensiv (dyp) eller ekstensiv (bred)? Et intensivt design går i dybden på få enheter og søker detaljert kunnskap om hver enhet. Et ekstensivt design går derimot i bredden på mange enheter, noe som gir mindre kunnskap om hver enhet.
- Er undersøkelsen beskrivende eller forklarende? Et beskrivende design kartlegger hva som allerede finnes, hva som skjedd/skjer, eller hva som har endret seg. Et forklarende design kartlegger derimot årsaker og virkninger, og vil forsøke å forklare hvorfor X fører til Y.

Med bakgrunn i utarbeidet problemstilling har vi valgt et undersøkelsesdesign som er intensivt og beskrivende. Det gjennomgående formålet med oppgaven er å få en bedre forståelse rundt bruken av belønningssystem og prestasjonsbasert belønning i kommunale barnehager. Vi ønsker med andre ord å beskrive en situasjon - hvordan dette fungerer i praksis. Det blir derfor naturlig å videreføre denne dimensjonen. For å få en bedre forståelse rundt dette, vil det være fordelaktig med få undersøkelsesenheter. Ved å bruke få enheter i undersøkelsen kan vi forske mer i dybden på respondentene som velges ut, og på den måten oppnår vi mer detaljert og nyansert kunnskap og informasjon omkring tema. Vi har ikke til hensikt å generalisere våre funn, noe som ville krevd et mer ekstensivt design.

I følge Ringdal (2007) skilles det mellom fem typer undersøkelsesdesign:

- tverrsnittdesign

- langsgående design
- casestudier
- komparativt design
- eksperimentelt design

Med utgangspunkt i at undersøkelsesdesignet bærer preg av å være intensivt og beskrivende, er casestudier et naturlig designvalg for denne oppgaven. Casestudier tar ofte utgangspunkt i et lite antall case (undersøkelsesenheter), og er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Casene kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land (Ringdal 2007). I følge Stake (1995, Ringdal 2007) bør en casestudie fange opp kompleksiteten i hvert enkelt case. Det vil si at man i casestudier fokusere på det unike og nyanserte, snarere enn på det generelle. Formålet med casestudier er å tolke og forstå casene, ikke forklare eller finne årsaker (Ringdal, 2007). Denne oppgaven bygger med andre ord på et fenomenologisk perspektiv, som i følge Kvale & Brinkmann (2009) tar utgangspunkt i casenes tanker, følelser og opplevelse av en situasjon. Virkeligheten er altså slik de oppfatter den og fremstiller den til oss. Vår oppgave blir å tolke, forstå og beskrive situasjonen ut fra deres perspektiv.

4.3 Valg av metode

I denne fasen av undersøkelsesprosessen velges metode for oppgaven. Metode innbefatter mange ulike forhold og defineres på mange ulike måter. I følge Halvorsen (1993) er metode en systematisk måte å undersøke virkeligheten på. Med det mener han at metode innbefatter mer enn bare ulike undersøkelsesteknikker; det er læren om de verktøy som kan benyttes for å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en systematisk måte, slik at det kan etterprøves av andre i senere tid (Halvorsen, 1993). Metoden som velges må gå hånd i hånd med utarbeidet problemstilling og det derav valgte undersøkelsesdesignet. Hvordan problemstillingen vil belyses og hva slags undersøkelsesdesign som brukes, har stor påvirkning på metodevalget.

I følge Ringdal (2007) og Jacobsen (2005) står vi hovedsakelig ovenfor to metodiske valg. Skal vi ha en induktiv eller deduktiv tilnærming til metode? Og skal vi bruke en kvantitativ eller kvalitativ metodisk undersøkelse? Hensikten er å velge den metoden som på en best mulig måte svarer på oppgavens problemstilling.

I den deduktive tilnærmingen går forskerne fra teori til empiri. De tar utgangspunkt i eksisterende teori og bruker dette til å danne seg forventninger omkring det som skal studeres. På bakgrunn av de forventningen som er dannet, utleder forskerne antagelser og hypoteser som testes opp mot empiri. Målet er å bekrefte/avkrefte antagelsene og hypotesene, for å blant annet se om teorien er inntakt. Det som kjennetegner den deduktive tilnærmingen er en forklarende og testende problemstilling, et ekstensivt undersøkelsesdesign, mange enheter, avstand til forskningen, individualistisk perspektiv og positivisme (Jacobsen, 2005). I den induktive tilnærmingen derimot, går forskerne fra empiri til teori (men trenger ikke nødvendigvis å sikte mot en teoriutvikling). De tar utgangspunkt i empiri og analyser av det som skal studeres, og bruker dette til å utarbeider problemstillinger og eventuell teori. Informasjon og data blir derfor samlet inn og undersøkt deretter. Det som kjennetegner den induktive tilnærmingen er en beskrivende og eksplorerende problemstilling, et intensivt undersøkelsesdesign, få undersøkelsesenheter, casestudier, nærhet til forskningen, holistisk perspektiv og hermeneutikk (Jacobsen, 2005).

Valget mellom å bruke en kvalitativ eller en kvantitativ metodisk undersøkelse kan sees som et pragmatisk valg eller som et valg av vitenskapsfilosofisk standpunkt (Ringdal, 2007). Den kvantitative metoden har ofte en deduktiv tilnærming. Den baserer seg hovedsakelig på talldata og brukes til å formidle forklaringer basert på utbredelse, antall, størrelse og mengde. Det vil si at en kvantitativ metode gir en beskrivelse av virkeligheten i form av tall og tabeller, og har som hensikt å omgjøre data til målbare enheter. Metoden krever derfor et relativt stort antall undersøkelsesenheter (Ringdal, 2007). En kvalitativ metode derimot, har ofte en induktiv tilnærming. Den baserer seg på tekstdata og vektlegger heller detaljer, kvalitet, innhold og betydning. Det vil si at en kvalitativ metode heller gir en beskrivelse av virkeligheten i form av tekst og språk, og har som hensikt å skape en dypere forståelse omkring fenomenet som studeres. Kvalitativ metode baserer seg derfor på relativt få undersøkelsesenheter, ofte i form av casestudier, og er derav mer avhengig av nærhet til undersøkelsesenheter (Ringdal, 2007). En kvalitativ metodisk undersøkelse egner seg best når det finnes lite informasjon og/eller mangelfull kunnskap om det som skal studeres. En kvantitativ metodisk undersøkelse vil derimot være best egnet når det eksisterer solide forkunnskaper og tidligere forskning på området.

Siden denne oppgaven tar utgangspunkt i et pilotprosjekt gjennomført i 2002, og vektlegger en helhetlig forståelse av det som skal undersøkes i den kontekstens dette inngår, har vi en

form for induktiv tilnærming til metode. Ut fra informasjonen og analyser i pilotprosjektet og prosjektbeskrivelsen har vi utarbeidet en eksplorerende og beskrivende problemstilling vi ønsker å besvare. Vi ønsker ikke å bygge oppgaven på eksisterende teori, da mye av teorien er knyttet til privat sektor. Vi ønsker heller ikke å utlede nye teorier, men har i etterkant av undersøkelsen prøvd å relatere funnene til eventuell relevant teori på området for å se om det lar seg være gjeldene også i offentlig sektor. Som det kommer frem av vår problemstilling er ikke målet å finne ut hvor mange kommunale barnehager som bruker insentiver og prestasjonsbasert belønning som en motivasjonsfaktor, eller hvor mange som stiller seg positivt/negativt til dette. Derimot er målet med oppgaven å få mer kunnskap og forståelse rundt tema, og beskrive hvordan dette fungerer i praksis. Slike problemstillinger krever i følge Jacobsen (2005), en metode som undersøker i dybden og som får fram detaljert og nyansert informasjon. For å oppnå dette må det være nærhet til undersøkelsesenheter. Dette er forhold som forenes med en kvalitativ metode, og som vi ser gjenspeiler seg i vårt intensive og beskrivende undersøkelsesdesign i form av casestudier. På bakgrunn av dette vil en kvalitativ metode, helt klart være den beste formen for metodiske undersøkelser i denne oppgaven.

4.4 Innsamling av data

Så snart man har utarbeidet en problemstilling, og fastsatt et undersøkelsesdesign og en metode som bygger opp om problemstillingen, må man evaluere hva slags data og informasjon som trengs for å kunne svare på problemstillingen. Vi skiller her mellom tilgjengelig eksisterende data som er samlet inn av andre (sekundærdata) og data som må innhentes av forskerne selv (primærdata) (Jacobsen, 2007).

Til denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av primærdata. Primærdata er ny data som samles inn av den eller de som utfører undersøkelsen, for å kunne besvare en avgrenset og aktuell problemstilling. For å finne de svarene vi søker etter må vi fysisk eller digitalt, gå ut i feltet og spørre undersøkelsesenheter selv (Jacobsen, 2005). Grunnen til at vi har benyttet oss av primærdata i denne oppgaven er at det finnes svært lite tilgjengelig informasjon og data som er av betydning, og som er relevant å bruke for å besvare vår problemstilling. Vi har i hvert fall ikke funnet noe vi anser som nyttig. Vi evaluerte det derfor som mer aktuelt å innhente denne dataen selv.

I følge Jacobsen (2005) og Ringdal (2007) finnes det hovedsakelig tre forskjellige metodeteknikker innen den kvalitative metoden, som brukes i tilknytning til primærdata:

- Samtaleintervju
- Gruppeintervju
- Observasjon

Metodeteknikken vi har valgt å bruke for å samle inn primærdata til denne oppgaven er samtaleintervju. I følge Ringdal (2007) har det kvalitative samtaleintervjuet ofte lav grad av standardisering og høy grad av nærhet. Det vil si at forskerne er fysisk nær undersøkelsesenheter under intervjuet (ansikt-til-ansikt), og at intervjuene er relativt fleksible. Intervjuene er basert på personlige og åpne samtaler mellom forskerne og undersøkelsesenheter, hvor både intervjuer og respondent kan fortelle, diskutere og kommentere underveis. Hensikten er å innhente en dyp og grundig beskrivelse av det man studerer, slik at man skal kunne få så detaljert og nyansert informasjon som mulig. På grunn av dette er kvalitative samtaleintervju som metodeteknikk, preget av et mindre antall undersøkelsesenheter (Ringdal, 2007). Det som hovedsakelig skiller det kvalitative samtaleintervjuet fra andre typer samtaler er en metodiske bevissthet rundt spørreformen, en dynamisk bevissthet om interaksjonen mellom intervjuer og respondent, og en kritisk bevissthet rundt det som blir sagt i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2009).

4.6.1 Intervjuguide og spørsmål

I følge Ringdal (2007) bør alle intervjuer planlegges nøye i forkant, gjerne i form av en utarbeidet intervjuguide. Jo høyere standardisering på intervjuet, jo mer detaljert planlegging og klarer intervjuguide kreves. I sterke standardiserte intervjuer brukes det ofte korte og konsise spørsmål med klare og konkrete svaralternativer, mens det i svake standardiserte intervjuer brukes mer åpne og vide spørsmål der respondentene kan svare lengre og mer utdypende (Ringdal, 2007). Ut i fra dette er vår intervjuguide å betrakte som semi-strukturert. Kvale og Brinkmann (2009) definerer et semi-strukturert intervju som en planlagt, men fleksibel dialog som har til hensikt å innhente beskrivelser av respondentenes opplevelse og erfaring. Altså brukes et semi-strukturert intervju når man søker beskrivelser av hvordan en situasjon oppfattes og forstås. Hovedgrunnen til at vår intervjuguide er å betrakte som semi-strukturert, er at vi i utgangspunktet har utarbeidet et sett med faste intervju spørsmål vi ønsker å få besvart. Det er likevel ikke er stort behov for at disse spørsmålene følges slavisk i den

rekkefølgen det står i intervjuguiden. Det er rom for improvisasjon og endringer underveis. Intervjuguiden vår innbefatter dessuten både konkrete fakta- og informasjonsspørsmål og mer åpne og vide spørsmål der det er rom for samtale, kommentarer og innspill fra respondentene. I den første delen av intervjuet, som også er den korteste delen, er spørsmålene knyttet til respondentens funksjon i barnehagen og informasjon rundt barnehagens struktur. Disse spørsmålene bærer derfor preg av å være typiske fakta- og informasjonsspørsmål. Den siste delen av intervjuet, hoveddelen, er derimot preget av mer åpne spørsmål omkring bruken av belønningssystemet og dets funksjon.

Spørsmålene i intervjuguiden er hovedsakelig utarbeidet med bakgrunn i teori og informasjon hentet fra pilotprosjektet som ble gjennomført i 2002, med formål om å besvare problemstillingen på best mulig måte. Hensikten er blant annet å se om den teorien som foreligger omkring belønningssystem, insentivbruk og motivasjon (som i utgangspunktet er ment for privat sektor) også er gjeldene for offentlig sektor og lar seg gjennomføre i kommunale barnehager. På den måten kan vi beskrive hvordan dette fungerer i praksis. Totalt ble det utarbeidet om lag 25 spørsmål som hver respondent skulle svare på. Spørsmålene som ble stilt til styrer var noe annerledes enn spørsmålene som ble stilt til de ansatte, men alle styrere fikk like spørsmål og alle ansatte fikk like spørsmål. (se intervjuguide i vedlegg 1 og 2)

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt i de respektive barnehagene, altså på respondentenes arbeidsplass i trygge omgivelser. Under alle intervjuene ble det brukt båndopptaker for å sikre at all informasjon ble lagret. Dette var noe alle respondenter ble informert om og godkjente. Hvert enkelt intervju strakte seg fra 45- 60 minutter. Styrerne var de som brukte lengst tid og hadde mest på hjertet.

Gjennom hele intervjuprosessen har vi måtte tatt hensyn til etiske dilemmaer. Mest sentralt har casenes integritet, samtykke, konfidensialitet og konsekvensvurdering stått. Alle som har deltatt i intervjuene har deltatt på frivillig basis. Det har ikke vært noe form for tvang. Det har vært viktig for oss at respondentene har fått tilstrekkelig kjennskap og informasjon rundt formålet med oppgaven og intervjuene, og at de har samtykket til vår bruk av deres informasjon. Vi har også hatt stort fokus på at respondentene ikke skal kunne gjenkjennes av andre i oppgaven, og at alt som kommer fram i både resultater og analysearbeid med

bakgrunn i deres påstander, tanker og meninger derfor skal være anonymisert (bortsett fra Helgeroa barnehage).

4.5 Strategisk utvalg av enheter

Etter at man har klargjort hva slags datamateriale som er nødvendig for å besvare oppgavens problemstilling og hvilke metodeteknikker som skal anvendes for å innhente slik data, er neste steg en utvelgelse av relevante undersøkelsesenheter. I forkant av intervjuene tok vi derfor kontakt med interessante barnehager i Larvik kommune for å forhøre oss omkring deres interesse for å delta på samtaleintervju. Vi forklarte hvem vi var, hva oppgaven handlet om, hvilket problem vi stod ovenfor, og hvilken interesse vi hadde av å intervju akkurat dem. Dette resulterte til slutt med at vi fikk intervju med fire forskjellige kommunale barnehager i Larvik kommune.

I en kvalitativ metodisk undersøkelse basert på samtaleintervju, er det ingen øvre eller nedre grense for hvor mange undersøkelsesenheter man bør intervju. Det handler mer om hvor mye ressurser man har tilgjengelig og hvor mye tidsbruk man har til rådighet gjennom forskningen, samt hvor stort omfang man har til disposisjon (Jacobsen, 2005). Med tanke på at dette er en masteroppgave som strekker seg over 5 måneder, der vi har begrenset med ressurser og et begrenset omfang til disposisjon, har vi i denne oppgaven gjennomført åtte dybdeintervju med styrere og ansatte i fire kommunale barnehager i Larvik kommune. Én styrer og én ansatt i hver av de fire barnehagene. Vi har tatt utgangspunkt i belønningssystemet som er gjennomført i kommunen, og fokuset har vært rettet mot styrere og ansatte som hadde lang erfaring i barnehagen og som jobbet der når pilotprosjektet ble innført. At respondenten jobbet i barnehagen når prosjektet ble innført, eller på en eller annen måte var aktiv og involvert i prosjektet, var helt nødvendig for oss.

Barnehagene, styrerne og de ansatte er valgt ut med omhu. Helgeroa barnehage var et helt naturlig valg for oss, siden det var i denne barnehagen at pilotprosjektet først ble innført, og det er denne barnehagen den nye belønningsmodellen er skap rundt. Dessuten var barnehagen senere delaktig i å forme belønningssystemet for de andre kommunale barnehagene i Larvik kommune. De andre barnehagene er valgt ut etter hvor stor sammenlignbarhet de har med Helgeroa barnehage, og hvor involvert styrerne og de ansatte var i prosjektet. Vårt mål var å velge fire barnehager som var så like som mulig med tanke på størrelse, ansatte, og antall

barn. Dette var for å kunne bedre analysere aspektene i tilknytning til belønningssystemet, uten å ta hensyn til organisatoriske ulikheter. Ingen av barnehagene vi intervjuet hadde tidligere hatt erfaring med belønningssystemer før de ble med på prosjektet.

4.5.1 Undersøkelsesenheter (casene)

Barnehage A: Denne barnehagen har 68 barn, 4 avdelinger og 21 ansatte. Belønningssystemet ble her innført i 2002, som et pilotprosjekt. Styreren var ansatt som styrer både før, under og etter belønningssystemet. Dette var barnehagen som var med på pilotprosjektet, og styreren var også en av hovedpersonene vedrørende utformingen og implementeringen av prosjektet både i egen og andres barnehager. Den ansatte var også ansatt under prosjektarbeidet, som pedagogisk leder. Barnehage A har etter belønningssystemets slutt fortsatt med både individuelle, avdelings- og enhetsmål. I 2013 bestemte de seg for å kutte ut individuelle mål, men rett før vi intervjuet styrer hadde de besluttet at ved begynnelsen av barnehageåret 2014 (august), skulle de igjen ta i bruk de individuelle målene.

Barnehage B: Denne barnehagen har 65 barn, 4 avdelinger og 17 ansatte. Her var styreren forholdsvis ny, og hadde ikke vært styrer da barnehagen var med på belønningssystemet, som i denne barnehagen ble innført i 2003. Hun var derimot ansatt som pedagogisk leder da prosjektet foregikk, og kjente godt til prosjektets utforming og innhold. Den ansatte hadde vært ansatt i en annen barnehage i den tidsperioden prosjektet fant sted, og hadde derfor mulighet til å sammenligne forskjellene mellom barnehagene. Barnehage B begynte, som alle barnehagene med individuelle mål, avdelingsmål og enhetsmål. Etter ressursene forsvant og det ikke lenger var noe belønning, valgte barnehage B å legge fra seg systemet og skjemaene som ble brukt under belønningssystemet. I ettertid har barnehage B forsøkt å ta opp igjen denne måten å jobbe på, men det ble avsluttet kort tid etter det ble påbegynt.

Barnehage C: Denne barnehagen har 45 barn, 3 avdelinger og 12 ansatte. Belønningssystemet ble her innført i 2003. Styreren var ansatt under innføringen av belønningssystemet, i likhet med den ansatte. Barnehage C har ikke fortsatt med individuelle mål og avdelingsmål. De har derimot valgt å fortsette med enhetsmål, og valgt å jobbe med disse målene i aldersbestemte grupper på tvers av avdelingene.

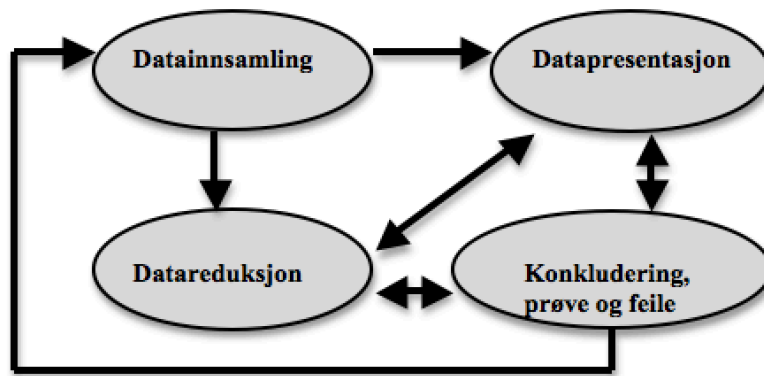
Barnehage D: Denne barnehagen har 67 barn, 4 avdelinger og 15 ansatte. Belønningssystemet ble her innført i 2003. Styreren var ansatt under innføringen av belønningssystemet, i likhet med den ansatte. I 2003 hadde barnehagen kun to avdelinger, men ble utvidet til fire da belønningssystemet pågikk. Barnehage D har valgt å fortsette med både enhets- og avdelingsmål, men har ikke fortsatt med individuelle mål.

	Organisasjonen	Informanter	Belønningssystem i dag
Barnehage A	66 barn 4 avdelinger 21 ansatte	Styrer og ansatt pedagogisk leder	Har videreført hele insentivsystemet uten belønning
Barnehage B	65 barn 4 avdelinger 17 ansatte	Nyansatt styrer (tidligere pedagogisk leder) og ansatt pedagog	Driver ikke med noen form for insentivssystem nå.
Barnehage C	45 barn 3 avdelinger 12 ansatte	Styrer og ansatt pedagogisk leder.	Har videreført enhets- og avdelingsmål.
Barnehage D	67 barn 4 avdelinger 15 ansatte	Styrer og ansatt pedagogisk leder.	Har videreført enhets- og avdelingsmål.

4.6 Analyse av datamaterialet

I denne fasen av undersøkelsesprosessen skal alt datamateriale analyseres. Analysen tar utgangspunkt i de data vi sitter igjen med etter at alle de kvalitative samtaleintervjuene er gjennomført. Analyse av kvalitativ tekstdata kan være en ganske omfattende prosess fordi det ikke finnes så mange gode og standardiserte teknikker for dette, slik som det finnes når man for eksempel skal analysere kvalitativ talldata (Ringdal, 2007).

Miles & Huberman (1994) mener at man ved hjelp av en interaktiv modell, kan gjennomføre en analyse av kvalitativ tekstdata. Den interaktive modellen består hovedsakelig av tre elementer: datareduksjon, datapresentasjon og konkludering.



Interaktiv modell for analyse av kvalitativ data (Miles & Hubermann, 1994, s. 12)

Datareduksjon handler om å ta bort irrelevant og overfladisk informasjon, sortere ut de mest interessante svarene fra intervjuene, finne likheter/ulikheter mellom svarene, og kode materialet i kategorier. Datapresentasjon handler mer om å organisere datamaterialet til en helhetlig og samlet framstilling, slik at man unngår lange, tunge og uoversiktlige tekstutdrag. Formålet er at det skal være enkelt og hensiktsmessig å ta i bruk, også i ettertid. Konkludering vil si at man gjør seg opp en status omkring de funn som har kommet fram i analysen, for så å ta avgjørelser om hva som skal gjøres videre. Er man fornøyd med de data man allerede har samlet inn? Må man gjennomføre nye intervjuer? Den kvalitative metodiske undersøkelsen bærer preg av prøving og feiling gjennom hele prosessen (Miles & Huberman, 1994).

Den interaktive modellen til Miles & Huberman (1994) kan på mange måter sees i sammenheng med Jacobsen (2005) sin fremgangsmåte for analysering av kvalitativt datamateriale. I følge Jacobsen (2005) kan analyse av kvalitativ data deles inn i tre steg:

1. Transkribering
2. Systematisering og kategorisering
3. Sambinding

Etter at alle intervjuene var gjennomført satt vi oss ned for å transkribere og renskrive disse. Transkribering betyr i følge Kvale & Brinkmann (2009) å skifte fra én form til en annen. Ved hjelp av de skriftlige notatene og lydopptakene vi hadde sikret oss underveis i intervjuene (rådata), utarbeidet vi strukturerte og helhetlige tekster. Slike strukturerte tekster, er i større grad enn rådata egnet til en videre analyse. Siden vi har et fenomenologisk perspektiv i oppgaven, transkriberte vi dessuten ekstra nøye ord-for-ord, slik at betydningen av respondentenes utsagn kom godt frem underveis. Dette er med på å gjøre transkriberingen

mer pålitelig i et slikt perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2009). For å sikre oss absolutt anonymitet ble også alt skrevet på bokmål. Personlig syns vi transkriberingsprosessen var den mest omfattende delen av analysen. Det er snakk om store mengde data og det gikk med mange timer til dette. Kanskje brukte vi overstadig mye tid, men vi ville forsikre oss om at vi ikke gikk glipp av noe informasjon. I ettertid ser vi at dette var et godt valg, fordi gode transkriberte intervjuer gjør det mye lettere å se en helhetlig oversikt, samt at det gjør det mye enklere å gå tilbake til intervjuene og hente ut informasjon i senere tid.

Etter transkriberingen begynte vi å systematisere og kategorisere intervjuene. Vi delte opp alle intervjuene i enkeltelementer, hvor hvert element representerte ulike temaer som er knyttet til problemstillingen. I følge Jacobsen (2005) innebærer systematisering og kategorisering at man deler opp helheten, for deretter å analysere delene i lys av helheten. Vi kategoriserte derfor alle spørsmålene på tvers av alle intervjuene i forhold til problemstillingens innhold og teoretiske innfallsvinkler som anvendes i oppgaven. Videre gjorde vi uoversiktlig informasjon om til oversiktlig, slik at det som ikke var av relevans for problemstillingen ble fjernet, mens det som var særs viktig ble betydelig fremhevet. På den måten kunne vi blant annet trekke ut likheter og ulikheter, identifisere nøkkelbegreper, og dra klare mønstre i intervjuene. Til slutt sammenbandt vi datamaterialet. Det vil si at vi satt sammen de oppdelte elementene igjen, til et helhetlig tekstutdrag. Vi fortolket dermed dataene og satte det i sammenheng, slik at vi kunne finne viktige poeng og dra foreløpige konklusjoner omkring intervjuprosessen og de data som var innhentet.

Det er viktig å ha i bakhånd at skillet mellom det å planlegge, gjennomføre og analysere kvalitativ data, er veldig liten. Det betyr at man gjennom hele undersøkelsesprosessen kan gå frem og tilbake for å tilpasse ny kunnskap der man ønsker (Jacobsen, 2005). Ny informasjon og økt forståelse kan medføre at både problemstilling, fremgangsmåte og teknikker endrer seg underveis. Noe det har gjort for oss.

4.7 Metodens gyldighet og pålitelighet

Selv ved en kvalitativ metodisk undersøkelse må det være mulig for andre utenforstående mennesker å vurdere oppgaven på en kritisk måte. Det er alltid en fare for at undersøkelsen inneholder svakheter og mangler som vil kunne påvirke forskningens gyldighet og pålitelighet (Ringdal, 2007). Det er derfor viktig å sikre kvaliteten på den innsamlede dataen og de

resultater som blir presentert. Likeså er det viktig å sikre seg at de metoder og teknikker som er brukt i oppgaven har en form for nytteverdi. Kan vi stole på resultatene? Har vi undersøkt det vi faktisk ønsket å undersøke? Er metoden og teknikkene optimale?

I følge Ringdal (2007) har det lenge vært diskutert om begrepene reliabilitet og validitet har noe relevans for den kvalitative undersøkelsesmetoden, fordi disse begrepene hovedsakelig er knyttet til kvantitative målinger. Men selv om begrepene i statistisk forstand er ”uaktuelle” i kvalitativ data, kan begrepene likevel ha en form for nytte:

- Reliabilitet omhandler undersøkelsens pålitelighet og troverdighet, og går på målesikkerhet og målefeil. I en kvalitativ metode vil reliabiliteten for eksempel kunne være forskernes refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått med tanke på blant annet feilkilder (Ringdal, 2007).
- Validitet omhandler undersøkelsens gyldighet, og går på om man faktisk undersøker det man vil undersøke eller om man faktisk måler det man vil måle. Har vi gjort det ”riktige”? Validitetsbegrepet skal videre redegjøre for de metoder som er brukt i oppgaven, med tanke på deres styrker/fordeler, svakheter/ulempes og relevans (Ringdal, 2007).

Thagaard (2003) bruker heller begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet for henholdsvis reliabilitet, validitet og generaliserbarhet, når det gjelder kvalitative undersøkelsesmetoder (Thagaard, 2003). Her går troverdighet ut på om undersøkelsen er utført på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet er knyttet til kvaliteten i de tolkningene man gjør i undersøkelsen. Og overførbarhet går ut på om resultatene fra undersøkelsen også kan være gjeldene i andre situasjoner eller andre steder.

Vi skal diskutere metodens kvalitet og gyldighet, samt pålitelighet nærmere i kapittel 7, hvorvidt konklusjonen er gyldig og undersøkelsen pålitelig.

5. Resultater og analyse

I dette kapittelet presenteres de funn og resultater som kom frem av de kvalitative intervjuene. Det ble gjennomført åtte dybdeintervjuer basert på samtaler med styrere og ansatte i fire kommunale barnehager i Larvik kommune. For å få en bedre forståelse omkring det nye

belønningssystemets hensikt og funksjon, har vi både analysert de systemene barnehagene hadde før pilotprosjektet ble innført og hvordan det nye belønningssystemet opplevdes og har fungert i ettertid av implementering. Dette vil gi oss et helhetlig bilde. Vi ønsker hovedsakelig å se på hvordan det nye belønningssystemet er utformet og hvordan insentiver og prestasjonsbasert belønning kan brukes til å oppnå mål og resultater i kommunale barnehager. Altså hvordan barnehagene identifiserer mål og kriterier, hvordan de vurderer og evaluerer, og ikke minst hvordan de belønner. Vi ønsker med andre ord å få fram ulike utfordringer knyttet til bruk av belønning basert på innsats, prestasjoner, resultater og måloppnåelse i kommunale barnehager.

Alle barnehager innenfor kommunal sektor er pålagt å følge en rammeplan. Dette er noe alle barnehagene vi intervjuet jobbet med både før, under og etter belønningssystemet.

«En rammeplan er en forskrift som gir retningslinjer for barnehagens verdigrunnlag, innhold og oppgave. Rammeplanen gir styrer, pedagogiske ledere og det øvrige personalet en forpliktende ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet. Rammeplanen gir også informasjon til foreldre, eier og tilsynsmyndighet.»

(<http://www.udir.no/barnehage/rammeplan/>)

Utover denne rammeplanen, og andre lover og forskrifter som gjelder, sto barnehagene fritt i forhold til å velge hva slags styringsverktøy de ønsket å bruke.

5.1 Før belønningssystemet ble innført

Før belønningssystemet ble innført i Helgeroa barnehage gjennom pilotprosjektet i 2002, og deretter i de andre kommunale barnehagene i 2003, var det stor enighet i alle barnehagene vi intervjuet, om at det manglet struktur og orden. Særlig når det gjaldt mål og måloppnåelse. Når barnehagene skulle sette seg mål og finne ut hvordan de skulle nå slike mål, samt andre valgte tiltak og satsingsområder, var det pedagogiske ledere og styrere som ble satt som ansvarlig. Det var altså disse som dro lasset i barnehagene. Grunnet mangel på struktur var det flere ansatte som ikke engasjerte seg like mye og som hadde laber motivasjon knyttet til målene. Dette skyltes mye at de ansatte ikke hadde noe form for eierskap eller eierforhold til målene som ble satt, eller en ansvarsfølelse ovenfor å nå målene. I tillegg var målene uklare, og de var sjeldent datofestet med en ”deadline”. Dessuten var det ingen klare rutiner eller opplegg for vurdering og evaluering underveis, slik at ingen kunne kontrollere eller følge opp

om målene faktisk ble jobbet med eller ikke, eller hvilke innsats og prestasjoner de ansatte hadde i forhold til å nå mål. På bakgrunn av dette var det noen ansatte som hadde en mindre positiv holdning til å yte godt, når det ikke fikk noen form for ekstra belønning igjen for det, verken i form av penger eller annen anerkjennelse. De pedagogiske lederne på avdelingene og styrerne, var heller ikke klare nok på hvilke forventninger de hadde til resten av medarbeiderne. Dette resulterte i uklarheter og mål som aldri ble oppnådd.

For noen år siden var det ikke selvsagt at styrere i barnehagene hadde lederutdanning. De var pedagoger som var utdannet førskolelærere, og personalledelse og administrasjon hadde ikke særlig stor plass i utdanningen den gang. Dette førte til at barnehagene hadde mange ulike løsninger på hvordan de valgte å gå fram, både når det gjaldt fastsettelse av mål og andre tiltak og satsingsområder, hvordan målene skulle nås, hvordan ansatte skulle engasjeres og motiveres til å nå målene, hvordan målene skulle oppfølges, evalueres og vurderes og lignende. Alt dette varierte veldig fra barnehage til barnehage, avhengig hvem som styrte barnehagen på gitte tidspunkter og hvilken erfaring den enkelte styreren hadde i forhold til ledelse, og prestasjons- og målstyringsverktøy.

Da det ble holdt kurser for alle barnehageansatte og styrere i Larvik kommune i forbindelse med implementering av det nye belønningssystemet, ble det klart at den måte å jobbe på, ved å ansvarliggjøre den enkelte både i forhold til egne mål, avdelingens mål og enhetens mål, var en helt ny og spennende måte å både tenke og jobbe på. Det skulle ikke bare belønnes for god innsats, men det skulle også hjelpe styrere til å dra de ansatte i samme retning som barnehagen. Belønningssystemet fungerte derfor ikke bare som et belønningssystem, men også som et ledelsesverktøy. Med denne nye måten å jobbe på, ble hver enkelt i større grad forpliktet til å bidra til fellesskapet. Dette førte til at alle dro i samme retning og alle dro lasset sammen. Større og bedre mål ble også oppnådd. Skjemaer med avkryssing førte til at ingen kunne vike unna, og det fikk konsekvenser hvis målene ikke ble nådd.

Det er ingen tradisjon i offentlig sektor for individuell avlønning. Den muligheten som eksisterer, er gjennom lokale forhandlinger. Da kan ansatte som har tatt videreutdanning eller hatt en helt spesiell innsats eller prestasjon gjennom året, få mulighet for en individuell lønnsøkning. Fagforeningene var med barnehagene inn i det nye belønningssystemet som ble implementert, og de var veldig positive til dette. Likevel er det generelt en motstand der. Fagforeningene ønsker ikke individuell avlønning. De vil avlønne ansatte likt, i forhold til

hvilken ”gruppe” de er i. For eksempel skal alle pedagogiske ledere få lik lønn og eventuell lik lønnsøkning, uansett hvilken kommunal barnehage de jobber i og hvilke arbeidsoppgaver de har i denne barnehagen.

Ressursen som ble gitt i forbindelse med innføringen av det nye belønningssystemet, forsvant i 2008. Altså fem – seks år etter innføring. En grunn til at disse ressursen forsvant, skyldes den stramme kommuneøkonomien som er rådende i de aller fleste kommuner. Det å få gehør for at det skal avsettes penger for denne type tiltak for enkeltgrupper som barnehager, eller andre grupper, er veldig vanskelig. En kommune er en kompleks organisasjon, og det er mange som kjemper om pengene. Det er derfor lite villighet til å sette av penger for at noen skal få ekstra gevinster eller bonuser, noe som dessuten er et u-ord i kommunal sammenheng.

I Kommunens Sentralforbund har det vært en stor villighet til å prøve ut nye belønningssystem i kommunal sektor, noe som dette prosjektet viser. Men selv om man innfører et system som fungerer godt, er det ikke like lett å få det til å leve. Man kan muligens få systemet og arbeidsmåten til å leve, men ressursene blir borte. Det er klart at når pengene forsvinner, så finnes det de som mister motivasjonen. Det systemet som ble innført med dette belønningssystemet, er en veldig god måte å jobbe på, men det var fler barnehager som mistet motivasjonen når ressursene forsvant. Barnehageansatte ligger i utgangspunktet ikke på noen lønningstopp, og for en barnehageansatt å få 5000-10000 kroner som en ekstra motivasjon, betyr veldig mye. Etter dette forsvant, var det viktig å ha en ledergruppe som virkelig ville fortsette med denne måten å jobbe på.

5.2 Det nye belønningssystemet

I 2002 startet KS et prosjektarbeid som gikk ut på å utvikle et nytt belønningssystem med fokus på mer bruk av prestasjonsbasert belønning i forhold til innsats og måloppnåelse, i den offentlige sektoren. Som siste fase i dette prosjektet ble det gjennomført et pilotprosjekt i Larvik kommune og Helgeroa barnehage. Målet var å teste ut det nye belønningssystemet i denne barnehagen for å se om det ble vellykket, og deretter implementere lignende system i de andre kommunale barnehagene i Larvik kommune. Helgeroa barnehage var derfor med på å utforme belønningssystemet for de andre kommunale barnehagene, hvor dette senere skulle innføres. Året etter, i 2003, begynte allerede implementeringen av det nye belønningssystemet i resten av de kommunale barnehagene i Larvik kommune. Selv om det nye

belønningssystemet i stor grad var ment som et ledelsesverktøy, deltok alle de ansatte i barnehagene på kurs. Hver barnehage fikk sin opplæring og oppfølging. Kursene tok for seg hvordan systemet var ment å fungere, både i teori og i praksis. Dette var ikke bare nyttig for styrerne, men også for de ansatte fordi dette var noe som angikk alle i barnehagen. Det var viktig at alle fikk en felles forståelse omkring verktøyet de skulle jobbe etter.

Implementeringen av systemet gikk i utgangspunktet smertefritt for de fleste barnehagene, og det oppsto få problemer og missforståelser etter den innledende fasen av implementeringen. Utfordringen med det nye belønningssystemet lå i hvordan mål og kriterier skulle settes, hvordan målene skulle oppnås, hvordan gode evalueringmetoder skulle opprettes, samt at det måtte være en tydelig ansvarsfordeling blant de ansatte.

I hver barnehage ble det satt mål på tre nivåer. Enhetsmål som gjaldt for hele barnehagen, avdelingsmål som gjaldt for hver enkelt avdeling, og individuelle mål som gjaldt for den enkelte ansatte. Alle de tre målene skulle være i samsvar med hverandre, samt at avdelingsmål og individuelle mål skulle være knyttet direkte til det overordnede enhetsmålet. Alle de ansatte hadde sine ansvarsområder for å nå enhetens mål. Målene var datofestet med tidsrammer, for å kunne sikre kvaliteten på alle nivåer i barnehagen. Målene ble satt i august, da barnehageåret startet og var gjeldene helt til barnehageårets slutt, 30. juni. I løpet av barnehageåret ble det satt fire milepæler. Hver milepæl varte over cirka tre måneder. Barnehagens personal ble delt inn i grupper som sammen fikk hovedansvaret for hver sin milepæl. Milepælene var de store skrittene på veien til måloppnåelse, og ble laget for å støtte opp om målet. Milepælene fungerte som ”deadlines” underveis i året. Hvilke mål og milepæler som ble satt, ble løst i fellesskap i prosesser på personalmøter og på planleggingsdager. Her var fokuset å finne aktiviteter som passet inn ut fra behovet i den enkelte barnehage, som ga økt kvalitet på tjenesten og som var motiverende for de ansatte å jobbe med.

De aller fleste målene som ble satt kunne måles konkret. Dersom målet derimot ikke var helt konkret eller målbart, ble det brukt et flertall ulike tiltak under hver milepæl til å konkretisere hva som ble lagt i å nå målet eller milepælen. Målene og tiltakene var alltid synlige og navngitt for hele barnehagen. Åpenheten gjorde det enklere for alle å holde oversikten, det var lettere å fordele ansvar, og man reduserte sjansen for å ende opp med ”gratispassasjerer”. Gjennom hele året var det også evalueringer og vurderinger av de ulike målene. Den gruppa som hadde ansvar for sin milepæl, hadde også ansvar for å orientere om framdrift på

personalmøter, slik at alle var orientert til en hver tid. Det var alltid en ansatt fra hver avdeling på gruppen som hadde ansvar for en milepæl. Dette for å holde engasjementet oppe, jevnt over hele organisasjonen, og for å få til et mer utstrakt samarbeid på tvers av avdelingene. For hver milepæl som ble fullført eller hvert mål som ble oppnådd, var det full gjennomgang, punkt for punkt. Her ble det krysset av for alt som var gjort eller ikke i et skjema, og videre dokumentert/rapporter inn som eventuelle resultater. Dette skjema var også tilgjengelig for alle i barnehagen, slik at alle kunne følge med på de ulike målene og resultatene til en hver tid. På den måten ble det også litt ekstra press på hver enkelt til å prestere godt i forhold til målene som var satt. Det ble jobbet på tilsvarende måte med avdelingsmål og individuelle mål. Avdelingene presenterte det de jobbet med for hverandre, og det samme gjorde hver enkelt i forhold til de individuelle målene. På den måte delte man i tillegg ideer, og kunne med stolthet vise fram for kollegaene det man hadde ansvar for. Barnehagene hadde stort fokus på å glede seg over oppnådde mål. Hvor ting tidligere kunne gå i glemmeboka, kom det opp og frem med dette systemet. De områder som ble definert som viktige ble fulgt opp. Ansvar var delt, og diskusjoner og ideer var kommet fra fellesskapet og det var i stor grad en lojalitet fra den enkelte til å bidra med det man hadde ansvar for.

Enhetens mål favnet videst, og var ofte knyttet til større områder, som f.eks. implementering av fagområder i rammeplan for barnehagen. Slike mål ble først tatt opp i ledergruppa, hvor det ble diskutert fram flere ulike områder/temaer. Deretter ble disse områdene/temaene tatt opp i fellesskapet på personalmøter. Her kunne alle komme med innspill og uttrykke sin mening omkring forslagene til de ulike målene. Enhetsmål kunne være alt fra fokus på miljø til fokus på matematikk. Svært ofte var slike mål relatert til å få de ansatte mer inspirert og motivert ved å finne spennende og nye måter å løse oppgavene på. Et eksempel på dette var å bruke metodikken i Reggio Emilia filosofien. Det er en måte å organisere arbeidet med barna på, og en spesiell måte å styre/lede barnehager på, utviklet i byen Reggio Emilia i Italia.

De individuelle målene ble i utgangspunktet valgt av den enkelte ansatt, så lenge det på en eller annen måte var knyttet til barnehagens mål, og godkjent av ledelsen sådan. Felles for målene var at det måtte være noe å strekke seg etter, slik at de ansatte ikke kunne ”flyte” gjennom med enkle tiltak og mål. Meningen var at de individuelle målene skulle bidra til at hver ansatt fikk vokse og gro i sin stilling i barnehagen. Dette var noe styreren tok opp med de ansatte. De individuelle målene kunne for eksempel være noe den ansatte ønsket å inkorporere i barnehagen som han/hun hadde god kunnskap om, men ikke hadde fått

mulighet til å bruke, eller det kunne være områder de ansatte ønsket å utfordre seg selv på, som de ikke hadde vært så flinke til før. Blant annet var målene knyttet til bruk av dataverktøy, gitarspilling eller å jobbe med estetiske fag. De fleste respondentene syntes at de individuelle målene både var bra, motiverende og artig. Et fåtall syntes derimot at de individuelle målene ble litt for mye, og at til tider ble arbeidsmengden litt for stor.

Avdelingens mål ble bestemt i fellesskap av de ansatte som jobbet på avdeling, i samsvar med ledelsen. Slike mål handlet både om hva de ansatte på avdelingen ville jobbe med, men også hva som kunne være lærerikt og nyttig for den gjeldende avdelingen med tanke på barnas alder og muligheter. For eksempel kunne forbedring av språk og dagrytme være et avdelingsmål. På en avdeling er det oftest tre til fem ansatte. Hver ansatt på en avdeling fikk egne tiltak de hadde ansvar for innenfor avdelingens mål. Når alle på en avdeling hadde gjennomført sine tiltak, bunnset det ut i avdelingens måloppnåelse.

Noen av respondentene følte at alle de tre målene var like viktig og hadde like mye verdi, og derav ble fulgt opp i like stor grad. Grunnen til dette var at hver ansatt også hadde eget ansvarsområde for å nå enhetens og avdelingens mål, samtidig som egne individuelle mål ble ivaretatt. Andre respondenter mente derimot at de individuelle målene var mest interessante og kanskje derfor ble fulgt opp litt ekstra. De synes det kunne bli litt mye med tre forskjellige mål samtidig, og fokuserte derfor mest på deres individuelle mål. Alle respondentene synes likevel at de hadde god tid til å nå målene, innenfor tidsrammen på et barnehageår. Det var kun et fåtall av de ansatte som ikke nådde målene som ble satt, og dette var gjerne på grunn av sykefravær eller lignende.

Et gjennomgående svar gjennom hele undersøkelsen, var at stilling påvirket valg av mål. Barnehagen består både av ufaglærte og faglærte, og man kan ikke ha samme forventning til alle og regne med at alle bidrar likt. Valg av mål ble sett i sammenheng med hvilken stilling man hadde i barnehagen, men også hva slags type man var som person. Siden det var viktig at målene var inspirerende og motiverende, var man avhengig av å sette ulike typer mål til ulike typer personer og stillinger. Målene kunne være små i barnehagens totale sammenheng, men oppleves stort for den ansatte. Utfordringen her var at noen kunne oppfatte dette som urettferdig. ”Jeg som leder måtte være veldig ydmyk når vi begynte samtalen om hva slag mål de ansatte kunne tenke seg. Noen måtte bli fortalt at de kanskje kunne strekke seg litt lenger, mens andre var slik at jo tøffer mål jo bedre. For noen ansatte var dette med målsetting

veldig vanskelig og skremmende. Da fikk de mer oppfølging hvor jeg som leder hjalp dem med å formulere mål. Dette ble sett på som en fin måte å roe ned de ansatte på”. De faglærte synes det generelt var enklere å sette klare mål enn de ufaglærte, fordi er vant med å målfeste tiltak, og har en annen sikkerhet i forhold til dette. De faglærte hadde derfor mer ansvar for avdelingsmål og enhetsmål enn de ufaglærte, selv om alle ansatte hadde en viss form for ansvar for å oppnå slike mål. Styrer, sammen med den pedagogiske ledergruppa, hadde ansvar for enhetens overordnede mål.

Det som ble oppfattet av noen som et problem i forhold til målene, var nettopp dette at noen ikke utfordret seg selv nok. Målene var til for at de ansatte skulle strekke seg, både faglig og personlig. Likevel var det ikke alle som var like interessert i å jobbe hardt for å oppnå disse. Det var en utfordring spesielt hos de ufaglærte, som ikke alltid var like selvsikre innenfor jobben. Noen ønsket bare å gjøre ting de hadde gjort før, spesielt i forhold til de individuelle målene.

Når barnehagene først begynte med belønningssystemet, var det ikke like stort fokus på at enhetsmål, avdelingsmål og de individuelle målene skulle relateres til hverandre, som de egentlig burde vært. Dette var grunnen til at noen av de ansatte følte at det til tider kunne bli litt mye med tre forskjellige mål å forholde seg til på samme tidspunkt. Enhetsmålene var forskjellig fra avdelingsmålene og de individuelle målene, og det ble da vanskelig å fokusere likt på alle tre. Etter det første året derimot, var alle barnehagene enige i at erfaringene de hadde gjort spilte en stor rolle når de da skulle sette nye mål. Alle målene falt da innenfor samme kategori og tema, og var relatert til hverandre og til overordnet mål. Erfaringen med belønningssystemet og gode evalueringer har generelt gitt barnehagene bedre oversikter over hva som bør fokuseres mer på, og hvor man har et forbedringspotensial. Det har også gjort det enklere for dem å få en helhetlig oversikt slik at de kan gjøre riktige prioriteringer. I tillegg har det vært en stor gevinst at alle har dratt lasset sammen, og i samme retning.

De fleste intervjuobjektene uttrykte at de syntes belønningssystemet hovedsakelig var en positivt opplevelse og et positivt tilskudd i barnehagene. Det var stort fokus på ansvarsfordeling, og at alle skulle være med på å lage, formulere og konkretisere målene. Dette var grunnlag for at alle de ansatte skulle føle eierskap til målene som ble satt. Den positive effekten belønningssystemet hadde på personalet, var det som hyppigst ble trukket frem. Det var mye samarbeid mellom de ansatte for å oppnå enhets- og avdelingsmål, men

også for å nå de individuelle målene. Da de ansatte i en barnehage ikke bare kan tenke på seg selv, men i hovedsak barna, var kommunikasjon og planlegging for de ansatte en viktig del. Dette førte til at de ansatte kom nærmere hverandre, også på tvers av avdelinger.

De fleste lederne fortalte oss at belønningssystemet også har fungert på en flott måte når det gjelder anskaffelse av mangelfull kompetanse i barnehagen. For eksempel har en assistent fått muligheten til å bli fagarbeider, en pedagog har fått muligheten til å ta veiledning/videreutdanning, og noen har jobbet med å våge ting de ikke har gjort før, som blant annet å presentere noen på personalmøter. På den måten har de ansatte utviklet seg på en måte som gjør barnehagen mer kompetent og dyktig. Det har også ført til økt positivt engasjement hos de ansatte. Hver enkelt sitt bidrag har vært viktig, og alle har blitt inkludert og informert.

Ressursene barnehagene fikk ved å oppnå målene, var penger. Det ble utbetalt om lag 6000 kroner per person i full stilling hvert år, dersom målene som var satt ble nådd. Dersom de ansatte ikke klarte å nå målene, ble det heller ikke utbetalt en belønning. De fleste barnehagene valgte å legge en større del av den totale belønningen i en fellespott, som alle ansatte i barnehagen skulle være med å bidra til. Altså enhetens mål. Disse pengene ble gjerne brukt på en felles tur for hele barnehagen, der turen i hovedsak var ment for det sosiale. På den måten kunne de ansatte i barnehagen gjøre noe utenom det vanlige. De kunne feire måloppnåelse og god innsats sammen, og kose seg på en felles tur. Dette var noe som styrket fellesskapet på tvers av alle nivåer i barnehagen. Resten av belønning, som ikke ble lagt i fellespotten, ble delt mellom de ansatte som oppnådde sine individuelle mål. Det ble ikke gitt penger i belønning, men de ansatte kunne ønske seg for eksempel en kunstgjenstand, sportsutstyr etc. Den totale belønning ble altså omsatt til opplevelse og i konkrete ”ting”.

I 2008 ble det besluttet av Larvik kommune at prosjektet ikke lenger skulle fortsette. Dette skyldtes at budsjettet ikke tillot videre drift. Dette hadde selvfølgelig stor innvirkning på barnehagene. Etter ressursene ble kuttet, sto valget mellom å fortsette å jobbe på samme måte, med verktøyet som var implementert under belønningssystemet, eller å fortsette slik de hadde gjort før belønningssystemet ble satt i verk. De fleste barnehagene som ble intervjuet fortsatte å benytte seg av verktøyet de brukte under belønningssystemet, men i forskjellig grad.

En av barnehagene valgte å ikke fortsette med systemet etter ressursene forsvant. Dette var i stor grad fordi de ansatte ikke var like motivert, og heller ikke styrer. Belønningssystemet ble forsøkt implementert igjen noen år senere, men dette falt i grus da motivasjonen var heller laber.

To av barnehagene valgte å beholde enhets- og avdelingsmål. De ville ha mer fokus på barnehagen som en helhet, og syntes det ble litt for mye med individuelle mål i tillegg. Da de måtte innse at motivasjonen dalte litt da ressursene forsvant, mente de det likevel var best å fortsette med belønningssystemet, men i mindre grad. De mente også at de individuelle målene ikke forsvant helt, da de fortsatt hadde klare ansvarsfordelinger innad i enhets- og avdelingsmålene. På denne måten mente de at belønningssystemet fortsatt fungerte bra.

Den barnehagen som var med på pilotprosjektet, var den eneste barnehagen som valgte å fortsette med belønningssystemet fullt ut. De likte måten å jobbe på, og lederen som hadde vært med fra starten av var veldig engasjert og motivert for å fortsette med dette verktøyet. Barnehagen erfarte at det også var viktig med de individuelle målene, etter å ha prøvd ett år uten disse. De valgte derfor å gå tilbake til den opprinnelige metoden, fordi det ikke fungerte like bra uten de individuelle målene. Noe av det positive som lå i at hver enkelt måtte jobbe med egen utvikling i jobben, ble borte.

Flere av de ansatte uttrykte spesielt at styrerens engasjement var med på å løfte motivasjonen da ressursene forsvant. Dette støtter også opp mot spørsmålet styrerne ble stilt, angående hva slags rolle de hadde både under og etter belønningssystemet. Styrerne hadde ingen egne mål, men var med på å utforme alle målene på de forskjellige nivåene, og å gi veiledning til de ansatte underveis. Styrerne selv mente deres rolle hadde en «drafunksjon». Alle styrerne var enige i at hvis de personlig ikke trodde på dette systemet, og i bunn og grunn ikke mente det kom til å fungere, så ville det heller ikke fungert. Ved å introdusere en ny måte å jobbe på, blir ikke effekten like stor dersom styreren mener det vil mislykkes. Den ene barnehagen som valgte å ikke fortsette med systemet, var i hovedsak fordi styreren ikke var motivert. Hun hadde da vansker for å kunne videre motivere de ansatte. Motivasjon var derfor et stort problem uten en engasjert leder, og uten ressurser som belønning.

Styreren i den barnehagen som fortsatte med belønningssystemet etter at den kommunale ekstrabevilgningen var borte, forteller at de brukte tid internt for å se på om de kunne få til en

type belønning allikevel. Det som ble valgt, var å gi to halve fridager i forbindelse med jul og påske. Barnehagen hadde også et overskudd på 20 000 – 25 000 fra en avtale med en av høyskolene, der pedagogene tok ut lønn i fri og ikke i penger. Dette overskuddet ble brukt til å delfinansiere tur en gang i året når barnehagen hadde planleggingdager. Personalet i denne barnehagen var fornøyde med den nye ordningen, og styreren forteller at det ga en ekstra motivasjon til å fortsette med belønningssystemet, selv om belønningen var betydelig mindre enn før. Flere års erfaring med å lykkes i å nå målene, og få til et godt samarbeid i barnehagen var også en motivasjon til å fortsette. Det var også en positiv gevinst i forhold til arbeidsmiljø og samhold, at man kunne dra på planleggingstur sammen. De andre intervjuobjektene fortalte også at deres form for belønning var avspasering i forbindelse med jul og påske.

6. Drøfting

I dette kapitlet drøftes resultater fra intervjuene, opp mot teori og informasjon fra KS sitt prosjekt. Her kommer vi til å ha fokus på de resultatene som egner seg best til diskusjon mot teori og prosjekt. Vi kommer også til å trekke ut det vi mener er hovedfunnene, og dermed også det vi mener er viktigst, som vi tidligere har presentert i resultater og analyse.

6.1 Motivasjon og belønning

Da fokuset på denne oppgaven er hvordan en organisasjon fungerer både før, under og etter den har fått og mistet ressurser til et belønningssystem, ser vi motivasjon som en viktig faktor. Som alle andre mennesker vil ansatte i barnehager motiveres av ulike faktorer. Noen blir motivert av selve jobben, mens andre blir motivert av den belønningen de får ved å utføre jobben. Tar man utgangspunkt i McGregor sine teorier på menneskesyn (Kuvaas & Dysvik, 2012), skal man bygge et belønningssystem basert på motivasjonen til den gjennomsnittelige ansatte.

De aller fleste vi intervjuet i vår undersøkelse var faglærte pedagoger, enten ansatte eller styrere, som betraktet seg selv som engasjert, indre motivert og ansvarsbevisst. De var opptatt av jobbsikkerhet og jobbtrygghet, og forklarte at de valgte barnehageyrket fordi jobben i seg selv var givende, spennende og interessant. Dessuten var de mer opptatt av utvikling og selvrealisering snarere enn penger. Dette er kjennetegn vi kjenner igjen fra McGregor sitt teori Y om menneskesyn, som forklarer at mennesker er indre motivert av arbeidet og ønsker til en

hver tid å lære, delta og bidra i jobben. Slike mennesker trenger i hovedsak ikke penger som belønning for å gjøre en bra jobb. Resultatene fra dybdeintervjuene viser at i de barnehagene der styreren var en klarere Y personlighet, ifølge McGregor sin teori om menneskesyn, var utfordringene mindre da de fortsatte å arbeide med samme system selv etter at ressursene forsvant. Styrerens engasjement og positivitet til å fortsette å bruke dette systemet, som styrerne i stor grad oppfattet som et ledelsesverktøy, førte videre til at de ansattes motivasjon ikke var like dalende som man først vil anta etter et budsjettkutt på dette nivået. Som nevnt i analysen, var det tre av barnehagene som fortsatte med systemet, to av dem i mindre grad, og kun én barnehage som benyttet seg systemet i sin helhet. Barnehagen som valgte å fortsette med systemet fullt ut, var også barnehagen som deltok i pilotprosjektet. Styreren i denne barnehagen var den personligheten som helt klart lente mest mot en Y personlighet. Etter å ha vært med på å utvikle systemet, var eierskapet og engasjementet i forbindelse med belønningssystemet en klar faktor for denne personen. Resultatene viser at det var i denne barnehagen det var minst negativitet, og at de aller fleste ansatte var sterkt motivert til å fortsette med systemet, selv om det ikke fantes noen belønning i enden. Engasjementet styreren viste rundt dette, kom også klart frem i kreativiteten rundt innsamling av penger, slik at det fortsatt kunne være en type bonus i enden, dog på et langt mindre nivå.

I en barnehage er det også mange ufaglærte ansatte, og disse vil ikke nødvendigvis ha den samme motivasjonen og de samme forutsetningen knyttet til arbeidet. Det kan ikke tas for gitt at alle ansatte vil bidra på lik linje og at alle til en hver tid vil yte optimalt på vegne av bedriften, selv om det er det bedriften ønsker. En førskolelærer eller spesialpedagog med lang utdanning vil i utgangspunktet kunne antas å være indre motivert til å bidra på arbeidsplassen, da vedkommende selv har valgt å ta en utdanning relatert til dette yrket. En faglært pedagog vil også derfor være bedre rustet til å håndtere barnehagens oppgaver på flere nivåer, og vil ha en bedre forståelse av hvordan barnehagen fungerer. En ufaglært ansatt derimot, har ingen utdanning relatert til yrket. Dette trenger likevel ikke betyr at disse er mindre motiverte, men det kan argumenteres at det er mulig disse ansatte blir mer styrt av ytre motivasjonsfaktorer enn indre motivasjonsfaktorer. Dersom det for eksempel kommer en situasjon i barnehagen hvor det blir muligheter for å tjene en ekstra belønning, kan det antas at de ufaglærte i større grad enn de faglærte, motiveres mer av dette. Dette kan skyldes at de ufaglærte ikke har den samme sterke indre motivasjonen til selve jobben som de faglærte har. For de faglærte vil en slik ekstra belønning ha mindre påvirkning, dog det vil uansett ha en viss påvirkning, da de

uansett ville gjort jobben på en tilfredsstillende måte. Dette skyldes at de opplever jobben som interessant i seg selv.

Resultatene viser også at de som hadde jobbet lengst i barnehagene hadde et nærmere forhold til arbeidsplassen og var mer knyttet til de andre ansatte, enn de som hadde jobbet der over en mindre periode. Samtidig var de som hadde jobbet der over en lengre periode, mer motivert med tanke på enhetsmål og avdelingsmål. De som hadde jobbet der i kortere tid, opplevde å ha større fokus på individuelle mål. Dette kan tilsi at de ansatte i barnehagen som fokuserer på individuelle mål kan ha en tendens til å bikke mer mot McGregor sin X-teori til menneskesyn, som forklarer at mennesker er umotiverte og fokuserer på seg selv og egen interesse og nytte. Likevel kan det være vanskelig å se barnehageansatte som ren X-teori, grunnet type arbeidsplass. Dette er ikke en arbeidsplass der penger står i fokus. Hvis du er grunnleggende umotivert for jobben og bare opptatt av å tjene mye penger selv, vil du mest sannsynlig ikke kunne jobbe i en barnehage med pedagogiske personligheter, masse barn og der lønn ikke er den avgjørende faktoren.

Med tanke på at alle ansatte er forskjellige, avhengig av utdanning, ansiennitet, interesser, behov etc., vil det uansett være vanskelig å sette disse i båser som enten rene teori Y menneskesyn eller rene teori X menneskesyn. Resultatene og argumentene viser dog at de ansatte i barnehagene lente mer mot Y teori.

6.1.1 Motivasjonsteorier

Da barnehagene innførte det nye belønningssystemet fikk de mer struktur i forbindelse med datofestede mål. Dette var dog ikke en perfekt løsning. Nye utfordringer lå i å formulere relevante og konkrete mål som både kunne måles, evalueres og belønnes. Det var altså viktig at målene tydeliggjorde hva som skulle gjøres av de ansatte og hvilken innsats som krevdes for å komme dit. De fleste ansatte var fornøyd med å jobbe etter det nye systemet, noe som kan sees i tråd med målsettingsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Målsettingsteorien forklarer at de ansattes motivasjon er en konsekvens av å jobbe mot bestemte og konkrete mål. Resultatene fra intervjuene viser at når konkrete enhetsmål, avdelingsmål og individuelle mål ble innført, ble også motivasjonen til å oppnå målene, større. Ved å hele tiden ha en tett dialog mellom ansatte og ledelsen, kunne de sammen utarbeide mål som var motiverende og engasjerende for hver enkelt ansatt.

I følge målsettingsteorien vil motivasjonen øke jo mer spesifikke og vanskelige målene er, så lenge de er gjennomførbare. Der avviker teorien noe fra virkeligheten, da resultatene våre viser at det ikke nødvendigvis er vanskelighetsgraden og hvor spesifikke målene er, som er avgjørende for deres motivasjon. Det var heller hvor interessante, lærerike og utviklende målene var, som hadde betydning for de ansattes motivasjon i forhold til måloppnåelse. Tvert i mot opplevde de ansatte at den subjektive mestringstroen forsvant når målet ble for vanskelig, noe som egentlig er kriterier for at målet skal være vellykket i følge teorien. I tillegg til dette ble også forventningen til belønning i forhold til innsats og måloppnåelse redusert når vanskelighetsgraden på målene ble for store. De ansatte visste på forhånd hvilke belønning de fikk dersom de klarte å oppnå målene, noe som førte til at de bevisst kunne overveie forventet innsats i forhold til belønning. Vanskelige og for spesifikke mål kunne derfor lett oppfattes som for krevende i forhold til belønningen, og ble ansett som for strevende. Dette kan sees i sammenheng med forventningsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Forventningsteorien forteller om hvordan og hvorfor mennesker blir motivert ved å se på motivasjon som en konsekvens av menneskers forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse. Teorien fokuserer i hovedsak på at menneskers atferd og ytelse blir styrt i takt med forventninger på sammenhengen mellom innsats, mål og belønning. Resultatet fra intervjuene viste dog et lite avvik når det kom til eldre ansatte. Disse ansatte opptrådte ikke i takt med forventningsteorien, men var mer usikre i forhold til om de ville bli «etterlatt» dersom de ikke klarte å følge med på utviklingen. Funnene viste at selv om disse ansatte også var motivert, var dette nødvendigvis ikke med så stort fokus på om innsatsen de hadde var i samsvar med belønningen.

Fler av barnehagene opplevde også at noen av deres ansatte ikke hadde lyst til å være med på utenlandsturen, som de i felleskap bestemte seg for å bruke belønningene knyttet til enhetsmål og avdelingsmål, og også individuelle mål til. I følge forventningsteorien kan det da argumenteres for at disse ansatte, som ikke fikk tilsvarende belønning som de andre (de fikk heller avspasering), vil kunne oppleve lavere motivasjon i forhold til måloppnåelse siden deres innsats anses å være betydelig høyere enn deres belønning. På bakgrunn av dette svekkes også de ansattes opplevelse av likhet og rettferdighet ovenfor andre ansatte, noe likeverdsteorien påpeker. I følge likeverdsteorien kan de ansattes opplevelse av likhet, ulikhet og rettferdighet ovenfor andre ansatte være av vesentlig betydning for de ansattes grad av motivasjon og innsats. Som det kommer fram av resultatene våre, sammenligner de ansatte

innbyrdes egen innsats og belønning, med andre ansattes innsats og belønning. Når det da skjer at noen ansatte opplever at belønningen deres ikke tilsvarer den innsatsen de har lagt ned i arbeidet med å nå mål, men ser at andre ansatte får en høyere belønning for akkurat lik innsats, kan dette oppleves som meget urettferdig og derav svekke motivasjonen betraktelig. I likeverdsteorien er det derfor ikke absolutt størrelse på belønningen som er avgjørende for motivasjonen, men den relative belønningen i forhold til de andre sammenlignbare ansatte. Med tanke på at alle ansatte i utgangspunktet får opptjent den samme belønning (6000 kr) ved måloppnåelse, og at alle ansatte er klar over dette på forhånd, er belønningen i utgangspunktet absolutt. At den ansatte selv velger å avvike fra en fellestur som er verdt det samme for alle ansatte, målt i kroner og øre, kan diskuteres om egentlig kategoriseres som urettferdig. Den ansatte har trossalt et valg om å bli med selv, og forutsetningen for å oppnå lik belønning for lik innsats er tilstede. Dette er et valg den ansatte tar for seg selv. Dessuten ble det under det første året barnehagene var med på prosjektet, også gitt en egen belønning for oppnåelse av individuelle mål, ofte i form av en fysisk ting som for eksempel treningsutstyr. Verdien på disse tingene er også lik, målt i kroner og øre, for alle ansatte i barnehagen.

Ved å innføre et belønningssystem der ansatte belønnes etter innsats, er det fruktbart å diskutere om dette virker motstridene blant de ansatte som er indre motiverte uavhengig av ekstra lønn og prestisje (menneskesyn teori Y (McGregor 1960)). Ut fra likeverdsteorien kan en viktig faktor for et belønningssystem (det nye) være problematiseringen mellom arbeidsforhold og kollegaer. Slik Adam (1963) nevner vil en ansatt sin motivasjon være preget av opplevelse av likhet, ulikhet og rettferdighet blant kollegaer. Dersom en ansatt belønnes mer enn en annen, kan det oppstå konflikter og uenigheter blant styret og ansatte om urettferdighet av belønning, der også den ansatte som føler seg urettferdig behandlet vil oppleve svekket motivasjon. Målet til en barnehage er å få de ansatte så indre motivert som mulig. Da vil ikke et belønningssystem som bygger på teori X menneskesyn være særlig relevant, med tanke på at slike mennesker ikke er indre motiver og kun drives av gulroten i enden.

Dersom en ansatte opplever det urettferdig at belønningen knyttet til enhetsmål, avdelingsmål og individuelle mål går i en fellespott som brukes på en felles ferie vedkommende ikke ser verdi i, kan det oppstå skjevheter knyttet til fokus og innsats på de ulike målene. Når den ansatte ikke oppfatter belønning for disse målene som verdt strevet, vil han/hun kunne ha mindre insentiver til å yte like god innsats på slike mål. Her vil den ansattes grad av indre

motivasjon spille en sentral rolle. Ansatte som er indre motivert av selve jobben og som ser på denne som interessant og givende, vil ikke bli like påvirket av at belønningen knyttet til noen mål har mindre verdi for han/hun enn for andre. Disse vil på lik linje med individuelle mål, arbeide for å oppnå enhetsmål og avdelingsmål også. Dette kan blant annet forklares med jobbkarakteristikamodellen og Hertzberg sin tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 1998), som sier at ansattes indre motivasjon er knyttet til egenskaper ved selve jobben. Disse egenskapene deles i to faktorer. Motivasjonsfaktorer (anerkjennelse, utvikling, ansvar og innflytelse) og hygienefaktorer (arbeidstid, arbeidsforhold og jobbsikkerhet). Hovedsakelig stemmer dette godt med våre resultater som forteller at de ansatte stort sett er å betrakte som indre motiverte, engasjerte og ansvarsbevisste. Likevel stopper teorien litt opp i det den sier at motivasjonsfaktorer skaper motivasjon og trivsel når de er tilstede, men ikke mistrivsel når de ikke er til stede. Det var flere av de ansatte som sa at dersom de ikke fikk muligheten til ha ansvar og innflytelse over egen jobb, samt lite mulighet for utvikling, så ville dette absolutt skape en form for misstrivsel i jobben. Videre sier teorien at hygienefaktorer ikke vil skape trivsel og motivasjon i arbeidet dersom de er tilstede, men misstrivsel dersom de ikke er tilstede. Her treffer teorien mye bedre, da mange av de som ble intervjuet fortalte at de var opptatt av jobbsikkert og trygghet. Det er da å betrakte som misstrivsel dersom de ikke er tilstede.

Hvorvidt belønning inngår i motivasjonsfaktorer eller hygienefaktorer kan diskuteres. For noen ansatte vil belønning kunne skape misstrivsel dersom den uteblir, men for andre vil den skape trivsel dersom god innsats resulterer i god belønning. Det er også viktig å ikke miste fokus over at i dette tilfelle er det snakk om kommunale barnehager. Dette er en organisasjon som ikke troner på toppen av lønnsstigen, og det er også en type jobb der det skinner lett igjennom hvem som engasjerer seg med barna og hvem som sprer glede på arbeidsplassen.

6.1 Prinsipal-agent

Prinsipal-agent teorien tar utgangspunkt i et økonomisk forhold mellom to parter, en prinsipal og en agent, og prøver videre å identifisere og forklare de såkalte prinsipal-agent problemer som oppstår når det skal gjøres transaksjoner dem i mellom (Jensen & Mecling 1976). Ser man på en kommunal barnehage som en organisasjon, kan man argumentere for at det finnes opptil flere prinsipaler, ifølge prinsipal-agent teorien. I denne situasjonen vil en klar og tydelig prinsipal være styreren i barnehagen, men man kan også observere flere prinsipaler

som kommunens sentralforbund, Larvik kommune, og ikke minst kundene, som i dette tilfellet er foreldrene til barna som har barnehageplass i disse barnehagene. Selv om det finnes flere forskjellige prinsipaler, vises det at alle disse prinsipalene vil oppnå det samme; en lærerik og trivelig barnehage, med motiverte og engasjerte ansatte. Dette vil i bunn og grunn være et argument for at en barnehage kun opererer med én prinsipal, da mutippel-prinsipal teorien arbeider utifra at hver prinsipal ønsker å styre den ansattes innsats i deres egen retning med deres eget ønsket for organisasjonen, og derav vekk fra de andre prinsipalenes retning.

Det essensielle i prinsipal-agentteorien er at prinsipalen må finne de riktige insentivene til å påvirke agenten til å handle på en måte som også vil fremme prinsipalens interesse. Problemet som har en tendens til å oppstå i forbindelse med prinsipal-agentteorien, er asymmetrisk informasjon. Asymmetrisk informasjon vil si at prinsipalen og agenten ikke besitter den samme informasjonen. Skjult informasjon og skjulte egenskaper er en faktor som kan føre til asymmetrisk informasjon. Dette er bedre kjent som skjevt utvalg. I kommunal sektor hvor det er tariff-lønn, er det vanskelig å argumentere for at forskjellige personer med forskjellige innsatsnivåer vil få forskjellige kontrakter. Kontrakter tilbys etter det signalet agenten kan sende ut til prinsipalen, nemlig utdanning, erfaring eller ansiennitet. Eventuelle lønnsøkninger skjer som regel da etter hva slags utdanning/stilling man har. Endringer fra person til person kan skje i forbindelse med lokale forhandlinger. Her har innsats og personlighet mer å si. Skjevt utvalg, eller adverse selection, vil derfor ikke kunne brukes som relevant grunnlag når man ser på en kommunal eller offentlig sektor, mye grunnet fagforeninger og tariff-lønn, og ex ante kostnadene, vil ikke ha en avgjørende effekt når det kommer til nyansettelse.

Skjulte handlinger, bedre kjent som moralsk risiko eller «moral hazard», vil kunne bety mer når vi analyserer barnehagenes belønningssystem. Moralsk risiko er knyttet til adferd, og oppstår når agentens handlinger ikke direkte kan observeres fullt og helt av prinsipalen. Da belønningssystemet til KS ble innført i Larvik kommunes barnehager, virket dette som en betydelig faktor på den moralske risikoen. En styrer i barnehagen vil nødvendigvis ikke være til stede på avdelingene til en hver tid, og vil derfor ikke kunne observere utviklingen og adferden til den ansatte. Da belønningssystemet ble innført, var dette med både milepæler og mål. De ansatte hadde 4 milepæler i løpet av året, hvor de skulle nå forskjellige mål. I hver av disse 4 bolkene, fulgte det med et skjema, hvor alle målene skulle konkretiseres, slik at disse kunne krysses av da de var nådd. Her kunne da styreren, eller prinsipalen, nøye følge med på den ansattes adferd, og således følge opp og ha videre samtaler med de som ikke fikk det til.

De fleste barnehagene opplevde ikke at de ansatte ikke klarte å nå målene sine. Dette er i klar tråd med teorien, at ved nøye oppfølging blir den moralske risikoen minsket. Dette viser til teorien om en pareto optimal kontrakt, der prinsipalen kan observere agentens handling fullt ut, og dermed kontraktfeste disse. Hvis de ansatte i barnehagen ikke nådde sine mål, fikk de heller ikke belønning. Ifølge teorien vil derfor agenten yte maksimal innsats til enhver tid. Dette samsvarer med resultatene som ble hentet inn fra intervjuene. Alle de ansatte var til enhver til opptatt av å nå både sine, avdelingens og enhetens mål, noe som førte til en pengepremie og en sosial tur. Hvis de nådde målene ble de belønnet deretter. I de tilfeller hvor prinsipalen kan observere alle agentens handlinger, er gjerne insentivene avtalt på forhånd, som var tilfellet ved KS sitt belønningssystem, hvor belønningene var fastsatt før de ansatte konkretiserte sine mål. Da den moralske risikoen i dette tilfellet er lav, i samsvar med pareto optimal kontrakten, vil ex post problemet også være lavt.

Prinsipal-agent teorien antar at agenten i utgangspunktet bare har én oppgave å konsentrere seg om til ethvert tidspunkt. Dette stemmer sjelden med virkeligheten, og stemmer således heller ikke i en kommunal barnehage. Da det er mange barn, med mange forskjellige behov må de ansatte ofte jobbe og konsentrere seg om fler ting på en gang, dette blir også kalt multi-tasking (Holmström & Milgrom, 1991). En negativ effekt som ofte kan oppstå ved multi-tasking er at agenten kun prioriterer de oppgavene som måles og belønnes. Det som var viktig for Kommunens sentralforbund da de, i samarbeid med Hay Group, utviklet håndboken for dette belønningssystemet, var at det skulle virke som et verktøy barnehagen kunne jobbe med, både under belønningssystemet og etter. «Håndboken fungerte som et veiledende verktøy for å sette og konkretisere mål, og videre belønne disse. Systemet skulle inngå i det enheten selv synes var viktig å jobbe med, og skulle ikke fungere som tilleggsoppgaver lagt oppå de eksisterende arbeidsoppgavene en barnehageansatt har». Dette kom tydelig frem i intervjuene av fler av styrerne. Den negative effekten som til tider oppstår under multi-tasking, var derfor ikke en fremtredende faktor under belønningssystemet. I den innledende fasen av systemet, hvor de tre målene ikke ble like godt integrert med hverandre, var det dog noen som følte at det til tider ble litt mye, men etter hvert som erfaringer ble gjort av både barnehagen som enhet og de ansatte som selvstendige, ble utfordringene lettere å takle.

Et barnehageår var for de fleste ansatte en tilfredsstillende periode for å vente på belønning. Dette førte til at alle de ansatte hadde tid nok til å fullføre målene sine, samt at perioden ikke var for lang slik at motivasjonen holdt seg oppe. Styreren i hver enkelt barnehage gikk

grundig gjennom målene sammen med de ansatte. Enkelte ble bedt om å utfordre seg mer, og strekke seg litt lenger når det kom til de individuelle målene, men styrerne følte jevnt over at de måtte se hver enkelt ansatt for seg selv. «Ikke alle er like, og det burde derfor ikke stilles like forventninger til alle. Noen fikk kanskje hva andre ansatte oppfattet som enklere mål, men for akkurat den ansatte var det utfordring nok». Til tross for enkelte vridningseffekter og forskjellige mål, var det ingen av de ansatte som opplevde urettferdighet i forhold til andre ansatte. Det var snarere tvert imot. «De ansatte gjorde hva de kunne for å samarbeide og hjelpe hverandre med måloppnåelsen».

6.3 Vurdering og evaluering

Det finnes flere måter å evaluere innsats og prestasjoner. Å finne den riktige kombinasjonen av de forskjellige evalueringsformene, anses for å være en av de vanskeligste oppgavene i forbindelse med insentivsystemer. I offentlig sektor vil prestasjoner bli evaluert på en annen måte enn i den private sektoren, hvor budsjetter og resultater er flytende og hvor stor sett alle mål bunner ut i økonomisk verdi. I offentlig sektor derimot, hvor både budsjetter og resultat er gitt og fastsatt på forhånd, knyttes måloppnåelse heller til andre aspekter enn økonomien. Det kan for eksempel være evaluering av kvalitet eller effektivitet. Spesielt gjelder dette i barnehager hvor det er vanskelig å måle og evaluere prestasjoner fordi målene ikke nødvendigvis handler om økonomisk vinning.

Objektiv prestasjonsevaluering er stor sett basert på tallmessige mål og kriterier, og vurderer om du har nådd et visst økonomisk mål. Den subjektive vurderingen derimot, fokuserer på å observere kvaliteten på den ansattes atferd og innsats i forhold til prestasjon og måloppnåelse og belønne deretter. Den objektive vurderingen kan oppfattes som en mer rettferdig vurdering fordi det er lett å se hva som måles (Lazer & Gibbs, 2009). I de kommunale barnehagene i Larvik kommune faller evalueringsformen på den subjektive siden, både under og etter belønningssystemet. Målene barnehagene satt, hadde lite til ingenting å gjøre med tallmessige mål, som for eksempel å få inn fler barn i barnehagen. Subjektive evalueringsformer kan føre til at vurderinger oppfattes som urettferdige og føre til misnøye hos de ansatte. Dette er begrunnet med at ikke alle har like «tallmål», men derimot mål som går mer på å vokse som person, og å utfordre seg selv faglig. Dette er vanskeligere å måle enn direkte tall, og er i hovedsak grunnen til at subjektive evalueringer kan føles urettferdig. Svarene hentet fra dybdeintervjuene som ble foretatt, viser derimot at de ansatte følte lite urettferdighet

sammenlignet med de andre ansatte. De oppfattet heller ikke at andre følte seg mindre verdsatt på bakgrunn av målevalueringen. Dette kan nok skyldes åpenheten rundt evalueringen der alle de ansatte krysset av i en perm etter hvert som de oppnådde milepæler og mål. Selv om Lazer & Gibbs (2009) presiserer at den beste måten å evaluere på vil være en kombinasjon av objektiv og subjektiv evaluering, er det vanskelig å argumentere for at dette kan la seg gjøre i en kommunal bedrift, og da spesielt med tanke på kommunale barnehager, da de får et budsjett ut fra hvor mange barnehageplasser som er fylt opp.

Da belønningssystemet var i effekt, hadde barnehagene både individuelle mål, avdelingsmål og enhetsmål. Dette førte til at de ansatte ble belønnet både ved hjelp av individuell evaluering, men også kollektiv evaluering. Individuell belønning vil gi en mer tydelig sammenheng mellom resultat/prestasjon og belønning enn kollektive belønninger. Ved individuell belønning er det derfor ingen risiko for at det skal forekomme «gratispassasjerer», som skjer ved at enkelte individer i en gruppe ikke yter det de skal for å nå målet, og nyter godt av belønningen mens andre sitter igjen og gjør jobben. Belønningssystemet som ble innført i barnehagene i Larvik kommune ville forhindre at det oppsto gratispassasjerproblemer. Det ble derfor vedtatt at selv ved avdelingens og enhetens mål, skulle målene og milepælene klart ansvarliggjøres, slik at det ikke var noe tvil hvem som skulle gjøre hva. Hver enkelt ansatt hadde også sine mål de måtte krysse av for, på et skjema i forbindelse med avdelingens og enhetens mål. Barnehagene løste på denne måten både samarbeidsproblemer som kan oppstå ved individuell evaluering, og gratispassasjerproblemer som kan oppstå ved kollektiv evaluering, ved å slå sammen begge disse evalueringsformene.

Det kommer fram av våre resultater at barnehagene bruker en absolutt evalueringsform. Det vil si at man belønner de ansatte etter et prestasjonsnivå som er bestemt og fastsatt på forhånd, uavhengig av hva andre ansatte presterer. Fordelen med dette er at man unngår konkurranse mellom de ansatte og at de ansatte i større grad vil være villig til å hjelpe hverandre med å oppnå mål. Dette har en positiv effekt med tanke på samarbeid når det gjelder oppnåelse av avdelingsmål og enhetsmål. Ulempen ved absolutt evaluering er at det kan være vanskelig måle absolutt innsats og måloppnåelse knyttet til resultater. Med tanke på dette kan det argumenteres for at det kan være sunt med litt konkurranse mellom de ansatte også, og at evalueringen kunne vært mer relativ i forhold til absolutt. Ved en eventuell relativ evaluering, som er en situasjon der de ansatte blir vurdert i forhold til andre ansattes prestasjoner, vil dette med konkurranse blant de ansatte være en mulig faktor. Dette ville kunne bidra til at de

ansatte presterer mer for å presentere seg selv som en bedre ansatt (Lazear & Gibbs, 2009). Det som vil tale mot en eventuell endring fra absolutt til relativ evaluering, vil være at et konkurransesterkt miljø innenfor en organisasjon som en barnehage, hverken vil være positivt for de ansatte, lederne eller kundene, som i dette tilfellet er foreldrene og barna, da dette kan føre til en splittelse de ansatte seg imellom.

6.4 Insentiver

Når det skal utformes insentivsystemer er det store forskjeller fra organisasjon til organisasjon, særlig når det gjelder identifisering av mål og kriterier som de ansatte skal vurderes etter, samt evalueringsmetoder. Dette avhenger blant annet av økonomiske og markedsmessige forhold, lover og avtaler. Da kommunens sentralforbund la ut en utlysning om hvilke kommuner som var interessert i å delta på dette belønningssystemet, og Larvik kommune viste interesse for dette, var derimot belønningene avtalt på forhånd. Barnehagene i Larvik kommune fikk 6000 kroner per årsverk, det vil si en som er ansatt i en 100% stilling. I 2008, seks år etter systemet først ble satt i verk, ble det derimot avgjort at kommunen ikke lenger hadde nok ressurser til at de kunne tillate videre drift av belønningssystemet. Det er ikke bare interessant å se på hvordan et belønningssystem fungerer i kommunal sektor, men også hva som faktisk skjer med bedriften etter et slikt kutt i budsjettet.

Det kan argumenteres for at belønningssystemet barnehagene i Larvik kommune brukte, både kan sees som lineært og stegvis. Et lineært belønningssystem vil si at insentiveffektene er tilstede kontinuerlig, noe som gjør at blant annet manipulasjon og strategisk innsats kan unngås. Hovedsakelig er belønningssystemet å betrakte som lineært med tanke på at målene er delt opp i fire milepæler i løpet av et barnehageår, der de ansatte skal jobbe kontinuerlig med måloppnåelse fordelt på disse milepælene. Det er også ment at hver periode skal kreve like mye innsats og prestasjoner. I følge våre resultater fra intervjuene, var det også slik de fleste opplevde belønningssystemet, at det var omtrent like mye å gjøre for hver periode, og at de hadde lik motivasjon og lik innsats fram mot hver milepæl. På den måten opplevdes det ikke som mer krevende eller stressende i enkelte perioder, og heller ikke at man i slutten av året måtte ta skippertak for å oppnå målet. Men selv om målet var delt opp i fire milepæler likt fordelt på innsats og prestasjoner, var det noen ansatte som opplevde å bli mer og mer motiver og som hadde høyere innsats for hver milepæl de nådde utover i året. Jo nærmere de kom målet desto høyere motivasjon og ytelse, som kan argumenteres at er mer i takt med et

stegvis insentivsystem. Et stegvis system vil derimot si at insentiveffekten opptrer gradvis etter hvert som de ansatte når resultater eller yter god innsats. Dette kan skyldes at jo lenger ut i året de kom og dermed nærmet seg målet, ble de mer ivrige og fikk følelsen av at de endelig så ”enden av tunnelen”, noe som medførte litt ekstra innsats mot slutten av året. Det er derimot vanskelig å argumentere for at insentivsystemet som ble brukt kan sees på som variabelt. Variable insentiveffekter vil være et insentivsystem der de ansatte har mer å vinne på ekstra gode resultater. Her vil ikke dette være en fruktbar løsning, da belønningen i enden ga den samme verdien uansett.

Formålet med det nye belønningssystemet som ble innført i barnehagene, var at det skulle gi positive effekter til barnehagene i form av å motiverer og dra de ansatte i samme retning som barnehagenes ønsker, mål og interesse. Av resultatene som foreligger fra intervjuene kunne styrerne fortelle at de både hadde sett at de ansatte jobbet raskere, lenger og med de riktige tingene, i større grad enn før belønningssystemet ble innført. Dessuten var det også en tendens til at de ansatte ble mer trygge på seg selv og i større grad tok bedre beslutninger på eget initiativ. Det er likevel verdt å merke seg at belønningssystemet også kan ha negative effekter som for eksempel dårlig arbeidsmiljø grunnet konkurranse og misunnelse. Det kan også føre til reduksjon av motivasjon dersom det blir for stort fokus på ytre insentiver. I dette tilfellet vil ikke dette være fruktbart å argumentere for, da resultatene ikke viser noen indikasjon på at dette var tilfellet. Da de ansatte ble spurt om de trodde andre ansatte kunne ha følt det på denne måten, ble dette også møtt med negativ respons i den forstand at ingen mente dette.

Belønningssystemet består av økonomiske belønninger og emosjonelle belønninger. De økonomiske belønningen består av materielle goder som fastlønn, variabel og/eller personlig tilleggssytelse og prestasjonsbasert belønning. De emosjonelle belønningen er derimot verken knyttet til økonomisk kompensasjon eller består av materielle goder, men er heller i form av anerkjennelse, ansvar, forfremmelse, utvikling etc. Disse belønningene blir påvirket av henholdsvis monetære insentiver og ikke-monetære insentiver. For en kommunal sektor med stramt og fastsatt budsjett, er det lite rom for store variasjoner i de økonomiske belønningen. Lønnen til de ansatte er som oftest fast. Når det nye belønningssystemet ble innført ble det likevel gitt en form for prestasjonsbasert belønning som en ekstra bonus til de ansatte, dersom de nådde fastsatte mål. Denne belønningen ble som kjent putt i en felles pott som barnehagene reise på tur for. Uten om KS sitt prosjekt er det ikke normalt at kommunale organisasjoner, og spesielt ikke kommunale barnehager operer med annet enn et

fastlønnssystem. Tidligere forskning mangler dessuten god og dekkende dokumentasjon på om hvorledes prestasjonsbasert belønning egentlig virker motiverende i offentlig og kommunal sektor, selv om det til en viss grad kan styre de ansattes atferd. I en offentlig organisasjon slik som en barnehage, blir det unaturlig å argumentere for og imot risikoaversjon. Da fastlønnen til de ansatte forholdt seg slik den hadde vært tidligere, og insentivene var basert på en ekstra belønning i form av tur eller gaver, vil det ikke ligge en betydelig høy eller lav risiko for de ansatte. Av resultatene fra intervjuene, kom det fram at de ansatte i stor grad var opptatt av emosjonelle goder som anerkjennelse og ansvar, noe dette belønningssystemet i ytterst grad har bidratt med. Slike emosjonelle belønninger er spesielt viktig for å opprettholde god innsats og høy motivasjon.

7. Konklusjon

I denne masteroppgaven har vi presentert resultater som har kommet frem av de kvalitative intervjuene. Undersøkelsen er gjort med bakgrunn i et pilotprosjektet gjennomført i Larvik kommune, der hensikten var å implementere et belønningssystem i de kommunale barnehagene. Vi ønsket med dette å lære mer, og får en bedre forståelse rundt hvordan dette belønningssystemet har utartet seg i disse barnehagene.

1. Hvordan fungerte Kommunens Sentralforbund sitt belønningssystem i de kommunale barnehagene da de ble implementert, og hvordan bidro det til å oppnå mål?

Da belønningssystemet ble implementert i de kommunale barnehagene, utarbeidet de mål på tre forskjellige nivåer: enhetsmål, avdelingsmål og individuelle mål. Disse målene ble delt opp i 4 milepæler, i bolker på 3 måneder. Ved hver milepæl ble det arrangert personalmøter, der alle skulle presentere hva de hadde gjort, og vise til skjemaet hvor de krysset av for gjennomførte mål. Enhetsmålene var knyttet til barnehagens overordnede mål, ofte i forbindelse med rammeplanen de kommunale barnehagene jobbet etter. Disse enhetsmålene ble utarbeidet av ledelsen, for så å bli tatt opp i personalgruppen, der de ble diskutert og fastsatt. Hver ansatt hadde her sitt eget ansvar til å bidra til at slike mål ble oppnådd, via avdelingsmål og individuelle mål. Avdelingsmålene var knyttet til hver enkelt avdeling i barnehagen, mens de individuelle målene var knyttet til hver enkelt ansatt i barnehagen. De individuelle målene var til for at hver enkelt ansatt skulle strekke seg, utfordres og utvikle seg

som person, mens avdelingsmålene var mer for å hjelpe barnehagen å samarbeide på et overordnet nivå, såfremt som å nå enhetsmålene. Dette fikk de til ved hjelp av ansvarsområder og mål. Hvorvidt målene ble nådd eller ikke, ble vurdert på bakgrunn av absolutte, subjektive, kollektive og individuelle evalueringer, det vil si at de ble vurdert med bakgrunn i mål som var satt på forhånd, og de ble ikke sammenlignet med andre ansatte. Dersom målene ble nådd, fikk de ansatte en ekstra belønning av kommunen. Omregnet i penger var dette omtrent 6000 kroner per person, dersom målene ble nådd. Disse pengene ble samlet i en felles pott og brukt til en felles reise for de ansatte på slutten av barnehageåret, som en sosial morsomhet utenom arbeidstiden.

Med bakgrunn i belønningssystemet som ble innført i henholdsvis 2002 og 2003, har barnehagene i mye større grad hatt fokus på mål og måloppnåelse. Dette har vist seg å gi flere positive effekter, da de ansatte både arbeider hardere og raskere, og tar bedre beslutninger. Etter innføringen av belønningssystemet har barnehagene også hatt en mye større utvikling enn ellers, og de ansatte har i mye større grad vært villige til å yte litt ekstra for at barnehagen skal nå mål. De ansatte har vært veldig positive til den nye måten å jobbe på, mye grunnet belønningen som lå i enden. Ved å sette konkrete og realistiske mål som lar seg måle, evaluere og belønne, har belønningssystemet bidratt til at barnehagene i større grad har oppnå de målene som har blitt satt, enn hva de har gjort før. Belønningssystemet har også medført at barnehagene har fått bedre struktur og systemer, samt bedre inkludering og samarbeid mellom alle ansatte på alle nivåer.

Kommunens sentralforbund, i samarbeid med Hay Group utviklet håndboken som ble brukt i forbindelse med implementeringen av belønningssystemet i de kommunale barnehagene, med utgangspunkt i hvordan et belønningssystem fungerer i teori, og hvordan det fungerer i praksis i kommunale barnehager. Sett ut fra disse kriteriene, kan man påstå at belønningssystemet var en suksess. Det at det foregikk blant kommunale, og ikke private barnehager, hadde ingen negativ effekt, snarere motsatt. Da kommunale bedrifter ikke nødvendigvis er vant til å få noe ekstra, ga dette ytterligere motivasjon til de ansatte. Det er også viktig å nevne at systemet ga en ny type struktur til barnehagene, som de ikke tidligere hadde erfaring med.

2. Hvordan påvirket belønningssystemet de ansattes motivasjon, og hva skjedde med motivasjonen når ressursene forsvant?

Før belønningssystemet ble implementert i de kommunale barnehagene, var de fleste ansatte å betrakte som både indre og ytre motivert av jobben. De synes jobben var interessant og spennende, og trivdes godt på arbeidsplassen. De var opptatt av at jobben ble gjort på en tilfredsstillende måte, men var kanskje litt vanskelige å få med seg dersom nye mål og tiltak ble satt i gang. Barnehagene manglet litt struktur, og de ansatte fikk ingen ekstra belønning for ekstra innsats. Dette gjorde at de ikke var like opptatt av de nye målene som ble satt, og ofret ikke så mye ekstra innsats for å nå disse.

Da belønningssystemet ble innført og de ansatte fikk en ekstra belønning for å nå mål som ble satt, så vi derimot at de fleste ansatte i større grad var villig til å jobbe med slike mål og tiltak. For noen ble derfor den ytre motivasjonen litt sterkere som følge av innføringen av belønningssystemet, mens for andre forble den lik. Dette handlet mye om hvilken type person man er, utdanning, ansiennitet, grad av indre motivasjon før innføringen av belønningssystemet etc. Enkelte ansatte ble plutselig veldig opptatt av å hjelpe barnehagen med å nå nye mål som ble satt, og fokuserte mye på måloppnåelse. Dette fordi det nettopp ville gi dem en ekstra belønning. Andre ansatte så på dette kun som en bonus, og fortsatte arbeidet som de alltid hadde gjort. De oppfattet ikke dette som en ekstra ”oppgave” i tillegg til de andre arbeidsoppgavene, som noen ansatte gjorde.

Etter seks år, hadde ikke kommunen lenger ressurser til videre drift av belønningssystemet. Det var da opp til hver enkelt barnehage hvordan de valgte å jobbe fremover. Når ressursene til slutt forsvant var belønningssystemet godt integrert som et ledelsesverktøy, men belønningen var ikke lenger til stede. Dette gjorde at enkelte ansatte mistet motivasjonen til å fortsette med konkrete mål og tiltak, både på enhets-, avdelings-, og individnivå. Selv om de fleste barnehagene prøvde å drive systemet videre, også uten belønning i enden, var det vanskelig å få med alle ansatte i like stor grad. De fleste barnehagene kuttet derfor ut individuelle mål. På bakgrunn av dette kan vi si at belønning kan ha stor påvirkningskraft i forhold til måloppnåelse, og at dersom belønningen forsvinner vil det alltid være noen som også mister motivasjonen til å jobbe mot dem.

En av barnehagene fortsatte likevel med belønningssystemet også etter at belønningen forsvant. Dette fungerte bra, siden de ansatte var vant med å jobbe på denne måte. Grunnen til at barnehagen lyktes med belønningssystemet også i ettertid av at ressursene forsvant, og klart å holde de ansattes motivasjon oppe, kan høyst sannsynlig skyldes ledelsens store engasjement for systemet, etter hva resultatene fra dybdeintervjuene viser. Ledelsen og styreren i en bedrift spiller altså en stor rolle, da deres hovedoppgave er å få med seg resten av bedriften. Tre av fire styrere oppfattet belønningssystemet mer som et ledelsesverktøy, og ikke en ny «pålagt» arbeidsmåte. Det var også disse tre styrerne som klarte å opprettholde arbeidsmåten selv etter belønningene forsvant.

7.1 Hvor god er undersøkelsen?

”If you cannot measure, your knowledge is meagre and unsatisfactory”

(Kelvin; Ringdal, 2007)

Det kan være veldig vanskelig å lage gode nok intervjuer til å belyse alle aspekter ved problemstillingene, og undersøkelsen vil kunne inneholde ulik grad av mangler. På grunn at dette er det viktig å være klar over hvilke begrensninger metoden som er valgt til undersøkelsen har. Hvorvidt undersøkelsen er pålitelig gjennomført, påvirke nemmelig hvorvidt konklusjonene som trekkes kan betraktes som gyldig. For å se hvor gode de konklusjonen som er trukket er, kan vi se på undersøkelsen reliabilitet og validitet (Ringdal, 2007).

Reliabilitet omhandler pålitelighet og troverdighet, og går på undersøkelsens målefeil. Den bestemmes av hvordan undersøkelse er gjennomført i forhold til datainnsamling og databehandling. En måte å vurdere reliabiliteten er å vurdere kilder. Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet (Ringdal, 2007). Validitet omhandler gyldighet, og går på om man faktisk undersøker det man ønsker å undersøke. Vi kan skille mellom ekstern og intern gyldighet. Den interne gyldigheten går på om resultatene oppfattes som riktig og tilfredsstillende, mens den eksterne gyldigheten går på i hvilken grad vi kan generalisere resultatene til å gjelde andre også.

Her har vi tatt utgangspunkt i intervjuene og sett på hvorvidt spørsmålene faktisk er relevante for å svare på problemstillingen, om alle intervjuene viser tegn til liket og sammenheng mellom seg, og om vi faktisk får de svarene vi er ute etter. Vi har totalt gjennomført åtte intervjuer i fire forskjellige barnehager, hvor det var én ansatt og én styrer i hver barnehage. Til disse har vi prøvd å stille så like og presise spørsmål som overhode mulig. Likevel er dette en undersøkelse som søker i dybden, slik at intervjuene sjeldent vil bli identiske, da vi har vært åpne for dialog og innspill underveis. Totalt sett ser vi imidlertid tegn til likheter og samsvar mellom svarene og poengene, i de ulike intervjuene. Vi føler også at vi har stilt gode og relevante spørsmål, som er av betydning for problemstillingene og oppgavens tema. De resultatene vi sitter igjen med etter alle intervjuene er gjennomført og analysert, lar seg absolutt bruke til å svare på problemstillingene på en tilfredsstillende måte. Dessuten deltok begge på alle samtlige åtte intervjuer, og vi hadde med oss båndopptaker etter godkjenning, slik at vi var sikre på at den informasjon som kom frem ble oppfattet likt av begge to. Dette mener vi beviser at undersøkelsen har vært pålitelig, troverdig og gyldig, og at det skal være mulig for andre å gjennomføre samme undersøkelser og få de samme svarene. Reliabiliteten vil sjeldent være helt perfekt, men vi vil tørre å påstå at denne oppgaven har høy reliabilitet og validitet. Eventuelle svekkelser kan være spørsmål som har vært missforstått, at intervjuene ikke gjennomføres av samme person hver gang, feilregistrering av svar, tidsbruk, tilfeldig utvalg av undersøkelsesenheter etc.

Sterke sider ved den kvalitative metoden (Ringdal, 2007):

- Åpen og fleksibel metode
- Metoden er enkel å bruke; lite teknisk og avansert, og man slipper å ”punsje” inn masse tall og data på datamaskiner
- Metoden har få begrensninger
- Nærheten til undersøkelsen
- Undersøkelsesenheter påvirker i stor grad hvilken data og informasjon vi samler inn
- Det er relativt lett å hente inn tilleggsinformasjon i senere tid
- Liten skille mellom planlegging, gjennomføring og analyse; metoden kan enkelt gjentas og tilpasses

Svake sider ved den kvalitative metoden (Ringdal, 2007):

- Metoden er tids-, kostnads- og ressurskrevende

- Kompleks informasjon; kan være vanskelig å tolke data grunnet nyanserikdom
- Liten generaliseringsgrad

Fordelen med det kvalitative samtaleintervjuet er at forskerne får mulighet til å stille åpne spørsmål til respondentene, og at respondentene kan komme med kommentarer og innspill underveis. På den måten har forskerne mulighet til å fange opp situasjoner og forhold som ellers hadde vært vanskelig å fange opp, ved f. eks en kvantitativ spørreundersøkelse.

Forskerne har også mulighet til å lede respondentene dersom de ikke forstår spørsmålene i intervjuet, eller dersom andre uklarheter oppstår. Det er også rom for improvisasjon (Ringdal, 2007).

Ulempen ved det kvalitativ samtaleintervjuet er at det kan oppstå upålitelig data, med tanke på manglende anonymitet. Det vil muligens være større sjanse for at respondentene svarer ærlige dersom det er en anonym spørreundersøkelse. Et kvalitativt intervju er også ganske krevende med tanke på tid og ressurser, nettopp fordi man må tilpasse og utforme spørsmål på en mye mer grundig måte, samt at forskeren selv bruker tid på å gjennomføre intervjuene. Særlig krever det mye tid til etterarbeid av intervjuene, siden man ofte får kompleks informasjon som er krevende å systematisere og tolke (Ringdal, 2007). Selv om samtaleintervju, i samsvar med kvalitativ metode generelt, både er tids-, ressurs-, og kostnadskrevende, har det absolutt vært verd timene, kostnadene og reisingen. Informasjonen vi sitter igjen med etter en slik prosess kan ikke sammenlignes med informasjonen vi hadde sittet igjen med etter for eksempel en spørreundersøkelse, i hvert fall ikke i forhold til denne oppgavens tema og problemstilling.

Fordele med bruk av primærdata er at vi kan samle inn dataene selv, og på den måten kan skreddersy dette til oppgaven vår. På den måten har vi bedre forutsetninger til å besvare problemstillingene på en så god måte som mulig. Ulempen med bruk av primærdata derimot, er at det både kan være svært ressurs-, kostnads-, og tidskrevende (Jacobsen, 2005). Men selv om innhenting av data har tatt lang tid og krevd en del reising av oss, anser vi det som verdig.

7.2 Videre forskning

Denne oppgaven har fokusert på hvordan et belønningssystem fungerer i kommunal sektor, nærmere bestemt kommunale barnehager. Det har også blitt fokusert på hvordan motivasjonen holdes oppe ved et budsjettkutt. Det var visse avgrensninger i oppgaven som kom i forhold til både mangler på ressurser og tid. Videre ville det vært interessant å studere private barnehager med lignende belønningssystem, og eventuelle forskjeller som fremgår mellom disse to sektorene, med tanke på hvordan et belønningssystem fungerer og blir utformet. Her kunne det også vært interessant med en kvantitativ undersøkelse, slik at alle de ansatte i de forskjellige barnehagene kunne uttrykke sin mening. I tillegg ville det vært interessant å sett spesielt på lederens oppgaver og rolle i forbindelse med utforming av belønningssystemet, da det kom tydelig frem i vår undersøkelse at lederens engasjement, personlighet, og type, har veldig mye å si for de ansattes motivasjon, både knyttet til oppgaver, mål, prestasjoner og belønning. Dette kom frem av våre resultater, noe vi i forkant ikke var forberedt på. Vi syns derfor at det hadde vært veldig interessant å se slike resultater opp mot ulike ledelsesteorier

Referanseliste

- Adams, J. S. (1963): *Towards an understanding of Inequity*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 422-436
- Anthony, R.N. & Young, D.W. (2003): *Management control in nonprofit organizations*. Boston, McGraw-Hill/Irwin.
- Bragelien, I. (2003): *Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes*, Magma, Nr. 2, s. 47 – 57
- Busch, T. & Vanebo, J.O. (2000): *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (bind 4). Otta: Universitetsforlaget.
- Chen, Chung-An (2013): Nonprofit Managers' Motivational Styles: A View Beyond the Intrinsic-Extrinsic Dichotomy
- Christensen T.og Læg Reid P.(2002), *Reformer og lederskap omstilling i den utøvende makt*, Oslo, Universitetsforlaget
- Dysvik, A. & Kuvaas, B (2011): Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 367 - 387
- Dysvik, A. & Kuvaas, B (2013): Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievements goals. *British Journal of Social Psychology*, 412-430
- Finstad, N. & Nikolaisen, R. (2006): *Utvikling av lokal lønnspolitikk i kommunene*.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980): *Work Design*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hagen, K. P. (1990) *Prinsipal-Agent Teori; Implikasjoner for offentlig styring og politikk*.

LOS Notat. 17.

Halvorsen, Knut (1993): *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag AS.

Haukedal, Willy (2005): *Lønn, belønning og innsatsvilje*. Kap. 15 i Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (2005): *Den dyktige medarbeider. Behov og forventinger*. Bergen, Fagbokforlaget.

HayGroup & Kommunens sentralforbund (KS) (2002); utvikling og dokumentasjon. *Lønn og belønning i en resultat- og kvalitetsorientert kommunal sektor*. Tilrettelegging og utvikling av verktøy for fast og variabel resultat- og prestasjonslønn i kommunal sektor.

Hellevik, Ottar (2002): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget, 7. utg.

Holmström, B. (1979): *Moral hazard and observability*. Bell Journal of Economics 10, 74–91.

Holmström, B. & Milgrom, P. (1991): “*Multi-task principal agent analysis: incentive contracts, asset ownership and job designs*”, Journal of Law, Economics and Organization

HR Norge (2012): *Belønning som strategisk prosess – å ha flere tanker i hode samtidig*.

Temahefte

(http://www.hrnorge.no/dokument/medlemsgoder/temahefter/temahefte_beloening_2012.pdf)

Jensen, M. C. and W. Meckling (1976): *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*. Journal of Financial Economics, 305-360.

Jacobsen, D.I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Kristiansand: HøyskoleForlaget.

- Jacobsen, D.I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser* (bind 2). Kristiansand: HøyskoleForlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 2 utgave.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen
- Kaufmann, G og Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Klausen, K.K. (2005): *Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer*, i T. Busch, E. Johnsen og J.O. Vanebo (red.) Modernisering av offentlig sektor, Universitetsforlaget.
- Kuvaas, B. (2005): *Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet*. Kap. 2 i Knud Knudsen og Anne Ryen. Hvordan kan frynsegoder bli belønning? Cappelen, Oslo.
- Kuvaas, B, & Dysvik, A. (2012): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Evidensbasert HRM. 2. utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lazear, E. P. (1995). *Personnel economics*. Cambridge, Mass., MIT Press.
- Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009): *Personnel Economics in Practice*. New York, John Wiley & Sons Inc
- Locke, A., Shaw, K. M., Saari, L. M. & Latham, G. P. (1981): *Goal setting and task performance*. Psychological Bulletin, 90, 125-152

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994): *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, Calif: Sage.

Milgrom, P. & Roberts, J. (1992): *Economics, Organization and Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

Ringdal, Kristen (2007): *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 2 utgave. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.

Spence, M. (1973): *Job Market Signaling*. *The Quarterly Journal of Economics* 3. Vol. 87, 355-374

Sørensen, J. R. (2008):. *Offentlig motivasjon i forfall?* Tidsskrift for Velferdsforskning 2/2008
Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2003): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget, 2 utg.

Internettreferanser:

<http://www.barnehage.no>

<http://www.udir.no/barnehage/rammeplan/>

<http://www.udir.no/Barnehage/Rammeplan/Rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-oppgaver/>

http://no.wikipedia.org/wiki/Offentlig_sektor

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

Intervju med styreren i barnehagen:

- Hvor mange ansatte er det på bedriften?

- Hvor mange barn har barnehageplass her?

- Hvor mange avdelinger er det i barnehagen? Hva slags avdelinger er dette?

- Var du styrer da barnehagen var med på belønningssystemet?

- Hadde dere et belønningssystem før dette ble innført i 2002/2003?

- Hva slags arbeidsmåte benyttet dere dere av før belønningssystemet ble innført?

- Hvordan gikk dere frem for å nå mål før dette systemet?

- Hva gikk belønningssystemet ut på?

- Hvordan oppfattet du dette systemet?

- Hvordan satt dere mål, og hvordan ble målene definert?

- Hvordan delte dere opp målene?

- Hva slags type mål ble satt?

- I hvilken grad påvirket stillinger hva slags mål som ble satt?

- Førte dette til forskjeller på ansvaret til pedagoger og øvrig personal? Ulik stilling = ulik rolle?

- Har ansiennitet noe å si for belønningene og ansvaret? Får de «nye» like mye som de «gamle»?

- Var det like muligheter uansett stilling og erfaring?

- Grunnet individuelle, avdelings- og enhetsmål, hva var hovedfokuset?

- Hvor mye ressurser dere fikk til å gjennomføre det?

- Hva var belønningene, og hva gikk belønningene til?
- Ble det noen gang for mye for de ansatte?
- Ble disse nye målene lagt på toppen av andre arbeidsoppgaver?
- Påvirket målene andre pågående prosjekter, slik at belønningssystemet ble prioritert før andre oppgaver?
- I hvilken grad oppsto det problemer i forbindelse med dette systemet?
- I hvilken grad oppsto konkurranseinstinktet hos de ansatte? Hendte det at det ble misunnelse hvis noen oppnådde mål som andre ikke fikk til?
- Har dere fortsatt med belønningssystem etter dette?
- Hvordan jobber dere nå for å få de ansatte, og barnehagen som en helhet, til å nå mål?
- Hvordan fungerer dette uten de ressursene dere hadde da?
- Hvordan får man de ansatte engasjert? Både med og uten belønningssystem.
- Hvordan får man de ansatte motivert uten insentiver?
- Har insentivsystemer noen betydning for det sosiale? Og i hvilken grad opplevdes dette som noe positivt/negativt for gruppen med ansatte før, under og etter belønningssystemet?
- Hvilken rolle har man som leder under et slikt system?
- Har denne rollen endret seg etter ressursene ble borte? Og i så fall, hvordan?
- Har du som leder noen egne mål?
- Hvordan får du som leder hele personalet kjent med de felles målene barnehagen har?
- I hvilken grad følger dere det er forskjell fra privat og kommunal sektor?
- Fører ulike ressurser til ulikhetene, eller er det andre ting?

Vedlegg 2

Intervjuguide

Intervju med ansatt:

- Var du ansatt her da barnehagen var med på pilot prosjektet? (2002/2003)
- Hadde dere et belønningssystem før dette ble innført?
- Hva slags arbeidsmåte benyttet dere, dere av før belønningssystemet ble innført?
- Hvordan gikk dere frem for å nå mål før dette systemet?
- Hva gikk belønningssystemet ut på?
- Hvordan oppfattet du dette systemet?
- Hvordan satt dere mål, og hvordan ble målene definert?
- Hvordan delte dere opp målene?
- Hva slags type mål ble satt?
- I hvilken grad påvirket stillinger hva slags mål som ble satt?
- Førte dette til forskjeller på ansvaret til pedagoger og øvrig personal? Ulik stilling = ulik rolle?
- Har ansiennitet noe å si for ansvaret? Får de «nye» like mye som de «gamle»?
- Var det like muligheter uansett stilling og erfaring?
- Grunnet individuelle, avdelings- og enhetsmål, hva var hovedfokuset?
- Hva var belønningene, og hva gikk belønningene til?
- Ble det noen gang for mye for dere ansatte?
- Ble disse nye målene lagt på toppen av andre arbeidsoppgaver?
- Påvirket målene andre pågående prosjekter, slik at belønningssystemet ble prioritert før andre oppgaver?
- I hvilken grad oppsto det problemer i forbindelse med dette systemet?

- I hvilken grad oppsto konkurranseinstinktet blant de ansatte? Hendte det at noen opplevde misunnelse hvis noen oppnådde mål som andre ikke fikk til?
- Har dere fortsatt med belønningssystem etter dette?
- Hvordan jobber dere nå for å nå mål?
- Hvordan fungerer dette uten de ressursene dere hadde da?
- Hva gjør nå at du har lyst til å gå på jobb hver dag?
- Hvordan blir dere ansatte engasjert? Både med og uten belønningssystem.
- Har insentivsystemer noen betydning for det sosiale? Og i hvilken grad opplevdes dette som noe positivt/negativt for gruppen med ansatte før, under og etter belønningssystemet?
- Hvilken rolle opplevde dere som ansatte at lederen hadde under et slikt system?
- Har denne rollen endret seg etter ressursene ble borte? Og i så fall, hvordan?
- Hvordan får lederen hele personalet kjent med de felles målene barnehagen har?