

Victoria de Mora
Maren Ofstad Kulseng
Ingeborg Rismyhr

Målsetting og belønning i detaljhandel

Hvordan kan HR-tiltak føre til tilsiktede og utilsiktede effekter
på butikkansattes motivasjon?

Veileder: Erik Døving

Bacheloroppgave 2017

Bacheloroppgave i økonomi og administrasjon

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for samfunnsvitenskap

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven har til hensikt å avdekke og forklare sammenhenger og faktorer som påvirker ulike HR-tiltaks effekt på ansattes motivasjon. Mål- og belønningssystemer er HR-tiltak bedrifter bruker mye tid og ressurser på å utforme, og som har stor påvirkning på ansattes arbeidshverdag. Det er derfor viktig å ha kunnskaper om sammenhengene mellom tiltakene og de ansattes motivasjon, slik at tiltakene fører til de tilsiktede effektene og ikke de utilsiktede effektene man ønsker å unngå. Med dette grunnlaget formulerte vi følgende problemstilling:

“Hvordan kan HR-tiltak føre til tilsiktede og utilsiktede effekter på butikkansattes motivasjon?”

For å belyse problemstillingen inngikk vi et samarbeid med en mellomstor bedrift innen detaljhandel i Oslo, der vi fikk mulighet til å intervjuere deres ansatte. Da vi ønsket å få frem selgeres opplevelser og oppfattelser av de mål- og belønningssystemene bedriften hadde innført, benyttet vi en kvalitativ metodologisk undersøkelse. Vi gjennomførte seks dybdeintervjuer, der vi innhentet primærdata omkring problemstillingens tema.

Våre funn viser at HR-tiltakenes effekt på de ansattes motivasjon avhenger av tiltakenes påvirkning på konkurransen mellom de ansatte. Videre så vi at økt konkurranse er knyttet til flere faktorer slik som representativitet, kundeservice, tilbakemeldinger og forhold til ledelsen, som alle påvirker ansattes motivasjon og trivsel samt bedriften som helhet. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at et sterkt fokus på individuelle målsettinger vil øke konkurransen mellom de ansatte og ha en negativ innflytelse på motivasjonen. Belønningssystemer som derimot fokuserer på kollektive prestasjoner, vil i større grad kunne føre til en positiv effekt på de ansattes motivasjon. Vi ser at det individuelle målsystemet påvirker faktorene for motivasjonen slik at det lettere kan oppstå utilsiktede effekter på både ansatte og bedriften som helhet. Derimot kan det kollektive belønningssystemet redusere konkurransen og fremme systemets ønskede og tilsiktede effekter.

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for samfunnsvitenskap

Oslo 2017

Forord

Denne bacheloroppgaven er den avsluttende delen av vår utdannelse på Høgskolen i Oslo og Akershus, bachelor i økonomi og administrasjon, 2014-2017.

Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en svært lærerik og spennende prosess, selv om vi noen ganger har oppfattet den som utfordrende og tidkrevende. Vi har brukt mye tid på å koordinere og diskutere det faglige innholdet i oppgaven, og vårt gode samarbeid har bidratt til at vi nå leverer en bacheloroppgave som vi er stolte av.

Vår motivasjon til denne oppgaven er knyttet til en interesse i hvordan ansattes motivasjon og arbeidshverdag blir påvirket av bedrifters forsøk på å styre deres atferd og prestasjoner. Vi har selv, via våre respektive jobber, fått oppleve både positive og negative konsekvenser av ulike HR-tiltak, og det har vært meget spennende å få undersøke disse effektene nærmere som utenforstående til en annen bedrift. Det har vært artig og lærerikt å gjenkjenne problemområder vi selv har opplevd på våre arbeidsplasser, samtidig som vi har fått mer kunnskap om sammenhengene og forklaringene bak effektene ulike tiltak har på ansattes motivasjon.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til vår veileder, Erik Døving, førsteamanuensis ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Vi har fått mye hjelp i denne hektiske perioden og han har kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele skriveprosessen. Vi ønsker også å gi en stor takk til vår samarbeidsbedrift som har gjort det mulig for oss å fullføre undersøkelsen, og til våre respondenter som har brukt sin fritid på å dele deres kunnskap og erfaringer om sin arbeidsplass. Til slutt vil vi også rette en hjertelig takk til familier og venner for all hjelp, tålmodighet og forståelse i forbindelse med oppgaven.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 PROBLEMSTILLING OG FORMÅL	1
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	2
1.3 OPPGAVENS VIDERE DISPOSISJON	3
2. TEORI OG FORSKNING	3
2.1 INSENTIVER OG BELØNNING	4
2.1.1 FASTLØNN	6
2.1.2 VARIABLE TILLEGG BASERT PÅ RESULTATER	6
2.1.3 TILLEGGSYTELSER/FRYNSEGODER	7
2.2 MOTIVASJON	7
2.2.1 TEORI X OG Y	8
2.2.2 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	9
2.2.3 FORVENTNINGSTEORI	11
2.2.4 MÅLSETTINGSTEORI	13
2.3 UTILSIKTEDE EFFEKTER	14
3. METODE	17
3.1 UTVIKLING AV PROBLEMSTILLING	18
3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	19
3.3 VALG AV METODE	21
3.4 INNSAMLING AV DATA	23
3.5 STRATEGISK UTVALG AV RESPONDENTER	25
3.6 ANALYSE AV DATAMATERIALET	27
3.7 METODENS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	28
3.8 ETISKE OVERVEIELSER	30
4. RESULTATER OG ANALYSE	31
4.1 MÅL- OG BELØNNINGSSYSTEMER	32
4.2 OPPLEVD TRIVSEL PÅ ARBEIDSPLASSEN	34
4.3 EFFEKTEEN AV KONKURRANSE	35
4.4 NØKKELTALLENES REPRESENTATIVITET	36
4.5 MÅLFORPLIKTELSE OG TILTAKENES EFFEKT PÅ KUNDESERVICE	37
4.6 BELØNNINGER OG TILLEGGSYTELSER	39
4.7 ANSATTES RELASJON TIL TOPPLEDELSEN	40
	III

4.8 RAPPORTER OG ANDRE TILBAKEMELDINGER FRA LEDELSEN	42
4.9 OPPSUMMERING AV RESULTATER	43
5. DRØFTELSE	44
5.1 INDRE OG YTRE MOTIVASJON	45
5.2 FORVENTNINGSTEORI	46
5.3 MÅLSETTINGSTEORI	47
5.4 UTILSIKTEDE EFFEKTER	50
6. KONKLUSJON	53
6.1 PRAKTISK OG TEORETISK BETYDNING	55
6.2 HVOR GOD ER UNDERSØKELSEN?	56
7. REFERANSELISTE	59
8. VEDLEGG	62
8.1 INTERVJUGUIDE	62

1. Innledning

I dette kapitlet vil vi først innlede oppgavens tema før vi forklarer grunnlaget for vårt valg av problemstilling og dens avgrensninger. Vi går også nærmere inn på formålet for oppgaven og hva vi håper den senere kan bidra med, og til slutt informerer vi om oppgavens videre struktur.

1.1 Problemstilling og formål

Vi har utarbeidet følgende problemstilling:

“Hvordan kan HR-tiltak føre til tilsiktede og utilsiktede effekter på butikkansattes motivasjon?”

I denne oppgaven forsøker vi å se sammenhenger og årsaksfaktorer som påvirker HR-tiltakenes effekt på ansattes motivasjon. Vi er interessert i den enkelte ansattes opplevelse av mål- og belønningssystemene som ledelsen har utarbeidet, og hvordan disse påvirker deres arbeidshverdag og trivsel på arbeidsplassen. Vi undersøker mekanismer som vil kunne være avgjørende for om tiltakene oppnår den hensiktsmessige og tilsiktede effekten, og om det kan finnes tilfeller der tiltakene har fungert mot sin hensikt. Disse utilsiktede effektene kan være svært kostbare for organisasjoner, og vi håper at vi kan bidra til å øke forståelsen for hvordan eventuelle utilsiktede effekter oppstår.

Ettersom vi i denne oppgaven har begrenset med tid og ressurser til rådighet, har vi ikke mulighet til å undersøke et større antall bedrifter og deres ansatte. Vi avgrenser derfor vår problemstilling ved å undersøke én bedrift innen detaljhandel i Oslo, og vårt fokus er derfor å avdekke årsakssammenhenger fremfor å komme med konkrete anbefalinger for forbedring. Disse årsakssammenhengene er mekanismer som kan forklare HR-tiltaks tilsiktede og utilsiktede effekter på ansattes motivasjon. Ettersom vi har intervjuet seks respondenter fra vår samarbeidsbedrift, er dette et for snevert utvalg for å ha mulighet til å generalisere på tvers av bransjer, men vi anses våre funn som relevante for lignende bedrifter.

Formålet med oppgaven er å avdekke viktige sammenhenger mellom ulike HR-tiltak og motivasjonen til ansatte, slik at man kan utarbeide tiltak som unngår utilsiktede effekter og som fremmer de tilsiktede. Utforming av HR-tiltak, slik som mål- og belønningssystemer, er en tid- og ressurskrevende prosess, og det er dermed nyttig med kunnskap om hvordan slike tiltak best mulig kan utarbeides slik at man oppnår den ønskede effekten. Faren ved å overse eller å ha manglende kunnskap omkring mekanismene som påvirker ansattes motivasjon og trivsel, er at man u hensiktsmessig bruker ressurser på et tiltak som har potensial til å kunne skade motivasjonen og prestasjonen betraktelig. Vi håper derfor at undersøkelsen vår kan bidra til en bredere forståelse omkring ansattes motivasjon på arbeidsplassen, slik at HR-tiltak kan utarbeides på best mulig måte. Vi håper og tror at problemstillingen vil være interessant for ledere som ønsker å utforme HR-tiltak som faktisk fører til gunstige og tilsiktede effekter på ansattes motivasjon, slik at ressursbruken på mål- og belønningssystemer blir optimal.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av de siste tiårene har det blitt stadig økt fokus på å bruke HR-tiltak, slik som mål- og belønningssystemer som styringsverktøy, og det er derfor et svært dagsaktuelt tema. HR-tiltak blir ofte innført i den hensikt å motivere ansatte til å yte bedre og til å handle i bedriftens interesse for å bidra til organisasjonens verdiskapning (Bragelien 2003). Vi har alle tre erfaringer fra butikkjobber i detaljhandel, der vi har blitt målt og belønnet med grunnlag i våre prestasjoner. Vi har selv opplevd hvordan disse tiltakene kan påvirke egen og kollegaers motivasjon og trivsel i positiv, så vel som negativ retning. De fleste som har jobbet i butikk kan gjenkjenne utfordringer som kan oppstå ved bruk av mål- og belønningssystemer, slik som dårlig arbeidsmiljø preget av konkurranse og mistrivsel i forhold til ledelsen. Ettersom konsekvensene av mål- og belønningssystemer er noe som har påvirket oss i vår arbeidshverdag, og siden utformingen av insentivsystemer for å motivere ansatte står svært sentralt i lederes oppgaver, syntes vi dette temaet både er interessant og noe vi ønsker å få bedre kunnskap om. I tillegg har en av oss erfaringer med situasjoner der stort fokus på målsettinger har resultert i direkte og aktiv juks fra ansattes side for å oppnå belønning. Her ble ansatte tatt i feilrapportering av sine salgstall, og dette ledet vårt fokus mot å se nærmere på

hvilke utilsiktede effekter mål- og belønningssystemer kan ha på de ansatte i organisasjoner.

“Ford Pinto”-skandalen (Ordonez et al. 2009) er et eksempel på målsettingers utilsiktede effekter, der ambisiøse målsettinger fikk fatale konsekvenser for 53 mennesker. De ansatte ble utsatt for stort press fra ledelsen for å øke hastigheten i bilproduksjonen, og dette resulterte i at sikkerhetstester ble nedprioritert for å spare tid og kostnader. Dette er et godt eksempel på at HR-tiltak som er ment for å øke ansattes prestasjoner kan ha dramatiske konsekvenser, ikke bare for ansattes motivasjon, men også for måten de arbeider på. Vi ønsker å se nærmere på hvordan snevre og kortsiktige mål kan skade motivasjonen og arbeidsinnsatsen til de ansatte, samtidig som det kan ha konsekvenser for bedrifters langsiktige utsikter. Ettersom utilsiktede effekter på individers arbeidsplass er et svært sensitivt tema, velger vi å vinkle problemstillingen mot årsaksfaktorer og sammenhenger som kan forklare hvordan ulike HR-tiltak påvirker ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen.

1.3 Oppgavens videre disposisjon

I kapittel 2 legger vi det teoretiske rammeverket som vi mener er mest hensiktsmessig for oppgavens problemstilling og formål. Videre, i kapittel 3, beskriver og begrunner vi de metodologiske valgene vi har foretatt i løpet av forskningsprosessen, før vi i kapittel 4 analyserer resultatene som er kommet frem av undersøkelsens seks intervjuer. Til slutt drøfter vi våre resultater i kapittel 5 opp mot teori og forskning fra kapittel 2, før vi avslutter med en konklusjon om våre funn og vurderer i hvilken grad disse kan bidra til å belyse problemstillingen.

2. Teori og forskning

I dette kapittelet legger vi det teoretiske rammeverket for oppgaven og presenterer ulike teorier og forskningsfunn som kan knyttes opp mot vår problemstilling. Forskjellige innfallsvinkler brukes i de ulike teoriene som presenteres. Felles for dem er at de har forklaringskraft når det kommer til hvorfor og hvordan ulike HR tiltak, som belønning og målsetting, har konsekvenser på ansattes motivasjon og prestasjon. Det kommer frem av ulike motivasjonsteorier at avhengig av hvilke antakelser som legges til grunn for hvordan motivasjon skapes og styrkes, vil det finnes forskjellige forutsetninger for at insentivsystemer skal kunne øke ansattes

prestasjoner. Disse forutsetningene vil vi se nærmere på når vi analyserer og drøfter resultatene til kvalitetsundersøkelsen blant butikkansatte.

I denne oppgaven forsøker vi å belyse spørsmål knyttet til målsetting og belønning som verktøy for å øke butikkansattes motivasjon og prestasjon. I følgende teorikapittel ser vi først på hvordan insentiv og belønning skal bidra til å løse prinsipal-agent dilemmaet, før vi ser nærmere på motivasjon som er selve grunnlaget for å utarbeide mål- og belønningssystemer. Når vi har lagt det teoretiske grunnlaget for hva motivasjon er, og de forskjellige måtene den kan utarte seg på, ser vi på hvordan ledelsen kan øke motivasjonen og innsatsen til de ansatte. Avslutningsvis ser vi på kritikken som kan rettes mot teorier om målsettinger og belønning ved å se nærmere på de utilsiktede effektene de kan forårsake.

De teoretiske antagelsene og modellene som utdypes i dette kapittelet vil vi knytte til og bruke i vår drøftelse av resultatanalysen.

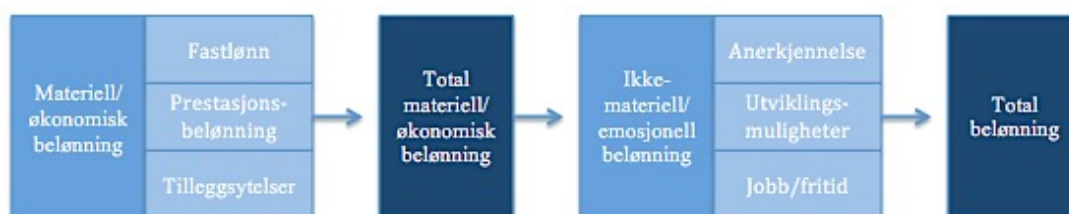
2.1 Insentiver og belønning

I en organisasjon jobber flere mennesker mot samme mål. Det er ønskelig at alle jobber som et team og at alle jobber for at organisasjonens drift skal være i tråd med verdier, mål og visjonen man har utarbeidet for bedriften. Uavhengig av størrelsen, vil enhver gruppe ansatte bestå av forskjellige individer med forskjellige synspunkter og verdier. De ansatte vil ha individuelle personligheter, personlighetstrekk, ferdigheter og ikke minst forskjellige personlige mål. Målet for organisasjonen er å få individer til å opptre som et team som jobber mot et felles mål, uavhengig av deres individuelle mål. Her finner man kjernen av insentivproblemstillingen når man skal finne måter å motivere ansatte til å gjøre jobben som kreves av dem fra ledelsen (Laffont og Martimort 2002).

Man kan se på dette som at de ansatte er agenter som skal prestere og jobbe mot mål som deres prinsipal (leder) har satt for dem. Agenten skal altså strebe etter å nå prinsipalens mål, ikke sine egne. Prinsipal-agent teorien beskriver en situasjon der mange problemer kan oppstå når en prinsipal finner en agent med kompetanse og evne til å nå prinsipalens mål (Johnson et al. 2014). Prinsipalen velger en agent som er godt kvalifisert til å utføre jobben, kanskje har agenten til og med mer kunnskap om feltet enn det prinsipalen har. Det vil være en skjevfordeling av kunnskap og

informasjon mellom prinsipalen og agenten, og agenten kan misbruke dette for å jobbe mot sine personlige mål istedenfor prinsipalens mål. Prinsipalens kontroll over agentens atferd og innsats er begrenset og det kan fort oppstå situasjoner der agentens og prinsipalens mål er i konflikt eller er direkte motstridende med hverandre. Denne situasjonen er vanlig og beskrivende for relasjoner mellom ansatte og ledelsen i de fleste organisasjoner, og Johnson et al. (2014) understreker viktigheten av at prinsipaler har nok kunnskap til å benytte de riktige insentivene for å forene prinsipalen og agents ulike mål.

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer insentiv som et stimulerende tiltak som brukes med hensikt til å styrke et individs motivasjon for å utføre arbeidsoppgaver. Dette innebærer alt som kan fremme en bestemt innsats og atferd som påvirker individets ytelse, retning og motivasjon. Det er i denne sammenheng vanlig å skille mellom materiell og ikke-materiell belønning. Materielle belønninger motiverer de ansatte ved bruk av økonomiske insentiver slik som fastlønn, mens ikke-materielle belønninger motiverer de ansatte ved å blant annet gi dem ros, fleksitid og utviklingsmuligheter fremfor fysiske insentiver. Dermed kan man si at materielle belønninger baserer seg på monetære insentiver mens ikke-materielle belønninger baserer seg på ikke-monetære insentiver. Det vil være viktig at ansatte anser de monetære belønningene som rettfærdige, for at de ikke-monetære belønningene skal kunne ha en positiv innvirkning på dem. Her er det viktig å merke seg at det finnes store individuelle forskjeller på ansattes behov og ønsker knyttet til både materielle og ikke-materielle belønninger, og de bør derfor, så langt det er mulig, tilpasses til den enkelte ansatte. Figur 1 viser forskjellene mellom materielle og ikke-materielle belønninger, og gir eksempler på disse.



Figur 1: Materielle og ikke-materielle belønninger (HR Norge 2012, 5).

2.1.1 Fastlønn

Fastlønn er en godtgjørelse for arbeidskraft som blir tildelt arbeidstaker uavhengig av prestasjoner og resultater. I utgangspunktet er denne lønnen variabel da den kan variere i form av lønnsforhøyelse, men på års-/timesbasis anses derimot denne som fast. Fastlønnen til en ansatt påvirkes av flere parametere, der kompetanse, ansvar, risiko og ansiennitet står sentralt.

2.1.2 Variable tillegg basert på resultater

Variable tillegg basert på resultater, også omtalt som resultatbasert belønning, viser til flere former for lønnsutbetalinger som alle er basert på arbeidstakernes prestasjoner og/eller resultater. Gerhart og Rynes (2003) skiller mellom individuell og kollektiv belønning, og om det som legger grunnlaget for belønningen er resultater/objektive kriterier eller subjektive vurderinger av medarbeidernes atferd.

	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)

Tabell 1: Variable belønninger (Kuvaas og Dysvik 2016, 180).

Kuvaas og Dysvik (2016) mener det ikke er hensiktsmessig å plassere kollektiv variabel belønning og individuell variabel belønning i samme kategori, ettersom kollektive og individuelle belønningssystemer har forskjellige effekter på medarbeidernes holdninger, motivasjon og atferd.

Individuelle bonuser gir en klar sammenheng mellom resultat av eget arbeid og egen belønning. Flere forskere har sterk tro på individuelle insentiver og mener at det bør være en kobling mellom prestasjon og belønning for at arbeidsmotivasjonen ikke skal svekkes (Kuvaas og Dysvik 2016). Ved individuell belønning er det derfor ingen risiko for at det forekommer "gratispassasjerer", som skjer ved at enkelte

individer i en gruppe ikke yter optimalt for å nå målet, men heller nyter belønningen fra andres arbeid. Incentivsystemer bør derimot ikke bli for individorientert, ettersom medarbeiderne ofte nedprioriterer samarbeid til fordel for egne bidrag. I organisasjoner hvor samarbeid er viktig, bør man ha bonussystemer som belønner både det individuelle og det kollektive bidraget. Det kan være utfordrende å finne en balanse mellom incentiver som er rettet mot individuelle eller kollektive prestasjoner, og denne balansen bør organisasjoner strebe etter å oppnå.

Kollektivt orienterte belønningssystemer kan være godt egnet til å skape en «vifølelse» i organisasjonen og kan dermed øke medarbeidernes opplevelse av organisasjonsforpliktelse, psykologiske eierskap og deres følelse av å bli verdsatt, som igjen kan føre til økt prestasjon og motivasjon. Kollektive bonuser egner seg i situasjoner med et godt samarbeidsklima og der det er utfordrende å måle den enkeltes bidrag. Et eksempel på kollektive belønningssystemer er overskuddsdeling, der organisasjoner på forhånd definerer en andel av et overskudd som skal betales til sine medarbeidere. Noen organisasjoner deler ut det samme beløpet til alle, mens andre deler ut ulike prosentandeler. Kollektive bonuser fungerer som et sterkt symbol på at «her er vi i samme båt» og at «alle er like viktige» (Kuvaas og Dysvik 2016). Det er viktig å være klar over risikoen en slik ordning medfører. Befinner man seg i en periode med lav konkurransedyktig avkastning vil dette mest sannsynlig føre til misfornøyde og demotiverte medarbeidere. Dersom bonusen uteblir kan dette medføre at medarbeiderne ikke lenger er lojale og mister følelsen av eierskap til organisasjonen.

2.1.3 Tilleggsytelser/frynsegoder

I mange organisasjoner er det i tillegg til fastlønn og variable tillegg basert på resultater, vanlig med ulike tilleggsytelser eller frynsegoder. Dette er materielle goder, både av økonomisk og ikke-økonomisk grunnlag, som kan inkludere bruk av for eksempel personalrabatter og tilgang til firmahytter. Det kan også innebære at de ansatte oppnår en belønning i form av en engangsutbetaling som kommer som et tillegg til den faste lønnen.

2.2 Motivasjon

Den grunnleggende tanken ved bruk av incentivsystemer er å skape en ytre motivasjon som påvirker medarbeidernes atferd i en bestemt retning. Incentiver kan i

mange tilfeller få medarbeidere til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, for eksempel å arbeide raskere og mer effektivt. Insentiv er et stimulerende tiltak egnet for å fremme ønsket atferd, og de mest brukte insentivene for å fremme et individs motivasjon og ytelse er bonus, lønn, forfremmelse og frynsegoder. Belønningssystemets oppgave er derfor å påvirke de ansatte slik at de handler i samsvar med organisasjonens mål, samtidig som de ansatte får tilfredsstilt sine egne mål (Milgrom og Roberts 1992). Motivasjon er et sentralt begrep innenfor atferdsvitenskapen, ettersom den til enhver tid søker å forklare hvorfor mennesker gjør som de faktisk gjør. For å forklare hva motivasjon er og hvordan motivasjon skapes går vi gjennom noen grunnleggende teorier. Vi gir først en gjennomgang av begrepet motivasjon, før vi går mer spesifikt inn på ulike motivasjonsteorier.

Kaufmann og Kaufmann (2015), definerer motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et ønsket mål. Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» som betyr å bevege, og forbindes med de grunnleggende drivkreftene som styrer menneskers atferd, handlinger og bevegelse mot bestemte mål. Insentiver innehar to hovedkomponenter som styrer drivkraft til medarbeidere. Energikomponenten innebærer hva som bidrar til at medarbeiderne iverksetter en aktivitet og med hvilken intensitet og handlingsmåte de gjennomfører aktiviteten. Retningskomponenten derimot, viser de ansatte hvordan de skal arbeide for å oppnå ønskede mål, og hvilke valg og prioriteringer som tas underveis. Motivasjon forklarer altså retningen, varigheten og intensiteten på ansattes innsats.

2.2.1 Teori X og Y

Douglas McGregor la frem i 1960 ideen om at det finnes to ulike menneskesyn som beskriver ansattes motivasjon, teori X og teori Y (Kuvaas og Dysvik 2016). Teori X antar at mennesker er late og umotiverte, og tar på seg arbeid kun for å selv tjene penger. De er selvsentrerte og handler ut fra egeninteresse fremfor å arbeide mot organisasjonens felles mål og resultater, og legger stor vekt på egen jobbtrygghet. For øvrig misliker medarbeiderne jobben, de prøver å unngå ansvar og har lave ambisjoner. Belønningssystemet må være utformet på en måte som får ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort. Med riktig utforming av belønningssystemet kan man få de ansatte til å strekke seg lengre enn de ellers ville gjort, men man

forandrer likevel ikke den grunnleggende atferden teori X antar at mennesker har. Her vil man kunne oppleve økt produktivitet, men samtidig kan man stille spørsmål ved de ansattes lojalitet, og man kan dermed oppleve økt turnoverintensjon. Teori Y har et helt annet menneskesyn, da den antar at de ansatte er selvstendige og motiverte, trives med å lære samt deltar og bidrar i det som foregår internt og eksternt i organisasjonen. Den typiske medarbeideren ønsker å gjøre en god jobb, de ønsker å utvikle sine ferdigheter og deltar gjerne frivillig for at organisasjonen skal nå sine mål. I motsetning til Teori X, er faktorene selvaktualisering og utvikling av ferdigheter viktigere enn penger og andre insentiver.

2.2.2 Indre og ytre motivasjon

De amerikanske forskerne Deci og Ryan skiller mellom to ulike motivasjonssystemer: indre og ytre motivasjon (Deci og Ryan 1985). Kuvaas og Dysvik (2016) forklarer at menneskers motivasjon er stimulert av forventninger om indre og ytre belønning, og det er derfor nødvendig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Insentiver som øker den indre motivasjonen er hovedsakelig ikke-monetære belønninger, mens monetære belønninger stimulerer den ytre motivasjonen. I mange situasjoner vil disse drivkreftene opptre samtidig, og dersom dette er tilfellet, vil de konkurrere med hverandre ettersom individer ikke har muligheten til å bli påvirket av begge simultant (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Individer er indre motiverte når selve arbeidet er opphavet til motivasjonen. Grunnlaget for indre motivasjon avhenger av to grunnleggende menneskelige behov: behovet for opplevelse av mestring og behovet for autonomi, som vil si at individet har mulighet til delta i ulike bestemmelsesprosesser (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dersom man er indre motivert, betyr det altså at man utfører en aktivitet for å oppnå en form for indre belønning slik som tilfredsstillelse og mening. Et eksempel på dette kan være barn som leker for lekens skyld. Dersom de blir forsøkt ytre motivert, kan dette føre til at de mister både gleden og interessen for leken da fokuset rettes kun på belønningen. (Murayama et al. 2010).

Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger, for eksempel når vi gjør husarbeid for å få ukepenger. Kilden til selve motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten og er knyttet til resultatet

som følger av handlingen. De ansatte vil i et slikt tilfelle 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.

Ettersom det er oppgavens egenskaper som avgjør om fokuset bør legges på individets indre eller ytre motivasjon, vil det ved utarbeidelse av belønningssystem være viktig å ta i betraktning om oppgaven krever indre eller ytre motiverte ansatte. I mange tilfeller vil det være vanskelig å trekke noe absolutt og entydig skille mellom hva som utgjør indre og ytre motivasjon for den enkelte eller for spesifikke situasjoner, men den viktigste forskjellen er hvorvidt hovedkilden til motivasjon ligger utenfor eller innenfor selve aktiviteten (Kuvaas og Dysvik 2016).

Sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon er svært viktig for å forstå menneskers atferd, og i mange situasjoner kan begge drivkreftene være tilstede samtidig. Bonussystemer som baserer seg på ytre motivasjon kan påvirke og underminere ansattes indre motivasjon i en negativ retning. Dette kommer frem av Gneezy og Rustichinis undersøkelse (2000) i Israel, der de forsøkte å gi svar på den økonomiske rettroende påstanden om at «jo mer du betaler dine medarbeidere, desto mer vil de jobbe» (Kaufmann og Kaufmann 2015). En rekke studenter som var engasjert i å samle inn penger til et veldedig formål ble vervet og delt inn i tre grupper. Den første gruppen fikk en appell om å engasjere seg for den gode saken og fikk forklart hvor stor betydning innsatsen deres hadde. Den andre gruppen fikk den samme appellen og ble i tillegg lovet en ekstra belønning på 1 % av hver donasjon. Tilslutt fikk den tredje gruppen en større pengebelønning på 10 % av innsatsen. Man skulle kanskje tenke seg at innsatsen skulle øke i tråd med størrelsen på bonusen, men dette var ikke tilfellet. Resultatene fra undersøkelsen viser at den første gruppen som fikk en appell og ingen bonus, samlet inn mer penger enn den andre gruppen som fikk appell og bonus. Den tredje gruppen, som hadde den største bonusordningen, hadde noe lavere innsamling enn den første gruppen (Kaufmann og Kaufmann 2015). Her ser man dermed at indre og ytre motivasjon konkurrerer mot hverandre, og for stort fokus på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten bort fra gleden ved å utføre et arbeid, altså at den underminerer den indre motivasjonen for

arbeidet. Det kan se ut som at det vil lønne seg å fokusere mest på den ene type motivasjonen, og da gjerne på indre motivasjon som kan anses å være mer stabil over tid.

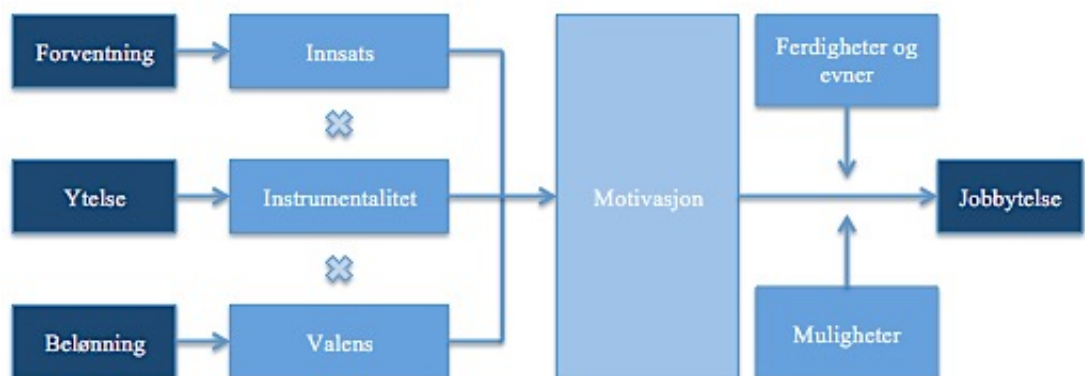
Bård Kuvaas og hans medarbeidere ved Handelshøyskolen BI har i en årrekke forsket på undermineringseffekten. Effekten går ut på at fokusering på ytre belønning kan føre til en betydelig reduksjon i den indre motivasjonen for å utføre arbeidsoppgavene (Kaufmann og Kaufmann 2015). I tråd med internasjonale funn, viser de norske resultatene at indre motivasjon er positivt korrelert med organisasjonsengasjement, ekstrarolleatferd og jobbproduktivitet (Gagne og Deci 2005, 331-362). Arbeidstakere med høy indre motivasjon er dermed mer villige til å jobbe ut over stillingsbeskrivelsen, hjelpe medarbeidere med deres arbeidsoppgaver og har et større ønske om å forbli i organisasjonen, i kontrast til de som er ytre motiverte.

Motivasjonsteori inneholder en rekke forskjellige modeller og rammeverk, og Kaufmann og Kaufmann (2015) skiller mellom fire ulike typer motivasjonsteorier. De ulike motivasjonsteoriene består av behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller. Vi velger i vår oppgave å fokusere på forventningsteori og målsettingsteori, da disse er mest relevante for vår problemstilling, og vi går derfor ikke nærmere inn på de andre teoriene.

2.2.3 Forventningsteori

Forventningsteori er en kognitiv motivasjonsteori som understreker at mennesker er motivert til å arbeide når forventningen om at de klarer å gjennomføre det de ønsker av jobben er til stede. Teorien ønsker å forklare hvorfor og hvordan mennesker blir motivert, ved å sette søkelyset på motivasjon som en konsekvens av menneskers forventning om måloppnåelse, ytelse og belønning (Kaufmann og Kaufmann 2015). Her er det viktig å merke seg at ordet belønning både kan dreie seg om ytre belønninger i form av materielle verdier, men også om indre belønning i form av selvrealisering og tilfredsstillelse ved utførelse av arbeidet. Teorien bygger på at mennesker handler ut fra instrumentelle, rasjonelle og bevisste valg der arbeid er instrumentelt for individets personlig måloppnåelse, altså at de overveier ulike alternativer og gjør beslutninger basert på dette (Porter og Lawler 1968).

Forventningsteori legger vekt på tre grunnleggende faktorer som vil ligge til grunn for medarbeideres valg av innsats i jobbsammenheng: subjektiv forventning, instrumentelle overveielser og valensvurderinger (Kaufmann og Kaufmann 2015). Subjektiv forventning handler om hvorvidt innsats vil føre til resultater eller ikke. Dersom man har lav subjektiv forventning har man liten tro på at innsatsen man legger ned vil føre til gode resultater, og man vil derfor få lavere motivasjon til å utføre arbeidsoppgaver. Hvis man derimot har høy subjektiv forventning, har man stor tro på at strevet og innsatsen vil føre til gode resultater, og man vil derfor kunne øke motivasjonen til å gjennomføre arbeidsoppgaver. Instrumentelle overveielser dreier seg om vurderinger individer gjør av hvorvidt arbeidet og innsatsen man legger ned fører til belønning. Her kan motivasjonen både økes og svekkes, på bakgrunn av hvorvidt vurderingene viser til om innsatsen vil føre til belønning eller ikke. Valensvurderinger handler om hvorvidt belønningen av gode resultater er av verdi for individet. Dersom belønningen ikke er av nok verdi for individet vil den ha for lav valens til å virke motiverende, og dette betyr at det er kun belønninger med høy positiv valens som virker motiverende (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dersom man skårer høyt på alle tre faktorene, vil det ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) kunne føre til høy motivasjon hos medarbeiderne. Forventningsteori viser derfor at dersom en ansatt legger ned stor innsats i jobben, vil dette være et resultat av en forventning om at innsatsen vil føre til belønning som er av verdi for den ansatte. Dette viser igjen at høy subjektiv forventning, instrumentell overveielse og valensvurdering, vil føre til tilsvarende høy motivasjon hos den enkelte. Teorien legger også vekt på at det er et multiplikativt forhold mellom de tre faktorene. Dette har blitt kritisert da man kan anta at dersom én av faktorene er fraværende, vil de andre alene ikke kunne føre til høy jobbyttelse.



Figur 2: Mekanismer i forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann 2015, 122).

2.2.4 Målsettingsteori

Målsettingsteori er en kognitiv motivasjonsteori som først ble formulert av Edwin A. Locke på 1960-tallet. Hensikten med å jobbe mot bestemte mål er en svært sentral del av menneskers motivasjonskraft, og det er dette som legger grunnlaget for teorien. Utfordringen for ledere er å utforme gode mål slik at medarbeiderne til enhver tid vet hva som kreves for å nå målene. Videre er det viktig at ledere sikrer seg målforpliktelse hos medarbeiderne, som vil si at de føler seg forpliktet til å jobbe mot målsettingene som blir satt, og ikke endrer eller forlater disse. Det er også viktig at medarbeiderne føler de har god nok kompetanse til å gjennomføre oppgavene og målene som er utarbeidet, som knyttes til medarbeidernes subjektive mestringsevne. Medarbeidere med lav subjektiv mestringsevne vil ofte senke målsettinger eller gi opp på veien mot å nå målet, mens medarbeidere med høy subjektiv mestringsevne vil heller anstrenge seg for å nå vanskelige mål (Bandura 1994). Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) vil ytelse bedre fremmes ved spesifikke mål, der målene er så presise som mulig og målbare slik at man vet når man har nådd dem, enn ved generelle mål, som er mer utydelige og ofte ikke tallfestet. Dersom målene blir akseptert, vil i tillegg utfordrende mål virke mer motiverende enn lette mål som ikke krever like mye tid og ressurser.

Hovedelementene i målsettingsteori er videreutviklet til systematiske styringsverktøy der hensikten er å fremme medarbeideres ytelse og motivasjon, og for å oppnå en mer hensiktsmessig koordinering og allokering av mål i organisasjonen som helhet. Målstyring (Management By Objectives) er en systematisk modell for å samordne mål og sikre at de ulike nivåene i organisasjonen har forståelse om hvilke målsettinger man arbeider mot. Målstyring inneholder tre grunnleggende trinn (Kaufmann og Kaufmann 2015, 126):

1. *Målsetting*. Her setter lederen og medarbeideren sammen opp mål som lederen vil forsøke å gjennomføre innenfor en bestemt tidsperiode.
2. *Iverksetting*. Medarbeideren får ansvaret for utformingen av gjennomføringen for å nå målet lederen og medarbeideren sammen har satt opp, og fremdriften blir underveis vurdert og diskutert med lederen og overordnede.
3. *Evaluering*. Når tidsperioden er over, møtes lederen og medarbeideren for å evaluere hvordan forholdene er i henhold til den ønskede målsettingen. Her planlegger lederen og medarbeideren ofte nye målsettinger for en ny,

tidsbegrenset periode. For at målene skal oppleves som hensiktsmessig for de ansatte, er det essensielt at de får oppfølging gjennom tilbakemelding og evaluering slik at læringsprosessen kan forbedres.

Locke og Latham (2002) videreutviklet den eksisterende målsettingsteorien fra 1960-tallet og fant i tillegg til målenes vanskelighetsgrad, flere nye forhold som påvirker ansattes motivasjon og prestasjon når det gjelder lederes utforming av resultatmål. Først og fremst fant de at det høyeste nivået av ansattes prestasjoner og innsats oppsto når målsettingene var ambisiøse og vanskelige, og nivået sank kun dersom de ansattes subjektive mestringsevne eller organisasjonsforpliktelse ble redusert. Videre fant de at spesifikke og vanskelige mål førte til høyere prestasjoner blant de ansatte, i motsetning til å oppfordre de ansatte til å gjøre sitt beste. Dette er begrunnet i at uspesifiserte mål ikke har en forklarende funksjon knyttet til den enkelte ansatt, og at de derfor ikke vil øke arbeidsprestasjonene. Ved utforming av gode resultatmål bør ledere lage ambisiøse, vanskelige og spesifikke målsettinger og samtidig sørge for at de ansattes subjektive mestringsevne og organisasjonsforpliktelse er høy. Dette vil ifølge Locke og Latham (2002) resultere i at organisasjonen opplever gode arbeidsprestasjoner og resultater.

2.3 Utilsiktete effekter

Ledelsen forsøker i følge mål- og belønningsteorier å øke motivasjonen for å fremme de ansattes prestasjoner, blant annet ved å sette mål som de ansatte belønnes for å nå. Ifølge Ordonez et al. (2009) er pervertering et fenomen som kan oppstå der målsetting blir brukt for å øke de ansattes motivasjon og prestasjon. Pervertering beskriver en situasjon der tiltak som iverksettes for å gi en bestemt ønsket effekt fører til utilsiktede effekter, altså at tiltaket virker mot sin hensikt. Ordonez et al. (2009) sammenligner anvendelsen av målsetting med bruken av medisin, og påpeker at selv om det finnes mange tilfeller der målsetting vil forbedre prestasjoner, vil det også finnes en reell fare for negative bivirkninger. De anbefaler forsiktighet når ledelsen setter mål for å øke prestasjonene, da det i likhet med medisinbruk krever nøyaktig dosering, hensyn til mulige bieffekter og nøye oppfølging (Ordonez et al. 2009, 6). Det stilles altså spørsmål ved den brede aksepten om at målsetting alltid fører til økt motivasjon og prestasjon, og at det dermed alltid vil ha en gunstig effekt på organisasjonen.

Av målsettingsteorien kommer det frem at dersom visse forutsetninger er oppfylt, deriblant at de ansatte føler seg forpliktet til å nå målene og at de føler de kan mestre oppgaven, så vil prestasjonen øke med målets vanskelighetsgrad. Ordonez et al. utfordrer tanken om at prestasjoner forbedres så lenge målene er utfordrende og spesifikke nok. De mener at det finnes forutsigbare og systematiske fallgruver der målsetting kan føre til nedsatt prestasjon hos de ansatte ved å: ha for snevert fokus og dermed negligjere viktige (men ikke-spesifikke) mål, motivere risikosøkende og uetisk oppførsel, hemme læringsprosessen, påvirke organisasjonskulturen i uønsket retning, og ved å redusere indre motivasjon (Ordonez et al. 2009, 7). Kvaliteten på de ansattes innsats og prestasjon kan altså forringes betraktelig dersom man ikke er forsiktig nok ved utformingen av målene.

En av årsakene til at målene kan fremstå som skjulte fallgruver som kan føre til pervertering er ifølge Ordonez et al. (2009) at målene kan være for spesifikke. Simons og Chabris eksperiment (1999) viser at når mennesker får i oppgave å fokusere på en spesifikk oppgave, som å telle antall pasninger i et basketballspill, så vil de kunne overse relativt store begivenheter, som at en gorilla kommer inn på basketballbanen. Dette kalles ”utilsiktet blindhet” (Simons og Chabris 1999, 1059) og er noe Ordonez et al. advarer mot i sin artikkel: mål bør være spesifikke i følge målsettingsteorien, men spesifisiteten kan også føre til at viktige elementer som da faller utenfor fokuset blir fullstendig oversett. Et annet eksperiment, utført av Staw og Boettger (1990), undersøkte også betydningen av spesifikke mål for den generelle prestasjonen da de ba studenter om å rette en tekst som inneholdt feil både i innhold og i grammatikk. Studenter som spesifikt fikk beskjed om å rette feil i grammatikk, fokuserte utelukkende på dette og rettet langt færre feil enn studenter som fikk beskjed om å gjøre så godt de kunne og dermed rettet begge typer feil. Igjen viser dette at spesifikke mål kan snevre inn fokuset i for stor grad og føre til dårligere og mindre helhetlige prestasjoner.

En annen problemstilling som knyttes til målsetting er tidshorisonten. Ved hyppige målinger av ansattes prestasjoner i form av salgstall og kortsiktig inntekt for organisasjonen, vil det oppstå en fare for at det langsiktige perspektivet havner i bakgrunnen for organisasjonen og for hver enkelt ansatt. De vil risikere å fokusere på

å nå de daglige målene sine uten å tenke på hvilke konsekvenser denne måloppnåelsen, eller fremgangsmåten de har brukt for å nå målene vil påvirke organisasjonen langsiktig (Ordonez et al. 2009). Her vil flere problemer kunne oppstå da organisasjonens kultur kan forringes av tanker om at målet rettferdiggjør midlene, og da den langsiktige organisasjonsveksten kan komme til skade når kortsiktig inntekt kommer i større fokus enn langsiktig profitt. Camerer et al. (1997) utførte et eksperiment med taxisjåfører i New York som illustrerer denne mulige faren ved å sette mål. De fant ut at det på regntunge dager er vanskeligere å få tak i taxier i New York, noe som ikke skyldes økt etterspørsel fra kundenes side, men at taxisjåførene når sine dagsmål tidligere og velger å avslutte arbeidsdagen sin tidligere. De trenger vanligvis tolv timer for å nå sine mål slik at de tjener en profitt etter å ha betalt dagsleien for taxien. Når det regner derimot, vil de ha flere kunder på kortere tid, nå målene sine tidligere og avslutte dagen. Dette er paradoksalt, da de kunne økt sin inntekt den måneden ved å fortsette å jobbe ut dagen, selv om dagsmålet er nådd (Camerer et al. 1997).

Vi har nå sett på mulige utilsiktede effekter som kan forekomme ved bruk av ulike målsettinger for å fremme ansattes motivasjon og prestasjoner. I tillegg er det ikke bare målsettinger, men også straff og belønninger som kan ha negative konsekvenser og føre til et annet utfall enn den tilsiktede effekten. Et eksempel på dette er Gneezy og Rustichinis eksperiment (2000) utført i barnehager. De valgte ut barnehager der foreldre som kom for sent for å hente barna var en utbredt problematikk, og innførte en bot for forsinkelsen. Dette tiltaket hadde som hensikt å styre foreldrenes atferd i ønsket retning ved å straffe uønsket atferd, men som forskerne raskt kom frem til, hadde tiltaket motsatt effekt på foreldrenes atferd. Foreldrene oppfattet boten som en pris å betale for å hente barna senere med god samvittighet, og hyppigheten av forsinkelsene økte betraktelig. Uavhengig av mekanismene for hvorfor foreldrene betraktet boten som en pris å betale, er dette eksperimentet altså et eksempel på at et tiltak som innføres for å styre atferd i en retning ikke nødvendigvis oppnår det ønskede resultatet, og at det i visse tilfeller kan resultere i det stikk motsatte. De utilsiktede effektene av et tiltak kan altså være at individene som tiltaket berører lar seg påvirke i motsatt retning av det tiltaket hadde som hensikt å motivere dem til å gjøre.

3. Metode

Metode brukes for å belyse antakelser og problemstillinger om den sosiale virkeligheten, og det dreier seg om å samle inn data som man senere tolker og analyserer. Gjennom forskningsprosessen vil man måtte vurdere ulike alternativer og ta begrunnede beslutninger for hvordan man vil gå frem for best mulig å få svar på problemstillingen (Hellevik 2002, 17). I dette kapittelet ser vi nærmere på metodikken og fremgangsmåten vi brukte for å besvare problemstillingen vår. Vi gjennomgår de ulike fasene av forskningsprosessen, som består av forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering, og begrunner samtidig de metodologiske valgene vi tok underveis.

I forberedelsesfasen formulerte vi en god problemstilling som hjalp oss videre i arbeidet for å avdekke sammenhengene mellom HR-tiltak, ansattes motivasjon, tilsiktede og utilsiktede effekter. Ettersom undersøkelsens tema, med sitt fokus på mål- og belønningssystemer, er omfattende, var det essensielt å tilegne oss bredere og mer utfyllende kunnskap om dette. Litteraturgjennomgang var en sentral del av arbeidet, ettersom vi måtte sette oss inn i eksisterende teorier og rammeverk, slik at vi senere kunne drøfte våre resultater opp mot disse. Videre identifiserte vi studiens formål, altså hva vi ønsket å bidra med ut fra de funnene som fremkom av undersøkelsen. Da vi hadde dannet oss en idé om hva vi ønsket å få svar på og hvorfor, valgte vi videre forskningsdesign som ville gjøre det mulig å besvare problemstillingen.

I datainnsamlingsfasen tok vi utgangspunkt i vår formulerte problemstilling og forskningsdesignet, for å videre velge metode for datainnsamlingen. Her var det nødvendig å ta i betraktning hvem som skulle delta i undersøkelsen, og dette innebar å ta stilling til både utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering. Den største utfordringen var å få tilgang på respondenter, da det var nødvendig med en samarbeidsbedrift slik at respondentene trygt kunne fortelle om sine opplevelser på arbeidsplassen. Med en godkjennelse fra ledelsen om at vi kunne intervjuer de ansatte, kunne selgerne fritt fortelle om sine opplevelser, uten at det gikk ut over deres lojalitet til arbeidsgiver. Under forskningsprosessen benyttet vi oss av en halvstrukturert intervjuguide for å tydelig få frem hver enkelt respondents

opplevelser og erfaringer om deres arbeidshverdag, og dataene vi samlet inn dannet grunnlaget for neste fase.

I dataanalysefasen forsøkte vi å få frem nøkkelinformasjonen fra datainnsamlingen, som best kunne bidra til å øke vår forståelse rundt oppgavens tema, og dermed også til å besvare problemstillingen. Vi kategoriserte svarene i en tabell, som bidro til at dataene ble mer oversiktlige. Ved hjelp av tabellen, analyserte og tolket vi resultatene til respondentene og til slutt fattet vi konklusjoner knyttet til undersøkelsens opprinnelige problemstilling. Videre ble resultatene kvalitetssikret ved at kildenes og resultatenes pålitelighet ble vurdert. På bakgrunn av denne vurderingen, avgjorde vi om konklusjonene våre kunne generaliseres til å gjelde et større utvalg, som for eksempel lignende bedrifter.

3.1 Utvikling av problemstilling

Arbeid med valg av forskningsdesign og metode har opphav i problemstillingen som er blitt formulert, og det var derfor viktig med konkrete tanker omkring temaet vi ønsket å studere før vi bega oss ut på intervjuprosessen. Vi formulerte følgende problemstilling:

“Hvordan kan HR-tiltak føre til tilsiktede og utilsiktede effekter på butikkansattes motivasjon?”

Problemstillingen åpner for at vi i vår undersøkelse kan fokusere på noen få hovedkomponenter som kan bidra til å forklare effektene HR-tiltak har på motivasjon. Derimot er vi oppmerksomme på at det kan finnes mange sammenhenger mellom HR-tiltak og motivasjon som kan forklare både tilsiktede og utilsiktede effekter, men vi ønsker for enkelhetens skyld å fokusere på de som undersøkelsesenehetene anser som de mest utslagsgivende. Med undersøkelsen ønsker vi å utdype tidligere forskning på mulige tilsiktede og utilsiktede effekter, som kan gi støtte til eksisterende kritikk angående mulige begrensninger i forenklede modeller som er tilknyttet temaet.

Jacobsen (2005) refererer til at hva slags type problemstilling som formuleres, avhenger av tre forhold: om problemstillingen er klar eller uklar, forklarende/kausalt

eller beskrivende/deskriptiv, og om det finnes et ønske om å generalisere eller ikke. Siden sammenhengene mellom ulike HR-tiltak og deres utilsiktede eller tilsiktede effekter på ansattes motivasjon i utgangspunktet var noe uklar, bærer vår problemstilling preg av en eksplorerende natur. Ettersom vi forsøkte å finne mulige årsakssammenhenger og mekanismer for hvordan HR-tiltak påvirket de ansatte, er problemstillingen vår i tillegg forklarende. Vi forsøkte videre å avdekke ulike faktorer som kan bidra til å forklare mål- og belønningssystemers innvirkning på de ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen.

Til slutt nevner Jacobsen (2005) at muligheten for generalisering vil avhenge av om utvalget av undersøkelsesenheter er av stor nok størrelse, eller om det tilfredsstiller kravet om representativitet. På grunn av begrensede ressurser undersøkte vi kun seks respondenter i én bedrift i Oslo, men til tross for dette anser vi utvalget og dermed også resultatene som representative for bedriften. På bakgrunn av dette og av variasjonene som avdekkes i undersøkelsen, mener vi at det finnes muligheter for generalisering til bedrifter i samme bransje, av tilsvarende størrelse og kanskje til og med til bedrifter som benytter tilnærmet like mål- og belønningssystemer. Tematikken om utvalg, representativitet og generalisering går vi nærmere inn på senere i dette kapitlet og i vår konklusjon i kapittel 6.

Figur 3 er en grafisk fremstilling av problemstillingen og formålet for undersøkelsen, da vi forsøkte å avdekke ulike faktorer som kan være av betydning for HR-tiltakenes effekt på de ansattes motivasjon.



Figur 3: Skjematisering av problemstilling.

3.2 Valg av forskningsdesign

Etter å ha formulert problemstillingen, var det videre nødvendig å velge et forskningsdesign som var best egnet for å belyse denne. Ifølge Jacobsen (2005) vil

valg av forskningsdesign baseres på to ulike dimensjoner: om undersøkelsen er ekstensiv eller intensiv, og om den er beskrivende eller forklarende.

En ekstensiv undersøkelse vil omfatte et stort antall enheter for å få bredde på undersøkelsen. På denne måten vil man få en beskrivelse av omfanget, det vil si hvor ofte fenomenet man undersøker oppstår i ulike kontekster. Man vil også få muligheten til generalisering, da man kan trekke slutninger om en populasjon ut fra funn i utvalget man har studert. En intensiv undersøkelse derimot, vil gå i dybden på fenomenet man studerer, og har som hensikt å få frem så mange nyanser og variabler som mulig. I tillegg kan man også velge å fokusere på konteksten undersøkelsesenheten inngår i, slik at man får et mer spesifikt innblikk i relasjonen mellom enhetene som studeres og konteksten de studeres i (Jacobsen 2005, 88).

Etttersom vi i vår undersøkelse ønsket å få frem så mange variasjoner som mulig i de ansattes opplevelser av deres mål- og belønningssystemer, så vi det som mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i et intensivt forskningsdesign. På grunnlag av problemstillingen vår, var det aktuelt å bruke en case-studie, da vi ønsket å studere flere ansatte (dvs. enheter) innenfor samme bedrift (dvs. undersøkelsesenheten). Det finnes ulike nivåer på undersøkelsesenheten, og disse kan deles opp i bedriften vi studerer som helhet, de ulike avdelingene som kollektive enheter og hver enkelt ansatt som absolutt enhet. I vår oppgave forsøker vi å utdype noen teoretiske modeller og antakelser med eventuelle nye funn, som hvordan mål- og belønningssystemer best bør utformes for å øke ansattes motivasjon og prestasjon. Ved å gå i dybden med få absolutte enheter fikk vi et innblikk i hvordan de ansattes motivasjon og prestasjon påvirkes av disse målene og belønningene. Dermed fikk vi med case-studien utdypet eksisterende teori på området, og vi håper at funnene kan bidra til å gi ytterligere innsikt i de eksisterende teoriene.

Av de mulige beskrivende designene, benyttet vi oss av en tverrsnittsundersøkelse, da de forskjellige absolutte enhetene vi undersøkte beskrev sin opplevelse av mål- og belønningssystemene slik det var på det gitte tidspunktet. I motsetning til et forklarende design, gir vår case-studie en beskrivelse av hvordan de ansattes hverdager, og vi prøver i tolkningen og analysen av resultatene å finne mulige forklaringer

og faktorer til deres opplevelser. Våre resultater er altså strengt tatt beskrivende, men vi tolker disse på bakgrunn av eksisterende teori på området.

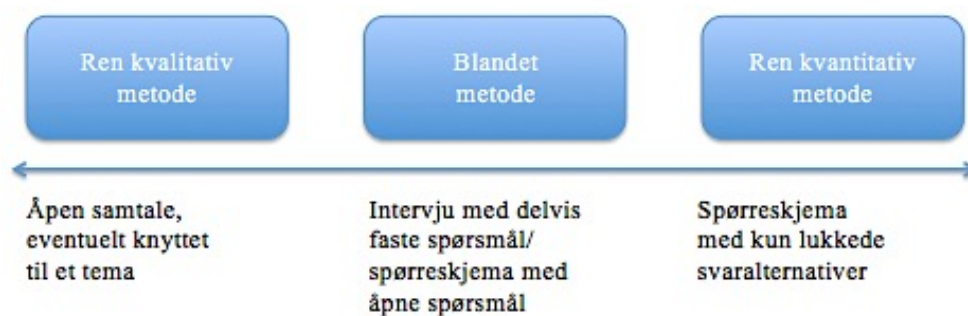
3.3 Valg av metode

I denne fasen møter man fort på spørsmålet om undersøkelsen skal baseres på en kvantitativ tilnærming, altså at man samler inn tallbaserte resultater, eller en kvalitativ tilnærming der resultatene fremkommer i form av ord (Jacobsen 2005). Det som hovedsakelig skiller kvantitativ og kvalitativ metode er graden av åpenhet, som innebærer hvorvidt interaksjonen mellom forskeren og respondenten er strukturert og bestemt i forkant av undersøkelsen. Dette er en faktor som vil ha konsekvenser for dataenes relevans, altså i hvilken grad forskeren kan påvirke respondentenes svar i undersøkelsen.

En kvalitativ undersøkelse går ut på å samle inn resultater i form av respondenters fortellinger eller handlinger, og det finnes her hovedsakelig to muligheter for å innhente data: intervju og observasjon (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Intervjuer kan innebære både individuelle samtaler og gruppesamtaler, og i en rendyrket kvalitativ form vil intervjuet være en åpen dialog med minst mulig grad av struktur. Observasjon går ut på forskerens sanseinntrykk av hva respondenten gjør og hvordan de samhandler i konkrete situasjoner. Dette er den undersøkelsesformen som påvirker respondentene minst, da det ikke foregår noen interaksjon mellom forsker og respondent. Den største fordelen knyttet til en kvalitativ tilnærming er åpenhet (Jacobsen 2005). Denne åpenheten er knyttet til at respondenter bestemmer hva som er relevant til undersøkelsens tema, og dermed vil en rendyrket kvalitativ undersøkelse ha liten grad av struktur. Siden forskeren ikke påvirker respondenten med presise spørsmål, vil det derfor være høy begrepsgyldighet. Dette betyr at forskeren får den sanne forståelsen av fenomenet ut fra respondentens perspektiv. Videre er kvalitative studier egnet til å få frem nyanser mellom respondentene, da forskeren får et helhetlig og unikt innblikk i hver respondents oppfatning. Det vil altså være en stor nærhet mellom forskeren og respondenten. Forskeren kan også under forskningsprosessen i kvalitative tilnærminger ha stor fleksibilitet knyttet til problemstillingen og endre denne underveis når ny informasjon fremkommer.

Noen av ulempene ved kvalitative tilnærminger er blant annet at de er svært ressurskrevende, og dermed vil dybden og antall variabler som kommer frem gå ut over bredden og antall enheter som kan undersøkes. Videre vil det oppstå et generaliseringsproblem av resultatene, der man må vurdere i hvilken grad de utvalgte respondentene vil være representative for en større populasjon. Siden rendyrkede kvalitative undersøkelser har liten grad av struktur, vil det være vanskelig å organisere informasjonen for å senere analysere den. Til slutt er det verdt å nevne at det kan oppstå en undersøkelseeffekt der interaksjonen med forskeren kan føre til at respondenten ikke opptrer naturlig eller gir en annen oppfatning enn sin egen. Forskerens tilstedeværelse i seg selv kan altså alltid ha påvirkningskraft til svarene respondenten gir.

For å finne svar på vår problemstilling og for å få best mulig forståelse for respondentens oppfatninger og opplevelser i deres jobbhverdag, gjennomførte vi en kvalitativ tilnærming, da dette ga muligheten til å få dybde og variasjoner mellom respondentene. Vår tilnærming bar noe preg av kvantitative metoders fordeler, da vi valgte å samle inn data med intervjuguide som var utarbeidet på forhånd (se figur 4). Dette gjorde vi med den hensikt å gi noe struktur til intervjuene, samtidig som det bevarte fordelene ved en kvalitativ undersøkelse. Ved en kvalitativ tilnærming oppnådde vi en stor grad av åpenhet fra respondentene og vi forventer derfor at resultatene som fremkommer vil gjenspeile deres sanne oppfatning om mål- og belønningssystemer som blir brukt. Vi venter dermed en høy begrepsgyldighet, da vi som forskere ikke påvirket respondentenes beskrivelser med lukkede svaralternativer. Videre fikk vi med en kvalitativ tilnærming nyanserte svar og unike innblikk i de ulike respondentenes oppfatninger.



Figur 4: Grad av åpenhet (Jacobsen 2005, 127).

Da vi har en problemstilling som gir oss innsikt i mekanismer mellom HR-tiltak og ansattes motivasjon, var det for oss naturlig å velge en kvalitativ undersøkelse for å få et dypt innblikk i våre respondenters arbeidshverdag. Ved å velge denne kvalitative metoden fikk vi en nærhet til respondentene, som gjorde det mulig å synliggjøre hva som både motiverer og demotiverer dem.

3.4 Innsamling av data

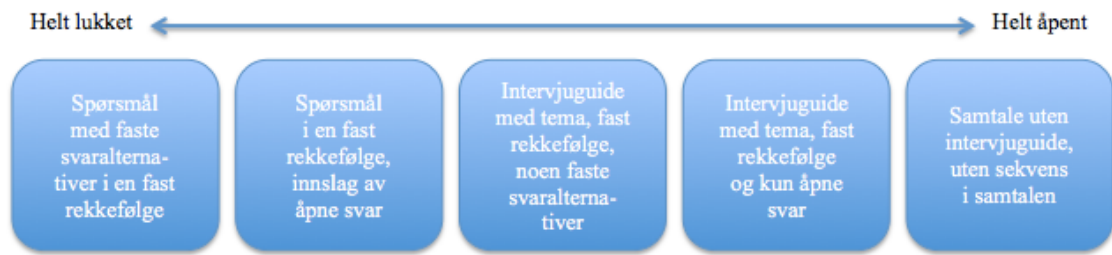
I denne oppgaven har vi brukt primærdata, der vi hentet inn informasjon direkte gjennom våre respondenter. Dette gjorde vi på bakgrunn av problemstillingen vår, da denne forutsetter at vi fikk frem de enkelte ansattes personlige erfaringer med hensyn til hvordan mål- og belønningssystemer påvirker deres motivasjon. Vi var derfor ute etter deres opplevelser slik at vi kunne finne forklarende faktorer på effekten disse systemene har på deres innsats og prestasjon. Fordelen med å bruke primærdata for vår oppgave var dermed tilgangen til individenes personlige erfaringer og oppfatninger, noe vi ikke ville ha oppnådd ved å bruke sekundærdata. I følge De Burca, Fletcher og Brown (2004), vil det være flere utfordringer knyttet til bruk av primærdata. Dette kan blant annet innebære respondentenes tilbøyelighet til å svare ærlig på vanskelige og personlige spørsmål. Det kan også forekomme utfordringer knyttet til interaksjonen mellom forsker og respondenter: at respondenter svarer på den måten de tror forskeren ønsker at de skal svare, eventuelle kulturelle forskjeller som kan resultere i at respondenten ikke ønsker å svare på visse typer spørsmål, og at respondenten kan bli påvirket av stedet og konteksten for undersøkelsen (De Burca, Fletcher og Brown 2004, 175-176). For oss var det viktig at de ansatte kunne uttrykke seg fritt om sin arbeidsplass, og vi valgte derfor å gjennomføre intervjuene på nøytral grunn. Dette gjorde vi for å kunne garantere de ansatte full anonymitet, da ledelsen på denne måten ikke fikk vite hvilke av de over 100 ansatte vi inkluderte i undersøkelsen.

Vi benyttet oss av individuelle, åpne intervjuer, da vi i hovedsak var interessert i hver enkelt respondents oppfatninger og opplevelser på arbeidsplassen. På denne måten fikk vi informasjon om variasjon blant respondentenes individuelle og personlige oppfatninger. En svakhet med denne datainnsamlingsmetoden er at det kan være vanskelig å generalisere. Vi så derimot på dette som en fordel i vår oppgave, nettopp fordi metoden fikk frem store individuelle forskjeller i relativt små grupper av

individer. Dette er av relevans for vår problemstilling, da metoden fikk frem store individuelle forskjeller hva gjelder hvilke mål- og belønningssystemer som motiverer hver enkelt ansatt.

Siden vi var interessert i personlige forhold av sensitiv karakter, slik som trivsel, innsats og motivasjon på jobb, var det viktig at respondentene følte seg trygge på oss og at vi kunne sikre deres anonymitet og opprettholde vår taushetsplikt. Dermed var det naturlig å gjennomføre intervjuene “ansikt-til-ansikt”, da dette skapte en fortrolig setting der vi oppnådde personlig og tillitsbasert kontakt med respondentene, og vi i tillegg fikk muligheten til å lese og tolke deres kroppsspråk. For å gjøre respondentene fortrolige og komfortable med oss, la vi vekt på anonymitet i innledningen til intervjuet. I tillegg til å opplyse om våre navn, bakgrunn og undersøkelsens formål, la vi vekt på at prosjektet var godkjent av ledelsen som oppriktig var opptatt av de ansattes trivsel. Vi forsikret dem også om at ledelsen ikke hadde kjennskap til hvilke ansatte som vi inkluderte, og at det respondentene fortalte dermed ikke kunne spores tilbake til dem som enkeltindivider.

Videre i intervjuet hadde vi en halvstrukturert samtale, da vi hadde utformet en intervjuguide på forhånd. Jacobsen (2005) viser til at et intervju kan ha forskjellig grad av strukturering, som har betydning for om det er en lukket eller åpen samtale. Til tross for at lukkingen av samtaler kan betraktes som en begrensning for mengden og kvaliteten på informasjonen som samles, vil man også finne fordeler knyttet til dette. For det første vil struktureringen føre til at informasjonen er mindre ressurskrevende å analysere, og for det andre vil det alltid finnes en grad av prestrukturering, da forskeren alltid vil ha fordommer om fenomenet som studeres. Struktureringen bidrar også til at relevant informasjon kommer i fokus. Vi hadde en middels strukturingsgrad på vår intervjuguide, som innebar konkrete faser som ga en fast rekkefølge til intervjuet, og der tilhørende spørsmål ble besvart med åpne svar. Figur 5 viser hvordan ulike intervjuer kan ha ulik grad av strukturering, og hva de ulike strukturingsgradene innebærer.



Figur 5: Grad av strukturering av intervjuer (Jacobsen 2005, 145).

Det var viktig å skape en tillitsrelasjon mellom oss og respondentene, og dette var grunnlaget for at innledningen av intervjuet bar et stort preg av taushetsplikt- og anonymitetstematikk. Vi fulgte opp denne innledningen der vi hadde forsøkt å skape en fortrolig stemning for undersøkelsen, med generelle og åpne spørsmål der respondentene lett kunne svare beskrivende om mål- og belønningssystemene som finnes på deres arbeidsplass. Videre i intervjuet berørte vi mer kritiske faser med kjernes spørsmål om sensitive temaer. I utformingen av spørsmålene til intervjuguiden hadde vi stort fokus på at vi skulle bruke folkelige uttrykk i stedet for faglige begrep, da dette var viktig for at respondentene skulle forstå spørsmålene og kunne svare på dem uten faglig innsikt. I tillegg var det viktig at vi fant balansen mellom å formulere spørsmålene på en minst mulig ledende måte, samtidig som vi var konkrete nok til å vise at vi var åpne for at de ansatte kunne gå inn på vanskelige temaer knyttet til både positive og negative erfaringer med praksisen på arbeidsplassen. I denne anledning var det hensiktsmessig å ikke måtte følge intervjuguiden og formuleringene slavisk, slik at vi fikk muligheten til å tilpasse oss den enkelte respondent og hvor uoppfordret de berørte sensitive temaer. Her var det stor variasjon da noen respondenter selv tok opp sensitive temaer, mens andre var mer tilbakeholdne med informasjon, og vi derfor måtte stille mer konkrete spørsmål for å få frem nøkkelinformasjon. Hensikten med å starte med enkle og upersonlige spørsmål før vi rettet oppmerksomheten mot personlige forhold, var å fortsette å bygge og opprettholde den personlige relasjonen til respondenten som la til rette for oppriktige og ærlige svar. Den fullstendige intervjuguiden er lagt ved som vedlegg.

3.5 Strategisk utvalg av respondenter

Utvalgsprosessen vil ha konsekvenser for hvilke personer man får informasjon fra i undersøkelsene, og dermed for resultatenes pålitelighet og troverdighet. I en

kvalitativ undersøkelse vil man fokusere på å få frem respondentenes meninger, forståelse for fenomener og det som gjør dem unike. I motsetning til kvantitative undersøkelser, der representativitet står sentralt, vil man i kvalitative undersøkelser legge vekt på å velge ut respondenter på en målrettet måte, slik at man får best mulig informasjon om fenomenet som studeres (Jacobsen 2005). Det finnes ingen fast øvre eller nedre grense for hvor mange respondenter som skal inkluderes i en kvalitativ undersøkelse, og det vil være nødvendig å ta hensyn til tilgjengelighet av både tid og ressurser, da kvalitative undersøkelser er en kostnadskreven prosess. I denne bacheloroppgaven hadde vi begrenset med tid, og vi gjennomførte derfor seks dybdeintervjuer.

Strategisk utvalg av respondenter er en prosess som består av ulike faser der man får oversikt over dem man ideelt sett ønsker å studere, før man deler inn populasjonen i undergrupper, og til slutt velger utvalgsriterier (Jacobsen 2005, 172-173). Med tanke på de sensitive temaene som kobles til problemstillingen, som trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, var det viktig å ha en avtale med ledelsen før vi intervjuet de ansatte. Vi gikk ut fra at de ansatte er lojale mot sin arbeidsplass, og for å sikre ærlige svar, var det viktig å få en samarbeidsbedrift da dette ville redusere de ansattes vegringer mot å omtale negative aspekter ved arbeidsplassen. Lederen i denne bedriften var interessert i å få et innblikk i de ansattes hverdag på jobb og hva slags påvirkning mål- og belønningssystemer hadde. Det var altså viktig å kunne informere respondentene om at prosjektet var godkjent fra ledelsen og at de kunne snakke åpent og ærlig. For å sikre åpenheten var det også nødvendig å garantere respondentene full anonymitet, og vi fikk dermed utsendt en oversikt med kontaktinformasjon til alle de ansatte sortert etter avdelinger. På dette stadiet startet utvalgsprosessen vår, og vi valgte respondenter uten ledelsens kunnskap. I begynnelsen ønsket vi et tilfeldig utvalg som kunne være representativt for samarbeidsbedriften. Da vi hadde gjennomført første intervju, ble vi videre anbefalt å ta kontakt med en annen potensiell respondent i samme avdeling, og her benyttet vi elementer fra snøballmetoden. Da vi så store ulikheter mellom respondenter fra den samme avdelingen, valgte vi videre i prosessen å ta kontakt med flere respondenter fra denne avdelingen for å få frem størst mulig variasjon innad i den kollektive enheten. Vi supplerte informasjonen fra denne avdelingen ved å ta kontakt med flere

respondenter fra en annen avdeling for å prøve å avdekke likheter og ulikheter mellom disse.

3.6 Analyse av datamaterialet

Vi hadde en kvalitativ tilnærming for undersøkelsen for å få frem de enkelte ansattes opplevelser og oppfatninger. Da vi gikk videre i forskningsprosessen til dataanalysen, prøvde vi å gjøre om en stor mengde data fra intervjuene til oversiktlige og strukturerte resultater. Denne prosessen kalles datareduksjon. Da dataen var redusert og gitt en mer oversiktlig form, kunne vi enklere se sammenhenger og trekke slutninger om dataens innhold. For å gjøre dette, beskriver Jacobsen (2005) en prosess med tre faser: (1) beskrive, (2) systematisere og kategorisere og (3) sammenbinde.

I den beskrivende fasen brukte vi våre notater fra intervjuene med respondentene. Rådata i form av notatene vi tok under intervjuene omgjorde vi til en mer oversiktlig tekst, som senere på en enklere måte kunne kategoriseres og struktureres. Etter hvert intervju var det derfor viktig for oss å bruke tid på å gå gjennom notatene og forsikre oss om at begge undersøkere hadde fått samme inntrykk, og at vi også noterte dette i form av kommentarer knyttet til hvert enkelt intervju. Dette kunne for eksempel være om respondenten fremsto som særs fornøyd med jobben, eller om førsteinntrykket var at respondenten var indre motivert fremfor ytre motivert. Denne renskrivningen og de kommentarene som gjaldt våre umiddelbare tanker om respondenten ble senere veldig viktig i analyseprosessen. Ettersom vi var to undersøkere, gjennomførte vi intervjuene slik at én var aktiv og stilte spørsmål fra intervjuguiden, mens den andre var passiv og noterte respondentenes svar. Dette gjorde vi av to hovedårsaker: for det første er det svært tidkrevende å transkribere lydopptak fra seks intervjuer, og for det andre fordi hovedtemaene som ble berørt var veldig sensitive for respondentene. Vi vurderte det dermed slik at for å få ærlige svar og for å bygge et tillitsbånd mellom oss og respondentene, var det gunstig å la være å bruke lydopptak, da dette kunne påvirke respondentene til å være mer tilbakeholdne med informasjon.

Når det gjelder systematisering og kategorisering, hadde vi under analysen fordel av at vi benyttet en halvstrukturert intervjuguide. Formålet med systematisering og kategorisering som innholdsanalyse er i følge Johannesen, Christoffersen og Tufte

(2011) å forenkle den store datamengden og å gjøre den mer oversiktlig ved å skape kategorier ulike svar kan plasseres i. Når kategoriene er utarbeidet, resultatene sortert og nøkkelinformasjon strukturert, vil det være enklere å se koblinger og sammenhenger mellom ulike kategorier og fenomener. Innenfor kategoriene vil man kunne få frem stor variasjon mellom de ulike respondentenes svar, og man får dermed frem flere nyanser av ett og samme fenomen. Når man ser sammenhenger mellom kategorier vil man kunne finne mulige forklarings-, påvirknings- og årsaksfaktorer, og dette betyr at man finner substansielle sammenhenger. Slike koblinger finner man under sammenbindingsfasen, og kvaliteten på funnene vil avhenge av god strukturering og kategorisering i foregående fase (Jacobsen 2005).

Ettersom vi hadde en halvstrukturert intervjuguide, satte vi samtalene i varierende grad inn i system og inndelte dem i ulike temaer. Avhengig av respondentenes måte å svare på, det vil si om de svarte på hvert spørsmål i den rekkefølgen de ble stilt, eller om de snakket fritt og selv berørt temaer uoppfordret, varierte arbeidet med renskrivning og kategorisering i vanskelighetsgrad. Med mer tilbakeholdne respondenter, samlet vi inn data i den rekkefølgen intervjuguiden opprinnelig tilsa. Med respondenter som av seg selv gikk rett til oppgavens kjerne og fortalte uoppfordret om både positive og negative opplevelser rundt mål- og belønningssystemer derimot, var det vanskeligere og mer tidkrevende å strukturere svarene i etterkant. I siste steget av dataanalysen benyttet vi oss av struktureringen og kategoriseringen for å finne sammenhenger og koblinger mellom resultatene. Man kan altså si at dataanalyse handler om å gå fra den spesielle informasjonen om hver enkelt respondent, til generelle kategorier der respondenter sammenlignes. Vi fant dermed sammenhenger og forklaringsfaktorer som kan være av relevans for oppgavens problemstilling.

3.7 Metodens gyldighet og pålitelighet

Kvalitative tilnærminger er i større grad enn kvantitative, basert på kontekst og respondentenes subjektive vurderinger av temaer og fenomener. Likevel må det stilles visse krav til undersøkelsens metoder og resultater, for at konklusjonene skal kunne være troverdige. Det vil være viktig å kritisk reflektere over resultatenes gyldighet, altså validitet, ved å se på både den interne og den eksterne gyldigheten.

Videre evaluerer vi resultatenes pålitelighet, altså reliabilitet, og til slutt oppgavens objektivitet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

Metodens interne gyldighet vil avhenge av om resultatene kan anses som riktige. Innenfor forskningen, og særlig når det gjelder kvalitativ metode, vil det være vanskelig å finne en universell sannhet, og her er man være avhengig av å finne intersubjektivitet (Jacobsen 2005). Dette vil si at noe kan anses som riktig dersom flere personer gir samme beskrivelse av fenomenet. Validering kan innebære at man vurderer om respondentene man har valgt ut er de riktige kildene og om de gir riktig informasjon. Når det gjelder ekstern gyldighet, altså overførbarhet, er det nødvendig å vurdere om det er mulig å generalisere ut fra resultatene som fremkommer av undersøkelsen. En teoretisk generalisering innebærer at man ut fra resultatene i et mindre utvalg trekker slutninger på et teoretisk nivå, mens en statistisk generalisering handler om å trekke konklusjoner om en større populasjon basert på resultatene fra et mindre utvalg (Jacobsen 2005). Muligheten for generalisering, enten den er teoretisk eller statistisk, avhenger av hvordan enhetene er trukket ut til deltakelse i undersøkelsen. Bruken av andre teorier og funn fra andre undersøkelser, vil også kunne ha en innvirkning på hvor overførbare resultatene er.

For å kunne uttale oss om resultatenes pålitelighet, var det nødvendig å reflektere over hvordan undersøkelsen og respondentene kunne ha blitt påvirket av oss i datainnsamlingsfasen, og hvordan vi kunne ha blitt påvirket av dem under denne prosessen. Når man undersøker effekten forskeren kan ha hatt på respondentene, kan man se på undersøkereffekt og konteksteffekt. Videre vil oppgavens troverdighet også kunne påvirkes av om registreringen og analysen av data er tilfredsstillende og nøyaktig utført. For å kunne vurdere undersøkelsens og undersøkernes objektivitet, er det viktig å huske på at forskerens syn og holdninger om fenomenet alltid vil kunne påvirke undersøkelsesmetoden, og dermed ha konsekvenser for resultatenes pålitelighet. Ettersom vi gjennomførte halvstrukturerte intervjuer, innebar disse en stor grad av åpenhet. Vi mener derfor at informasjonen respondentene oppga var informasjon de selv opplevde som relevant og viktig med hensyn til undersøkelsens tema. Dermed oppfattet vi det slikt at vi i liten grad påvirket deres svar. Fra vår side, som undersøkere, mener vi at intervjuenes korte varighet ikke førte til at vi fikk

personlig tilknytning til våre respondenter, og at vi dermed forholdt oss forholdsvis objektivt til deres svar og resultatene som fremkom av undersøkelsen.

Flere hevder at triangulering er den eneste måten å kryssjekke og validere resultater i undersøkelsen, men Hammersley og Atkinson (1987, 35) argumenterer for at refleksivitet kan være vel så gunstig. De sier at forskerens rolle er å klargjøre og reflektere over de mulige feilkildene som kan oppstå i den sosiale konteksten der den kvalitative undersøkelsen blir gjennomført. I stedet for å forsøke å gjøre resultatene uavhengige av den sosiale konteksten og forskerens påvirkning, vil man altså dra nytte av å reflektere rundt disse faktorene. Det er dette vi vil gjøre når vi videre i oppgaven skal kritisk reflektere over om våre resultater tilfredsstillende oppfyller kravene til pålitelighet og gyldighet i kapittel 6.2.

3.8 Etiske overveielser

I undersøkelser vil det oppstå en form for interaksjon med respondenter eller informanter, og dette fører til at etiske dilemmaer oppstår under forskningsprosessen. Ifølge Jacobsen (2005) vil informert samtykke stå sentralt i de etiske overveielserne, og det vil derfor være viktig å forsikre kompetansen, frivilligheten og forståelsen til respondentene man studerer. Frivilligheten sikret vi ved å informere om at deltakelse i undersøkelsen var frivillig, og at de til enhver tid kunne trekke seg og avslutte intervjuet dersom de ikke lenger ønsket å delta. Vi sikret også forståelsen ved å informere om at respondentene var velkomne til å stille spørsmål dersom det var noe som fremsto som uklart. For at samtykket respondentene gir skal være gyldig, stilles det krav til åpenhet og full informasjon, men her vil det være nødvendig å bruke skjønn. På den ene siden finnes det en etisk forpliktelse til gi tilgang på full informasjon om undersøkelsens tema, slik at respondentene skal med viten og vilje kunne gi sitt informerte samtykke til å delta. På den annen side derimot, vil full informasjon kunne forsterke undersøkereffekten og ha betydelige konsekvenser for resultatenes pålitelighet, da full informasjon og bevissthet fra respondentenes side kan lede dem til å svare på en måte de tror forskeren ønsker. Vi mener vi ga tilstrekkelig informasjon om undersøkelsens tema og hensikt til at respondentene kunne gi sitt informerte samtykke til å delta i undersøkelsen, og at de ikke på noen vis ble ført bak lyset. Vi informerte altså respondentene om at undersøkelsens formål var å få frem deres trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, og at ledelsen ønsket

informasjon om både positive og negative opplevelser. Ettersom vi valgte halvstrukturerte intervjuer var det likevel slik at de utilsiktede effektene som fremkom av intervjuene, var noe respondentene selv var opptatte av og tok initiativ til å fortelle om. Dermed føler vi at informasjonen respondentene ga som helhet ikke bærer preg av vår påvirkning, selv om de hadde tilgang på full informasjon om undersøkelsens tema.

I følge de nasjonale forskningsetiske komiteene (2016) vil etiske overveielser også omhandle hensyn til personer og personvern. Respondentene har krav til privatliv, og da undersøkelsen vår berører følsomme og sensitive temaer på arbeidsplassen, var det svært viktig å ta hensyn til informasjonens sensitivitet under forskningsprosessen. Det var essensielt både for respondentenes del og for resultatenes pålitelighet, å kunne sikre respondentenes anonymitet og overholde vår konfidensialitet. Vi forsikret om vår taushetsplikt og at utvalgsprosessen, som vi har beskrevet i kapittel 3.5, var designet slik at ledelsen ikke hadde muligheten for å vite hvem som deltok i undersøkelsen. I tillegg valgte vi å stokke om rekkefølgen på respondentene og intervjuene, slik at respondenter heller ikke kan gjenkjennes som enkeltindivider i resultatanalysen. Av samme årsak var det også viktig å utelate informasjon om respondentenes alder og ansiennitet, da dette kunne gjøre dem lettere gjenkjennelige for ledelsen i bedriften. Ved å forsikre dem om at det ikke ville være mulig ut i fra vår oppgave å identifisere dem som enkeltpersoner, fikk vi bygget en tillitsrelasjon og vi mener derfor at informasjonen som kom frem av intervjuene er oppriktig og troverdig. Videre finnes det krav om riktig fremstilling av data, da man som forskere har plikt til å fremstille resultatene slik de virkelig fremkommer i undersøkelsesprosessen. Sitater som er gjengitt i vår oppgave tar både hensyn til respondentenes anonymitet og kravet om riktig fremstilling, da sitatene er anonymiserte og ikke tatt ut av sammenhengen de naturlig fremkom i intervjuene.

4. Resultater og analyse

I dette kapitlet legger vi frem og analyserer resultatene som kom frem av intervjuene med respondentene. Vi gjennomførte seks intervjuer der de fire første respondentene tilhørte samme avdeling (avdeling 1), mens de to andre var begge fra en annen avdeling (avdeling 2). Alle har ulik stillingsprosent og arbeidshverdag, da

noen jobber faste dagvakter, mens andre hovedsakelig jobber kvelds- og helgevakter. Som det kommer frem av tabell 2, er det store variasjoner i de ansattes motivasjon og trivsel, selv om det også kommer frem at alle i utgangspunktet er fornøyde med arbeidsoppgavene og at alle ansatte blir målt og belønnet med basis i de samme systemene. Formålet med undersøkelsen er å finne forklaringer på hvorfor de samme HR-tiltakene kan ha positive tilsiktede effekter på visse ansatte, mens de kan ha negative utilsiktede effekter på andre. Vi starter med å beskrive utgangspunktet alle respondentene har, med like mål- og belønningssystemer, før vi går nærmere inn på hvordan respondentene forklarer deres motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Sammenhengene vi finner mellom HR-tiltak og ansattes motivasjon belyser problemstillingen, og hvorfor HR-tiltak både kan ha tilsiktede og utilsiktede effekter. Når vi videre analyserer resultatene forsøker vi å få frem sammenhenger og mulige forklaringsfaktorer for hvorfor ulike respondenters motivasjon og trivsel er ulike når de har de samme mål- og belønningssystemer.

Beskrivelse	Respondent					
	1	2	3	4	5	6
Motivasjon	Ytre	Indre	Ytre	Indre	Ytre	Indre
Trivsel med arbeidsoppgaver	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Trivsel i organisasjonen	Trives dårlig	Trives veldig godt	Trives veldig godt	Trives veldig dårlig	Trives veldig godt	Trives veldig godt

Tabell 2: Kategorisering av respondenter basert på intervjuer.

4.1 Mål- og belønningssystemer

Alle respondenter har samme utgangspunkt når det gjelder hva de blir målt på og frekvensen på kollektive tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene innebærer felles informasjon om felles prestasjoner samt ros av de beste individuelle prestasjonene. Frekvensen på individuelle tilbakemeldinger varierer derimot fra avdeling til avdeling. De ansatte blir hovedsakelig målt på ulike nøkkeltall og budsjetter som ledelsen baserer på fjorårets budsjetter. Nøkkeltallene går både ut på antall kroner per kunde (KPK) og antall plagg per kunde (PPK). KPK måler altså hvor mye de ansatte selger for til den enkelte kunden, mens PPK gir en indikasjon på selgerens

innsats for å oppnå mersalg. Disse tallene blir rapportert til ledelsen ved at hver ansatt har en personlig salgsprofil i kassasystemet hvor de registrerer egne salg.

Tilbakemeldingen de ansatte mottar er i form av både kollektive og individuelle rapporter. De kollektive rapportene kommer både ukentlig, der nøkkeltallene til de fem beste selgerne på avdelingen fremheves, og månedlig, der de fire beste avdelingene og de ti beste selgerne rangeres etter PPK. Dette er altså ros til de beste, mens resten av de ansatte blir anonymiserte slik at deres prestasjoner ikke blir offentliggjort med navn. Alle ansatte får også individuelle rapporter tilsendt på mail, der deres personlige nøkkeltall blir sammenlignet med gjennomsnittet for avdelingen, de tre beste selgeres nøkkeltall samt deres individuelle progresjon de siste månedene. Frekvensen på de individuelle tilbakemeldingene varierer fra avdeling til avdeling, da dette er noe lederne for de ulike avdelingene selv bestemmer. De fire første respondentene fra avdeling 1 mottar individuelle rapporter hver måned, mens de to andre fra avdeling 2 mottar disse kvartalsvis. I tillegg til de formelle tilbakemeldingene, er lederne nokså aktive på Facebook-grupper både for hver enkelt avdeling og for bedriften som helhet. Her postes det blant annet dagsoppgjør, om budsjettene er nådd samt meldinger, bilder og sitater som skal motivere og inspirere de ansatte til å gjøre en god jobb før arbeidsdagen starter. Når vi videre analyserer resultatene fra intervjuene, kommer det frem at det finnes splittede meninger mellom de ansatte om både målesystemet og tilbakemeldingene.

I februar 2017 innførte ledelsen et nytt belønningssystem med den hensikt å motivere de ansatte til å nå dagsbudsjettene. Dette systemet går ut på at dersom den enkelte avdeling når budsjettet for dagen, vil de ansatte få fem kroner ekstra i timen per arbeidstime den aktuelle dagen. Dersom alle avdelingene når dagsbudsjettet, vil denne kronesatsen økes til femten kroner som en kollektiv belønning for alle avdelingene. Etersom vi begynte å intervju respondentene i slutten av februar, hadde ikke de fire første merket store utslag av det nye belønningssystemet på deres motivasjon, men som vi vil gå nærmere inn på når vi analyserer resultatene for trivsel på jobb, hadde de allerede da en oppfatning om hvordan det ville påvirke dem. Disse oppfatningene vedrørende det nye belønningssystemets effekter på de ansattes motivasjon kommer dermed i forkant av den faktiske effekten, og er derfor ikke beskrivende for situasjonen slik den er i dag.

4.2 Opplevd trivsel på arbeidsplassen

I tabell 2 kommer det frem at alle respondentene trives både med selve jobben de utfører, altså kontakt med kunder og arbeidsoppgaver, og kollegaene de jobber sammen med på avdelingen. Da vi derimot ba dem om å beskrive hvordan de trives på arbeidsplassen, var det store variasjoner i svarene vi fikk. Respondent 4, som vi har klassifisert som indre motivert, da hun synes selve jobben, og da særlig kontakten med kunder er motiverende og inspirerende, beskriver arbeidsplassen som en “slagmark” og forklarer videre at hun anser seg selv som en “slave” for ledelsen. Fra samme avdeling oppgir respondent 2, som også er klassifisert som indre motivert, derimot at hun trives veldig godt, da hun føler at arbeidsmiljøet og ledelsen er “inspirerende og motiverende”, og at hun føler at hun blir anerkjent for den jobben hun gjør. Respondent 6 som jobber på avdeling 2, oppgir også at hun trives veldig godt på arbeidsplassen, da hun finner “glede i å komme på jobb for å få avveksling fra studiehverdagen”. Vi ser i resultatene fra intervjuene med respondentene at det finnes store variasjoner i deres opplevelser av trivsel på arbeidsplassen, både mellom ulike avdelinger, men også innad i samme avdeling. Disse variasjonene kan ikke alene forklares av om respondenten er ytre eller indre motivert, da vi finner indre motiverte respondenter som både trives og mistrives med arbeidssituasjonen. Vi har så langt avdekket at det finnes variasjoner i de ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, og videre i resultatanalysen går vi nærmere inn på deres forklaringen på hvordan og hvorfor dette kan variere.

Samtlige respondenter ser på stemningen og samholdet blant de ansatte på avdelingene som en hovedfaktor når det gjelder trivsel på arbeidsplassen. De oppgir at motivasjonen og trivselen varierer med kvaliteten på samarbeidsevnen og stemningen innad i avdelingene, da det kommer frem at hvem de jobber sammen med og om de har en god relasjon til disse, er avgjørende for deres trivsel i arbeidshverdagen. Respondent 6 sier at “akkurat nå består teamet av trivelige og joviale folk”, og at det “viktigste for jobben at det er et godt miljø og at man stoler på hverandre”. Respondent 4 oppgir at arbeidsplassen “i perioder oppleves som en slagmark”, da “høiene ødelegger miljøet”. Her mener hun at når enkelte kollegaer har et for sterkt fokus på individuelle salg og prestasjoner, vil dette gå ut over stemningen og samholdet på avdelingen, og at hennes trivsel og motivasjon dermed

reduseres. Respondent 1 sier at hennes trivsel er sterkt knyttet til et godt miljø på arbeidsplassen, og at slik teamet er nå trives hun med “gjengen på avdelingen”.

Da vi ba respondentene om å forklare variasjoner i samholdet og stemningen på arbeidsplassen, kom alle inn på at konkurranse er en av hovedfaktorene som kan påvirke disse. Konkurransen har en tendens til å variere over tid, og i perioder med mye konkurranse nevner samtlige respondenter at det lettere kan oppstå konflikter og demotiverende situasjoner mellom de ansatte på avdelingene. Respondent 3 påpeker at når konkurransen i perioder øker vil enkelte selgere få “for spisse albuer”, og dette har en direkte innvirkning på miljøet og trivselen innad i avdelingene. Respondent 4 sier at når konkurransen øker vil de ansatte i større grad “stjele kunder fra hverandre og at teaminnsatsen dermed blir dårligere”.

4.3 Effekten av konkurranse

Respondentene oppgir at graden av konkurranse avhenger av ulike faktorer, slik som hvor mye ledelsen fokuserer på de enkelte ansattes nøkkeltall, konkurranser fra leverandører samt konkurranser innad i bedriften. Respondent 2 mener at “ledernes fokus på nøkkeltall kan øke konkurransen, og fører til at folk stjeler kunder fra hverandre”. Her er det bred enighet om at når fokuset på nøkkeltallene øker, vil konkurransen og dens negative konsekvenser øke tilsvarende. Det er viktig å bemerke seg at respondent 2 i utgangspunktet mener at konkurranse ligger naturlig for alle mennesker, og at dette er en del av klesbransjen som hun ikke lar ha negativ innvirkning på sin motivasjon. Derimot opplever respondent 4 at ledernes fokus på nøkkeltall er svært uheldig, da hun sier at “fokus på PPK og KPK øker konkurransen og har store negative virkninger på motivasjonen og trivselen hos oss som ansatte”. Samtlige respondenter oppgir at konkurransen øker med ledernes fokus på nøkkeltall, og de aller fleste opplever at dette gir negativt utslag på trivsel og motivasjon.

Periodevis blir det også satt i gang konkurranser fra leverandørens side, der de ansatte enten individuelt eller kollektivt på avdelingsnivå kan velge seg et plagg fra kolleksjonen dersom salgsprestasjonene deres tilfredsstillt leverandørens krav. I tillegg forekommer det konkurranser innad i bedriften, for eksempel da ledelsen ønsket å motivere de ansatte til mersalg i juleperioden, ved å belønne den med best

prestasjon i forhold til nøkkeltallet PPK med en tur til London. Samtlige respondenter opplever at slike situasjoner med skjerpet konkurranse har stor innvirkning på deres trivsel og motivasjon i arbeidshverdagen. Respondent 1 sier at hun synes at konkurransene “har fungert veldig bra”, og ser på det som en “hyggelig og motiverende greie”, da hun så på det som at ledelsen ga ros til dem som gjorde det bra. Det kommer frem av svarene til andre respondenter at det finnes variasjoner i forhold til tilfredsheten med slike tiltak, da mange mener at konsekvensene av økt konkurranse hovedsakelig er negative med dårligere samhold på avdelingen, stjeling av kunder og generelt redusert trivsel. Respondent 6 forklarte at det under konkurransen om turen til London oppsto det stor splittelse mellom de ansatte, og hun påpekte at dette gikk kraftig ut over “teamfølelsen”. Hun forklarer videre at det var så stor mistriivsel i avdelingen under konkurransen, at enkelte derfor ikke lengre ville delta og at det ble brukt mye tid og ressurser på å diskutere og å finne løsninger på denne splittelsen. Dette er et eksempel på at et HR-tiltak som bedriften bruker ressurser på for å motivere de ansatte, kan ha utilsiktede effekter og føre til at enkelte ansatte blir demotiverte og mindre innsatsvillige.

4.4 Nøkkeltallenes representativitet

Det har kommet frem at ledelsen bruker ulike nøkkeltall som PPK og KPK for å måle de ansattes innsats, og for å vurdere dem mot hverandre når det er konkurranser. Flere respondenter oppfatter det slik at disse nøkkeltallene ikke nødvendigvis er representative for deres innsats, og at de dermed ikke danner det riktige grunnlaget for å måle og belønne de ansatte. Særlig ved økt fokus på nøkkeltallene og økt konkurranse mellom de ansatte, vil det kunne forekomme situasjoner der ansatte stjeler kunder fra hverandre og selger eller returnerer varer på andres salgsprofiler. Det kommer frem av respondentenes svar at ved å stjele kunder fra hverandre, enten ved å slå inn andres salg på egen profil eller ved å fysisk overta interaksjonen med kunden, vil dette kunne føre til at man får høyere tall på egen salgsprofil, og dermed får ledelsen et falskt bilde av de ansattes prestasjoner. Mens respondent 5 oppgir at det ikke er en kultur for å stjele kunder fra hverandre på avdelingen, mener derimot de fleste andre respondentene at de ser en klar sammenheng mellom perioder med økt konkurranse og dårligere samhold på avdelingen som er grunnet stjeling av kunder. Respondent 1 nevner blant annet at “stjeling av kunder gjør at teaminnsatsen blir dårligere, og det kan også gå

betraktelig ut over kundeservicen”. Respondent 6 sier at “tidvis er det stjeling av kunder i butikken på grunn av økt konkurranse”, og at “folk slår inn andres salg på egen salgsprofil”. Selv om det varierer i hvilken grad respondentene selv har erfart at den økte konkurransen har ført til mer stjeling av kunder og triksing av salgsprofiler, er det bred enighet om at nøkkeltallene kun kan være grunnlag for ledelsens tilbakemeldinger og en motivasjonsfaktor for de ansatte dersom de er representative. Her opplever flere respondenter at nøkkeltallene ikke nødvendigvis gjenspeiler deres virkelig innsats, da det særlig under intensive konkurranseperioder vil kunne oppstå juksing med salgsprofilene. Dersom tallene ikke er representative er det enighet mellom respondentene om at belønning basert på nøkkeltall kan virke urettferdig.

Samtlige respondenter vi har intervjuet nevner “returknappen” som en viktig faktor for nøkkeltallenes representativitet. Respondent 1 fortalte at tidligere hadde alle ansatte en felles profil på kassen for returneringer av varer, og at det dermed ikke gikk inn på den enkelte selgers salgsstatistikk. Nå har de endret praksis, og hver enkelt ansatt må registrere de returnerte varene på sin egen salgsprofil, noe som trekker deres totale salg og nøkkeltall i negativ retning. Samtlige respondenter oppgir at dette kan øke sannsynligheten for at enkelte selgere blir fristet til å registrere returneringer av varer på andres salgsprofiler, og at dette videre kan føre til ytterligere forverret representativitet av nøkkeltallene. I perioder med økt konkurranse og fokus på nøkkeltall har det også oppstått situasjoner der ansatte har gått så langt som å unngå å betjene kunder de ser kommer for å returnere varer, noe som har store konsekvenser for kundeservicen.

4.5 Målforpliktelse og tiltakenes effekt på kundeservice

Videre i undersøkelsen var vi interessert i å finne ut av om de ansatte føler seg forpliktet til å arbeide i samsvar med de målsettingene ledelsen setter, og om de er enige i både målene og hvordan de blir målt. Vi ønsker først å fokusere på om respondentene er enige i måten ledelsen måler dem på, og her oppgir respondent 2 at hun synes “det er gøy å blir målt på nøkkeltall”, og sier at “man blir pisket litt, men jeg jobber faktisk på X (navn på bedriften), så jeg må prestere”. Med dette føler respondenten at hun blir nøye fulgt opp av ledelsen, og at dette har en motiverende effekt på hennes innsats og prestasjoner. Respondent 4 oppgir derimot at “PPK og KPK bør ikke være det de ansatte utelukkende måles på siden tallene ikke alltid viser

virkeligheten når presset og konkurransen øker”. Her kommer respondenten tilbake til representativiteten til nøkkeltallene, og flere respondenter mener at for å få en motiverende effekt av målene må måten de ansatte blir målt på gjenspeile de ansattes virkelige innsats og prestasjoner.

Med hensyn til de ansattes målforpliktelse kommer det frem variasjoner i hvorvidt de ansatte er enige eller uenige, ikke bare i måten de blir målt på, men også hva de blir målt på. Av respondentene som er enige i målene, oppgir respondent 3 at “ledelsen legger stort fokus på nøkkeltallene, særlig PPK, og jeg fokuserer derfor på å nå disse målene”, og respondent 1 sier at hun er “opptatt av målsettingene fordi jeg ønsker belønning”. Begge disse respondentene er i utgangspunktet ytre motiverte, og det kommer frem av intervjuet med respondent 1 at hun forsøker å nå målene fordi hun ønsker å oppnå belønning, og hennes målforpliktelse gjenspeiler ikke nødvendigvis om hun er enig eller uenig i selve målsettingene. Respondent 4 sier derimot at trivselen hennes har økt nå som hun “gir litt mer faen”, og at dette er fordi hun er “uenig i hva som bør vektlegges: kundeservice burde stå mer sentralt, og fokuset på nøkkeltallene øker konkurransen som igjen fører til negative konsekvenser på kundeservicen”. Når de ansatte blir målt på nøkkeltall og disse står i fokus hos ledelsen, oppgir flere respondenter at dette kan bidra til å øke konkurransen mellom de ansatte (med de tidligere nevnte utilsiktede effektene med stjeling av kunder og triksing med salgsprofiler), og at dette ikke bare er negativt for deres trivsel, men at det også går ut over kundeservicen. Respondent 6 sier at økt fokus på nøkkeltallene gir “økt konkurranse blant de ansatte som oftest går ut over kundeservicen” og at “kundene bør føle at de ikke bare får komplimenter om hvordan et plagg sitter for at de ansatte skal oppnå bedre salgstall og mersalg”. I tillegg oppgir respondent 4 at “folk kan rømme fra kunder som de ser bare vil handle få plagg, for små beløp eller som vil returnere varer. Dette er pinlig og dårlig kundeservice”. Vi ser at det også her finnes variasjoner i hva respondentene opplever og mener om ledelsens målsystem og målsettinger, men at fire av våre totalt seks respondenter oppgir at målsettingene kan gå direkte ut over kundeservicen fordi de påvirker konkurransen mellom de ansatte. Respondent 1 oppsummerer dette slik: “systemet ledelsen har innført med målinger gjennom nøkkeltall, har lagt til rette for slik atferd (lite fokus på kundeservice) og at de nå bruker ressurser for å unngå slik atferd”.

4.6 Belønninger og tilleggssytelser

Samtlige respondenter uttrykte tilfredshet med belønningssystemet som ble innført, og påpekte at en slik kollektiv ordning var med på å redusere konkurransen mellom de ansatte og de negative konsekvensene som kan oppstå av dette, både for teamet som helhet og for kundene. Respondent 1 sier at hun er positiv til belønningssystemet, og synes “det er gøy med variasjon i bonussatsene”, og respondent 2 sier også at hun er “veldig fornøyd, og overrasket over at bedriften har midler og lyst til å innføre et slikt system”. Her ser vi en liten variasjon mellom de ansatte, da respondent 1, som kan klassifiseres som ytre motivert, sier at “alle blir motivert av penger”, mens respondent 4 som er indre motivert, oppgir at hun “yter uavhengig av slike tiltak”.

Samtlige respondenter mener også at budsjettene satt av ledelsen er realistiske og oppnåelige, noe som oppleves som motiverende for respondentene. En annen variabel som ser ut til å kunne forklare om respondentene blir motiverte av tiltaket, er om de anser verdien av belønningen som høy eller lav, og som noe de ønsker å oppnå. Respondent 3 sier at hun “blir svært motivert av systemet, og verdien av belønningen er ganske høy”, mens respondent 5 og 6 påpeker at kronesatsene ikke utgjør en stor forskjell for dem. Denne variasjonen kan forklares ved at respondent 3 har en høyere stillingsprosent enn respondent 5 og 6, og det kommer frem av de fleste intervjuene at tiltaket virker å være mer rettet mot ansatte med høy stillingsprosent, enn ekstraansatte med hovedsakelig kvelds- og helgevakter. Likevel er det bred enighet om at det kollektive belønningssystemet har en positiv effekt på de ansattes motivasjon, innsats og konkurranse. Det er denne reduksjonen av konkurransen mellom de ansatte de fleste respondentene nevner som det fremste argumentet for belønningssystemet.

Respondent 4 forklarer hvorfor hun er positiv til systemet ved å si at “det er en kollektiv ordning som øker samarbeidet om at alle når avdelingens mål, og det tar litt av fokuset vekk fra de individuelle tallene og konkurransen innad i avdelingen”. Respondent 3 påpeker også at “systemet fremmer eierskap til avdelingene ved at samholdet blant de ansatte styrkes”. Felles for alle respondenter er at de er veldig positive til det nye belønningssystemet, og at dette hovedsakelig skyldes den

gunstige effekten en kollektiv belønning har på konkurransen og samholdet mellom de ansatte på avdelingene.

Det kommer frem av intervjuene at samtlige respondenter i utgangspunktet er svært fornøyde med en kollektiv belønning og effekten ordningen kan ha på trivselen og samholdet på avdelingene. Flere respondenter nevner at det kan være uheldig at det nye belønningssystemer har gått på bekostning av tilleggsytelser som personalrabatter. Tidligere fikk de ansatte 30 prosent i personalrabatt, og ved å jobbe over et visst antall timer i uken hadde de muligheten til å øke denne rabatten til 40 prosent. Nå som det nye belønningssystemet er innført, har denne ekstra tilleggsytelsen om å kunne jobbe seg til høyere personalrabatt blitt fjernet. Respondent 1 sier at dette har påvirket hennes individuelle motivasjon, da dette hadde høy verdi for henne, og bedriften som helhet, da hun mener de ansatte har mistet insentivet til å stille opp og ta på seg ekstravakter for eksempel ved sykdom. Respondent 6 var enig i dette, og sa “for studenter vil jobben alltid komme i andre rekke”, og det kan derfor være uheldig for den daglige driften av avdelingene at de ansatte er mindre motiverte til å ta på seg ekstravakter.

4.7 Ansattes relasjon til toppledelsen

Samtlige respondenter oppga at de har et godt forhold til sine nærmeste ledere, altså avdelingsledere, men vi så også en variasjon mellom avdelingene i kvaliteten på relasjonene mellom de ansatte og toppledelsen. I avdeling 2 fant vi at begge respondentene trives veldig godt på arbeidsplassen, og de har et godt forhold til toppledelsen, mens i avdeling 1 er det stor variasjon på trivselen til respondentene, noe som også gjenspeiles i deres relasjon til toppledelsen. Respondent 1 påpeker at topplerne ved anledninger har arrangert “hemmelige fester kun for lederne”, og hun sier at det derfor er “vanskelig å ha full tillit til lederne fordi de er tilbakeholdne med informasjon og kommunikasjon”. I likhet med respondent 1, har også respondent 4 et veldig godt forhold til sin nærmeste leder, og oppgir dette som en faktor som påvirker hennes motivasjon og trivsel positivt, da hun opplever at avdelingslederen “virkelig ser mine prestasjoner”. Det hun føler mangler er at “ros går oppover i hierarkiet, og at vi ikke bare anerkjennes av avdelingslederen”. Om toppledelsen, sier respondent 2 at “de er veldig aktive, synlige, inspirerende og motiverende”, og det viktigste for henne er at hun føler at ledelsen gir “mye

oppmerksomhet, omsorg og inspirasjon”. Her finner vi store ulikheter i de ansattes oppfattelse av toppledelsen, da noen respondenter føler seg oversett, mens andre oppgir at de blir anerkjent for den innsatsen de gjør i arbeidshverdagen.

Det kommer frem av mange respondenter at de anser lønn og belønninger som et tegn på at de blir verdsatt og anerkjent av toppledelsen. Dette kommer frem av en av respondentene med høyest ansiennitet, da hun forteller at når lønnsforhandlingene ikke resulterer i høyere lønn over en periode på flere år, tolker hun dette som et klart tegn på at “ansatte er lett erstattelige, og vi betyr ikke noe”. Dette kan igjen kobles til de ansattes opplevelse av å bli anerkjent av toppledelsen, og de respondentene som trives minst i bedriften er de som ikke føler seg verdsatt.

De fleste respondentene som sier at de har en dårlig relasjon til toppledelsen oppgir også at de opplever målsettinger som mer kontrollerende enn de respondentene med en god relasjon, og at dette har store konsekvenser for disse ansattes motivasjon. Samtlige respondenter er enige om at ledelsens hensikt med målesystemet og fokuset på nøkkeltall er for å motivere dem, men de mener også at det er innført for å kontrollere deres innsats og prestasjoner. Her finner vi at de respondentene som har et godt forhold til toppledelsen vil synes at tiltaket er kontrollerende, men de har i større grad forståelse for at de må bli målt, og vil dermed enklere forplikte seg til å nå målene ledelsen setter for dem. Respondent 5 opplever at målesystemet er et kontrollerende tiltak fra ledelsens side, “men det er en grei måte å gjøre det på, for det fungerer jo!”. Denne respondenten har i utgangspunktet et godt forhold til ledelsen, har forståelse for behovet for å måle prestasjoner og vil derfor lettere la seg motivere til å prestere når fokuset på nøkkeltall øker. Respondenter som derimot har et dårlig forhold til toppledelsen vil i mindre grad vise forståelse for at ledelsen innfører slike kontrollerende tiltak, og vil kunne vise mindre forpliktelse til ledelsens målsettinger. Respondent 1 oppgir at hun også tror at formålet med målesystemet er å motivere de ansatte, men at hun opplever det som “kontrollerende og masete, ledelsen gjør det kun for å vite hvordan de regnskapsmessig ligger an”. Respondenter som sier at de opplever målesystemet som masete vil i mindre grad være opptatt av målsettingene som ledelsen setter, både fordi de synes det er demotiverende med det kontrollerende tiltaket, og fordi de synes fokuset heller burde ligge på andre aspekter ved jobben. Respondentene som oppga at de hadde et dårlig forhold til toppledelsen,

hadde lettere for å vike fra ledelsens målsettinger når de oppfattet tiltakene som kontrollerende, og dette vises av respondent 4 som sa at “jeg bryr meg ikke lengre, jeg fokuserer heller på å gi kundene best mulig service enn å strebe etter å få de beste nøkkeltallene”.

4.8 Rapporter og andre tilbakemeldinger fra ledelsen

De ansatte mottar individuelle rapporter med deres nøkkeltall og prestasjoner, med varierende frekvens. I avdeling 1 mottar de disse tilbakemeldingene månedlig, mens avdeling 2 mottar dem kvartalsvis, og her finnes det ulike meninger både om frekvensen og den motiverende effekten av rapportene som blir tilsendt. Respondent 6 trives med de personlige tilbakemeldingene og synes dette er motiverende, da hun “liker den tette oppfølgingen” og synes det viser at ledelsen involverer seg i hennes progresjon. Respondent 1 sier derimot at hun “ikke blir særlig motivert av tilbakemeldingene fordi jeg ser på det som kontrollerende og demotiverende”. Siden de individuelle tilbakemeldingene viser egne prestasjoner sammenlignet med de tre beste selgerens prestasjoner på avdelingen og gjennomsnittet, sier respondent 4 at “mange av mine kollegaer gruer seg til tilbakemeldingen, og føler på en utrygghet på arbeidsplassen”. Vi finner altså variasjoner på hvordan de ansatte opplever tilbakemeldingene, og hvordan disse påvirker deres trivsel og motivasjon på jobb. Respondentene fra avdeling 2 oppga en høyere tilfredshet med tilbakemeldingenes frekvens, og dette forklarte de med at de var med på å bestemme frekvensen i samråd med avdelingslederen.

De ansatte mottar også kollektive rapporter i form av innlegg på ulike Facebook-sider. Det er en bred enighet blant respondentene om at tilbakemeldingens kollektive natur har en positiv effekt på samholdet på avdelingene. Respondent 1 mener at de kollektive tilbakemeldingene styrker samholdet og teamsamarbeidet på avdelingen, da rapportene tydeliggjør at “man drar lasset sammen”. Kollektivt mottar også de ansatte innlegg på Facebook-sidene, der toppledelsen skriver inspirerende tekster og sitater med den hensikt å motivere de ansatte til å prestere sitt ytterste i arbeidshverdagen.

Hvorvidt disse innleggene oppleves som motiverende, varierer fra respondent til respondent. Respondent 2 sier at disse innleggene “er et personlig preg”, og hun ser

på dette som “et tegn på at ledelsen bryr seg om de ansatte og er aktive i sin ledelse”. Derimot mener respondent 4 at “det blir mye mas med tilbakemeldingene, alle innleggene på Facebook og alle pep-talks-ene”, noe som også kommer frem i intervjuet av respondent 3. Her er det en vesentlig forskjell på relasjonene til toppledelsen mellom respondent 2 og 4, da respondent 4 opplever den som dårlig, mens respondent 2 opplever den som svært god. I noen tilfeller, som respondent 4 nevner, vil det kunne gå så langt som at tiltakene virker direkte demotiverende på de ansatte.

4.9 Oppsummering av resultater

I våre intervjuer kom det frem at respondentenes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen ble påvirket av en rekke forhold de selv beskrev. Det var bred enighet om at når ledelsen økte fokus på de individuelle nøkkeltallene, hadde dette stor innvirkning på konkurransen mellom de ansatte og samholdet på avdelingene. Flere respondenter fortalte at en slik konkurransepreget situasjon påvirket arbeidsplassen negativt, ved at det oppstod en kultur for stjeling av kunder, at kollegaer hadde mindre fokus på både fellesskapet og kundeservice, og at deres forhold til ledelsen kunne forverres. Respondenter forklarte den forverrede relasjonen til ledelsen med at tiltakene de iverksatte økte konkurransen slik at nøkkeltallene ble mindre representative, og at deres tilbakemeldinger dermed opplevdes som mindre rettferdige. Alle disse faktorene var gjengangere hos respondentene da vi ba dem om å beskrive hva som påvirket deres motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Videre fant vi at de fleste respondentene var tilfredse med det nye kollektive belønningssystemet, og de forklarte dette ved at tiltaket fokuserte på felles prestasjoner som gjorde at konkurransen mellom de ansatte ble redusert. Uavhengig av deres oppfatning om tilbakemeldingene, fortalte samtlige respondenter om disse og knyttet dem til deres opplevelse av ledelsen. Mens noen respondenter oppga at de satte pris på og ble motiverte av tilbakemeldingene, var det noen respondenter som sa de ble direkte demotiverte av disse. Dette forklarte de med at deres dårlige forhold til ledelsen fremhevet det kontrollerende aspektet ved å bli målt og få tilbakemeldinger på sine prestasjoner. Dessuten kom det frem av intervjuene at for flere av respondentene hadde de ulike tiltakene som ble iverksatt utilsiktede effekter på deres motivasjon og målforpliktelse. Flere oppga at de ble direkte demotiverte og at de derfor valgte å se bort fra målene ledelsen fokuserte på. Det kom frem i

undersøkelsen at det har oppstått situasjoner der de ansatte aktivt har gått inn for å ikke nå budsjetter, som en reaksjon på ledelsens “overfokusering” på nøkkeltall og målsettinger. De refererer selv til denne hendelsen som en “boikott”, og begrunner dette med at de i utgangspunktet var uenige i målsettingene, og fordi deres forhold til ledelsen på dette tidspunktet var så dårlig at de følte seg oversett.

5. Drøftelse

I dette kapittelet drøfter vi våre resultater opp mot eksisterende teori på de relevante temaene som er gjennomgått i kapittel 2. Figur 7 oppsummerer ulike funn og faktorer som berører vår problemstilling ved å gi mulige forklaringer for hvordan ulike HR-tiltak påvirker ansattes motivasjon, og hvordan tiltakene kan føre til både tilsiktede og utilsiktede effekter. Vi utdyper og forklarer de ulike elementene som fremkommer av figur 6, da denne er en skjematisk av vår tolkning av resultatene.



Figur 6: Videreutviklet skjematisk av problemstillingen.

Vi har undersøkt hvordan ledelsen i vår samarbeidsbedrift har utarbeidet mål- og belønningssystemer i håp om å påvirke de ansattes atferd i ønsket retning for å fremme motivasjon og prestasjoner. Vi har altså sett på hvordan prinsipaler kan påvirke agenter ved å innføre HR-tiltak og utforme gunstige insentivsystemer for å forene ledelsens og de ansattes mål, slik at de ansatte arbeider mot de målsettingene prinsipalene legger vekt på, i motsetning til å jobbe mot egne mål som fremmer deres egeninteresse. I undersøkelsen finner vi at tiltakene ledelsen iverksetter har en effekt på motivasjon som ser ut til å være avhengig av flere forhold som målsettinger og belønninger kan påvirke. Vi har funnet at motivasjonen og trivselen på jobb er sterkt knyttet til arbeidsmiljøet og samholdet, og det kommer også frem at dette samholdet kan ha vesentlige variasjoner og at stemningen ikke alltid er optimal for gode prestasjoner og motivasjon. Gjennomgående for alle respondenter er at en av hovedforklaringene på variasjoner i trivsel og samhold er graden av konkurranse

mellom de ansatte. Videre i deres forklaringer kommer det frem at HR-tiltak som øker denne konkurransen lettere kan kobles mot utilsiktede effekter, slik som dårligere trivsel og motivasjon. I de følgende avsnittene drøfter vi hvordan mål- og belønningssystemer påvirker de ansattes motivasjon og prestasjoner, og hvilke sammenhenger som kan forklare både de ønskede og uønskede effektene ulike HR-tiltak kan ha i en organisasjon. Vi går dermed gjennom ulike motivasjonsteorier før vi til slutt går nærmere inn på de ulike utilsiktede effektene slike mål- og belønningssystemer kan ha.

5.1 Indre og ytre motivasjon

I følge Gneezy og Rustichinis eksperiment (2000) er indre og ytre motivasjon to konkurrerende krefter som finnes i alle mennesker. Deres funn tilsier at det er nærliggende å tro at et mindre pengebeløp som belønning, vil føre til at de ansatte verken blir ytre eller indre motivert, og at det mindre pengebeløpet dermed kan føre til redusert motivasjon og prestasjon hos de ansatte. I vår undersøkelse oppgir respondentene at belønningssystemet, som gir ansatte muligheten til å tjene fem eller femten kroner ekstra per time dersom de når budsjettet, ikke utgjør en stor forskjell for dem personlig, men at de likevel blir motivert av dette systemet. Her ser vi altså at de ansatte kanskje ikke anser pengebeløpet som den hovedsakelige belønningen. Det er derimot den gunstige kollektive effekten belønningssystemet har på samholdet og trivselen i avdelingene ved at konkurransen reduseres, som anses som den faktiske belønningen. Vi fant altså at selv om pengebeløpet var lavt, så økte dette tiltaket motivasjonen hos de ansatte. En mulig forklaring på dette er at den egentlige belønningen, med økt trivsel og redusert konkurranse, påvirker den indre motivasjonen, slik at belønningen ikke fører til konkurransen mellom de indre og ytre motivasjonskreftene som oppstod under Gneezy og Rustichinis (2000) eksperiment.

Resultatene i kapittel 4 viser at samtlige respondenter enige om at det nye belønningssystemet har et potensial til å øke deres motivasjon, trivsel og prestasjoner på arbeidsplassen, og dette forklarer de med at et slikt kollektivt HR-tiltak reduserer konkurransen og øker samholdet på avdelingene. Det kan her virke som at systemet ledelsen har innført kan oppnå den ønskede effekten, men at systemet egentlig er utformet på feil grunnlag, da det fokuserer på insentiver basert på ytre motivasjon

med kronesatser, fremfor insentiver basert på indre motivasjon, som faktisk legger grunnlaget for de ansattes motivasjon. Det er derfor nærliggende å tro at systemet fungerer fordi det finnes en sammenheng mellom opplevd konkurranse og motivasjon, og at belønningssystemet indirekte påvirker konkurransen ved at det fokuserer på kollektive fremfor individuelle mål. Dette er et eksempel på at det kan være gunstig for ledere ved utforming av ulike HR-tiltak å være klar over de ulike faktorene tiltakene kan påvirke, og hvordan de best kan allokere ressurser for å oppnå tiltakenes ønskede effekter ved økt motivasjon og prestasjon. Det er ikke nødvendigvis alltid ytre insentiver som legger grunnlaget for ansattes motivasjon, og ved å være klar over de indre motivasjonsfaktorene kan ledelsen utforme systemer som både øker de ansattes motivasjon og prestasjon samtidig som de kan være kostnadsbesparende.

5.2 Forventningsteori

Som vi ser av figur 2 er ansattes motivasjon ifølge teorien avhengig av om deres innsats kan resultere i at de oppnår en belønning, og at denne belønningen er av betydelig verdi for individet. Forventningsteori har som utgangspunkt at mennesker er rasjonelle individer som handler ut fra egeninteresse, og at de kun vil gjøre en innsats for oppnå noe som gagnar dem selv (Porter og Lawler 1968). I vår undersøkelse har ledelsen forutsatt at ytre insentiver vil danne grunnlag for de ansattes motivasjon, og dermed forventer de at motivasjonen øker når et nytt monetært belønningssystem innføres. Det fremkommer av undersøkelsen at verdien av belønningen ikke oppleves som stor av de ansatte, da en sats på fem eller femten kroner per time ikke utgjør noen betydelig forskjell for deres inntekt. Med utgangspunkt i forventningsteori ville det være nærliggende å tro at innføringen av det nye belønningssystemet ikke ville ha en betydelig effekt på deres motivasjon og jobbytelse. Det vi derimot finner er at samtlige respondenter er positive og tilfredse til ordningen, men at de oppgir andre grunner enn bonusen for at deres motivasjon øker.

Ettersom effekten tiltakene har på motivasjonen til de ansatte avhenger av om tiltakene øker konkurransen, er det bred enighet mellom respondentene om at tiltak som reduserer konkurransen, i større grad vil kunne oppnå den tilsiktede effekten av å øke trivselen og motivasjonen til de ansatte. Det kommer frem av intervjuene at det

individuelle målsystemet som fokuserer utelukkende på den enkelte ansattes prestasjoner og nøkkeltall, vil bidra til å øke konkurransen mellom de ansatte. Derimot oppgir respondentene at det kollektive belønningssystemet bidrar til at fokuset rettes mot felles prestasjoner, heller enn individuelle, og at dette bidrar til å redusere konkurransen. Dermed vil kollektive mål- og belønningssystemer være mer hensiktsmessige enn individuelle tiltak, som kan føre til økt konkurranse mellom de ansatte og nedsatt trivsel på avdelingene. Etersom det finnes sammenhenger mellom konkurranse og andre forhold enn de ansattes motivasjon, slik som kundeservice, samhold og bedriftens langsiktige utsikter, vil tiltak som reduserer konkurransen innad på avdelingene kunne påvirke disse avgjørende forholdene i positiv retning. Vi ser altså at flere forhold enn pengebeløpets verdi kan ha effekter på ansattes motivasjon, slik som belønningssystemets natur og om HR-tiltaket er kollektivt eller individuelt. Resultatene antyder dermed at forventningsteori alene ikke kan forklare alle variasjoner i de ansattes motivasjon når et belønningssystem blir innført.

5.3 Målsettingsteori

I sin reneste form forutsetter målsettingsteori at så lenge målene ledelsen setter er spesifikke, konkrete og vanskelige nok, så vil dette føre til økt motivasjon og prestasjon hos de ansatte som forsøker å nå målsettingene. Det som derimot kommer frem i vår undersøkelse er at flere faktorer vil kunne påvirke hvilken effekt målsettingene har på ansattes motivasjon. Respondentene som har deltatt i undersøkelsen oppgir at de blir målt på ulike nøkkeltall, og selv om dette i utgangspunktet er ment for å motivere dem til å prestere, vil et for stort fokus på dette kunne føre til økt konkurranse mellom de ansatte. Denne konkurransen har stor påvirkningskraft på både trivselen, og dermed også motivasjonen til de ansatte, og på interaksjonen mellom de ansatte og kundene. Det viser seg altså at spesifikke, konkrete og utfordrende mål, som nøkkeltall, ikke nødvendigvis alene øker motivasjonen hos de ansatte. I tillegg til farene med å overfokusere på kortsiktige nøkkeltall, vil effekten av målene også kunne være avhengig om de ansatte er enige i dem og om de føler en forpliktelse til å oppnå dem. I vår undersøkelse finner vi at flere av respondentene bevisst har ignorert eller sett bort fra målsettinger ledelsen har satt, for å heller fokusere på det de selv mener er det beste for dem som enkeltindivider og for organisasjonen som helhet. For eksempel mener noen at fokuset på nøkkeltall øker konkurransen så betraktelig at det har gått ut over

kundeservicen, og disse ansatte velger altså å se bort i fra nøkkeltallene og heller konsentrere seg om å yte best mulig kundeservice. Dette vurderer de som det mest gunstige både for trivselen på avdelingene, deres egen motivasjon og for bedriften som helhet, da de mener dette kan øke kundetilfredsheten og dermed også bedriftens langsiktige utsikter. Mange respondenter mener også at det nye belønningssystemet, som fører fokuset vekk fra individuelle prestasjoner og heller retter det mot kollektive prestasjoner, reduserer konkurransen og øker dermed både motivasjonen til de ansatte og kundenes tilfredshet.

Det kan altså virke som at det ikke nødvendigvis er tilstrekkelig at målene er spesifikke, konkrete og utfordrende ettersom nøkkeltallene, som konkrete mål, kan virke demotiverende på de ansatte. Som det fremkom av undersøkelsen vil dessuten også måten de ansatte blir målt på være utslagsgivende for målenes motivasjonseffekt, da de ansatte må føle at nøkkeltallene gjenspeiler deres innsats på arbeidsplassen. Ved å ha et målesystem som øker fokuset på nøkkeltall, vil ledelsen indirekte legge grunnlag for økt konkurranse mellom de ansatte, som i seg selv kan gå ut over tallenes representativitet, da flere respondenter mener dette fører til stjeling av kunder og triksing av salgsprofiler. Det ser altså ut til at målesystemet, slik det er utformet i dag, kan ha betydelige negative konsekvenser for de ansattes motivasjon ved å føre til økt konkurranse. Ut fra det respondentene fortalte i undersøkelsen, vil et målesystem kunne påvirke motivasjonen i positiv retning dersom tallene tilbakemeldingene er basert på er representative for deres virkelige innsats, og at det de blir målt på er innenfor de ansattes kontroll. Her er “returknappen” et eksempel på at respondentene ikke har full kontroll over sine nøkkeltall, og de fleste oppgir dette som en demotiverende faktor med hensyn til målesystemet.

Resultatene viser at målsettingenes effekt på de ansattes motivasjon vil i tillegg til å være avhengig av hva de ansatte blir målt på og hvordan de blir målt, også kunne påvirkes av tilbakemeldingene de ansatte får basert på deres prestasjoner i forhold til målene. Faktorer som tilbakemeldingenes utforming, frekvens og natur vil sammen med den enkelte ansattes forhold til ledelsen, kunne avgjøre om den ansatte blir motivert av målesystemet. Når de ansatte oppgir at hyppige individuelle tilbakemeldinger som rangerer de ansatte virker demotiverende og masete, kan dette

indikere at det ikke kun er målenes spesifisitet og vanskelighetsgrad som er utslagsgivende for de ansattes motivasjon. Målenes utforming og natur, og de ansattes grad av kontroll og forpliktelse er faktorer som påvirker i hvilken grad et HR-tiltak, slik som målesystemet som blir benyttet, vil føre til økt motivasjon. Dette kommer frem av Locke og Latham (2002), da deres funn viste at de ansattes subjektive mestringsevne og organisasjonsforpliktelse også var forklaringsfaktorer for motivasjonseffekten, i tillegg til at målene skulle være ambisiøse, vanskelige og spesifikke. Våre resultater står i samsvar med disse funnene, ettersom subjektiv mestringsevne og organisasjonsforpliktelse er begreper som omfavner de faktorene vi fant. Dette innebærer de ansattes forhold til ledelsen og organisasjonen, de ansattes kontroll over hva de blir målt på, og om de ansatte er enige i målene og mener at de er oppnåelige.

Det kan fremstå som paradoksalt at ledelsen innfører målsettinger om nøkkeltall for å motivere de ansatte til å prestere bedre, men at dette kan få frem uønsket atferd som kan gå ut over kundeservice. Dermed må ledelsen bruke mer ressurser på å løse konfliktene som kan oppstå og for å rette på den uønskede atferden. Ledelsens fokus på nøkkeltall som i utgangspunktet skal øke prestasjoner, kan altså gå ut over både trivselen og samholdet mellom de ansatte, og bedriftens langsiktige utsikter ved at kunder velger å ikke komme tilbake til butikken dersom kundeservicen blir dårligere. Resultatene gir en indikasjon på at det kan være en sammenheng mellom målsettinger og de ansattes motivasjon, og mellom målsettinger og kundeservice. Dette viser at det finnes flere potensielle fallgruver når ledelsen utformer resultatmål, noe som er en sentral problematikk i vår problemstilling. Avhengig av hva de ansatte blir målt på, vil altså HR-tiltak kunne ha negative innvirkninger på de ansattes motivasjon og føre til at et snevert, kortsiktig mål kan gå ut over bedriftens langsiktige utsikter.

Videre finner vi også en sammenheng mellom tiltakenes effekt på de ansattes motivasjon, og om tallene ledelsen baserer seg på for å vurdere de ansattes prestasjoner er representative. Ettersom ledelsen måler de ansatte og baserer sine tilbakemeldinger på individuelle nøkkeltall, finnes det en forutsetning om at de innrapporterte tallene er representative for den enkelte selgers innsats for at dette skal kunne øke motivasjonen til de ansatte. Det dreier seg altså ikke bare om hva de

ansatte blir målt på, men også om måten de blir målt på. I våre funn kommer det frem at konkurranse er en sentral faktor for de ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, da dette har en direkte påvirkning på samholdet i avdelingene, tallenes representativitet og kundeservice.

Ut fra resultatene finner vi at de ansattes relasjon til ledelsen er en viktig faktor som kan påvirke hvordan ulike HR-tiltak blir oppfattet, og som har generell innvirkning på trivsel og motivasjon. Det som tydelig kommer frem av resultatene, er at respondentene som har en dårlig relasjon til toppledelsen, i større grad vil tolke ulike HR-tiltak og målsettinger i negativ retning, og heller ikke forplikte seg til å yte ekstra for å oppnå disse målsettingene. Vi finner at respondentenes relasjon til toppledelsen er en avgjørende faktor for deres trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, og for hvordan målsettinger og ulike HR-tiltak fra ledelsens side tolkes og oppfattes. Slike tiltak kan være tilbakemeldinger og rapporter de ansatte mottar, og det er paradoksalt at ledelsen bruker ressurser på å sende hyppige individuelle tilbakemeldinger som, avhengig av den ansattes relasjon til ledelsen, kan tolkes kontrollerende og masete, og dermed redusere motivasjonen til de ansatte. Denne tolkningen og opplevelsen av tiltakene kan knyttes direkte til de ansattes forpliktelse til å nå målene. Dette viser altså at når toppledelsen ønsker å styre atferden til de ansatte i en viss retning, er det kanskje ikke kun HR-tiltak og målsettinger som påvirker atferden, men også andre faktorer slik som de ansattes relasjon til ledelsen. Denne relasjonen er altså utslagsgivende for om de ansatte føler seg forpliktet til å endre sin atferd og forsøke å nå målene. Det kommer frem av undersøkelsen at hyppigheten, utformingen og om tilbakemeldingene er individuelle eller kollektive er utslagsgivende for de ansattes motivasjon. I tillegg vil de ansattes relasjon til ledelsen og om deres meninger har blitt hørt angående utformingen og hyppigheten av tilbakemeldingene og rapportene være av betydning for tiltakenes motivasjonseffekt. Her finner vi at det finnes flere forhold som kan påvirke de ansattes motivasjon og effekten av målsettinger, og det vil være hensiktsmessig å ta hensyn til disse når ledelsen utarbeider målsystemer, i tillegg til de grunnleggende elementene fra målsettingsteori.

5.4 Utsiktede effekter

Mål- og belønningssystemer har en stor påvirkningskraft på konkurransen innad i avdelingene, og dette vil videre kunne være utslagsgivende for flere faktorer som

påvirker de ansattes motivasjon og prestasjon. Økt konkurranse er knyttet til redusert trivsel og motivasjon ved å ha innvirkning på organisasjonskulturen innad i avdelingene. Med mål- og belønningssystemer som i utgangspunktet er en investering som skal øke motivasjonen og prestasjonen til de ansatte, har man altså sett tilfeller der det motsatte har skjedd, og der de ansatte har blitt direkte demotivert av disse HR-tiltakene. Konsekvensene av tiltakene har resultert blant annet i at ansatte stjeler kunder fra hverandre og triksing med salgsprofiler, som videre har resultert i dårligere samhold og konflikter mellom de ansatte på avdelingene. I våre resultater finner vi altså situasjoner der tiltak som er ment å motivere har ført til ytterligere ressursbruk for å håndtere de utilsiktede effektene som har oppstått, og rette på uønsket atferd hos de ansatte. Slike konflikter innad i avdelingene legger en demper på samholdet, og kan videre føre til dårligere relasjoner mellom de ansatte og ledelsen innad i bedriften.

Når prinsipaler utarbeider ulike HR-tiltak for agenter vil det altså finnes fallgruver der tiltakene kan resultere i utilsiktede, negative konsekvenser. Disse konsekvensene er ikke nødvendigvis bare noe som påvirker de ansatte, men også bedriften som helhet ved at noen mål blir for snevre og tidshorizonten for kort. Flere respondenter sier at når fokuset på nøkkeltall øker, går dette direkte ut over konkurransen mellom de ansatte, og at det kan ha negative konsekvenser for servicen de ansatte yter til kundene. Dette er et eksempel på at kortsiktige mål- og belønningssystemer indirekte kan skade bedriftens langsiktige mål og utsikter. I vår undersøkelse finnes det flere eksempler på at HR-tiltak som ledelsen har brukt ressurser på kan virke mot sin hensikt, og direkte påføre skade både på de ansattes motivasjon og trivsel så vel som på bedriften som helhet.

I likhet med barnehageeksperimentet (Gneezy og Rustichini 2000) som vi gikk nærmere inn på i kapittel 2, finner vi også at HR-tiltak som er ment for å styre atferd i en ønsket retning, kan føre til at atferden blir styrt i stikk motsatt retning. Vi kan her trekke paralleller mellom deres eksperiment og "boikotten" som ble nevnt i vår undersøkelse, der flere ansatte kollektivt gikk sammen om å bevisst ikke nå budsjettmålene som ledelsen hadde satt. Denne boikotten var en direkte konsekvens av de ansattes opplevelse av en forverret arbeidssituasjon på grunn av dårlige mål- og belønningssystemer, og en tilsvarende dårlig relasjon mellom dem og ledelsen.

Det kan virke paradoksalt, men som det kommer frem av undersøkelsen, kan HR-tiltak bedriften bruker ressurser på å utarbeide og innføre ha utilsiktede effekter som rangeres fra at de ansatte mister forpliktelsen til målene og “gir faen”, til at de blir demotiverte, og i verste fall går direkte mot ledelsens målsettinger med en boikott. HR-tiltak som har til hensikt å føre til utilsiktede og positive effekter på de ansattes motivasjon, kan altså også gi utilsiktede effekter, som kan variere fra at de ansattes motivasjon ikke økes, til at motivasjonen tar direkte skade av tiltaket. Det som kan sees på som utslagsgivende for om ulike HR-tiltak fører til utilsiktede eller utilsiktede effekter, er om tiltakene tar hensyn til og kan forutse sin påvirkning på faktorer som de ansattes motivasjon avhenger av.

Ordóñez et al. (2009) sammenligner HR-tiltak som ledelsen innfører for å påvirke ansattes atferd, med en medisin som en lege gir pasienter for å helbrede dem. De hevder at denne medisinen alltid vil kunne ha negative bivirkninger, som legen bør være oppmerksom på og at legemidlet derfor bør komme med en varseltekant. Dette er noe som også kommer frem av vår undersøkelse, da de ulike HR-tiltakene kan påvirke de ansatte og bedriften negativt ved at de fører til utilsiktede effekter. Ved utformingen av tiltakene er det altså nødvendig å ha kunnskap om mekanismene bak de utilsiktede effektene, og å vurdere om de positive utilsiktede effektene veier tyngre enn disse. Balansen mellom utilsiktede og utilsiktede effekter vil utgjøre nettoeffekten på de ansattes motivasjon og prestasjoner, og HR-tiltakenes utforming vil være avgjørende for denne balansen. I vår undersøkelsen kommer det frem at effektene av det individuelle målsystemet som finnes i vår samarbeidsbedrift, til sammen utgjør en nøytral eller negativ nettoeffekt på de ansattes motivasjon. Mens noen respondenter opplever tiltaket som motiverende og inspirerende, er det flere respondenter som oppgir at de blir demotiverte av ledelsens fokus på nøkkeltall. Derimot blir nettoeffekten positiv når vi legger søkelyset på det kollektive belønningssystemet, da samtlige respondenter mener at systemets redusering av konkurransen øker deres motivasjon. Tiltaket har altså evnen til å redusere forekomsten av de utilsiktede effektene som kan bli fremprovosert av det individuelle målsystemet.

Alle faktorene vi har funnet i undersøkelsen som er koblet til graden av konkurranse, og som dermed vil kunne gi store utslag på HR-tiltakenes effekt på motivasjon, kan

være potensielle fallgruver om tiltakene påvirker faktorene i negativ retning. Her vil det kunne oppstå utilsiktede effekter, og det vil være essensielt, ved utformingen av ulike tiltak, å ta hensyn til og kartlegge tiltakenes mulige påvirkninger av forhold slik som konkurranse og ansattes forhold til ledelsen. Utilsiktede effekter kan være at ansatte ikke forplikter seg til ledelsens målsettinger, og at man dermed får en ugunstig bruk av ressurser, da ressursbruken for å motivere de ansatte ikke får den tilsiktede effekten. I de verste tilfellene kan tiltakenes utilsiktede effekter føre til at ansatte blir direkte demotiverte. Som det fremkom av intervjuene, har det oppstått situasjoner der de ansatte har hatt en så dårlig relasjon til ledelsen at de kollektivt har ”boikottet” ledelsens mål og budsjetter. Dette er et eksempel på en alvorlig utilsiktet effekt der ressurser som brukes på et tiltak for å øke motivasjonen og prestasjonene til de ansatte, har direkte motstridende effekt på deres motivasjon, målforpliktelse og bedriften som helhet. Her vil ressurser som er brukt i den hensikt å motivere de ansatte føre til en ytterligere økt ressursbruk for å håndtere de utilsiktede effektene når ansatte blir demotiverte og prestasjonene forverres, og når det oppstår konflikter innad i avdelingene.

6. Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsøkt å belyse problemstillingen vi formulerte i starten av forskningsprosessen:

“Hvordan kan HR-tiltak føre til tilsiktede og utilsiktede effekter på butikkansattes motivasjon?”

Våre funn viser at den finnes en rekke forskjellige påvirkningsfaktorer og sammenhenger som kan forklare ulike HR-tiltaks effekter på de ansattes motivasjon, og som dermed kan være avgjørende for om tiltakene fører til de tilsiktede (ønskede) eller utilsiktede (uønskede) effektene. Hovedkomponenten som ser ut til å ha størst effekt på våre respondenters motivasjon er konkurransen mellom de ansatte på avdelingene, og tiltak som fører til mer konkurranse er i større grad tilknyttet utilsiktede effekter på ansattes motivasjon. Respondentenes forklaringer tyder på at det er flere faktorer som kan påvirkes av den økte konkurransen, og disse vil i stor grad styres av de ulike HR-tiltakene som er innført i bedriften. Figur 6 er en skjematisering av sammenhengene og forholdene vi fant i undersøkelsen, der HR-

tiltakenes effekt på konkurranse, representativitet av måltall, kundeservice, forholdet til ledelsen og tilbakemeldinger påvirker tiltakenes effekt på de ansattes motivasjon.



Figur 6: Videreutviklet skjematisering av problemstillingen.

Vår samarbeidsbedrift benytter seg av et målsystem som har fokus på individuelle målsettinger. Resultatene fra undersøkelsen viser at økt fokus på individuelle målsettinger vil øke konkurransen mellom de ansatte, og dette vil kunne bidra til å redusere deres motivasjon av flere årsaker. Først og fremst fant vi at økt konkurranse gjør tallene de ansatte blir målt på mindre representative, og respondentene opplever dette som en negativ konsekvens av målsettingene på deres motivasjon. I tillegg vil den økte konkurransen kunne føre til dårligere kundeservice, som er en negativ og utilsiktet effekt ettersom det kan skade bedriftens langsiktige utsikter. Videre tyder også funnene på at en konkurranseutsatt situasjon kan kobles opp mot en dårlig relasjon til ledelsen, som igjen påvirker de ansattes motivasjon i negativ retning. Til slutt så vi at kvaliteten på og opplevelsen av tilbakemeldinger må sees i sammenheng med en økt konkurransesituasjon, da representativiteten til tallene de blir vurdert på er avgjørende for om tilbakemeldingene oppleves som rettferdige, og dermed motiverende.

Det nye belønningssystemet vår samarbeidsbedrift innførte bygger derimot på en kollektiv vurdering av de ansattes innsats, ved at de ansatte belønnes når avdelingene i fellesskap har oppnådd målsettingene. Våre funn tyder på at en slik kollektiv ordning bidrar til å redusere fokuset på individuelle prestasjoner, og reduserer dermed konkurransen tilsvarende. Her finner vi at belønningssystemet har en positiv påvirkning på de ansattes motivasjon, da det har en omvendt innvirkning på de faktorene som kommer frem av modellen ovenfor. Ved å redusere konkurransen vil dette kollektive HR-tiltaket påvirke representativiteten av måltall, kundeservice, forhold til ledelsen og tilbakemeldinger, slik at de har en positiv innvirkning på de ansattes motivasjon.

Vi har altså avdekket flere forhold som kan påvirke HR-tiltakenes effekt på ansattes motivasjon. Det finnes flere sammenhenger som kan forklare om og hvorfor et HR-tiltak fører til tilsiktede eller utilsiktede effekter. Det kan virke som at HR-tiltakenes påvirkning på konkurransen mellom de ansatte er hovedforklaringen for om et tiltak vil virke fremmende eller hemmende for motivasjonen. Undersøkelsen viser at mål- og belønningssystemer som fokuserer på individuelle prestasjoner, i stor grad vil kunne påvirke motivasjonen negativt, og dermed føre til utilsiktede effekter. Derimot vil kollektive mål- og belønningssystemer kunne redusere konkurransen mellom de ansatte, og tiltakene vil i større grad kunne føre til økt motivasjon og at de hensiktsmessige og tilsiktede effektene oppnås.

6.1 Praktisk og teoretisk betydning

Våre funn tyder på at ansattes motivasjon i vår samarbeidsbedrift er sterkt tilknyttet graden av konkurransen mellom de ansatte, da denne har stor betydning for motivasjonen og trivselen i avdelingene. Denne konkurransen påvirkes av ulike HR-tiltak som innføres av ledelsen, og det kan derfor se ut til at det kan være gunstig ved utformingen og innføringen av HR-tiltak, å vurdere tiltakenes effekt på konkurransen. De ansatte oppga flere årsakssammenhenger som forklarer graden av økt konkurranse, slik som hva de ble målt på, hvordan de ble målt, deres forhold til ledelsen og fokuset på individuelle og kollektive prestasjoner. Tiltakenes effekt på disse faktorene kan forklare i hvilken grad det kan oppstå både utilsiktede og tilsiktede effekter av tiltaket på de ansattes motivasjon. Funnene viser at de utilsiktede effektene kan variere fra at tiltakene virker demotiverende, til mer alvorlige utilsiktede effekter der ansatte aktivt går inn for å gå i mot ledelsens ønsker og målsettinger. Ledelsen kan dra nytte av å vurdere nettoeffekten av HR-tiltaks tilsiktede og utilsiktede effektene som kan oppstå, da denne er utslagsgivende for hvordan motivasjonen til de ansatte vil bli påvirket av tiltakene. Funnene våre tyder på at en bred kunnskap om mulige fallgruver og mekanismer bak ulike HR-tiltaks effekter, er en forutsetning for å utforme tiltak som fører til positive tilsiktede effekter. Utforming av tiltak som gir ønsket effekt på motivasjon og prestasjon, vil kunne føre til bedre ressursbruk og gagne bedriften som helhet.

Når det gjelder undersøkelsens teoretiske betydning antyder våre funn at målsettingsteori, i sin enkleste form, har noe begrenset predikativ verdi når det gjelder målenes effekt på ansattes motivasjon. Ifølge teorien vil spesifikke og utfordrende mål føre til økt motivasjon og prestasjon, mens vi i våre resultater finner flere forhold som er av betydning for målsettingenes effekt. Blant annet ser det ut til at de ansattes forhold til ledelsen er avgjørende for de ansattes forpliktelse til å nå målene, og disse målenes effekt på deres motivasjon. Dessuten antyder resultatene også at det finnes fallgruver i form av utilsiktede effekter når det gjelder både målsetting og belønningssystemer. Dette er i samsvar med forskningen til Ordonez et al. (2009), da de også fant begrensninger når det gjelder målsettingers påvirkning på ansatte. Våre funn tyder på at ulike motivasjons-, mål- og belønningsteorier kan utdypes for å bedre forutsi og forklare HR-tiltaks effekter på både motivasjon og prestasjon.

6.2 Hvor god er undersøkelsen?

Når vi vurderer hvor god undersøkelsen er, benytter vi oss av kapittel 3.7 om metodens reliabilitet og validitet. I vår undersøkelse vil det på samme måte som med alle andre undersøkelser, være viktig å kritisk vurdere resultatenes pålitelighet, gyldighet og objektivitet. Undersøkelsens pålitelighet avhenger av graden av undersøkelseseffekt og konteksteffekt, som betyr at både undersøkelsesenheter og undersøker kan bli påvirket av hverandre og av konteksten. Dette er en av svakhetene ved kvalitative metoder, da svarene forskeren får kan være betinget av situasjonen, konteksten og sine egne fordommer. Da vi benyttet en halvstrukturert intervjuguide, og vi derfor ikke hadde stor påvirkningskraft på respondentene og deres svar, mener vi at vi har bevart en stor grad av objektivitet i undersøkelsen. Vi synes også at fordelen med å ha brukt en kvalitativ undersøkelse er større enn ulempen, da vi mener vi har klart å beholde vår objektivitet og at metoden har gjort det mulig å få frem respondentenes individuelle oppfatninger og opplevelser på deres arbeidsplass. Ettersom vi hadde klart definerte roller under intervjuprosessen, der den ene stilte spørsmål, mens den andre noterte, mener vi at vi fikk standardisert intervjusituasjonen i den grad det er mulig med kvalitative undersøkelser.

Undersøkelsens interne gyldighet avhenger av om man får tilgang til den riktige informasjonen fra de riktige kildene, og vi mener at vi i vår oppgave har tilfredsstillt

dette kravet, da vi har hatt dybdeintervjuer med flere respondenter som har hatt muligheten til å snakke fritt. Dette er en av fordelene ved kvalitative undersøkelser, da kvantitative undersøkelsesopplegg derimot vil ha faste svaralternativer til predefinerte spørsmål og det dermed blir vanskelig å få tak i respondentenes ekte oppfatningen av ulike fenomener. I tillegg vil den eksterne gyldigheten ha en innvirkning på muligheten for å kunne generalisere funnene, og her vil utvalgsmetoden og utvalgsstørrelsen stå sentralt. Selv om vi begrenset oss til et mindre utvalg av respondenter, synes vi at utvalgsmetoden sikret representativiteten til dette utvalget med hensyn til bedriften som helhet. Med dette tror vi også at undersøkelsen tilfredsstillende kravet om intersubjektivitet, da vi mener andre eventuelle forskere ville ha funnet frem til tilnærmet like resultater. Dermed tror og håper vi at variasjonene og resultatene som kom frem i undersøkelsen kan generaliseres til å også gjelde andre lignende bedrifter i bransjen, og da særlig bedrifter som ligner i størrelse og som bruker tilsvarende mål- og belønningssystemer.

For å kunne generalisere til en større populasjon, vil det være gunstig å undersøke et større utvalg, og vi anbefaler derfor videre forskning av både kvalitativ og kvantitativ natur for å få frem variasjoner for et større omfang av bedrifter. Vi har også sett antydning til at noen faktorer har gjensidig påvirkningskraft på hverandre, og det vil være gunstig med videre forskning innen dette området for å kunne tydeliggjøre retningen på disse påvirkningskreftene. I figur 7 har vi forsøkt å skjematiskere hvordan de ansattes forhold til ledelsen kan påvirke konkurransen mellom de ansatte og dermed også HR-tiltaks effekt på motivasjon. I denne figuren er forholdet til ledelsen en moderator for HR-tiltakenes effekt på motivasjonen, ved at den påvirker konkurransen mellom de ansatte. Faktorene og sammenhengene vi har funnet i undersøkelsen er mange, og vi mener at videre forskning vil kunne avgjøre om faktorene er mediatorer eller moderatorer, samt deres påvirkningskraft både på konkurransen mellom de ansatte og motivasjonen til de ansatte.



Figur 7: Mulig presisering av faktorenes påvirkning på ansattes motivasjon.

Med videre forskning vil det kunne være mulig å videreutvikle figur 6, ved å tilføre både flere faktorer og statistikk om deres påvirkningskraft på ulike HR-tiltaks effekt på ansattes motivasjon.

7. Referanseliste

- Bandura, Albert. 1994. "Self-efficacy". *New York: Academic Press* 4: 71-81.
<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>
- Bragelien, Iver. 2003. "Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes." *Magma* 2003 (2): 47-57.
<https://www.magma.no/bruk-av-loenn-som-styringsinstrument-hvorfor-saa-mange-mislykkes>
- Camerer, Colin, Linda Babcock, George Loewenstein og Richard Thaler. 1997. "Labor supply of New York City cabdrivers: One day at time". *The Quarterly Journal of Economics* 112(2): 407-441. doi: 10.1162/003355397555244
- De Burca, Sean, Richard Fletcher og Linden Brown. 2004. *International Marketing: An SME Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2016. "Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teknologi." Hentet 21. apr. 2017.
<https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- Deci, L. Edward. og Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self determination in human behavior*. New York, NY: Plemmer.
- Gagne, Marylene og Edward L. Deci. 2005. Self- determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26: 331-362.
- Gerhart, Barry og Sara .L. Rynes. 2003. *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Thousand Oaks: Sage.
- Gneezy, Uri og Aldo Rustichini. 2000. "A Fine is a Price". *The Journal of Legal Studies* 29(1): 1-17. doi:10.1086/468061

- Hammersley, Martyn og Paul Atkinson. 1987. *Feltmetodikk. Grunnlaget for feltarbeid og feltforskning*. Oslo: Gyldendal.
- Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- HR Norge. 2012. "Belønning som strategisk prosess – å ha flere tanker i hode samtidig." Temahefte.
http://www.hrnorge.no/dokument/medlemsgoder/temahefter/temahefte_beloe_nning_2_012.pdf
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johnson, Gerry, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin og Patrick Regner. 2014. *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Laffont, Jean-Jacques og David Martimort. 2002. *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. New Jersey: Princeton University Press.

- Locke, Edwin A. og Gary P. Latham. 2002. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation." *American Psychologist* 57(9): 705-717.
doi:10.1037//0003-066X.57.9.705
- Milgrom, Paul og John Roberts. 1992. *Economics, Organization and Management*.
New Jersey: Prentice-Hall.
- Murayama, Kou, Madoka Matsumoto, Keise Izuma og Kenji Matsumoto. 2010.
"Neural basis of the undermining effect of monetary reward on intrinsic
motivation." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 107(49):
20911-20916. doi:10.1073/pnas.1013305107
- Ordonez, Lisa D., Maurice E. Schweitzer, Adam D. Galinsky og Max H. Bazerman.
2009. "Goals gone wild: the systematic side effects of overprescribing goal
setting". *Academy of management Perspectives* 23(1): 6-16.
doi:10.5465/AMP.2009.37007999
- Porter, W. Lyman og Edward E. Lawler. 1968. "*Managerial attitudes and
performance*". Homewood, Illinois: Irwin.
- Staw, Barry M. og Richard D. Boettger. 1990. "Task revision: A neglected form of
work performance." *Academy of Management Journal* 43(5): 854-866.
doi:10.2307/256580
- Simons, Daniel J., og Christopher F. Chabris. 1999. "Gorillas in our midst: Sustained
inattentive blindness for dynamic events". *Perception* 28(9): 1059-1074.

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Fase 1- innledning og rammesetting:

Vi er tre studenter ved Handelshøyskolen ved Høgskolen i Oslo og Akershus som studerer økonomi og administrasjon på tredje året, og vi skal denne våren levere en bacheloroppgave. Vi er interesserte i å vite mer om HR-tiltak som deres bedrift gjennomfører og gjerne hvordan ledelsen bruker målsettinger og ulike belønningssystemer. Det vi gjerne vil diskutere er hvordan du opplever dette.

Det er viktig for bedrifter å vite om HR-tiltakene de investerer ressurser i har ønsket effekt. Vi er interesserte i din personlig erfaring og uansett om den er positiv eller negativ så vil svarene dine forbli helt anonyme og umulig for arbeidsgiver å spore opp. Respondenten skal være informert, det er lov til å trekke seg når som helst, og det er alltid frivillig å delta. Vi har taushetsplikt og dine svar blir anonymiserte. Personer kan bli sitert, men det skal være umulig å spore tilbake til en navngitt person eller en bedrift. Vi har avtalt med ledelsen at de ansatte skal snakke fritt og at alle svar forblir helt anonyme i det endelige resultatet.

Fase 2- erfaringer og beskrivelser:

“Hvor lenge har du vært ansatt i butikken, og trives du i jobben din?”

“Hvor mange ansatte er det i butikken?”

“Hvordan er målsettinger og belønning/bonussystemer lagt opp hos dere?”

- *Kollektiv/individuell*
- *Fast/provisjonsbasert*
- *Hva slags verdi har bonusen for deg (høy/lav).*
- *Over hvor lang tid blir du målt og deretter belønnet og får tilbakemelding?
Daglig, ukentlig, månedlig?*

“Hva bruker bedriften for å måle prestasjonene?”

- *Har de ansatte hver sin salgsprofil på kassen?*
- *Basket/snitt, antall kunder, høyeste salg, mersalg.*
- *Hva synes du om måten systemet er lagt opp på?*

- *Er det sammenligningsgrunnlag nok til å vurdere ekstra ansatte opp mot fast ansatte (de som jobber dagtid mot de som jobber kveldstid, stillingsprosent).*
- *Forstår du hva som kreves av deg for å gjøre en god jobb?*
- *Synes du det som kreves av deg er rimelig i forhold til tiden du har til disposisjon?*
- *Føler du at du får igjen for innsatsen din?*

“Hvorfor har ledelsen innført målsystemet i butikken?”

- *For at du selv skal vite hvordan du ligger an?*
- *For å kontrollere/overvåke deg?*
- *For å motivere deg?*

“Hvordan vil du beskrive ditt forhold til organisasjonen?”

- *Føler du at du får styre de arbeidsoppgave du gjør, slik at du får gjort jobben på best mulig måte?*

Fase 3- fokusering og nøkkelspørsmål:

“Skjer det noe hvis dere ikke når de målene som er oppsatt for butikken?”

- *Hvordan håndterer ledelsen dette?*
- *Har dette noe å si de ansatte? (konsekvenser)*
- *Hvordan opplever du å ikke nå et mål, og har det noen innvirkning på innsatsen din? (Har du f.eks. vært mindre oppmerksom på kundene/hatt mindre fokus på kundeservice?)*

“Hvordan vet ledelsen at de tallene som blir rapportert inn er riktige? Hvor gode er disse tallene for å fortelle om innsatsen deres i butikken?”

- *Har andre ansatte mulighet til å selge produkter på din salgsprofil?*
- *Finnes det mulighet i kassasystemet for triksing med tall?*
- *Har du opplevd at detaljer (rundt salgstallene) har blitt utelatt for ledelsen og eventuelt at prestasjoner kan ha blitt feilrapportert? (bevisst)*
- *Hvis ja, er det akseptert blant de ansatte/mellomledere/ledelsen å trikse med tallene for å oppnå målene?*
- *Hvis nei: Hvis det hadde finnes mulighet for å trikse med tallene, ville du ha vurdert dette?*

“Nå som vi snakket litt rundt om bedriftens målsettinger og belønningssystemer...”

- Gir du “det lille ekstra” med det systemet dere har nå?
- Hva slags ordning ville du hatt for å kunne yte det beste?

Fase 4- tilbakeblikk og oppsummering:

“Er det noe mer vi burde ha spurt om som du synes kan være relevant?”

“Hva slags tips har du til oss videre?”