

**June Tårnes**

---

**Belønningssystemets virkning på  
motivasjon og effektivitet**  
En studie av belønningssystemet i en frisørbedrift

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

## **Sammendrag**

I denne masteroppgaven studerer jeg belønningssystemet i en frisørbedrift gjennom semistrukturert dybdeintervju med ansatte og ledere. Jeg undersøker belønningssystemets virkning på motivasjon og hvordan det fungerer i forhold til bedriftens målsettinger.

Resultatene viser at frisørene er drevet av en indre motivasjon, men systemet er lagt opp til at de også preges av en ytre motivasjon. Provisjon virker å være motiverende for samtlige frisører i starten av måneden. Videre har den en differensiert effekt. For de som innser at det er liten sjans for å nå provisjonsgrensen velger flere å kutte ned på innsats, noe som er dysfunksjonelt for bedriften. Tidspress og provisjon kan noen ganger virke ødeleggende for frisørens glede ved arbeidet. Det er grunn til å anta at belønningssystemet er med på å pushe frisørene til å arbeide mer effektivt. Likevel handler ikke frisørene alltid i tråd med bedriftens ønsker. Noen frisører ”gaimer” systemet. Til tross for dette er bedriften likevel tjent med frisørens atferd og handlinger. Fraværsbonusen, medarbeidersamtalene og rapporten bedriften bruker peker i retning av at det oppleves som motiverende. Dette virker i retning av at frisørene jobber mer effektivt og i tråd med bedriftens ønsker.

## **Abstract**

In the following thesis I am investigating the reward system in a hairdresser business through semi structured, depth interviews with employees and leaders. I am examining how the reward system effects motivation and how it works in correlation to the business' goals.

Results show that the hairdressers are driven by an internal motivation, but the system is built up in a way that also gets influenced by external motivators. During the initial part of the month, commission appears to be motivating for all hairdressers. It becomes differentiated with time. Employees that realize chances of reaching the commission limit are minimal often chose to reduce their efforts, which is destructive for the business. Pressure on time and commission can sometimes have a negative impact on the hairdressers' joy in their profession. There is reason to believe that the reward system helps increase the effectiveness in the workplace. However the employees do not always act in accordance with the business' requirements. Some hairdressers attempt to "game" the system. Despite this, the business is aware of the employee's behavior and actions. The absence bonus, performance appraisal and report used by the business suggest that it is perceived as motivating. This seems to indicate that hairdressers work more efficiently and in line with corporate desires.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Arbeidet med masteroppgaven har vært spennende.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder, Einar Belsom som gjennom forelesninger har vært med på å skape stor interesse for fagfeltet. Jeg vil også takke for god veiledning og godt samarbeid. Han har vært tilgjengelig ved behov og fungert som en motivator for meg som har skrevet masteroppgaven alene.

I tillegg ønsker jeg å rette en stor takk til ledelsen og alle ansatte i bedriften som stilte opp i forbindelse med oppgaven. Ledelsen stilte på intervju og ga meg frie tøyler i forbindelse med intervju av ansatte. Alle ansatte jeg spurte, sa ja til å delta. Samarbeidet med bedriften har fungert over all forventning. Jeg er svært takknemlig for alle som har bidratt.

Tromsø, 18 november 2014.

June Tårnes

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b>	<b>1</b>
<b>2. Motivasjon, prinsipal-agent-teori og insentiver</b>	<b>3</b>
2.1 Motivasjon	3
2.2 Indre og ytre motivasjon	3
2.3 Motivasjonsteorier	4
2.3.1 Behovsteori	4
2.3.2 Kognitiv motivasjonsteori	5
2.3.4 Sosiale motivasjonsteorier	6
2.3.5 Jobbkarakteristika-modeller	7
2.4 Prinsipal-agent-teori	7
2.4.2 Målkongrurens	8
2.4.3 Risiko	8
2.4.5 Oppsummering prinsipal-agent-teori	9
2.5 Insentiver	9
2.5.1 Direkte og indirekte insentiver	10
<b>3 Metode</b>	<b>12</b>
3.1 Forskningsdesign	12
3.2 Datainnsamling	13
3.3 Intervjuguide	13
3.4 Innsamling av data	13
3.5 Dataanalyse	14
3.5.1 Validitet	14
3.5.2 Reliabilitet	15
3.6 Etisk avveining	16
3.7 Implikasjoner	17
<b>4. Presentasjon av Case</b>	<b>18</b>
4.1 Bedrift	18
4.2 Presentasjon av dagens belønningssystem	18
<b>5. Funn</b>	<b>20</b>
5.1 <i>Hvordan virkning har belønningssystemet på ansattes motivasjon (F1)</i>	20
5.1.1 Motivasjon	20
5.1.3 Provisjon omsetning og salg	22
5.1.4 Fraværsbonus	23
5.1.6 Mål	24
5.2 <i>Virker insentivene i retning av bedriftens ønsker, og i den sammenheng; er belønningssystemet slik at ansatte blir mer effektive?</i>	25
<b>6. Diskusjon</b>	<b>29</b>
6.1 Motivasjon	29
6.2 Grunnlønn	30
6.3 Insentiver og mål	31
6.4 Fraværsbonus	33
6.5 "Gaiming", risiko og ikke-likeverdstilstand	34
<b>7 Konklusjon</b>	<b>36</b>
<b>Litteraturliste</b>	<b>38</b>
<b>Vedlegg 1</b>	<b>42</b>
<b>Vedlegg 2</b>	<b>43</b>
<b>Vedlegg 3</b>	<b>44</b>



## 1. Innledning

Bruken av variabel belønning har økt de siste 10-15 årene (Hoff, 2009). Virkningen av insentivene bedrifter benytter varierer fra yrke til yrke, til og med innenfor samme yrke. Hvilke insentiver en bedrift benytter er altså viktig og kontroversielt. Forskere peker på viktigheten av motivasjon, men gir ikke entydig råd om utforming av belønning.

Det foreligger mange ulike teoretiske teorier som trekker i ulik retning både når det gjelder insentiver og motivasjon, noe som skaper praktiske utfordringer for å lykkes som bedrift. Motivasjonsteorier som behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller er alle teorier som prøver forklare hvordan vi blir motiverte og hva som motiverer oss mennesker til å handle. Teoriene handler mer generelt om mennesket som psykologisk vesen. Det skilles i teorien mellom indre og ytre motivasjon. Høy indre motivasjon må kombineres med lav ytre motivasjon for å ha positiv effekt på prestasjoner (Grant et. al, 2011). Prinsipal-agent-teori belyser hvordan en ved hjelp av ulike insentiver kan få ansatte til å nå målene til eieren. Denne teorien tar utgangspunkt i mennesket som homo economicus, eller såkalt økonomisk menneske.

Insentiver gjør at en medarbeider prioriterer å skape gode resultater på de områdene som det måles på, og nedprioriterer eller ignorerer andre forhold. Dette kalles for vridningseffekt (Colbjørnsen et al., 2000). Det foreligger mye teori på området, men det er ikke gjort mange casestudier på dette. Vi vet dermed lite hvordan dette fungerer i praksis. Å betale for resultater eller innsats har vært hyllet for å fremme prestasjoner, men også kritisert som kilden til dysfunksjonell atferd på arbeidsplassen (Prendergast, 2014).

Innenfor frisørbransjen får ansatte ofte belønninger basert på bonusordninger. Det er ikke gjort casestudier innenfor området i frisørbransjen. Som frisør er det krav til både kreativitet og kvalitet. Det foreligger dermed et spenningsfelt mellom ledelsens intensjoner om å arbeide effektivt og frisørenes ambisjoner om å levere kvalitet slik at kundene kommer tilbake.

Jeg vil prøve å skape ny innsikt innenfor området gjennom å studere et konkret case med dybdeintervju metodikk. Formålet med oppgaven er å undersøke belønningssystemets virkning på motivasjon og hvordan det fungerer i forhold til bedriftens målsettinger. Med

utgangspunkt i drøftingen ovenfor har jeg utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvilken virkning har belønningssystemet i bedriften på de ansattes motivasjon og effektivitet?*

Problemstillingen har jeg videre konkretisert ned til to forskningsspørsmål:

*F1: Hvordan virkning har belønningssystemet på de ansatte sin motivasjon?*

*F2: Virker insentivene i retning av bedriftens ønsker, og i den sammenheng; er belønningssystemet slik at ansatte blir mer effektiv?*

Etttersom jeg undersøker en frisørbedrift som ikke har insentiver i form av aksjer og opsjoner, ser jeg derfor bort ifra dette. Under prestasjonsbasert belønning har jeg valgt å se bort ifra seleksjonseffekt.

Denne masteroppgaven er delt inn i 7 hovedkapitler. Kapittel 2 er en gjennomgang av motivasjonsteori, prinsipal-agent-teori og avslutningsvis diskuterer jeg insentiver i lys av både motivasjonsteori og prinsipal-agent-teori. Kapittel 3 er en metodisk del hvor jeg forklarer valg og utfordringer knyttet til undersøkelsen av denne oppgaven og datainnsamlingen. Kapittel 4 presenterer jeg case og gir en oversikt over belønningssystemet i bedriften. Kapittel 5 presenterer jeg funn i henhold til de to forskningsspørsmålene. Kapittel 6 diskuterer jeg resultatene i lys av teori og tidligere forskning. Kapittel 7 består av konklusjon og forslag til videre forskning.



## **2. Motivasjon, prinsipal-agent-teori og insentiver**

I dette kapitlet presenterer jeg ulike teorier som jeg legger til grunn i mitt videre arbeid med oppgaven, i tillegg til tidligere studier og empiri på området. Jeg redegjør først for begrepet motivasjon og skillet mellom indre og ytre motivasjon før jeg presenterer ulike motivasjonsteorier. Motivasjonsteoriene handler mer generelt om mennesket som psykologisk vesen. Videre redegjør jeg for prinsipal-agent-teori som tar utgangspunkt i mennesket som homo economicus, eller såkalt økonomisk menneske. Avslutningsvis diskuterer jeg insentiver. Når jeg diskuterer insentiver bygger jeg på både motivasjonsteorier og prinsipal-agent-teori.

### **2.1 Motivasjon**

Motivasjonsteori kan bringe nye momenter til hvordan en ansatt sin motivasjon er påvirket av belønninger presentert av lederen, og hvordan motivasjon videre påvirker ansattes prestasjoner.

Det finnes utallige tolkninger av *motivasjon*. Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer begrepet *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 mål*”.

En høyt motivert person vil ha en iboende tendens til å oppsøke utfordringer, for å utvide sin kapasitet, utforske og kontinuerlig lære. Dette resulterer i bedre ytelse og iherdighet (Deci og Ryan, 2000b). Graden av motivasjon som en ansatt innehar vil dermed kunne ha en betydelig effekt på bedriftens ytelse.

### **2.2 Indre og ytre motivasjon**

Ifølge Deci og Ryan (1985) skiller man mellom indre og ytre motivasjon. Dette skillet har vist seg å være av stor betydning i forskning omkring sammenhenger mellom belønning og motivasjon i organisasjoner ( Jacobsen og Thorsvik, 2007).

*Indre motivasjon* referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgavene vi utfører. Kilden til motivasjon ligger altså i selve utførelsen av arbeidet (Kuvaas, 2012; Kaufmann og Kaufmann, 2009).

*Ved ytre motivasjon* ligger kilden til motivasjon utenfor selve jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den. Eksempler på ytre belønning kan være lønn, bonus og frynsegoder (Kuvaas, 2012; Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Høy indre motivasjon må kombineres med lav ytre motivasjon for å ha positiv effekt på prestasjoner (Grant et al., 2011). I veldig mange sammenhenger ønsker medarbeidere å gjøre jobben fordi den er meningsfylt. I slike tilfeller kan ytre motivasjon fortrenge indre motivasjon gjennom at det sender signaler om at arbeidsgiver ikke helt stoler på arbeidstakeren (Akerlof og Kranton, 2010).

En metaanalyse viser at ytre belønning i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønningsmottakernes indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende (Deci et al., 1999). Å fokusere for mye på ytre motivasjon kan fortrenge indre motivasjon. Med dette hevder de også at det slett ikke er sikkert at belønning alltid lønner seg.

## **2.3 Motivasjonsteorier**

Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier; *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *jobbkarakteristisk-modeller*. Disse teoriene utfyller hverandre.

### *2.3.1 Behovsteori*

Behovsteori beskriver at mennesker har noen grunnleggende behov som motiverer oss mennesker til å handle, og dermed bestemmer vår atferd (Jacobsen og Thorsov, 2007).

Under behovsteorien er Maslows behovsteori anerkjent. Denne teorien bygger på at menneskelige behov er delt inn i fem hovedkategorier. Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper: *Behov for underskuddsdekning* og *behov for vekstmuligheter* (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

- 1) *Fysiologiske behov* er det som er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning som for eksempel sult og tørst. I arbeidslivssammenheng kan lønnsbetingelser trekkes inn her.

- 2) *Sikkerhetsbehov* som omfatter både fysiske og følelsesmessig sikkerhet. Her gjelder tiltak som garderer mot fysisk og psykisk skade.
- 3) *Sosiale behov*, mennesker er sosiale og trenger tilhørighet i sosiale grupper, altså være følelsesmessig knyttet til andre mennesker. Venner, kollegaer og partnere kan være viktige støttespillere.
- 4) *Behov for anerkjennelse* kan være behov for status og prestisje. Dette punktet handler mer om individets mulighet for personlig vekst.
- 5) *Behov for selvrealisering* handler om hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial.

Disse grunnleggende behovene har Maslow presentert i en pyramide hvor punkt 1 er nederst og de øvrige punktene stiger i behovspyramiden. Se vedlegg 1. Punkt 5, *behov for selvrealisering* er øverst i behovshierarkiet. En grunntanke er at de laveste behovene, underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før de høyere behovene, overskuddsbehov blir aktivisert (Kaufmann og Kaufmann, 2009; Jacobsen og Thorsov, 2007).

### 2.3.2 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv motivasjonsteori er teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

#### *Forventningsteori*

Forventningsteori viser til at motivasjon til en person baseres på dens forventninger om konsekvenser for arbeidet og belønning. Det pekes på tre typer forestillinger og overveielser som er særlig viktig for individets innsats i jobbsammenheng.

*Subjektive forventninger* bygger på at innsatsen til en person avhenger av forventningen om belønning. Føler en person at belønningen er for liten for innsatsen han eller hun legger i arbeidet, kan motivasjonen reduseres. *Instrumentelle overveielser* er vurderinger av hvorvidt arbeidet fører til belønning. Forventer person at belønningen ikke er av verdi for han eller hun kan motivasjon utebli. Dette kalles for *valensvurdering*. Når disse tre overveielser er høye vil motivasjon være høy, men dersom en av disse overveielser ikke har verdi vil dette kunne ødelegge motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### *Målsettingsteori*

Målsettingsteori er en motivasjonsteori som fremhever målets motivasjonskraft. Gjennom mål får en person vite hva han skal gjøre og fokusere på og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. Målene bør være utfordrende, men samtidig overkommelige og konkrete for å ha en motiverende effekt. Diffuse mål eller veldig lett oppnåelige mål vil kunne virke demotiverende. Tilbakemeldinger på resultater er også en viktig faktor som spiller inn på motivasjon. Tilbakemeldinger vil kunne være med å veilede den enkelte i riktig retning og er nødvendig for ny læring (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Innenfor forskning er det sprikende om resultatene blir bedre dersom den enkelte får delta i målsettingsprosessen. Generelt kan man si at deltakelse i målsettingsprosessen øker graden av aksept for det målet som blir satt opp (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### *2.3.4 Sosiale motivasjonsteorier*

Sosiale motivasjonsteorier er teorier som fokuserer på hvordan individets opplevelse av sitt forhold til medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### *Likhetsteori*

Likhetsteorien beskriver at mennesker sammenligner seg med andre og søker likhet i bidrags-belønningsbalansen (Busch og Vannebo, 2000). En person sammenligner sin innsats og utbytte opp mot det andre gir og får. Dersom en person føler rettferdighet og opplever innsats og utbytte er likt sammenlignet med andre, eksisterer det en *likeverdstilstand* (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Teorien påpeker at en person vil søke i retning av likhet, uansett om personen mener at bidrags- belønningsbalansen er bedre eller dårligere enn sine kollegaer. Forskning peker også i retning av at personer som mottar ”for store” belønninger vil øke innsatsen og personer som mottar ”for små” belønninger, har en tendens til å redusere innsatsen (Busch og Vannebo, 2000, 4).

Forskning på området har generelt sett i hovedsak vært knyttet mot lønnsforhold. Men forskning viser også at opplevd utbytte gjennom lønn kan kompenseres for ved høyere status (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### 2.3.5 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modeller er en fellesbetegnelse for teorier som beskriver egenskaper ved jobben som påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

#### *Herzberg tofaktorteori*

Frederick Herzberg utviklet en teori basert på et skille mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Tofaktorteorien som den ofte kalles, består av en liste over faktorer som bidrar til jobbtrivsel (motivasjonsfaktorer) og en annen liste over faktorer (hygiene faktorer), som bidrar til misnøye dersom de ikke er til stede (Miner, 2005). Se vedlegg 2.

1. Hygiene faktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.
2. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til steder (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 108).

### 2.4 Prinsipal-agent-teori

Prinsipal-agent-teori beskriver forholdet mellom prinsipalen som delegerer arbeid til agenten, inkludert muligheten til å være beslutningstaker. Både prinsipalen og agenten ønsker å maksimere egennytt, men de kan ha divergerende interesser (Eisenhardt, 1989). Pindyck og Rubinfelds (2009, 631) beskriver definisjonen av forholdet mellom prinsipal og agent slik:

*”An agency relationship exists whenever there is an arrangement in which one person’s welfare depends on what another person does. The agent is the person who acts, and the principal is the party whom the action affects.”*

Ser en på leder og ansatte i en bedrift, er lederen prinsipal og ansatte er agenter. Hvis begge parter ønsker å maksimere egennytt er det grunn til å tro at agenten ikke alltid vil handle i tråd med prinsipalens ønsker (Jensen og Mecling, 1976). Dette blir kalt prinsipal-agentproblemet (Pindyck og Rubinfelds, 2009). Det er i hovedsak to måter å løse interessekonflikten på, enten gjennom å overvåke agents handlinger eller å benytte insentiver som mekanisme for å justere agents interesser mot prinsipalens mål. De fleste

bedrifter velger å tilby agenten insentivbasert lønn, ettersom det ofte er vanskelig å implementere overvåkningsmekanismer (Zhang et al., 2008).

#### 2.4.1 Moralsk hasard

Ledere er ikke i posisjon til å kunne overvåke de ansattes daglige aktivitet for å sikre seg at han eller hun yter sitt beste i tråd med hva lederen ønsker. Det oppstår asymmetrisk informasjon (Anthony og Govindarajan, 2007).

*”By definition the agent has been selected for his specialized knowledge and the principal can never hope to completely check the agent’s performance.”* (Laffont og Martimort, 2002, 12).

Ettersom prinsipalen har utilstrekkelig informasjon om agentens ytelse, kan aldri prinsipalen være sikker på om agentens ytelse er i tråd med prinsipalens interesser (Anthony og Govindarajan, 2007). En person med full informasjon kan dra fordeler av en annen part fordi sistnevnte har mindre informasjon. I de fleste tilfeller, er det kun agenten som vet hvor mye innsats han eller hun setter i arbeidet (Holmstrom, 1979).

#### 2.4.2 Målkongruens

Når prinsipalen og agenten har like mål, kalles dette for målkongruens. Toppledelsen ønsker å oppnå organisasjonsmålene, men ansatte i organisasjonen har sine egne personlige mål. De ansattes mål er ikke nødvendigvis i samsvar med organisasjonsmålene. Det er ikke mulig å oppnå perfekt målkongruens mellom organisasjon og ansatte. Gjennom styringssystem prøver organisasjonen å oppnå høyest mulig grad av målkongruens med sine ansatte (Anthony og Govindarajan, 2007).

*”In a goal congruent process, the actions people are led to take in accordance with their perceived self-interest are also in the best interest of the organization.”* (Anthony og Govindarajan, 2007, 98).

#### 2.4.3 Risiko

Det er typisk ikke en entydig sammenheng mellom innsats og resultat. Ulike eksterne ukontrollerbare faktorer kan påvirke agentens prestasjon. Salg, valutasvingninger og trender er eksempler som kan være slike eksterne ukontrollerbare faktorer. Det gir variasjon i

belønning som ikke er knyttet til innsats. Mennesker liker ikke risiko. Agenten er normalt risikoavers og vil kreve risikopremie i lønn. Bedriften må betale forventet lønn. Bedriften vil typisk være tilnærmet risikonøytral og vil være tjent med å bære en del av risikoen selv (Anthony og Govindarajan, 2007).

#### *2.4.5. Oppsummering prinsipal-agent-teori*

Prinsipal-agent-teorien utforsker hvordan kontrakter og insentiver kan motivere enkeltpersoner til å oppnå målkongurens (Anthony og Govindarajan, 2007). Prinsipal-agent-teorien er altså en forenkling av virkeligheten. Den tar ikke hensyn til agentens identitet og indre motivasjon, samt flere faktorer. Likevel er denne teorien svært omfattende, med mye forskning som prøver å løse ulike dimensjoner av prinsipal-agent problemet.

## **2.5 Insentiver**

Hoff (2009) definerer insentiver slik:

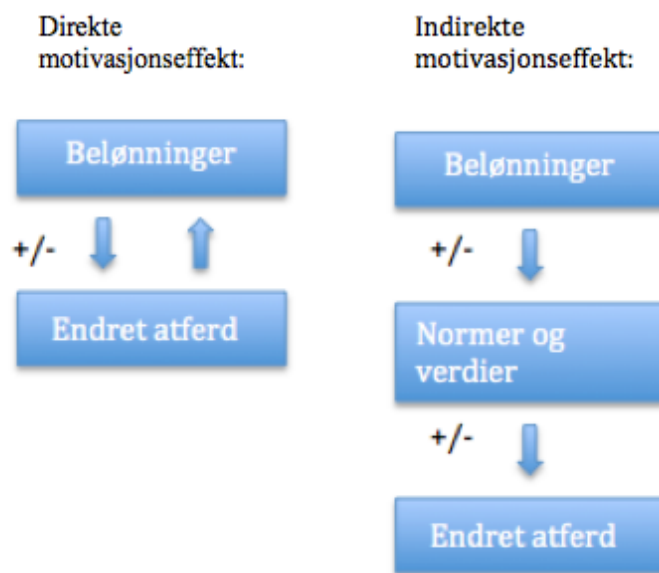
*”Insentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene.”*

Det finnes mange ulike typer av insentivsystemer. I tråd med prinsipal-agent-teorien er insentiver ment for å styre den ansattes atferd i retning av hva bedriften ønsker. For at insentivsystemene skal fungere mest mulig optimalt er det viktig at systemet oppfattes som rettferdig og forutsigbart, dette samsvarer med likhetsteorien (Nordhaug, 1998).

Å betale for resultater eller innsats har vært hyllet for å fremme prestasjoner, men også kritisert som kilden til dysfunksjonell atferd på arbeidsplassen (Prendergast, 2014). Økonomiske insentiver er et kraftig lederverktøy og resultatmålene må være godt gjennomtenkt slik at de får ønskede virkninger på ansattes beslutninger og atferd (Colbjørnsen et al., 2000).

### 2.5.1 Direkte og indirekte insentiver

Prestasjonsbasert belønning har to hovedmål, atferds- og holdningspåvirkning og seleksjonseffekt. Atferds- og holdningspåvirkning kan bli delt inn i direkte og indirekte insentiver. Den direkte insentiveffekten er ofte ment å være både eksplisitt og objektiv, mens den indirekte effekten kan være implisitt og subjektiv. Formålet med direkte insentiver er å belønne ønsket atferd og indusere økt innsats og effektivitet. Resultatbasert individuelle bonuser er antatt å ha den største direkte insentiveffekten. Dette gir mer nøyaktige og udiskutable målinger av jobbeffektivitet enn det subjektive vurderinger gjør. Individuelle ordninger gir mer entydige sammenhenger mellom egen innsats og belønning. Indirekte insentiver som kollektive variable systemer eller ulike typer fastlønnssystemer fører til økt lojalitet, psykologisk eierskap, ”vi-følelse” og at en medarbeider kan føle seg verdsatt. Dette kan igjen øke medarbeiderens jobbeffektivitet (Kuvaas, 2008).



Figur 1: Direkte og indirekte effekter av belønninger (Hoff, 2009).

En ulempe ved direkte insentiver og objektive mål er at det kan være vanskelig å kvantifisere alle relevante resultatdimensjoner. Dette kan gjøre at en medarbeider prioriterer å skape gode resultater på de områdene som det måles på, og nedprioriterer eller ignorerer andre forhold. Dette kalles for vridningseffekt (Colbjørnsen et al., 2000). Ofte er vridningseffektene en stor utfordring ved bonusordning, men på en annen side er det nettopp vridningseffektene som gjør at en leder kan vri oppmerksomheten til ansatte i retning av det organisasjon ønsker (Hoff, 2009). Insentivstyrken blir høyere jo større grad av samsvar det er mellom



resultatmålene i belønningssystemet og de beslutninger og atferd bedriften ønsker hos ansatte (Colbjørnsen et al., 2000).

Subjektive kriterier kan forebygge vridningseffekter, ettersom de tar hensyn til ikke-kvantifiserbare forhold. Ulempen er at ledere får muligheten til vilkårlig maktutøvelse ovenfor ansatte. For ansatte kan dette være vanskelig å forholde seg til, samtidig som mange ledere vegrer seg for å evaluere og rangerer sine medarbeidere. Dersom medarbeidere føler at de verdsettes lavere enn de burde i forhold til sine arbeidskollegaer, kan resultatbonus som bygger på subjektive vurderinger virke demotiverende (Colbjørnsen et al., 2000).

En metaanalyse av Jenkins et al., (1998) viser at individuell prestasjonsbasert variabel belønning virker på kvantitet, men ikke på kvalitet. Studien viser og til at det fungerer på enkle, rutinepregede og i utgangspunktet lite motiverende oppgaver og som er enkle å måle. Tilsvarende funn fra en metaanalyse gjort av Stajkovic og Luthans (2003) understreker dette. En tredje metaanalyse viser en sterk positiv sammenheng mellom individuell prestasjonsbasert belønning for enkle og uinteressante oppgaver og en *negativ* sammenheng mellom for mer komplekse og interesserte oppgaver (Weibel et al., 2010).

### 3 Metode

I dette kapitlet skal jeg presentere fremgangsmåten jeg har benyttet for å samle inn og bearbeide data for å finne svar på problemstillingen min. Metode er en systematisk måte å undersøke virkeligheten på, der informasjonen skal gi ny innsikt og kunnskap i samfunnsmessige forhold og prosesser (Grønmo, 2004). Formålet med dette kapitlet er å beskrive og begrunne hvorfor jeg har valgt å gå frem slik jeg har gjort, og se på hvilke styrker og svakheter som kan eksistere rundt undersøkelsen.

#### 3.1 Forskningsdesign

Etter å ha gjort litteratursøk og sett på tidligere forskning innenfor frisørbransjen, fant jeg verken kvalitative eller kvantitative studier innenfor belønningssystem. Med bakgrunn i problemstillingen gjennomførte jeg et kvalitativt studie og enkelt-case-design av en analyseenhet (Johannesen, Christoffersen og Tufte, 2005). Casestudier er en form for studier der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2005, 85). Casestudie bør benyttes når problemstillingen ønsker svar på hvordan og hvorfor, når forskeren har liten kontroll over hendelser, og når det fokuseres på hendelser som skjer i nåtid (Yin, 2009).

*”The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings.” (Eisenhardt, 1989, 534).*

Jeg ønsket å undersøke belønningssystemets virkning på motivasjon og hvordan det fungerer i forhold til bedriftens målsettinger. Ifølge Jacobsen (2005) fokuserer case-studier på kontekst og samspillet mellom mennesker og kontekst. Oppgaven vil ha et mer beskrivende og intensivt design gjennom at undersøkelsen har mange detaljer og går i dybden. Den er preget av åpenhet og får frem det ulike i hver respondent. Problemstillingen er uklar og en vil gjennom denne tilnærmingen være mer åpen for uventede hendelser. Det er få begrensninger. Ulempen ved denne metoden er at den er ressurskrevende. Forskningen min er et tversnittstudie hvor jeg undersøkte hvordan belønningssystemet opplevdes og fungerte i bedriften akkurat på det tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført.

Jeg valgte å samle inn primærdata gjennom dybdeintervjuer for å få en forståelse for de ansatte i bedriften og deres meninger, holdninger og opplevelser. *”Når vi intervjuer mennesker, gjør vi det for å få et innblikk i menneskelige opplevelser fra deres ståsted”*

(Brinkmann og Tangaard (red), 2012, 19). Videre valgte jeg semistrukturert intervju, som betyr at jeg utarbeidet en intervjuguide på forhånd.

### **3.2 Datainnsamling**

Valget av frisørbedrift var ganske tilfeldig. Etersom jeg ved flere anledninger har klippet meg i bedriften følte jeg det var lettere å kontakte denne.

For å kunne belyse problemstillingen best mulig valgte jeg å intervjuere lederen for bedriften, daglig leder og 4 ansatte. Leder og daglig leder ønsket jeg å intervjuere for å få innsikt og forståelse for hva bedriften ønsket og hvordan de opplevde systemet fungerte. 4 relativt tilfeldig ansatte ble intervjuet fordi jeg ønsket å få et innblikk i hvordan de ansatte opplevde systemet og hvordan det påvirket deres motivasjon.

### **3.3 Intervjuguide**

Intervjuguiden var et hjelpemiddel for meg for å løse min problemstilling. *”Her forløper intervjuet som en interaksjon mellom forskerens spørsmål, hvorav noen er planlagt og nedfelt i en intervjuguide på forhånd og intervjupersonens svar”* (Brinkmann og Tangaard (red), 2012, 26). Basert på teorien, tidligere forskning og problemstillingen min utarbeidet jeg en intervjuguide. Jeg laget én intervjuguide for lederen og én intervjuguide for ansatte. Se vedlegg 3 og vedlegg 4. På begge intervjuguidene hadde jeg skrevet en liten huskeliste øverst med informasjon om intervjuet, slik at alle fikk den samme informasjonen i forkant av intervjuet. Intervjuet ble gjennomført på grunnlag av intervjuguiden, hvor jeg hadde noen forskningsspørsmål som utgangspunkt. Grønmo (2004) trekker frem at semistrukturert intervju baserer seg på en fleksibel holdning til intervjuobjektet. Åpne spørsmål og en relativt åpen dialog under selve intervjuet gjorde at jeg underveis oppdaget nye forhold. På bakgrunn av det som kom frem under intervjuene ble det derfor noen avvik i rekkefølgen på spørsmålene i intervjuguiden.

### **3.4 Innsamling av data**

Jeg tok en telefon til lederen av bedriften. Vi etablerte kontakt tidlig, sommeren 2014. Senere avtalte vi tidsrom for intervjuene. Intervjuene ble gjennomført i midten av oktober på en tidsperiode på 1 ½ uke. Jeg informerte kun om det som var nødvendig om oppgaven på

forhånd, da jeg ikke ønsket at intervjuobjektene skulle forberede seg. Intervjuene ble gjennomført så likt som mulig. Alle ble gjennomført én og én, i bedriftens egne lokaler på pauserommet. Etter avtale med daglig leder informerte vi ansatte om at det foregikk intervjuer i gitte tidsrom og lukket døren slik at ingen skulle forstyrre. Dette tror jeg gjorde at jeg unngikk konteksteffekt, altså kunstige svar. Jeg behandlet alle likt. For å sikre at jeg skulle få med alt under intervjuet benyttet jeg meg av båndopptak. Dette gjorde at intervjuet også fløt veldig bra. Intervjuets lengde varierte fra 24 minutter til 53 minutter. Ved slutten av intervjuet ble intervjudeltakerne spurt om de hadde noe mer de ønsket å tilføye eller noe de trodde kunne være nyttig informasjon for undersøkelsen. Dette er noe Yin (2009) og Grønmo (2004) poengterer er svært viktig for undersøkelsens kvalitet. Jeg sa og at de kunne kontakte meg via telefon eller mail dersom det skulle dukke opp noe i ettertid. Helt til slutt takket jeg for tiden.

### **3.5 Dataanalyse**

Jeg vil diskutere validitet og reliabilitet for å vurdere oppgavens gyldighet og pålitelighet.

#### *3.5.1 Validitet*

Validitet er ifølge Jacobsen (2005) knyttet til gyldighet. Det dreier seg om undersøkelsen faktisk måler det man hadde til hensikt å måle, undersøker det man mente å undersøke, og at dataene man fant er mest mulig relevante og gyldige for problemstillingen (Grennes, 2004).

Gjennom å ha jobbet mye med teori og tidligere empiri ga dette meg et godt utgangspunkt for gjennomtenkte spørsmål i intervjuguiden. Etter å ha laget intervjuguiden diskuterte jeg spørsmålene og ulike perspektiver med veileder, noe jeg tror ga meg et godt grunnlag for intervjuene. Ut ifra svarene jeg fikk er det grunn til å tro at spørsmålene var godt formulert og ble tolket relativt likt, da flere respondenter trakk frem mye av det samme. Likevel er jeg klar over at noen av spørsmålene kan være tolket ulikt av ulike personer. Ettersom flere argumenterte for at en beskrivelse var riktig, vil jeg påstå at dette øker undersøkelsens gyldighet. Jeg valgte å gjennomføre små tester av gyldigheten ved å spørre åpne, og ikke ledende spørsmål om forhold som var antydnet eller beskrevet i tidligere intervjuer.

Et viktig spørsmål når det gjelder validitet er om jeg har fått tak i de riktige kildene, og har kildene gitt riktig informasjon? (Jacobsen, 2005). Jeg intervjuet lederen for bedriften og daglig leder som har god informasjon om hvordan systemet er ment å fungere, samtidig som

det var interessant å se på hvordan de opplevde det fungerte i forhold til de ansattes opplevelse av systemet. Alle ansatte i bedriften har erfaringer om hvordan de opplever belønningssystemet og hvordan dette påvirker deres motivasjon. Jeg mener at respondentene var godt egnet for å kunne besvare min problemstilling, noe som kan sies å være valid.

Intervjudeltakerne var anonyme, alle fikk lik informasjon. Årsaken til anonymitet var fordi jeg ønsket at intervjudeltakerne skulle være mest mulig åpne, uten å være redde for å kritisere egen bedrift. Respondentene var åpne og forklarte både positive og negative sider som de opplever ved belønningssystemet. Det foreligger ikke noen grunn til å anta at intervjudeltakerne holdt igjen informasjon eller at det var noen form for konteksteffekt.

Jeg spurte om jeg kunne ta kontakt i ettertid dersom det var noen uklarheter eller det skulle dukke opp noe jeg trengte mer informasjon om. Dette benyttet jeg meg av en gang, da jeg ringte daglig leder for å oppklare en uklarhet.

Jacobsen (2005) hevder at man kan skille mellom intern og ekstern validitet. Ovenfor har jeg diskutert intern validitet. Når det gjelder ekstern validitet handler dette om generalisering. Det kvalitative datagrunnlaget er ikke tilstrekkelig for å kunne generalisere funnene mine. Man snakker heller i kvalitativ studie om overførbarhet; om man danner beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttig for andre og i andre studier (Johannessen et al., 2005). Min undersøkelse er snevert som utgangspunkt for overførbarhet da det kun er et tversnittstudie og jeg bare har analysert en bedrift. Hensikten med min undersøkelse var ikke å generalisere funnene mine til hele frisørbransjen. Jeg ønsket å forstå og utdype hvordan belønningssystemet i bedriften påvirker de ansattes motivasjonen og fungerer i forhold til bedriftens ønsker. Etersom oppgaven bygger på et intensivt design, en mer detaljert undersøkelse som går i dybden på få enheter, legger dette til rette for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2005). Jeg kan basert på denne undersøkelsen danne en mer generell teori om hvordan belønningssystemet i bedriften virker på de ansattes motivasjon og hvordan det fungerer i forhold til bedriftens målsettinger. Likevel et det vanskelig for meg å konstatere at denne teorien er gyldig i andre kontekster.

### *3.5.2 Reliabilitet*

Reliabilitet er knyttet til pålitelighet (Jacobsen, 2005). Det vil si at man ser på hvordan gangen i undersøkelsen har vært, altså det jeg har foretatt meg for å få frem dataene (Grenness, 2004).

Det som undersøkes, påvirkes av meg som forsker, samtidig som jeg som forsker vil bli påvirket av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen. Jeg har i størst mulig grad prøvd å vært objektiv samtidig som jeg har vært bevisst på å ikke stille ledende spørsmål. Ved å bruke intervjuguiden har dette styrket undersøkelsen reliabilitet gjennom at alle har fått relativt like spørsmål og styrket undersøkelsens sammenligningsgrunnlag.

Det ble brukt båndopptak for å sikre at jeg fikk med meg alt som ble sagt under intervjuet. Jeg transkriberte alt materialet. For det første har dette gjort at jeg ikke har mistet noe datamaterialet. For det andre har transkriberingen hjulpet meg i analysefasen hvor jeg fikk bedre oversikt og kunne gå frem og tilbake i analysefasen. For det tredje sikret dette at jeg faktisk gjenfortalte korrekt hva som ble sagt under intervjuene. Til tross for at dette var svært tidkrevende, mener jeg at dette har vært nødvendig og styrket undersøkelsens reliabilitet.

Optimalt skulle jeg intervjuet alle personene i bedriften og fått alles synspunkter, men på grunn av ressurser var ikke dette mulig. Dette kan sees på som en svakhet for påliteligheten.

### **3.6 Etisk avveining**

Etiske problemstillinger oppstår når adgang til organisasjoner skal sikres, og data skal samles, analyseres og rapporteres (Saunders, Lewis og Thornhill, 2009, 183). Basert på dette stilles det dermed krav til de at de handlingene jeg har gjort kan vurderes som etisk gode. Før intervjuet ble gjennomført informerte jeg om bruk av båndopptak og om anonymitet. De ble videre informert om at det var frivillig å være intervjuobjekt.

Under intervjuet behandlet jeg alle likt og var bevisst på å være hyggelig. Frisørene fikk god tid til å tenke og svare uten avbrudd. Jeg avtalte i samråd med ledelsen og hver enkelt frisør tidspunkt for gjennomføring av intervju. Ledelsen var dermed orientert og hadde gitt aksept for tidsbruken. Daglig leder satt av tid i kalenderen til frisørene slik at ingen frisører ble booket i gjeldende tidsrom. Hensikten med dette var at frisørene ikke skulle bli avbrutt, føle seg stresset eller ukomfortabel. Dette er i tråd med anbefalingene til Saunders, Lewis og Thornhill (2009).

### **3.7 Implikasjoner**

Ettersom dataene fra studiet er omfattende og komplekse, er det viktig å påpeke at mine funn er preget av min tolkning og analyser av dataene. Jeg har i størst mulig grad prøv å vært selvkritisk og i størst mulig grad objektiv. Likevel er det mulig at andre kan tolke dataene annerledes.

## 4. Presentasjon av Case

Jeg har gjennomført totalt 6 intervjuer. I dette kapitlet gir jeg en kort presentasjon av bedriften jeg har gjort analyse av og gir en kort forklaring på hvordan belønningssystem de har i dag. Belønningssystemet som blir presentert i dette kapitlet er basert på hva som er kommet frem under intervjuene. Dette kapitlet er ment å gjøre det lettere for leser gjennom å gi en ryddig oversikt over belønningssystemet.

### 4.1 Bedrift

Bedriften eies i dag av et søskenpar. De to overtok bedriften etter deres mor. Hun startet salongen i 1978 hvor hun først hadde salongen hjemme. I 1881 flyttet hun salongen og startet opp i sentrum av byen. Senere har de åpnet flere salonger og bedriften består i dag av 4 salonger. Bedriften har totalt 34 årsverk. Alle salongene har like insentiver.

Jeg har gjennomført intervju med leder, og valgt å gjennomføre alle intervjuer av daglig leder og frisører på samme salong.

### 4.2 Presentasjon av dagens belønningssystem

Basert på intervjuene jeg har gjennomført finner jeg at bedriften har en del finansielle insentiver. Nedenfor har jeg laget en oversikt over belønningssystemet:

*Finansielle insentiver:*

#### 1. Grunnlønn = Tariff

Frisører uten svennebrev	135 kr pr. time
Frisører med norsk svennebrev:	
Mellom 0-5 år	146 kr pr. Time
Mellom 5-10 år	153 kr pr. Time
Mer enn 10 år	162 kr pr. Time

#### 2. Provisjon:

Provisjon på behandling tar utgangspunkt i gjennomsnittlig omsetning på 470 kr per time gjennom hele måneden. Dersom frisørene overstiger dette kravet får de 31% provisjon i gjeldende måned.



Behandling omsetning over 800 kr i timen i den aktuelle måned gir en ekstra bonus på 500 kr. Det forutsetter mer enn 30 timers arbeid. Ved mer enn 2 reklamasjoner ved en 100% stilling og ved mer enn 1 reklamasjon ved mindre enn en 100 % stilling faller denne bonusen vekk.

### 3. *Provisjon på salg*

Provisjon på salg tar utgangspunkt i gjennomsnittlig salg på 90 (eks. mva.) kr i timen gjennom hele måneden. Dersom frisørene overstiger dette kraver får de 10% bonus i gjeldende måned.

### 4. *Fraværsbonus*

Dersom du ikke har fravær i den aktuelle måned, økes timelønnen med en bonus på 7 kr i timen. Det beregnes ikke feriepenge av denne bonusen.

#### *Ikke finansielle insentiver:*

Det jobbes ut fra 3 mål, *omsetning, rebooking og salg per kunde*. En rapport henges opp en gang i måneden som speiler hvordan det har gått med de ulike frisørene. Det foreligger ikke noen gevinst ved å være øverst på listen.

Jeg vil under kapittelet ”funn og analyse” diskutere intensivsystemet nærmere.

#### *Arbeidsuke for frisør:*

I denne bedriften opererer de med 3 ulike vakter:

Hverdag, vakt 1: Kl. 10.00 til 16.00

Hverdag, vakt 2: Kl. 13.00 – 21.00

Helg (Lørdag): Kl. 10.00-19.00

Frisørene jobber 37,5 timer i løpet av en uke. I løpet av en uke må de jobbe to kvelder, altså frem til kl. 21.00. I tillegg er de pliktige til å jobbe annenhver lørdag. De får et tillegg på 30 kr etter kl. 19 på hverdager og etter kl. 16 på lørdager.

## 5. Funn

I det følgende kapittelet skal jeg presentere dataene jeg har samlet inn. Kapittelet er delt opp i to hoveddeler hvor jeg først tar for meg funn i henhold til forskningsspørsmål 1 (F1), for deretter presentere funn i henhold til forskningsspørsmål 2 (F2). Jeg vil presentere funn fra intervjuene med leder, daglig leder og frisørene. Jeg vil drøfte likheter og ulikheter mellom svarene til leder og ansatte. Daglig leder kan tolkes både som en del av ledelsen, men og som frisør. For det meste har jeg valgt å tolke det daglig leder sier som en del av ledelsen ettersom det er grunn til å anta at daglig leder en frisør som har gjort det bra og står for mye av det ledelsen ønsker.

### 5.1 Hvordan virkning har belønningssystemet på ansattes motivasjon (F1)

Jeg skal nå presentere og analysere funn i henhold hvordan belønningssystemet fungerer på ansatte sin motivasjon. For å undersøke virkningen av belønningssystemet, har jeg med bakgrunn i teori og empiri kartlagt ulike motivasjonsteorier og insentiver. Først skal jeg presentere og analysere hva de ansatte motiveres av. Videre ser jeg på hvordan belønningssystemet fungerer i dag og avslutningsvis analyserer jeg hvilke mål som brukes og virkningen av dette.

#### 5.1.1 Motivasjon

Frisørene motiveres mest av sine medarbeidere og av kundene. Opplevelsen av å gjøre en kunde fornøyd, prestere bra og utvikle seg som frisør samtidig som de føler at de blir sett er viktig. Flere frisører mener kurs er en viktig faktor for motivasjon. Ledelsen på sin side samsvarer relativt likt med hva de tenker deres ansatte motiveres av. Ledelsen mener at trivsel og inspirasjon generelt er viktig. Følelsen av å mestre kundene og bli sett har stor innvirkning. Når det gjelder lønn mener leder at dette er en kortvarig motivasjon: *“Lønn er en kortvarig motivasjon tenker jeg.”*

Arbeidsmiljøet i bedriften er bra, i hvert fall på den salongen hvor intervjuene ble gjennomført. Ledelsen hevder: *“Arbeidsmiljøet er veldig bra (..) tradisjonelt sett har vi et bra arbeidsmiljø. Det er bevisst. Både hvem vi tar inn og det går på at vi har lav terskel slik at alle kan prate og alle er like viktige (..)Vi har en sommerfest. Jentene er flinke til å lage fest også har vi sponset de med mat eller noe sånt. Arbeidsmiljøet er superviktig.”* Samtlige ansatte sier de trives på jobb og at arbeidsmiljøet er bra. En ansatt presiserer: *“Det er bra. Ikke*

*bak-snakking og alle er veldig snille med hverandre*". Ettersom bedriften nylig har etablert en fjerde salong er det blitt flere ansatte og mange nye, noe som gjør at noen mener arbeidsmiljøet var litt bedre før. Følgende sitat illustrer dette:

*"Veldig bra, men det har vært litt ustabil. Hvert fall siste året. Men det er også fordi de har åpnet den nye salongen og vi har blitt delt. Nesten alle var her før også har det blitt veldig mange nye, men det har blitt mer stabilt nå."*

Daglig leder beskriver nyetableringen og arbeidsmiljøet slik:

*"Vi har et veldig godt arbeidsmiljø. Vi er veldig sammenspleiset og støtter hverandre (...) Ledelsen har vært flink å sette sammen team og følge opp. Jeg føler at vi har et godt samhold og er flinke til å bry oss om hverandre og skryte av hverandre."*

### 5.1.2 Grunnlønn

Frisørene har en grunnlønn som baseres på tariff. Timelønnen økes etter ansiennitet. For de som har tatt svennebrev og jobbet mellom 0-5 år har en timelønn på 146 kr i timen. De som har jobbet mellom 5-10 år får 153 kr i timen. Etter 10 år i bedriften med svennebrev får de en timelønn på 162 kr i timen. Dersom en ansatt ikke oppnår noe provisjon vil disse timesatsene gjelde i den aktuelle måneden. Ansatte føler at det er trygghet med timelønn og er fornøyd med å ha en grunnlønn. En frisør utaler følgende: *"Veldig glad for at vi har grunnlønna."* En annen frisør bekrefter dette i sitt intervju: *"Det er jo bra at en har minstelønn, en liten trygghet."* På en annen side mener samtlige frisører at grunnlønnen er noe lav. Det er også en utrygghet at de ikke har høyere fast inntekt, noe som går ut over det daglige. 3 av frisørene peker på at de er avhengig av en partner med inntekt for å få ting til å gå rundt. To sitater fra to forskjellige intervjuer illustrerer dette:

*"Hadde jeg ikke syntes det var gøy så hadde jeg ikke vært her. En får på en måte ikke noe igjen for det. Det er så dårlig betalt at det er ikke noe å leve av alene. Du kan jo bare si "hadet" til huset for eksempel."*

*"Jeg har heldigvis en mann som tjener godt. Hadde jeg ikke hatt han hadde jeg aldri greid meg alene (...) Det er lettere å gå i banken å få huslån med høyere grunnlønn, du kan ikke bruke provisjon. Du får ikke mye lån på grunnlønna."*

I samtaler under intervjuene med frisørene om ansiennitet svarer flere at de gjerne kunne sett grunnlønnen øke mer. På spørsmål om en frisør føler at hun får noe igjen for å ha vært lenge i bedriften svarte hun: *”Ikke veldig mye, for det er ikke så mye mer man får basert på ansiennitet.”*

Ledelsen mener at ansatte som jobber godt får god lønn, og at dette er riktig måte å lønne frisører på: *”Jeg vil si at det fungerer veldig bra. Rett og slett fordi de som gjør en innsats og gjør en god jobb får betalt for det. Samtidig som vi har en buffer som gjør at de har en trygghet. Jeg synes det er en riktig måte å lønne håndverk på.”*

En ansatt har valgt å kombinere frisøryrket med en kontorjobb hvor hun jobber 80 % stilling som frisør. Hun jobber kun ettermiddager, kveld og helger, da listene er fulle. Hun forklarer: *”Kan ikke jobbe 100 %, tjener ikke godt nok og det er ikke bra for helsen.”*

### *5.1.3 Provisjon omsetning og salg*

Bedriften har regnet ut at dersom en frisør skal være lønnsom må frisøren tjene inn 550 kr i timen som utlært. Dette er en selvutviklet kalkyle av ledelsen. Med bakgrunn i dette har de bestemt at frisørene får 31 % provisjon på behandling av det som er over kravet på 470 kr i timen gjennom hele måneden. De får og en provisjon på 10 % av det de selger av produkter til egne kunder (ikke salg over kassen). 10 % salgsbonus regnes av det som er kravet på 90 kr hver time. Provisjon oppleves som svært gøy å nå. En frisør uttrykker: *”Det er kjempegøy å nå provisjon og ha masse kunder.”* Blant frisørene er det noe delte meninger på hvor lett/vanskelig provisjon er å oppnå. Flertallet peker i retning av at det oppleves som noe vanskelig å nå målene. *”Man må jobbe hardt for å få provisjon”* beskriver en frisør. Det fremkommer at de står på og jobber hardt over tid, men føler at de fortsatt kan rammes av en stille periode som til en viss grad preges av ukontrollerbare eksterne faktorer. Noen perioder er mer stille enn andre av naturlige årsaker mener de. En frisør illustrer dette:

*”Jeg tenker at det er litt kleint. I alle fall det med lønna. Minstesatsen er altfor lav. Det er greit at du skal jobbe og jobbe og få etter det du har arbeidet for. Men kommer det en stille periode og vi har jobbet steinhardt og det kommer en liten dal og lønnen ryker, du har jobbet på spreng også får du ikke mer betalt enn minstebetalt (..)”*

Ledelsen mener at frisørene ikke tjener dårlig dersom de gjør en god jobb: *”Det er en fremsatt ting at frisører tjener dårlig. De gjør egentlig ikke det hvis de gjør en god jobb. Men det er klart at hvis du ikke tar tak og ikke er engasjert har du en minstelønn som ikke er god. Men da har du ikke inntekt som frisør til å ha det heller. Jeg tenker at de kan ikke forvente mer enn det som faktisk står. Alle vil ha. Vi har nylig vært gjennom en streik. I streiken sier de at de vil øke lønna. Men det de ikke sier, er at da må vi øke kravene. En god frisør er en som gjør en god innsats.”*

Videre viser ledelsen til at arbeidsmoralen generelt i samfunnet har endret seg noe i negativ retning de senere årene. Ledelsen mener det er viktig at frisørene forstår betydningen av viktigheten å ta initiativ selv.

#### *5.1.4 Fraværsbonus*

Ledelsen har utarbeidet en bonus for å unngå fravær som kan karakteriseres som unødvendig fravær, eksempelvis fravær som skyldes kun en liten forkjølelse. Dersom en person ikke har fravær i gjeldende måned, vil person få 7 kr ekstra i timen. Leder uttaler: *”Dersom de har fravær, uansett årsak forsvinner bonusen.”* Dette er den bonusordningen ledelsen trekker frem som den de muligens opplever som den mest vellykkede ordningen. Den var rask å igangsette og de er nå kvitt de små sykdomsdagene. *”Fraværsbonusen fungerer veldig bra, nå husker de det. Vi gjorde dette for å bli kvitt de små sykdomsdagene som at de har vondt i halsen. Nå er de mye mer bevisst på det.”*

Daglig leder omtaler fraværsbonusen følgende: *”Jeg ser på fraværsbonusen som positivt ettersom det er mange unge i yrket. Men det er og litt urettferdig for de som virkelig står på, tar inn masse penger til bedriften og jobber hardt for å oppnå god lønn og gjør det bra hele tiden. Da er det kjipt hvis du er syk en gang og mister store deler av månedslønna. Det er ganske umotiverende.”*

En timelønn med 7 kr ekstra i timen merkes på utbetalingen. Noen frisører velger imidlertid å gå på jobb selv om de er syke for å unngå å miste fraværsbonusen. En frisør beskriver dette slik: *”Det går litt begge veier. Hvis du er syk så er det en straff, men så er det veldig greit*

*hvis du ikke er syk. Jeg vil jo ikke at folk skal komme på jobb syke, men jeg ser jo at det skjer.”*

### 5.1.6 Mål

I sammenheng med provisjon har ledelsen utarbeidet en rapport som frisørene jobber etter med 3 mål. Denne listen baseres på 3 mål:

1. *Omsetning i timen (Viser den totale effektiviteten)*
2. *Rebooking (Setter opp en ny time til kunden)*
3. *Salg per kunde*

Rapporten henges opp en gang i måneden på veggen i de 4 salongene som bedriften har. Alle frisørene er skrevet opp og rangert. Den beste frisøren i gjeldende måned i forhold til målene står øverst på listen, den nest beste frisøren står oppført som nummer to på listen, osv. Det er ikke noen gevinst av å være øverst og det er frisørenes valg om de ønsker å følge med på listen. Alle frisørene opplyser at de sjekker listen når den henges opp. De kan sammenligne seg både med frisørene på egen salong samt frisørene på de andre salongene i bedriften. I tillegg har frisørene selv muligheten til å logge seg på PC og følge med den daglige utviklingen av hvordan de ligger an i forhold til disse målene. Hvor ofte frisørene velger å logge seg på PC å følge med den daglige utviklingen i forhold til målene er veldig forskjellig. Noen logger seg på flere ganger i uken for å følge med, mens andre ser nesten kun på rapporten når den henges opp. Frisørene er enige om at rapporten som henges opp virker motiverende. En frisør forklarer: *”Den er veldig bra. Det er veldig sånn åh, nå er jeg der jeg skal være og skal prøve å holde meg der. Eller så er det sånn at jeg tenker nå må jeg komme meg opp. Veldig motiverende å se på.”* En annen frisør bekrefter dette: *”Bare det å se seg selv på toppen av lista, bare det er motiverende. Men skulle gjort noen småting, bare gjøre noe ut av det.”*

På spørsmål om frisørene opplever at de som ligger høyt oppe på den månedlige rapporten får bedre lønn enn de som ligger lenger nede på rapporten, samtykker samtlige frisører på at det er en sammenheng.

På salongen jeg gjennomførte intervjuer informerte frisørene at de har medarbeidersamtaler med daglig leder på salongen. Sammen setter de personlige mål som blir fulgt opp. Det er

ikke fastsatt i et system hvor ofte medarbeidersamtalene gjennomføres. Det gjennomføres etter daglig leders kapasitet. På de resterende salongene er det ledelsen som gjennomfører medarbeidersamtalene.

Funnene fra mitt studie viser at ledelsen har bestemt målene. Det fremgår at målene er bestemt basert på et kostnadsbilde. En frisør må altså tjene inne en viss omsetning og betjene over denne for å være lønnsom for bedriften. Basert på kalkulasjoner har ledelsen funnet ut at frisørene må tjene 550 kr for å være i såkalt grønn sone. Ledelsen viser til at de har en åpen kultur hvor frisørene kan si ifra og har høy takhøyde. Bedriften er bygget på en flat struktur. Frisørene mener de er delaktig i målsettingsprosesser som går på personlige mål og utvikling, som gjennomføres i medarbeidersamtaler. Det viser seg også at hver salong har egne mål som frisørene jobber sammen om.

## **5.2 Virker insentivene i retning av bedriftens ønsker, og i den sammenheng; er belønningssystemet slik at ansatte blir mer effektive?**

I følgende delkapittel skal jeg presentere og analysere funn i henhold til forskningsspørsmål 2 (F2). I tråd med prinsipal-agent-teori foreligger det asymmetrisk informasjon som igjen skaper rom for såkalt "gaiming", altså det skjer en vridningseffekt. I tilknytning til dette vil jeg drøfte om det er svak eller sterk målkongurens mellom ansatte og ledelsen. Er ansatte mer effektiv og jobber i tråd med bedriftens ønsker vil bedriften automatisk bli mer effektiv og dermed mer lønnsom.

Noen frisører antyder at dersom de tror at de ikke oppnår provisjon gjeldende måned blir de til en viss grad demotivert. Dette kan skje allerede midt i gjeldende måned, men oftest skjer det noe senere. En frisør forklarer det slik: *"Er det 10 dager igjen og jeg ser at jeg ikke kan nå provisjon, så gir en ikke alt selv om jeg prøver fortsatt å gi mest mulig likevel. Men når du vet det er så langt å gå så er det demotiverende. Jeg henger meg fortsatt på for å liksom høyne snittet."*

At det kan være dyrt med klipp- og farge hos en frisør er kjent. Selv noen av frisørene kjenner på dette. Under intervjuene kommer det frem at noen frisører velger å ta mindre betalt for farge enn det de egentlig skal. En frisør beskriver situasjon slik: *"(...) At for eksempel hvis du*

*har brukt veldig mye farge, så skal du ta betalt for det. Det er veldig mange som tenker at oi, shit, dette var mye, og tar litt mindre betalt.”*

Frisørene legger ikke skjul på at de ikke er helt fornøyd med lønna i forhold til innsatsen de mener de legger i arbeidet. En frisør beskriver at hun aldri er veldig fornøyd med lønna selv med provisjon, men at hun kan tenke at den var grei. Oppnår hun ikke provisjon er det en skuffelse. Hun utdyper: *”Noen ganger føler jeg at åh, jeg trodde virkelig jeg hadde jobbet på spreng. Mens andre ganger; Det var OK. Har aldri følt at oi, det var bra. Ikke i det hele tatt.”* Innsatsen som legges ned er ikke bare innsats som frisør. De må til enhver tid yte service. Flere hevder de tidvis opererer som psykologer på jobb og opplever et stort press på å levere både kvalitetsmessig og tall. Det kan være en stor påkjenning. En frisør beskriver: *”Eneste er at øverste ledelsen setter krav til hvor raskt du skal behandle kunder. Jeg bruker 60 minutter på en dameklipp for at jeg synes kunden skal bli ordentlig, mens ledelsen ønsker at vi skal bruke 45 minutter. Det er veldig press på akkurat det. Og det føler jeg at jeg ikke når over. Jeg vil at kunden skal gå ut fornøyd. For å bygge opp den kundekretsen så føler jeg at jeg også vil ha litt mer tid med kunden og for å bli kjent med kunden.”* En annen frisør forklarer: *”Men egentlig bør en får mer betalt, for en er ikke bare frisør, en er jo også psykolog og det er tungt å stå der og alltid måtte yte service.”*

Ledelsen tror at flere frisører opplever at det er tungt å være frisør og at de merker et press på at det skal leveres. De tror at enkelte opplever at de er lavt lønnet, men at noen føler at får som fortjent. *”Jeg tror noen mener at vi er for lavt lønnet, men så tror jeg noen ser det at vi får etter hva vi tar inn. Men jeg tror generelt frisørene tenker hvor hardt det er å være frisør, for det ikke bare å være frisør, det er et urettferdig stempel. Det nytter ikke å falle ned. Du må virkelig levere 100 % hele veien også er det tungt reint fysisk. Det er og veldig personlig (...).”*

Presset på å levere blir noen ganger for stort for enkelte frisører. Noen innrømmer at de tenker på provisjon og tilbyr en kunde ekstra behandling selv om det muligens ikke er helt nødvendig. Dette gjør frisøren for å opprettholde omsetningen uten at det på noen måte går ut over kvaliteten i det de leverer. En frisør sier: *”Det går ikke ut over kvalitet, men heller at man selger en ekstra ting eller at man gjør mer for å nå provisjon. At en for eksempel napper bryn eller farger bryn uten at det nødvendigvis trengs, men gjør det for å få mer omsetning.”* En annen frisør innrømmer: *”Mye press på salg og tall. (...) Av og til så føler jeg nesten at*



*jeg tvinger noe på kunden (...) Det kan bli litt sånn at jeg anbefaler noe hele tiden.*” Selv om flere frisører innrømmer at de tenker mye på omsetning og provisjon, så er de likevel opptatt av kvalitet, slik at kunden kommer tilbake. De er opptatt av å ha en fast kundekrets. Samtlige frisører er enige om at man har fokus på det som måles. En frisør illustrerer: *”Man skjærper seg på de tingene man føler man blir målt på. Det er ikke rart. Men det er veldig viktig selv om en bryr seg om omsetning og salg, at en ikke kun tenker på det. Det er viktig å tenke på at det sitter et menneske der. Jeg synes det er viktig hvert fall.”*

Til tross for at de jobber for å selge produkter føler flere at bedriften sitter igjen med mye mer enn de selv gjør. En ansatt forklarer: *”Føler det er urettferdig at vi ikke får 10% på alt av produkter vi selger.”*

Arbeidstidene oppleves som ugunstige og vanskelig å kombinere fritid og familieliv med. Frisørene føler at de ofrer mye tid til jobben og gjør en stor innsats for bedriften, uten å virkelig kjenne at de får ordentlig belønning for arbeidet. *”For å være helt ærlig tror jeg at jeg hadde jobbet enda hardere dersom vi hadde hatt en annen bonus. Mer bonus for eksempel ved helgejobb. Når du jobbet 9 timer annenhver lørdag og har som regel konstant mye å gjøre. Bedriften forventer at vi skal jobbe annenhver helg, noe som går ut over fritiden, mindre familietid. Vi er mye på jobb. Vi jobber mindre antall timer i ukedagene, men arbeidstidene er ugunstige og ettersom vi jobber 9 timer annenhver lørdag føler jeg at det går ut over fritid, familietid og tid med venner. Ganske umotiverende å gå på jobb annenhver lørdag og bruke hele dagen på jobb når du er sliten, for du jobber så mye og så hardt for å nå provisjon din (...) Så mye som vi jobber seinvakter og helger og står på for å beholde en kundekrets og oppnå provisjon så føler jeg faktisk at vi har dårlige og lave bonuser. Det er noe at når vi jobber så mye helg som bedriften forventer vi gjør så synes jeg de skal gi oss bonus for det også. Det hadde vært mer motiverende å jobbe helger da.”* En annen frisør bekrefter dette: *”Det henger igjen hos mange at grunnlønnen er så lav og jeg tror at dersom den hadde vært økt noe ville frisørene ha jobbet enda hardere.”*

En frisør forteller at hun tidligere følte hun fikk videreutdanning og dermed bra med belønning. Men etter at videreutdanningen var ferdig har hun følt på at det ikke er mer belønning, og at de med mer kompetanse ikke står igjen med særlig mer enn de uten tilsvarende kompetanse. Frisøren illustrer: *”Jeg føler at jeg blir belønnet på noen punkter. Jeg har fått muligheten til å videreutdanne meg til å ta Colour Master og følte at jeg ble belønnet*

*for det da, men jeg har ikke følt at jeg har vært belønnet i ettertid. Jeg føler kanskje mer på at bedriften tjener mer på meg (...) Jeg føler at lønssystemet burde belønne de som har mer kompetanse. Slik har vi det ikke i dag.”* Og frisører som ikke har denne videreutdannelsen tok opp under intervjuene at de med høyere grad eller høyere kompetanse burde være belønnet i større grad.

## **6. Diskusjon**

Formålet med oppgaven er å undersøke belønningssystemets virkning på motivasjon og hvordan det fungerer i forhold til bedriftens målsettinger. Jeg vil se på resultatene i lys av teorien og gjør en vurdering av hvilken teori som best beskriver motivasjon til de ansatte og om belønningssystemet virker i den retningen den skal. For å løse problemstillingen har jeg konkretisert ned i to forskningsspørsmål. Først har jeg undersøkt hvordan virkning belønningssystemet har på motivasjon. Deretter har jeg undersøkt om insentivene virker i retning av bedriftens ønsker, og i den sammenheng; er belønningssystemet slik at ansatte blir mer effektiv. Forskningsspørsmålene går til dels inn i hverandre og enkelte temaer kan derfor tolkes sammen. For å besvare problemstillingene mine vil jeg i det følgende kapittelet drøfte resultatene i lys av presentert teori og forskning.

### **6.1 Motivasjon**

Resultatene fra den kvalitative analysen viser at frisørene har en sterk indre motivasjon. Det de i hovedsak er motivert av ligger altså i selve utførelsen av arbeidet (Kuvaas, 2012; Kaufmann og Kaufmann, 2009). På tross av at frisøryrket er kjent for å ha lav lønn, har frisørene likevel valgt å arbeide med dette. Det fremkommer tydelig at interessen for faget er stor og at de trives sammen med sine kollegaer. Arbeidsoppgavene som frisør, fornøyde kunder og medarbeiderne er noe samtlige beskriver som det mest motiverende.

Frisørene har et system som gjør at de har en lav grunnlønn og må jobbe hardt for å oppnå provisjon. Flere frisører trekker frem at lønna er ikke noe å leve av alene, hvert fall ikke med hus og barn. Det er grunn til å anta at flere frisører føler at de er avhengig av andre og ikke klarer seg alene. Lønningen kan oppleves både som uforutsigbar og for lav til å få huslån alene. En bank vil ikke ta hensyn til provisjon når de skal gi et huslån. Av naturlige årsaker gjør systemet det slik at frisørene til dels blir preget av en ytre motivasjon. Deler av kilden til motivasjon ligger altså utenfor selve jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Spørsmålet blir da om den ytre motivasjon fortrenger den indre motivasjon til frisørene. Frisørene mener selv at de jobber veldig etter kreativitet og ønsker at kundene skal være fornøyde. Det er grunn til å tro at frisørene kjenner på et press om at kunden skal være fornøyd, av i hovedsak to årsaker. For det første har en kunde alltid håret med seg og det vil

være viktig for kunden at den er fornøyd. For det andre er jobben til frisøren å gjøre kunden fornøyd, noe som igjen vil påvirke frisørenes følelse av hvor bra eller mindre bra arbeid de har gjort.

Forskning viser at individuell prestasjonsbasert variabel belønning virker på kvantitet, ikke på kvalitet (Jenkins et al., 1998). Videre viser studien av Jenkins et al., (1998) at det fungerer på enkle, rutinepregede og i utgangspunktet lite motiverende oppgaver og som er enkle å måle. Tilsvarende funn fra en metaanalyse gjort av Stajkovic og Luthans (2003) understreker dette. Det kan stilles spørsmålsteget om det å klippe en kunde ikke kan sies å være av kvantitet. Frisører mottar jo kunder hele tiden. Videre kan det diskuteres om oppgavene ikke er relativt enkle og rutinepregede. En kan si at det å klippe er en rutine, men en kunde er aldri lik og har forskjellige ønsker. Det stilles krav til stor grad av kreativitet for å utføre et godt arbeid som frisør. De som jobber som frisør har heller ikke valgt yrket basert på ytre motivasjon i form av lønn eller frynsegoder. De har valgt yrke med bakgrunn i interesse.

Funnene i studiet viser at frisørene ser på sine arbeidsoppgaver som givende og utfordrende. Dermed kan ikke arbeidsoppgavene karakteriseres som i utgangspunktet lite motiverte. En metaanalyse av Weibel et al., (2010) viser en sterk positiv sammenheng mellom individuell prestasjonsbasert belønning for enkle og uinteressante oppgaver og en *negativ* sammenheng for mer komplekse og interessante oppgaver. Dette står i tråd med mine funn hvor det fremkommer av resultatene at tidspress og provisjon noen ganger kan virke ødeleggende for frisørenes glede ved arbeidet. Dette samsvarer også med en annen metaanalyse som viser at ytre belønning i form av materielle goder har en tendens til å redusere belønning mottakerens indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverte (Deci et al., 1999).

## **6.2 Grunnlønn**

Samtlige frisører mener at det er bra å ha ei grunnlønn. Grunnlønnen kan ifølge teorien kalles for indirekte insentiv (Kuvaas, 2008). Funnene fra studiet viser at ansatte opplever grunnlønnen som en trygghet. På en annen side viser funnene fra studiet at frisørene synes grunnlønnen burde vært høyere. Flere av frisørene mener også at de som har høyere grad av kompetanse bør få høyere lønn. Det fremkommer at de ikke er fornøyd med å kun ha tariff, og at de ansatte som har vært lenge i bedriften ikke ser seg godt nok betalt for deres lojalitet i bedriften. Frisørene opplever ikke at de merker noe til ansiennitet da økningen er for liten i

timelønn. Ifølge frisørene føler de at de ofrer mer enn de får tilbake. Bedriften krever at de jobber 2 kveldsvakter i uken og annenhver lørdag. Frisørene er klar over at de ikke jobber flere timer enn andre yrker, men opplever arbeidstidene som svært ugunstige og vanskelig å kombinere med familieliv.

Ut i fra funnene er det er grunn til å anta at de frisørene som har vært lenge i bedriften ikke føler seg verdsatt og dermed ikke blir tatt nok vare på. Dette er i tråd med teori på området som sier at fastlønnssystem kan føre til økt lojalitet, ”vi følelse” og at en medarbeider kan føle seg verdsatt, som igjen kan øke medarbeidernes jobbeffektivitet (Kuvaas, 2008). Flere av de som har vært lenge i bedriften peker på at de omsetter for mer og tilfører bedriften både kunnskap og erfaring som bedriften er tjent med, men opplever ikke å få særlig igjen for det selv. En kan videre se på dette som en mulig årsak til at det er så mange unge i yrket. Det er mer lønnsomt for en bedrift å beholde eksisterende ansatte, enn å lære opp nye. Det kan derfor stilles spørsmålsteget til hvorfor bedriften derfor ikke velger å ta mer vare på sine ansatte i form av lønn.

### **6.3 Insentiver og mål**

Det fremkommer at frisørene mener det ikke er en god nok grunnlønn å leve av. Dermed skapes forventninger om å oppnå provisjon da mye av lønnen baseres på dette. Kognitiv motivasjonsteori er teorier som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det skapes dermed forventninger om hva de må prestere og flere frisører opplever det som et nederlag dersom de ikke oppnår provisjon. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) er innsatsen til en person avhengig av deres *subjektive forventninger*, altså deres forventninger om belønning. Videre kan subjektive forventninger drøftes i denne sammenheng tett opp mot *instrumentelle overveielser* av hvorvidt arbeidet fører til belønning (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Funnene i studiet har store likhetstrekk med tidligere forskning hvor frisørene opplyser at dersom provisjon er oppnåelig jobber de ekstra hardt for å oppnå høyere lønn, samtidig som det i seg selv er gøy å nå målet sitt. På en annen side viser funnene at flere frisører gir tidlig opp, dersom provisjon ikke sees som oppnåelig underveis i gjeldende måned. Minstelønnen har de uansett. Det er provisjon som er fokus for frisørene. Med bakgrunn i funnene er det grunn til å anta at ved en dårlig start på måneden gir flere frisører opp arbeidet med å nå

provisjon selv om det er 1 uke eller opptil 2 uker igjen av måneden. Virkningen av dette er dysfunksjonelt. Dette samsvarer også med tidligere forskning om likhetsteori som peker på at personer som mottar ”for små” belønninger, har en tendens til å redusere innsatsen (Busch og Vannebo, 2000).

Det fremkommer også av forskning på området at dette har generelt sett vært knyttet mot lønnsforhold (Kaufmann og Kaufmann, 2009), noe som og samsvarer med funnene i denne oppgaven. Frisørene vet hva som fremkommer av belønning og funnene tyder på at valensvurderingene er relativt like blant frisørene. De oppfatter provisjon på omsetning som verdifull, da dette er av stor betydning for deres lønn. Derimot vurderer de provisjon på salg av produkter av mindre betydning ettersom dette ikke merkes særlig i lommeboken. Funnene er i tråd med teori som viser at individuelle ordninger gir mer entydige sammenhenger mellom egen innsats og belønning (Kuvaas, 2008).

Bedriften opererer med ulike mål for å oppnå provisjon. Provisjon baseres på *Omsetning i timen og salg av produkter i timen*. Belønningssystemet baseres på eksplisitt og objektive mål. Frisørene opplever systemet som relativt rettferdig, konkret og forståelig. Dette samsvarer med det som ligger til grunn i teorien for direkte insentiver (Kuvaas, 2008). Målene bør også være utfordrende, men samtidig overkommelig for å ha en motiverende effekt (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det kan antas av funnene at provisjon oppleves som utfordrende, men at det oppleves som for vanskelig og for hardt å nå måned etter måned.

Bedriften bruker en rapport hvor de har fastsatt 3 mål, *omsetning i timen, rebooking og salg per kunde*. Her bruker bedriften mål hvor ansatte måles uten å få en direkte belønning. Disse målene står i nær kontakt med målene for provisjon. Funnene tyder på at frisørene opplever sammenheng mellom å gjøre det bra på denne rapporten og gjøre det bra på provisjon. Gjennom mål får en person vite hva han skal gjøre, fokusere på og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Bedriften har svært klare og tydelige mål. Rapporten henges opp månedlig og resultatene tyder på at den brukes av samtlige ansatte. Samtlige ansatte bruker rapporten for å sammenligne seg med andre ansatte. Denne rapporten oppfattes som motiverende. Mennesker sammenligner seg med andre og søker likhet i bidrag- og belønningsbalansen (Busch og Vannebo, 2000). Tilbakemeldinger på resultater er også en viktig faktor som spiller inn på motivasjon (Kaufmann og Kaufmann,

2009). Ansatte har muligheten til å følge med på PC og dermed selv se hvordan de ligger an. Bruken av dette er ulik, men peker i retning av at det er av stor nytte.

Å jobbe etter personlige mål som er diskutert i medarbeidersamtaler oppleves som motiverende. Dette samsvarer med teori som sier at tilbakemeldinger vil kunne være med å veilede den enkelte i riktig retning og er nødvendig for ny læring (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Kurs tas også opp som en motiverende faktor. Av funnene fremkommer det at kurs kan sees på som en stor belønning for en god innsats og valensvurderingen er slik at kurset er av verdi som belønning. Dermed kan en trekke parallell til tidligere forskning som viser at opplevd utbytte gjennom lønn kan kompenseres for ved høyere status (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Målene på rapporten og målene for provisjon har ledelsen satt uten medbestemmelse fra frisørene. Frisørene har derimot vært delaktig i personlige mål i medarbeidersamtalene. Det kan tenkes at målene for provisjon kunne vært mer akseptert dersom frisørene hadde fått vært delaktig i målsettingsprosessen. Generelt kan man si at deltakelse i målsettingsprosessen øker graden av aksept for det målet som blir satt opp (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Ledelsen på sin side argumenterer for at målene som er satt er basert på en kalkyle utviklet av dem slik at de holder seg i såkalt grønn sone. Videre kan det tenkes at dersom ansatte hadde fått vært noe delaktig i prosessen ville de muligens hatt større forståelse på hvorfor eventuelle mål er som de er. Frisører er kanskje ikke de beste matematikerne, men ved å gi muligheten til å være noe delaktig antar jeg at de hadde fått en større forståelse og aksept av målene. På en annen side vil frisørene kunne føle at de er mer hørt og at det ikke bare stilles krav til dem uten at de føler de får si noe om saken. Funnene tyder på at frisørene føler seg til dels overkjørt av ledelsen som stiller høye krav til dem. Etter en streik, fikk frisørene gå opp noen kroner i grunnlønn. Da valgte ledelsen å øke kravene for provisjon ytterligere. Er det ikke slik at etter en lønnsøkning gjennom streik, fortjener nettopp frisørene en høyere lønn basert på dagens arbeid? Frisørene opplever at kravene er høye og det er slitsom både fysisk og psykisk.

#### **6.4 Fraværbonus**

Bedriften har et system som gjør at de medarbeiderne som ikke er syke i løpet av en måned får 7 kroner ekstra i timen gjeldende måned. Dersom en frisør er borte, uansett årsak faller denne bonusen fra. Det viser seg at ledelsen mener dette er den mest vellykkede bonusen de har i dag. Årsaken til at de igangsatte denne bonusen var for å redusere de små fraværslagene

som skyldtes forkjølelse og lignende. Bonusen er svært konkret, enkel å forstå og objektiv. Både ansatte og ledelsen oppfatter at bonusen fungerer, frisørene har lavere fravær. Det fremkommer at bonusen oppleves som urettferdig når man virkelig er syk. Flere frisører peker på at det oppleves som en slags straff dersom en frisør har jobbet godt og får influensa. Samtlige er enige om at dersom de er friske er dette en fin bonus å få. Ledelsens formål med bonusen er å skape bevissthet og fokus på fravær. De ønsker å skape bevissthet om viktigheten for bedriften at ansatte er på jobb. Selv om det oppleves som noe urettferdig, vil de frisørene som står på og er lite syke sjeldent ”rammes” av dette.

### **6.5 ”Gaiming”, risiko og ikke-likeverdstilstand**

I tråd med teori viser funnene i mitt studie at medarbeiderne prioriterer å skape gode resultater på det de måles på. Derfor er det svært viktig at resultatmålene er godt gjennomtenkt slik at de får ønsket virkning på ansattes beslutninger og atferd (Colbjørnsen et al., 2000). Det fremkommer at flere frisører tenker ofte på provisjon og at de har stort behov for den. Til tross for at de fleste ikke ønsker å presse noe på kunden eller selge uten behov, innrømmer noen frisører at det forekommer. Det viser seg at noen tilbyr ekstra behandling for å øke omsetningen og videre fremkommer det at noen kan nesten presse på en kunde salg for å oppnå provisjon. En frisør fastslår at dersom behovet for å eksempelvis nappe øyenbrynene ikke er så stort, men noe kan tas, tilbyr hun fortsatt behandling mot litt mindre betalt. Dette kan trekkes i retning av såkalt ”gaiming” hvor frisørene sitt fokus er på provisjon. Selv om ledelsen ønsker en høy omsetning, er ikke slike vridningseffekter ønskelig. Her foreligger det såkalt asymmetrisk informasjon (Anthony og Govindarajan, 2007).

Kvalitet er vanskelig å observere, og noe som heller ikke blir fanget opp av insentivsystemet. Funnene i studiet tyder på at frisørene har en personlig verdi gjennom kvalitet. Det er rimelig å anta at en del kunder som velger sin frisør, velger med bakgrunn i kvalitet. Videre kan man anta at en frisør som ofrer kvalitet foran kvantitet, har stor fare for å miste sine kunder. Det foreligger altså et spenningsfelt mellom ledelsens intensjoner om å arbeide effektivt og frisørenes ambisjoner om å levere kvalitet, slik at kundene kommer tilbake.

Analysen indikerer at frisørene tidvis opplever at de ikke oppnår provisjon av to ulike årsaker. Det er til dels eget ansvar å til enhver tid ha stor nok kundekrets slik at de har nok kunder for å oppnå provisjon. Ifølge frisørene er det perioder som er mer stille enn andre perioder, hvor



de opplever at de rammes av ekstern ukontrollerbar faktor. Dette er en risiko som de ikke har kontroll over. I juletider er det grunn til å anta at det er flere som ønsker å klippe seg og at det av naturlige årsaker er mer stille like etter jul. Dermed gir dette variasjon i belønning som ikke er tilknyttet innsats (Anthony og Govindarajan, 2007) og det kan dermed antas at dette er en demotiverende faktor.

I studiet fremkommer det at noen frisører opplever at de har høyere innsats enn andre. I tilknytning til avsnittet ovenfor opplever noen frisører at de står på og jobber hardt uten å tidvis bli belønnet for sin innsats. Frisørene som er hardtarbeidende og mister provisjon sin med årsak i en såkalt stille periode, ender opp med tilsvarende lønn som en frisør som ikke har jobbet hardt gjeldende måned. De får da minstelønn på lik linje. Det kan imidlertid være relativt store forskjeller i omsetning på de som virkelig har prøvd å oppnå provisjon mot de som gir opp relativt tidligere. Frisørene opplever altså ikke at det eksisterer en likeverdstilstand (Kaufmann og Kaufmann, 2009). De føler dermed urettferdighet og opplever innsats og utbytte er feil sammenlignet med sine kollegaer.

Det fremkommer at frisørene ikke føler de får igjen like mye som de legger inn av innsats i bedriften. Funnene indikerer at ansatte arbeider hardt for å få en godkjent lønn. Dette kan sees i sammenheng med at totalbelastningen er stor. Ugunstige arbeidstider, dårlig betalt, tid med familie og venner gjør det krevende i hverdagen.

## 7 Konklusjon

Formålet med oppgaven var å undersøke belønningssystemets virkning på motivasjon og hvordan det fungerer i forhold til bedriftens målsettinger. For å besvare hovedproblemstillingen konkretiserte jeg problemstillingen ned i to forskningsspørsmål: *F1: Hvordan virkning har belønningssystemet på ansattes motivasjon? F2: Virker insentivene i retning av bedriftens ønsker, og i den sammenheng; er belønningssystemet slik at ansatte blir mer effektiv?*

Frisørene har stort sett valgt yrket med bakgrunn i interesse og ser på sine arbeidsoppgaver som givende og utfordrende. Mine funn tyder på at frisørene i utgangspunktet er indre motiverte.

Frisørene har en lav grønnlønn som de opplever som en trygghet, men på en annen side er denne med på å skape forventninger om å oppnå provisjon. Systemet er dermed lagt opp til å skape motivasjon gjennom ytre belønninger. Det er givende å ha mål å jobbe mot, men frisørene peker på at det oppleves som en skuffelse å ikke oppnå provisjon. Provisjon virker å være motiverende for samtlige frisører i starten av måneden. Videre ser det ut til at provisjon har en differensiert effekt i lengden på motivasjon til de ansatte. For de frisørene som innser at de oppnår provisjon virker insentivet motiverende. For de som innser at det er liten sjans for å nå provisjonsgrensen velger flere å kutte ned på innsats, noe som er dysfunksjonelt for bedriften. Det fremkommer og at tidspress og provisjon noen ganger kan virke ødeleggende for frisørenes glede ved arbeidet.

Det fremkommer tydelig at rapporten bedriften bruker med 3 mål er motiverende. Funnene peker også i retning av at fraværbonusen og medarbeidersamtaler kan sies å oppleves som motiverende.

Slik systemet er i dag skapes det fokus på kvantitet. For å lykkes i yrket må du som frisør uansett ha fokus på kvalitet. Dermed er det grunn til å anta at bedriften muligens klarer å pushe frisørene til å arbeide enda hardere enn dersom de ikke hadde hatt noen ytre belønning. Videre fremkommer det at systemet tidvis er dysfunksjonelt. Frisørene reduserer innsatsen dersom de tror de ikke vil oppnå provisjonsgrensen. Denne type atferd virker ikke i tråd med

bedriftens ønsker. Til tross for at noen frisører ”gaimer” systemet gjennom ekstra salg og behandlinger, er bedriften likevel tjent med frisørenes atferd og handlinger.

Fraværbonusen virker i retning av bedriftens ønsker, da ansatte ikke har fravær med mindre de er syke. Rapporten kan også trekkes frem som en faktor som virker i retning av at ansatte jobber mer effektivt og i tråd med bedriftens ønsker. Målene samsvarer relativt mye med målene for provisjon og oppleves som motiverende.

Et alternativ for bedriften kan være å redusere perioden provisjon regnes ut ifra. I dag baseres provisjon på en måned. Det kan tenkes at denne horisonten innsats vs. provisjon er for lang. Ved å redusere perioden vil bedriften muligens redusere den dysfunksjonelle atferden som forekommer. Videre kan det sees nærmere på provisjonsgrensen og deltakelse fra ansatte i målsettingsprosessen. Dette for å få en høyere aksept for målene.

For at ansatte skal føle seg mer verdsatt og føle at de får tilbake for deres lojalitet, kan det tenkes at et noe annerledes system for ansiennitet kunne vært bedre. De som har vært lenge i bedriften tilfører mer til bedriften enn nye. Det er mer lønnsomt for bedriften å ta vare på egne ansatte enn å ansatte nye. Et alternativ kan derfor være å lage et nytt og eget system som baseres på 0-3 år, 3-5 år, 5-7 år, 7-10 år og mer enn 10 år, med noe høyere grunnlønn enn dagens tariff. Det vil muligens bli lagt mer merke til og være en faktor som kan påvirke hvordan ansatte føler de verdsettes i firmaet.

Gjennom å gi frisørene 10% provisjon på alt de selger til egne kunder, kan det tenkes at dette vil merkes mer i lommeboken og frisørene vil dermed bli enda mer motiverte for salg.

Rapporten som bedriften har i dag har en motiverende effekt på samtlige ansatte, noe som er bra. Ved å gjøre noe ekstra ut av rapporten hver uke kan det tenkes å ha en ytterligere motiverende effekt. Eksempelvis kan det være at ukas vinner får et skrapelodd. På en annen side kan det tenkes at det kan være med på å skape frustrasjon hos enkelte frisører.

Jeg har i denne masteroppgaven undersøkt én bedrift. I videre forskning kan det derfor være interessant å sammenligne ulike frisørbedrifter og se på hvordan de ulike systemene fungerer og oppleves, for å se om man finner et system som skiller seg positivt ut.

## Litteraturliste

Akerlof, G. og Kranton, R. (2010). It is time to treat Wall Street like Main Street. *Financial Times*. Thursday February 25.

Anthony, R.N og Govindarajan, V. (2007). *Management Control system*. (12. Utgave). Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.

Brinkmann, S (2013). *Qualitative interviewing*. New York: Oxford University Press.

Brinkmann, S & Tangaard, L (red.). (2012) *Kvalitative metoder*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Busch, T. og Vannebo, J.O. (2000). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. (4. Utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K.P., Heum, P og Salvanes, K.G. (2000). *Resultatavhengig belønning: en utredning skrevet for kredittkassen*. SNF-rapport nr 25/00, Bergen.

Deci, E.L og Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.

Deci, E.L., Ryan, R.M. og Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*. 125(6): 627-668.

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

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

Eisenhardt, K, M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*. 14(1): 57-74.

Frey, J.H og Oishi, S.M (1995). *How to Conduct Interviews by Telephone and in Person*. Thousand Oaks: Sage

Grant, A.M. Nurmohamed, S., Ashford, S.J. og Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivation. *Organizational behavior and human decision processes*. 116: 241-251.

Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Oslo: Cappelen.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelig metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Simon, H.A. (1991). Organizations and Markets. *The Journal of Economic Perspectives*. 5(2): 25-44.

Hoff, K.G. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Holmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*. 10(1): 74-91.

Jacobsen, D.I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (2 utgave). Kristiansand S: Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (3. Utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Jensen, M.C. og Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm – Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4): 305-360.

Jenkins, G.D., Gupta, N., Mitra, A. Og Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*. 83(5): 777-787.

Johannesen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. Utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. Og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. (2. Utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S & Brinkmann S. (2009). *InterView: Introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Laffont, J.-J. og Martimort, D. (2002). *The theory of incentives: The principal-agent-model*. Princeton University Press.

Miner, J.B. (2005). *Organizational behavior 1, Essential theories of motivation and leadership*. M.E. Shape, Inc.

Pindyck, R.S. Og Rubinfeld, D.L. (2009). *Microeconomics*. (7. Utgave). Upper Saddle, River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1): 7-63.

Prendergast, C. (2002). The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives. *Journal of Political Economy*, 110(5): 1071-1102.

Prendergast, C. (2014). *The Empirical content of Pay-for-Performance*. University of Chicago Booth School of Business.

Saunders, M. Lewis, P. og Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students (5. Utg.)*. Essex: Pearson Education Limited.

Stajkovic, A.D og Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual backgrounds, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel psychology*. 56: 155-194.

Thagaard, T (1998). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Oslo: Fagbokforlaget.

Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) cost. *Journal of public administration research and theory*. 20(2): 387-412.

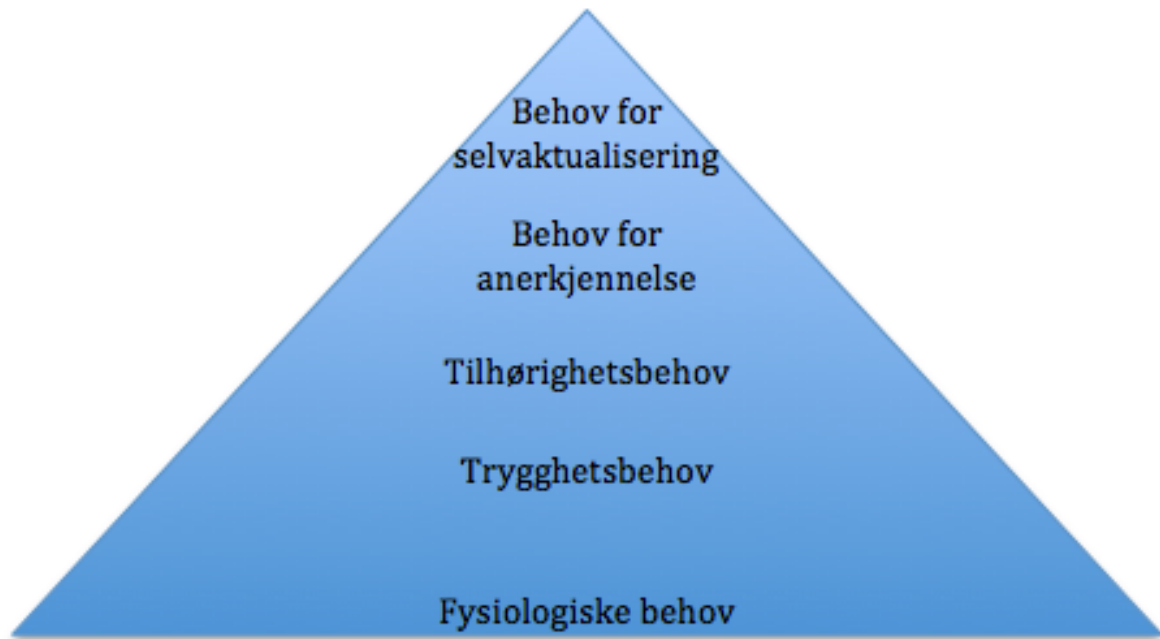
Yin, R.K (2012). *Application of Case Study Research*. Thousand Oaks: Sage.

Yin, R.K (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.

Yin, R.K (2009). *Case study research. Design and methods*. (4. Utgave). Thousand Oaks: Sage.

Zhang, X.M., Bartol, K.M., Smith, K.G., Pfarrer, M.D. og Khanin, D.M. (2008). CEOs on the edge: Earnings manipulation and stock-based incentive misalignment. *Academy of Management Journal*. 51(2): 241-258.

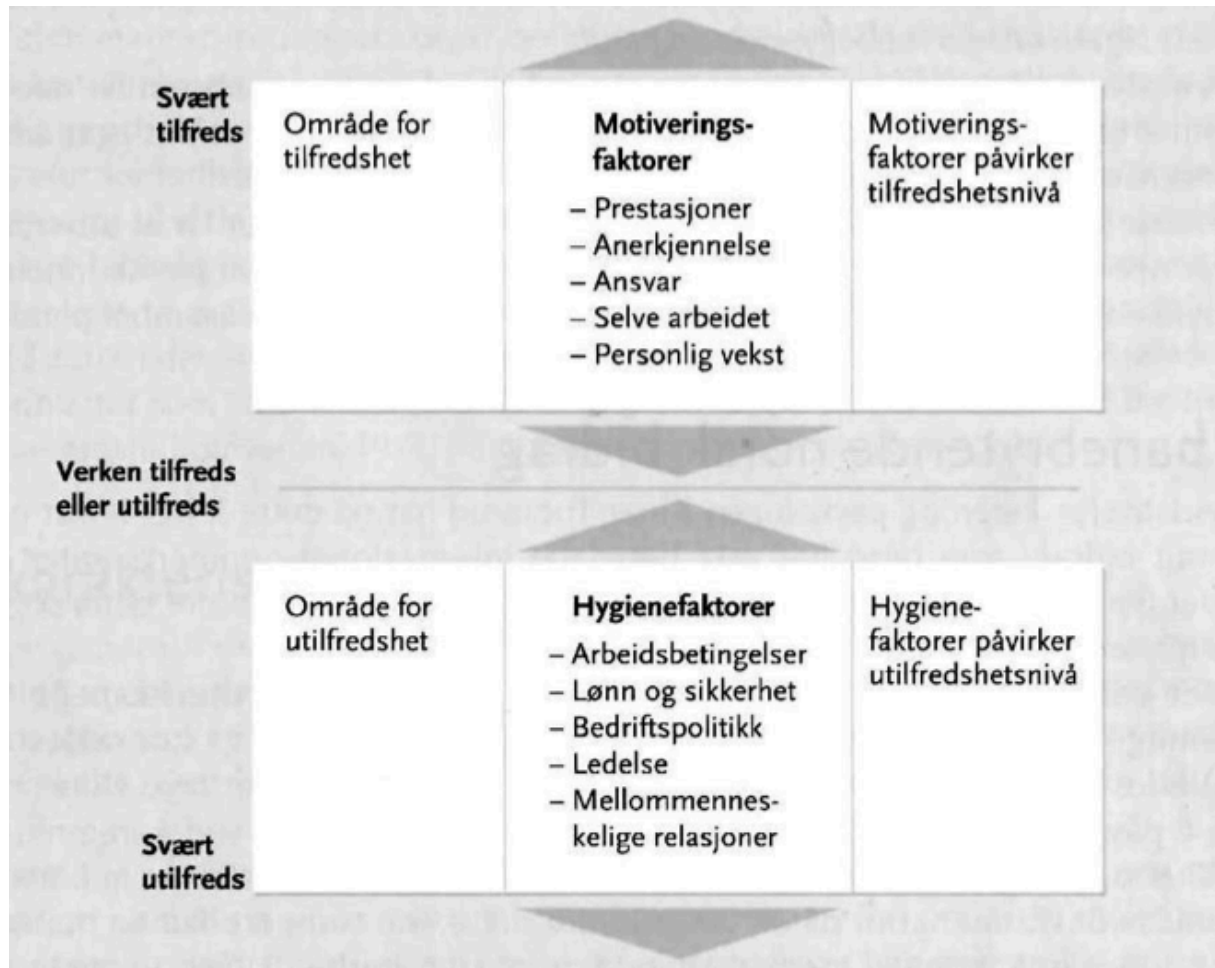
## Vedlegg 1



Figur 1: Maslows behovspyramide (Haukedal, 2005)



## Vedlegg 2



Figur 2: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2009, 109).

## Vedlegg 3

### Intervjuguide til ansatte:

- *Jeg presenterer meg selv og informerer om prosjektet og bakgrunn for intervjuet.*
- *Avklare roller og forventninger; min jobb er å stille spørsmål og lytte, din jobb er å fortelle. Her er det ingen gale svar, prøv å beskrive, gjerne med detaljer.*
- *Forklare hva intervjuet skal brukes til og hvilken betydning det vil ha.*
- *Hvordan vil intervjuene dokumenteres og hva skjer med datamaterialet etter prosjektets slutt.*
- *Forklar om rammene rund lydopptak, anonymitet, taushetsplikt og samtykke.*
- *Informere om det som skjer etter intervjuet; tilbakemelding, bekreftelse på transkribering, godkjenne tekst og sitater.*
- *Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst.*
- *Hvor lenge varer intervjuet.*
- *Spør om noe er uklart.*

### Faktaspørsmål

1. Kan du starte med å fortelle litt om deg selv; ditt navn, alder og hva du liker gjøre.
2. Kan du beskrive jobben din
  - Arbeidsoppgaver
  - Hvorfor du valgte bli frisør

### Introduksjonsspørsmål

1. Fortell litt om deres belønningssystem?
  - Hvordan føler du at dette fungerer? – Gi eksempler

### Nøkkelspørsmål:

#### Motivasjon

2. Hva motiverer deg?
  - Hvordan er arbeidsmiljøet?
3. Hva er dine forventninger på jobb?
  - Hvordan forventninger har du til belønning på jobb?
  - Hvordan er belønningen i forhold til det arbeidet du gjør?
  - Hva tenker du om de belønningene du får?

4. Hvordan føler du at innsatsen din er i forhold til hva du får tilbake?
5. Bruker dere noen form for mål, og kan du forklare hvordan dette fungerer?
  - Gode mål?
  - Tydelig, forståelig?
  - Akseptert?
  - Vanskelig / lett å forstå?
  - Får du tilbakemeldinger?
  - Delta i målsettingsprosessen?

#### Insentiver

6. Hva er bra og hva er mindre bra med de insentivene dere har?
  - Hvis du var leder, hva ville du ha endret på?

#### Prinsipal-agent-teori

7. Hvordan er dine mål i forhold til det bedriften ønsker?

#### ***Avslutning:***

- *Gi mulighet til oppklaring – har du noen avsluttende kommentarer, er det noe du føler vi burde snakket om som ikke er tatt opp? Noe du vil rette på eller legge til?*
- *Kom gjerne med spørsmål hvis du ønsker det.*
- *Oppsummere kort funnene, har jeg forstått det riktig her?*
- *Takke for tiden!*

## Vedlegg 4

### Intervjuguide til leder(e):

- *Jeg presenterer meg selv og informerer om prosjektet og bakgrunn for intervjuet.*
- *Avklare roller og forventninger; min jobb er å stille spørsmål og lytte, din jobb er å fortelle. Her er det ingen gale svar, prøv å beskrive, gjerne med detaljer.*
- *Forklare hva intervjuet skal brukes til og hvilken betydning det vil ha.*
- *Hvordan vil intervjuene dokumenteres og hva skjer med datamaterialet etter prosjektets slutt.*
- *Forklar om rammene rund lydopptak, anonymitet, taushetsplikt og samtykke.*
- *Informere om det som skjer etter intervjuet; tilbakemelding, bekreftelse på transkribering, godkjenne tekst og sitater.*
- *Informere om rett til å avbryte intervjuet når som helst.*
- *Hvor lenge varer intervjuet.*
- *Spør om noe er uklart.*

### Faktaspørsmål

3. Kan du starte med å fortelle litt om deg selv; ditt navn, alder og hva du liker å gjøre.
4. Kan du beskrive jobben din
  - Arbeidsoppgaver
  - Hvorfor du valgte frisøryrket?

### Introduksjonsspørsmål

8. Fortell litt om deres belønningssystem?
  - Hvordan føler du at dette fungerer? – Gi eksempler

### Nøkkelspørsmål:

#### Motivasjon

9. Hva tror du motiverer de ansatte?
  - Hvordan er arbeidsmiljøet?
10. Hva er dine forventninger til de ansatte?
  - Hva er meningen at de ansatte skal kunne forvente seg av belønninger?

- Hvordan skal belønning være i forhold til det arbeidet de ansatte gjør?
  - Hva tror du de ansatte tenker den belønningene de får?
11. Hvordan føler du at innsatsen til de ansatte er i forhold til hva de får tilbake?
12. Bruker dere mål, og kan du forklare hvordan dette fungerer?
- Gode mål?
  - Tydelig, forståelig?
  - Akseptert?
  - Vanskelig / lett å forstå?
  - Får du tilbakemeldinger?
  - Delta i målsettingsprosessen?

### Insentiver

13. Hva er bra og hva er mindre bra med de insentivene dere har?
- Hva skulle du ønske var bedre?
  - Er det noe du vil du vil endre på?

### Prinsipal-agent-teori

14. Hvordan føler du at de ansattes mål og atferd er i forhold til hva bedriften ønsker de skal handle og fremstå?

### ***Avslutning:***

- *Gi mulighet til oppklaring – har du noen avsluttende kommentarer, er det noe du føler vi burde snakket om som ikke er tatt opp? Noe du vil rette på eller legge til?*
- *Kom gjerne med spørsmål hvis du ønsker det.*
- *Oppsummere kort funnene, har jeg forstått det riktig her?*
- *Takke for tiden!*