



**Kandidatnummer: 517, 535 og 555**

---

## **Belønningens makt**

**En litteraturstudie av hvordan symbolske belønninger påvirker  
ansattes motivasjon og prestasjon i organisasjoner**

**Bacheloroppgave 2024**

**bachelorutdanning i administrasjon og ledelse i offentlig virksomhet.**

**OsloMet – storbyuniversitetet**

**Handelshøyskolen**

**Fakultet for samfunnsvitenskap**

## **Forord**

Valg av tema for denne bacheloroppgaven ble gjort med formål å utforske følgende fagområder: Ledelse, organisasjon og kommunikasjon, organisasjonsatferd og ledelse, samt strategisk human resource management. Problemstillingen fokuserer på den potensielle innflytelsen symbolske belønninger, som anerkjennelse og utmerkelse kan ha på ansattes motivasjon og ytelse i en organisasjonskontekst. Gjennom en grundig litteraturstudie vil denne bacheloroppgaven belyse ulike teoretiske perspektiver og empiriske funn knyttet til dette komplekse temaet.

Vi ønsker først og fremst å takke vår veileder, Ingvild Andersen, for hennes verdifulle veiledning og faglige innsikt gjennom hele prosessen med å utarbeide denne oppgaven. Hennes faglige innsikt innen fagfeltet og engasjement har vært til uvurderlig hjelp for oss i arbeidet, og vi er takknemlige for hennes støtte.

Vi vil også rette en takk til alle forskerne og forfatterne for deres arbeid vi har studert og referert til i denne oppgaven. Gjennom deres omfattende forskning har de bidratt til å danne et teoretisk fundament. Deres analyser, funn og teoretiske perspektiver har vært en uvurderlig kilde til innsikt og inspirasjon i vårt akademiske arbeid.

Vi håper at denne oppgaven kan bidra til å berike det akademiske diskursen innenfor feltet av belønningssystemer og ens makt, og dets betydning for ansattes motivasjon og prestasjon i organisasjoner.

## **Sammendrag**

Symbolske belønninger, som inkluderer utmerkelse og anerkjennelse, fungerer som kraftfulle symboler som reflekterer organisasjonens verdier, kultur og mål (Lussier & Hendon, 2023). Disse belønningene uttrykker verdsetting på en symbolsk og emosjonell måte og kan styrke ansattes tilknytning til en organisasjon (Christensen, 2024). Å motta symbolsk anerkjennelse for ens arbeid kan være like motiverende som økonomiske belønninger, og det kan også styrke den indre motivasjonen (Kvaløy & Mohn, 2018).

Samlet sett viser forskning at både indre og ytre motivasjon spiller en betydelig rolle for ansattes prestasjon (Cerasoli et al., 2014). Mens ytre belønninger kan være knyttet til

kvantitet i prestasjonen, er indre motivasjon mer relatert til oppnåelse av høy kvalitet i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Forventningsteorien understreker betydningen av å vurdere ansattes forventninger om belønning og deres tro på egen evne til å oppnå den for å motivere dem (Lussier & Hendon, 2022). Symbolske belønninger kan påvirke både indre og ytre motivasjon, avhengig av hvordan de oppfattes av den enkelte ansatte (Kvaløy & Mohn, 2018).

Basert på funnene i denne litteraturstudien, kan implementering av symbolske belønninger bidra til å styrke ansattes motivasjon og tilknytning i organisasjoner. Individuelle og situasjonsbetingede faktorer må tas i betraktning for å skape et miljø som oppmuntret til optimal ytelse blant ansatte. Ledere og organisasjoner bør være oppmerksomme på behovet for å fremme en kultur som verdsetter anerkjennelse og symbolske belønninger, samtidig som de tar hensyn til individuelle preferanser og behov blant ansatte.

Når det gjelder fremtidig forskning, er det behov for å undersøke langsiktige effekter av symbolske belønninger og deres samspill med individuelle forskjeller. Studier som utforsker effektiviteten av symbolske belønninger i ulike kulturelle og bransjemessige kontekster, er avgjørende for å forstå deres universelle anvendelighet.

## Innhold

Forord .....	2
Sammendrag.....	2
Kapittel 1 – Introduksjon .....	5
Kapittel 2 – Teori .....	7
2.1 Belønningssystemer i organisasjoner .....	7
2.1.1 Symbolske belønninger.....	7
2.2 Teoretiske perspektiver .....	8
2.2.1 Indre- og ytre motivasjon .....	8
2.2.2 Forventningsteori .....	11
Kapittel 3 – Metode.....	13
3.1 Valg av metode .....	13
Kapittel 4 – Resultat .....	15
4.1 Analyse av data.....	15
4.2. Effekten av anerkjennelse som symbolsk belønning.....	17
4.3 Effekten av utmerkelse som symbolsk belønning .....	19
Kapittel 5 – Diskusjon .....	21
5.1 Utmerkelse vs. anerkjennelse.....	22
5.2 Moderatorer .....	24
5.2.1 Kortsiktig vs. langsiktig effekt .....	24
5.2.2 Offentlig vs. privat .....	26
5.3 Crowding-out-effekt .....	27
Kapittel 6 – Begrensninger .....	28
6.1 Fremtidig forskning.....	29
Kapittel 7 - Praktiske implikasjoner .....	30
7.1 Råd til organisasjoner og ledere .....	30
Kapittel 8 – Konklusjon .....	31

## Kapittel 1 – Introduksjon

I dagens dynamiske arbeidsmiljø er utformingen av belønningssystemer i organisasjoner av betydning for å fremme ansattes motivasjon og ytelse (Robbins & Judge, 2023).

Belønningssystemer spiller en avgjørende rolle i å motivere ansatte til å oppnå mål og prestere på sitt beste. Belønninger virker på hjernens belønningssystem, der nytelsesaktiviteter stimulerer nerveceller som frigjør dopamin, et signalstoff som bidrar til å forsterke ønsket atferd og motivere til gjentakelse. Når en handling fører til ønsket resultat, øker dopaminnivået i hjernen, og dette aktiverer områder som er assosiert med nytelse og tilfredshet (Christensen, 2017). I forskningsartikkelen til Christensen (2017), blir det redegjort for at hjernen reagerer på forventede og uventede belønninger ved at vi husker handlingen og opplevelsen bedre. Det er slik belønningssystemer får oss til ville gjenta handlingen.

Når ansatte er motiverte, har de en tendens til å være mer engasjerte, produktive og tilbøyelige til å oppnå suksess i arbeidet sitt. Målet med å styrke individets motivasjon er å oppnå økt produktivitet, kvalitet og effektivitet i utførelsen av arbeidsoppgavene. Incentiver, som beskrevet av Kaufmann & Kaufmann (2015), refererer til tiltak som brukes for å stimulere individets motivasjon og oppmuntre dem til å utføre sine arbeidsoppgaver på en optimal måte. Symbolske belønninger, som utmerkelser og anerkjennelse, har vist seg å ha en dypere og varig innvirkning på ansattes motivasjon, enn materielle belønninger alene. Ifølge Kosfeld og Neckermann (2011), vil symbolske belønninger øke prestasjon med et gjennomsnitt på 12 %. Dette skyldes at symbolske belønninger tilfredstiller ansattes behov for anerkjennelse og tilhørighet, noe som er særlig relevant i dagens arbeidsmiljø hvor mening og anerkjennelse verdsettes høyt for ansatte (Christensen, 2017).

Bakgrunnen for dette valget av temaet om symbolske belønninger i organisasjoner er av stor betydning, da det reflekterer en utvikling i synet på belønningssystemer fra kun økonomisk kompensasjon til å inkludere symbolske former for anerkjennelse eller utmerkelse (Lussier & Hendon, 2023). I denne oppgaven er det valgt å skille mellom anerkjennelse og utmerkelse som symbolske belønninger på grunn av deres forskjellige innvirkninger på motivasjon og prestasjon, slik det kommer frem i gjennomgangen av litteraturen. Selv om effektene ikke er helt ulike, viser litteraturen en tydelig differensiering: utmerkelser er mer knyttet til

prestasjon, mens anerkjennelse er mer knyttet til motivasjon. Fra et akademisk perspektiv er det avgjørende å skille mellom anerkjennelse og utmerkelse, da de påvirker ansattes motivasjon og atferd på ulike måter. Anerkjennelse betegnes som en verbal bekreftelse av en ansatts innsats. Dette kan komme til uttrykk i form av ros, tilbakemelding eller takknemlighet. Utmerkelse, på en annen side, kommer frem i anledning av en spesifikk hendelse, for eksempel ved en arbeidsprestasjon. Utmerkelse er betegnet som konkrete utdelte belønninger, som er begrenset til de som presterer best, gjerne i form av et diplom eller sertifikat. Felles for disse symbolske belønninger er at de ikke har noe form for økonomisk utbytte for ansatte. Mens tradisjonelle materielle belønninger som lønnsøkninger og bonuser har vært vanlige, har symbolske belønninger fått økende oppmerksomhet for sin potensielle virkning på ansattes engasjement og tilknytning til organisasjonen. I en tid der organisasjoners evne til å beholde og motivere ansatte er avgjørende for suksess, blir utformingen av belønningssystemer stadig mer kompleks.

Vi forventer at symbolske belønninger vil ha en dypere effekt på ansattes motivasjon og tilknytning sammenlignet med materielle belønninger, da de uttrykker verdsetting på en symbolsk og emosjonell måte (Kosfeld & Neckermann, 2011). Å utforme belønningssystemer som ikke bare stimulerer ytelse, men også fremmer en følelse av tilhørighet og formål blant de ansatte kan være utfordringer. Ved å fokusere på symbolske belønninger, som utmerkelse og anerkjennelse, har denne studien som hensikt å analysere litteraturen for å bidra til et helhetlig bilde slik at man oppnår en samlet forståelse. Denne forståelsen vil kunne bidra til videre forskning innen feltet, og rådføre organisasjoner til hvordan man kan utnytte seg av en resultatdrevne tilnærming til symbolske belønninger.

Oppgaven er delt inn i åtte kapitler og dekker følgende temaer som teori, metode, resultat, diskusjon, begrensninger, praktiske implikasjoner og konklusjon. I teoridelen vil teori og tidligere forskning som er relevant for temaet og problemstillingen bli presentert.

Metodekapitlet vil gi en grundig forklaring på valget av metode for denne undersøkelsen.

Resultatkapitlet vil presentere funnene av undersøkelsen, mens diskusjonskapitlet vil utforske og drøfte disse funnene fra ulike perspektiver. Til slutt vil konklusjonskapitlet oppsummere problemstillingen og temaet, og presentere mulige tiltak virksamheten kan benytte seg av for å øke endringsmotivasjonen blant de ansatte i fremtiden.

## Kapittel 2 – Teori

### 2.1 Belønningssystemer i organisasjoner

Belønningssystemer er verktøy som organisasjoner benytter seg av for å motivere ansatte til å arbeide mot spesifikke mål. Disse systemene setter forventinger om belønninger, både interne og eksterne, dersom målene oppnås innenfor en gitt tidsperiode og at gitte kriterier er oppfylt (Sander, 2023). Incentiver, som er en viktig del av belønningssystemer, refererer vanligvis til spesifikke belønninger eller stimuli designet for å motivere ansatte til å utføre bestemte handlinger eller oppnå spesifikke mål. Disse belønningene kan være både materielle og immaterielle. Materielle belønninger fokuserer på eksterne goder, som økonomisk gevinst eller andre konkrete fordeler, mens indre belønninger er knyttet til den indre motivasjonen og tilfredsheten ansatte opplever ved utførelsen av arbeidet. Det indre aspektet av incentiver kan omfatte følelsen av personlig tilfredshet eller glede ved å oppnå målsettinger og utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte. Denne kombinasjonen av ytre og indre incentiver utgjør en viktig del av belønningssystemene, og deres utbytte kan bidra til å motivere og engasjere ansatte på arbeidsplassen (Sagberg, 2023).

#### 2.1.1 Symbolske belønninger

Organisasjoner benytter seg ofte av symbolske belønninger som en form for immaterielle incentiver. Disse belønningene, som inkluderer utmerkelse og anerkjennelse, er ikke bare den fysiske prisen i seg selv. Derimot fungerer de også som kraftfulle symboler som speiler organisasjonens verdier, kultur og mål. Når ansatte mottar slike belønninger føler de seg verdsatt for sitt arbeid og opplever en dypere tilknytning til organisasjonens identitet (Lussier & Hendon, 2023). Som påpekt av Grant (2008), har langvarig forskning vist at ærlig ros og anerkjennelse utgjør en av de mest effektive metodene for å motivere ansatte.

Ifølge Christensen (2024), har symbolske utmerkelse tradisjonelt vært forbeholdt til ansattes sjeldne prestasjoner som månedens ansatt eller toppytelse, og var vanligvis standardiserte, upersonlige og generiske. Imidlertid er dagens anerkjennende belønninger nøyaktig utformet for å gjenspeile selskapets historie, verdier, kultur og fellesskap, og de symboliserer den ansattes dedikasjon og innsats bak prestasjonene. Disse symbolske belønningene viser takknemlighet og verdsettelse ovenfor ansattes prestasjoner, og har som hensikt å forbedre arbeidskulturen og bygge et sterkt arbeidsmiljø, tilhørighet og fellesskap.

Ifølge Christiansen (2024) er anerkjennelse en avgjørende del av arbeidsplassens fellesskap og tilhørighet, og at det kan redusere utbrenthet med opp til 80%. Selskaper som anerkjenner godt arbeid beholder ansatte i gjennomsnitt 2-4 år lenger (Christensen, 2024).

Ifølge Kvaløy og Mohn (2018), spiller ikke-monetære insentiver en viktig rolle i å motivere mennesker på arbeidsplassen. I tillegg til økonomiske belønninger, blir ansatte også motivert av meningsfullt arbeid, anerkjennelse for god ytelse og positiv tilbakemelding på deres arbeid. Forskning de siste årene har vist at symbolske belønninger, verbal motivasjon og tilbakemelding kan ha en betydelig innvirkning på ansattes innsats (Kube et al., 2012). For eksempel har studier vist at symbolske belønninger, som anerkjennelse eller utmerkelse, kan være mer effektive for å motivere ansatte, enn en økning i lønn. Enkle gestus som symbolske gaver eller annen positiv oppmerksomhet fra arbeidsgiver kan tydelig vise ansatte at deres innsats blir verdsatt, og dermed bidra til motivasjon. Tilbakemeldinger på arbeidsprestasjoner, selv uten økonomisk belønning knyttet til dem, kan altså være svært motiverende. I tillegg har sammenligning med andre ansatte, for eksempel gjennom informasjon og ens relative prestasjoner i form av rangeringer, vist seg å ha positive effekter på motivasjon og prestasjon (Kvaløy & Mohn, 2018).

## **2.2 Teoretiske perspektiver**

Motivasjon er det som får mennesker til å handle og holde fast ved målene sine. Det inkluderer hvor mye innsats som blir lagt inn, hvilken retning en tar, og hvor lenge man fortsetter å jobbe mot målene (Robbins & Judge, 2023). Motivasjonsteorier gir innsikt i hva som driver menneskelig atferd på arbeidsplassen. Blant disse teoriene inkluderer indre og ytre motivasjon, som ser på henholdsvis indre drivkrefter og eksterne stimuli, samt forventningsteorien, som handler om forventninger om belønning eller straff (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### **2.2.1 Indre- og ytre motivasjon**

Indre motivasjon er en betydningsfull faktor å ta i betraktning når organisasjoner vurderer hva som påvirker ansattes handlinger. Denne typen motivasjon refererer til motivasjon som kommer fra indre ønsker, interesser og verdier. Når en person er indre motivert, utføres oppgaven fordi den finnes givende, engasjerende eller tilfredsstillende i seg selv. Man er



drevet av sin egen indre glede eller nysgjerrighet, uten behov for ytre belønninger eller press (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Indre motivasjon er viktig for å forstå ansattes holdninger og atferd, da den reflekterer den indre drivkraften som inspirerer ansatte til å gjennomføre oppgaver og være åpne for å påta seg ekstra ansvar. Ansatte med høy indre motivasjon er mer tilbøyelige til å bidra til organisasjonens mål og verdier. De setter pris på tilfredshet og mening i arbeidet, samt muligheten til å utvikle ferdigheter, mer enn økonomiske belønninger (Kuvaas, 2008).

Ytre motivasjon, derimot, blir påvirket av tradisjonelle belønninger som kommer fra eksterne faktorer, for eksempel lønn, bonuser, forfremmelser, status og lignende. Denne tilnærmingen betrakter arbeid som et redskap for å oppnå en belønning, og motivasjonen blir dermed kalt ytre ettersom at belønningen ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ytre motivasjon oppstår når ansatte blir motivert av eksterne belønninger, som prestasjonsbaserte incentiver. Dette motivasjonsaspektet blir tydelig når det er en antagelse om at ansatte kan ha begrenset indre motivasjon, og derfor kan handle passivt eller kun være opptatt av egeninteresse de ikke får tilstrekkelig ytre stimulans. Som et resultat antas belønning å være den foretrukne metoden for å oppmuntre ansatte til å utføre arbeidet, da dette kan bidra til å styrke deres engasjement og prestasjoner (Kuvaas, 2008). Derimot, virker det som om ytre motivasjon fungerer godt for oppgaver eller jobber som er relativt enkle, rutinemessige og standardiserte, og som ikke nødvendigvis er motiverende i seg selv (Kuvaas, 2005).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019), viser forskning at skillet mellom indre og ytre motivasjon er avgjørende for å forstå hvordan organisasjoner kan skape motiverte medarbeidere. For å fremme ytre motivasjon fokuseres det på å utvikle belønningssystemer og karrieremuligheter, mens indre motivasjon stimuleres gjennom jobbutforming og utforming av arbeidsoppgaver. Denne forskningen indikerer at indre motivasjon har en betydelig sterkere og mer positiv effekt enn ytre motivasjon når det gjelder arbeidsprestasjon, produktivitet, oppmøte og ansattes ønske om å forbli i organisasjonen.

Aspektet om ansattes drivkrefter kan forstås ytterligere gjennom selvbestemmelsesteorien. Teorien er et rammeverk for å forstå hvordan både indre og ytre motivasjon påvirker menneskelig atferd. Selvbestemmelsesteorien peker på at indre motivasjon er drevet av

personlige interesser og verdier (autonomi), mens ytre motivasjon kommer fra eksterne faktorer som belønninger eller straff (kontroll) (Gagne & Devi, 2005). Belønningssystemer som legger for stor vekt på én type motivasjon, spesielt den som kommer fra ytre faktorer, kan føre til at den indre motivasjonen dempes eller til og med forsvinner helt. Dette fenomenet, kjent som "crowding-out-effekt", innebærer at ytre belønninger kan fortrenge den indre motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I lys av selvbestemmelsesteorien, kan individer oppleve at deres handlinger blir belønnet eller kontrollert eksternt, og dette kan medføre til en nedgang i deres indre motivasjon. For eksempel, hvis en person utfører en oppgave fra deres indre motivasjon, men deretter blir tilbudt en ekstern belønning for å gjøre det samme, kan dette føre til at den indre motivasjonen svekkes. Denne situasjonen kan forklares med at den eksterne belønningen kolliderer med den indre motivasjonen, og dermed reduserer individets følelse av autonomi og valg, noe som kan føre til en følelse av kontroll (Gagne & Devi, 2005). Organisasjoner som legger for mye vekt på at alt ansatt gjør skal belønnes, risikerer å fremme en holdning blant ansatte om at de kun vil utføre oppgaver hvis de får en belønning for det (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Cerasoli et al., (2014) gjennomførte en meta-analyse for å utforske hvordan både indre motivasjon og ytre belønninger påvirker prestasjonen i ulike sammenheng. Resultatene viste at både indre motivasjon og ytre belønninger spilte en betydelig rolle for prestasjonen, men på forskjellige måter. Mens indre motivasjon var mer knyttet til oppnåelse av høy kvalitet i prestasjonen, var ytre belønninger mer relatert til å oppnå høy kvantitet. Videre ble det funnet at tydelige belønninger basert på prestasjon kunne minske den indre motivasjonen, hvilket gir støtte for en crowding-out-effekt. På en annen side kunne den indre motivasjonen faktisk bli styrket når belønningene var mindre synlige eller ikke direkte knyttet til prestasjon. Samlet sett viser studien at både indre motivasjon og ytre belønninger er viktige for prestasjonen, og at dette avhenger av konteksten og hvordan belønningene er strukturert.

Symboliske priser som anerkjennelse og utmerkelser kan virke på både den ytre og indre motivasjonen, avhengig av konteksten og den enkelte personens perspektiv. For eksempel, hvis en ansatt streber etter å motta en anerkjennelses- eller utmerkelsespris og gjør en

innsats primært for å oppnå denne belønningen, kan det påvirke den ytre motivasjonen. På en annen side kan symbolske belønninger også påvirke den indre motivasjonen, spesielt hvis de oppleves som en bekreftelse på personlig prestasjon, innsats eller verdier. Det kan for eksempel være hvis en ansatt verdsetter anerkjennelse og utmerkelse som et tegn på personlig stolthet og prestasjon.

### **2.2.2 Forventningsteori**

Forventningsteorien er en motivasjonsteori som viser til at mennesker blir motiverte når de tror at de kan fullføre en oppgave og belønningen for å utføre den er verdt innsatsen. Det avhenger av tre nøkkelfaktorer: valens, instrumentalitet og forventning. (Lussier & Hendon, 2022).

Valens er et sentralt begrep i forventningsteorien som refererer til den subjektive verdsettelsen og attraktiviteten av en forventet belønning knyttet til et bestemt utfall. Det er avgjørende for motivasjonen til en person, da det reflekterer hvor sterkt de ønsker og verdsetter den potensielle belønningen. Selv om en ansatt har tillit til sin egen evne til å utføre oppgaven og er klar over de tilgjengelige belønningene, kan likevel mangel på verdsettelse av disse belønningene føre til redusert motivasjon.

Forventning handler om troen på at ens innsats vil føre til vellykket utførelse av oppgaven. Det innebærer overbevisning om en sammenheng mellom innsats og oppnåelse av ønsket resultat, som utløser belønningen. Denne forventningen påvirkes av individets tro på egen mestring, tilgjengelige ressurser og rolleforståelse. For eksempel, en student kan ha høy valens for en god karakter, men likevel tvile på sin evne til å oppnå den (lav forventning).

Instrumentalitet refererer til troen på at vellykket utførelse av oppgaven vil føre til spesifikke resultater eller belønninger som er verdt den investerte innsatsen. Dette er av avgjørende betydning for motivasjonen, da ansatte må være sikre på at deres prestasjoner vil bli anerkjent og belønnet på en meningsfull måte (Jacobsen & Thorsvik, 2018; Lussier & Hendon, 2022).

Forventningsteorien hevder at motivasjon er høyest når alle tre faktorene er sterke. For å opprettholde motivasjon til ansatte, må ledere sørge for at de har nødvendige ferdigheter og

ressurser for å lykkes (høy forventning), at de tror deres innsats vil føre til ønskede resultater (høy instrumentalitet), og at de verdsetter disse resultatene (høy valens) (Lussier & Hendon, 2022). Ved å tilby symbolske belønninger som offentlig anerkjennelse eller utmerkelser, kan forventningsteorien effektivt motivere ansatte. For eksempel når et selskap setter tydelige mål og lover å belønne ansatte med offentlig anerkjennelse eller utmerkelser, som månedens ansatt, når målene oppnås. Det skaper forventninger hos ansatte om at deres innsats vil bli verdsatt og belønnet, noe som bidrar til å øke motivasjonen og engasjementet blant dem.

Forventningsteorien tar utgangspunkt i ideen om at motivasjon kan styres gjennom stimulerende tiltak, som inkluderer symbolske belønninger som anerkjennelse eller utmerkelser. Ulike medarbeidere vil vurdere slike tiltak på forskjellige måter. En ansatt kan for eksempel sette større pris på anerkjennelse eller utmerkelser enn en annen ansatt som ikke nødvendigvis ser dette som like viktig eller tilstrekkelig for å føle seg motivert. Det er derfor viktig å tilpasse belønningssystemer og andre insentiver til individuelle behov og preferanser. På den måten kan ledere bedre motivere og engasjere ansatte på en måte som er meningsfull for dem (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I en casestudie utforsker Nasri og Charfeddine (2012) motivasjonsfaktorer som påvirker salgspersoners deltakelse i markedsinnsiktsaktiviteter. Ved å ta utgangspunkt i forventningsteorien undersøker de hvordan salgspersoner motiveres til å samle og dele informasjon fra feltet. Resultatene indikerer at salgspersoner er motivert til å delta i markedsinnsiktsaktiviteter når de forventer at innsatsen deres vil føre til suksess og at de vil bli belønnet med noe de virkelig ønsker. Studien diskuterer både eksterne og interne faktorer som påvirker motivasjonen til salgspersonene. Eksterne faktorer inkluderer forventning om belønning knyttet til innsats (instrumentalitet) og verdsettelsen av belønningen (valens). Disse reflekterer hvordan ytre stimuli og belønninger påvirker salgspersoners motivasjon til å utføre markedsinnsiktsaktiviteter. Ytre stimuli kan i denne sammenhengen omfatte elementer som blant annet anerkjennelse og utmerkelser. På en annen side inkluderer interne faktorer salgspersoners tro på at deres innsats vil føre til suksess (forventning).

Både indre og ytre motivasjonsteori, samt forventningsteori, bidrar til å forklare hvordan symbolske belønninger kan påvirke ansattes motivasjon, og dermed prestasjonen i organisasjoner. Symbolske belønninger, som anerkjennelse og utmerkelser, kan virke på både den ytre og indre motivasjonen hos ansatte. For eksempel, hvis en ansatt streber etter å motta en anerkjennelses- eller utmerkelsespris og gjør en innsats primært for å oppnå belønningen, kan det påvirke den ytre motivasjonen. På en annen side kan symbolske belønninger også påvirke den indre motivasjonen, spesielt hvis de oppleves som en bekreftelse på personlig prestasjon, innsats eller verdier. Forventningsteorien bidrar til å forklare hvordan disse symbolske belønningene fungerer som drivkrefter for motivasjon. Ifølge forventningsteorien vil ansatte være motiverte når de tror at de kan fullføre en oppgave og at belønningen for å gjøre det er verdt innsatsen. Derfor vil tilbudet om symbolske belønninger skape forventninger hos ansatte om deres innsats vil bli verdsatt og belønnet, noe som kan øke både den indre og ytre motivasjonen. Tilpasning av belønningssystemer til individuelle behov og preferanser er derfor viktig for å effektivt engasjere ansatte og forbedre prestasjonen i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2018; Lussier & Hendon, 2022).

## **Kapittel 3 – Metode**

### **3.1 Valg av metode**

Siden vi valgte å utføre en litteraturstudie for vår problemstilling, måtte vi henvise oss til den eksisterende forskningen som allerede er publisert og tilgjengelig. Denne tilnærmingen gjorde at den eksisterende forskningen fra rapporter og artikler fungerte som våre informanter for forskningsprosjektet (Johannesen et al., 2021).

For vår litteraturstudie valgte vi Google Scholar som vår primære søkemotor for å identifisere relevante fagfelleverderte forskningsartikler. Vi utviklet en søkestrategi som involverte en kombinasjon av nøkkelord for å sikre at vi fanget opp så mye relevant litteratur som mulig. Dette inkluderte søkeord direkte relatert til vårt emne, slik som "symbolic awards", "employee motivation", "symbolic prizes", og "recognition in the workplace".

Vi opplevde en betydelig mengde treff på disse søkeordene, og vi avgrenset derfor søket ved å bruke termer som "symbolic awards in the workplace", "non-monetary awards at work" og "employee of the month awards at work". Vi begrenset tidsrommet til når artiklene ble

publisert, fra 2010 til 2024. Etter å ha utvidet søkeordene og begrenset publiseringsdato, ble antallet treff redusert, og vi gjennomgikk til sammen 24 forskningsartikler. Vi leste gjennom abstraktene og deler av innholdet for å forsikre oss om at artiklene var relevante for vår problemstilling. Etter denne prosessen eliminerte vi 18 artikler som ikke egnet seg for vår oppgave, og vi endte opp med totalt 6 forskningsartikler som var relevante for vårt prosjekt.

I løpet av søkeprosessen bemerket vi oss et gjentakende mønster: flere av de relevante artiklene vi fant, var publisert av de samme forskerne innenfor vårt forskningsområde. Vi fortsatte søket ved å undersøke flere publikasjoner fra disse forskerne og fant ytterligere 3 relevante artikler. Vi fikk da totalt 9 forskningsartikler som var relevante for vår problemstilling.

### 3.2 Data

Artikkel nr.	Tittel	Forfatter(e)	Tidsskrift	Årstall
1.	Towards an economics of awards	Bruno S. Frey og Jana Gallus	Strategic Management Journal	2015
2.	Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance	Michael Kosfeld og Susanne Neckermann	American Economic Journal	2011
3.	Awards at work	Susanne Neckermann, Reto Cueni og Bruno S. Frey	American Economic Journal	2013
4.	Awards: A strategic management perspective	Jana Gallus og Bruno S. Frey	Strategic Management Journal	2016
5.	How do peer awards motivate creative content? Experimental evidence from Reddit	Gordon Burtch, Qinglai He, Yili Hong og Dokyun Leea	Management Science	2022
6.	Fostering public good contributions with symbolic awards: A large-scale natural field experiment at Wikipedia	Jana Gallus	Management Science	2017

7.	And the winner is ...? The motivating power of employee awards	Susanne Neckermann og Bruno S. Frey	The Journal of Socio-Economics	2013
8.	Knowing that you matter, matters! The interplay of meaning, monetary incentives, and worker recognition	Michael Kosfeld, Susanne Neckermann og Xiaolan Yang	Centre for European Economic Research	2014
9.	The effects of financial and recognition incentives across work contexts: The role of meaning	Michael Kosfeld, Susanne Neckermann og Xiaolan Yang	Economic Inquiry	2017

Tabell 1: Oversikt over innsamlet data

## Kapittel 4 – Resultat

### 4.1 Analyse av data

For å gjøre analysen av den valgte litteraturen mer oversiktlig og forståelig, er det utarbeidet en tabell som inneholder nøkkelinformasjon fra artiklene. Denne tabellen er strukturert i ulike kolonner for å klargjøre hvilken type symbolsk belønning som blir fremhevet i hver artikkel, samt definisjonen av denne belønningen. For eksempel, hvis anerkjennelse er nevnt, angir vi hvilken form for anerkjennelse som diskuteres. Vi har også en kolonne som beskriver utfallet av studien, samt eventuelle spesifikke modererende faktorer som påvirker dette utfallet. Dette kan inkludere om anerkjennelsen gis offentlig foran andre medarbeidere eller om det er en privat samtale mellom mottaker og giver.

Ved å velge noen studier som var litteraturstudier og andre som eksperimenter, fikk vi et større overblikk over forskningsfeltet. Litteraturstudier ga oss en bred forståelse av eksisterende teorier og sammenhenger i forskningen, mens eksperimentene tillot oss å se direkte, empiriske resultater og praktiske implikasjoner. Denne kombinasjonen av metoder har beriket vår analyse ved å tilby både teoretiske rammer og konkrete data, noe som har vært avgjørende for å trekke velbegrunnede konklusjoner om de symbolske belønningene vi har undersøkt.

Det er også viktig å merke seg at forskerne bak de ulike artiklene har tatt utgangspunkt i forskjellige teoretiske perspektiver når de har gjennomført sine studier. I vår oppgave har vi noen av de samme teoriene, som indre og ytre motivasjonsteori og forventningsteori. Det er også verdt å nevne at artiklene vi har brukt som data varierer mellom litteraturstudier og eksperimenter, men alle er relevante for vår problemstilling. Disse aspektene vil bli grundig drøftet senere for å forstå hvordan de forskjellige perspektivene og metodene påvirker våre funn og konklusjoner.

Referanser	Type belønning	Def. belønning	Utfall	Moderator/faktor	Teoretisk perspektiv	Metode	Relevans for oppgaven
1	Utmerkelse	Bekreftende priser/skjønnsmessige priser. Eksempel: diplom eller sertifikat	Utmerkelse kan ha varierende effekter på individers prestasjoner	Det kan foreligge forhåndsbestemte kriterier for å oppnå utmerkelsen	Motivasjonsteori - indre/ytre motivasjon	Litteraturstudie	+
2	Utmerkelse	En gruppe økte sin ytelse med 12% etter å ha blitt lovet et diplom som anerkjennelse for fullført arbeidsoppgave, i motsetning til en annen gruppe som utførte samme jobb, men ikke mottok noen symbolsk belønning	Positiv signifikant effekt: Studien viser at utmerkelse leder til høyere ytelse	Forventning om å motta en utmerkelse	Forventningsteori, Motivasjonsteori - indre/ytre motivasjon	Eksperiment	+
3	Utmerkelse	Offentlig utmerkelse anerkjent av ledere og medkollegaer i form av en "gulbelønning" til arbeidere som utfører frivillig arbeid som ikke ligger i kjernepoppgavene deres, som å styre arrangementer eller sitte med sykefravær	Positiv signifikant effekt: Utmerkelsene leder til høyere motivasjon og mer frivillig arbeid. Derimot har det en korttidseffekt	Effekten av utmerkelsen avhenger av om prisen er gitt offentlig eller privat, og påvirkes av ønsket om ære og de affektive reaksjoner som medfølger mottakelse av pris	Forventningsteori, Motivasjonsteori - indre/ytre motivasjon	Litteraturstudie	+
4	Anerkjennelse	Anerkjennelser av en persons prestasjon, ros for innsats	Positiv signifikant effekt: Anerkjennelse og insentiver viser seg gi høyere motivasjon og bedre ytelse	Forhåndsbestemte kriterier for å oppnå anerkjennelse	Motivasjonsteori - indre/ytre motivasjon, strategisk ledelse	Litteraturstudie	+
5	Anerkjennelse	Ansatte mottar peer awards, som gir dem en følelse av suksess og anerkjennelse fra fellesskapet	Positiv signifikant effekt: Symbolsk anerkjennelse gir høyere motivasjon hos de ansatte	Symbolsk belønning fører til økt motivasjon og presentasjon	Motivasjonsteori: indre/ytre motivasjon, forventningsteori	Eksperiment	+
6	Anerkjennelse	Anerkjent av medkollegaene gjennom symbolske belønninger kalt "bamstars". Dette utgjør en uformell form for anerkjennelse på nettstedet Wikipedia, der redaktørene fritt og spontant gir dem til hverandre.	Positiv signifikant effekt på retensjon, dvs. forfattere kommer tilbake til plattformen for å publisere flere tekster	Effekten av anerkjennelsen påvirkes av om den er gitt offentlig eller privat	Motivasjonsteori: indre/ytre motivasjon	Eksperiment	+
7	Anerkjennelse	Offentlig anerkjennelse i form av seremonier - få ros og bli verdsatt for sitt arbeid	Positiv signifikant effekt: Studien viser en økning i prestasjon og motivasjon for vinnere, og nedgang for ikke-mottakende	Effekten avhenger om anerkjennelsen er gitt offentlig eller privat. Type og verdi av belønning spiller også en viktig rolle	Motivasjonsteori: indre/ytre motivasjon, forventningsteori, selvbestemmelsesteori	Surveyeksperiment	+
8	Utmerkelse	Arbeideren som gjennomfører flest oppgaver får en symbolsk belønning i form av en smiley-knapp fra lederen, foran medkollegaene.	Positiv signifikant effekt: Utmerkelse øker ytelsen og bevisstheten i arbeidet.	Foreliggende kriterie om å fullføre flest oppgaver	Forventningsteori, Motivasjonsteori - indre/ytre motivasjon	Eksperimentell studie	+
9	Utmerkelse	"Månedens ansatt"	Positiv signifikant effekt: Studien viser til at utmerkelse gir økt betydning av jobben, en økning i ytelse og at det fungerer som en motivasjonskanal	Kriterier og forventninger foreliggende for mottakelse av en utmerkelse	Forventningsteori, Motivasjonsteori - indre/ytre motivasjon	Felteksperiment	+

Tabell 2: Oversikt over hovedfunnene fra vår data



#### **4.2. Effekten av anerkjennelse som symbolsk belønning**

I Gallus og Frey (2016) sin studie, ble det undersøkt hvilken effekt prestisjetunge priser har på enkeltindividet, altså en anerkjennende belønning som er høyt ansett fra akademisk ytelse. Etter 5 år økte publikasjoner med 15% og siteringer med 37%, og etter 10 år har disse tallene økt til 19% for publikasjoner og 58% for siteringer. Dette indikerer en betydelig effekt av å motta slike priser på akademisk ytelse. Videre viser studien at effekten av symbolske belønninger varierer avhengig av størrelsen på studien og konteksten den utføres i. Funnene fra denne studien antyder at effekten av symbolsk anerkjennelse kan variere fra moderat til betydelig. Studien viser at effekten av anerkjennelse har en tydelig moderator dersom tildelingen av belønningen er gitt offentlig, altså at effekten er sterkere dersom den tildeles foran andre. Mottakelse av slike anerkjennende belønninger har en betydelig positiv effekt på akademisk ytelse over tid. Dette indikerer at symbolske belønninger kan ha en langsiktig effekt på prestasjon.

Eksperimentet utført av Burtch et al., (2022) utforsker hvordan peer-awards påvirker volumet og kreativiteten til brukergenerert innhold, også betegnet som "UGC", på nettbaserte plattformfelleskap. Forskerne gjennomførte et randomisert felt-eksperiment på plattformen Reddit. Tilfeldig og anonymt tildelte de Reddits Gold Award til 905 brukeres innlegg over en gitt tidsperiode på to måneder. Eksperimentet resulterte i økt motivasjon blant brukere til å produsere mer omfattende og hyppigere innlegg, spesielt blant nyere medlemmer. Dette indikerer at anerkjennelse kan motivere ansatte til å bidra mer, uten økonomisk incentiv. Funn fra studiet understreker betydningen av betingelsen om at anerkjennelsen må tildeles offentlig for å oppnå effekt av belønningen. Dette er for å unngå for tett tilknytning til tidligere arbeid og opprettholde ansattes indre motivasjon og kreativitet. Basert på denne studien, viser utfallet til en moderat til stor effekt. En økning på 7% i sannsynligheten for å dele innlegg og en økning på 40,7% i postmengde indikerer en betydelig effekt av behandlingen på brukernes atferd og engasjement. Resultatene viser at anerkjennelse påvirker både prestasjon og motivasjon, og belyser betydningen av anerkjennelse, idet den demonstrerer hvordan offentlig anerkjennelse kan motivere ansatte

til å bidra mer på arbeidsplassen. Likevel poengterer eksperimentet at denne effekten kan være kortsiktig.

Gjennom eksperimentet utført av Gallus (2017), undersøkes effekten av anerkjennelse som symbolsk belønning. Dette felteksperimentet fokuserte på den nettbaserte plattformen Wikipedia, og ønsket å se hvordan man kunne opprettholde aktivitet for vurdering av redaktører, ettersom at de opplevde en synkende tendens. Belønningen av redaktørene ble randomisert slik at prismottak er sikret å være uavhengig av deres tidligere ytelse. Resultatet av eksperimentet viste at tildelingen har en betydelig effekt på oppbevaringen av nye redaktører, og har en vedvarende effekt på individet i fire kvartaler etter den første gitte belønningen. Forskerne antydte en økt selvidentifikasjon med fellesskapet og funnene støttet betydning av anerkjennelse i nettsamfunn, ettersom at anerkjennelse kan ha en positiv effekt på ansattes motivasjon og ytelse. Deres forskning understreker betydningen av symbolsk anerkjennelse for å opprettholde og øke ansattes engasjement over tid. Utfallet av eksperimentet var at anerkjennelse økte andelen redaktører som forble aktive i måneden etter tildelingen med 20%, altså med en moderat til stor effekt. Disse resultatene forklarer at anerkjennelse kan øke ansattes motivasjon og prestasjon over tid. Det indikerer at anerkjennelse kan ha en effekt over tid, så langt belønningen tildeles offentlig.

Neckermann og Frey (2013), utforsket i sitt eksperiment hvilken virkning medansattes belønninger har på atferd innad i en organisasjon. Eksperimentet var en nettbasert spørreundersøkelse gjennomført hos en amerikansk teknologibedrift, IBM. Funnene fra eksperimentet dokumenterte at en symbolsk belønning, i form av anerkjennelse, har en statistisk signifikant effekt ved at ansatte erklærte vilje til å bidra til et fellesgode. Moderatorer for denne effekten er begrenset til hvor offentlig og verdifull belønningen er. Eksperimentet viser at effekten av anerkjennelse som belønning på motivasjonen varierer basert på om ansatte er en mottaker av belønningen eller ikke blir belønnet. Mottakere øker motivasjonen sin med omtrent 0,4%, mens ikke-mottakende opplever en nedgang på samme beløp. Effekten på ikke-mottakere er negative på 90% konfidensnivå, mens effekten på mottakerne er positiv på 95% konfidensnivå. Dermed kan effekten av anerkjennelse sies å være moderat, med mottakere som øker sin motivasjon og ikke-mottakere som opplever en

nedgang. Resultatene fra studien fant at annerkjennelse har en varierende effekt på prestasjon avhengig av om mottakeren var en vinner eller ikke. Dette indikerer at belønningen kan ha en moderat effekt på motivasjon, med mottakere som opplever en økning og ikke-mottakende en nedgang. Resultatet viste at effekten er kortsiktig, med moderator om at belønningen skal tildeles offentlig.

#### **4.3 Effekten av utmerkelse som symbolsk belønning**

Studien diskutert av Frey og Gallus (2017) utforsket den utbredte bruken av utmerkelse som et incitament for ønsket atferd. Studien understreker utmerkelse sin påvirkning til å tilfredsstille behovet for sosial annerkjennelse blant ansatte. Ifølge Frey og Gallus, er det utfordrende å vurdere effektiviteten av priser som motivatorer ettersom effekten må skilles fra faktumet at priser tradisjonelt tildeles de beste. Fra deres funn, kan man påstå at utmerkelse har en systematisk effekt på økt prestasjon, forutsatt at den tildeles offentlig. Resultatene fra studien viser at utmerkelse har en betydelig innvirkning på både prestasjon og motivasjon over tid, uavhengig av om tildelingen skjer offentlig eller privat. Frey og Gallus redegjør for at utmerkelse har en systematisk effekt på å øke ytelsen, forutsatt at den sosiale anerkjennelsen som følger med prisen, er tilstrekkelig implementert.

I studien av Kosfeld og Neckermann (2011), ble effekten av status på arbeidsprestasjon undersøkt i et felteksperiment. Eksperimentet gikk ut på å ansette studenter til å arbeide med et databaseprosjekt, og de ble senere delt inn i to grupper. Den ene gruppen ble tilbudt et gratulasjonskort fra organisasjonen for å hedre den beste ytelsen. Det var bare den ene gruppen som ble fortalt at de ville bli belønnet med en utmerkelse når de var ferdige. Resultatene viste at den gruppen som ble lovet en utmerkelse, økte sin prestasjon med 12% sammenlignet med den andre gruppen. Dette indikerer at utmerkelse har potensialet til å motivere ansatte ved å iverksette slike belønninger i arbeidsmiljøet for å øke engasjementet til de ansatte. Belønningen ble identifisert som synlig og konkurransedreven, og ga fordeler i form av offentlig utmerkelse foran kollegaer. Forskningsresultatene fra eksperimentet indikerer at utmerkelse har en positiv effekt på prestasjon, spesielt når tildelingen skjer offentlig. Dette støttes av funnene som viser at symbolske belønninger har potensial til å øke prestasjonen med 12% når de tildeles offentlig (Kosfeld & Neckermann, 2011). Funnene fra

denne studien viser at utmerkelse har en mer umiddelbar innvirkning på prestasjonen, spesielt når de tildeles offentlig. Dette antyder at offentlig utmerkelse kan være avgjørende for å maksimere den kortsiktige effekten av utmerkelse på arbeidsplassen.

Neckermann et al., (2014) sin studie "Awards at Work" ser på hvordan ansattpriser i form av utmerkelse kan fungere som effektive incitament for å øke ansattes ytelse, spesielt i oppgaver som krever ikke-økonomisk motivasjon. Forskerne mener at dette er utbredt i næringslivet og kan utnyttes som et verktøy for å løse agentproblemer. Deres forskning understreker også betydningen av faktorer som tydelig kommunikasjon om tildelingskriterier og rettferdig tildeling av belønninger for effektiv implementering av symbolske belønninger. Resultatene fra artikkelen viser at ytelsen til vinnerne av symbolske belønninger er 0,15% eller 5% høyere enn de som ikke mottar belønningen en måned etter tildelingen. Studien viser at når belønningen begrenses til rene tildelingsvinduer, altså ved at belønningen tildeles offentlig, øker effekten til 0.23, tilsvarende en ytelsesøkning på 7,4%. Resultatene viser at over en tidsperiode på to måneder blir forskjellen i ytelse ubetydelig ved utmerkelse, og det kan ikke avvises at det ikke er noen umiddelbar effekt, men heller ingen effekt på lengre sikt. Effekten av å utnytte utmerkelse som en belønning er kortvarig, og gjenspeiles mest i dimensjoner av arbeidstilværelsen som er vanskeligere å observere. Resultatene antyder at utmerkelse kan være effektive incitament for å øke både motivasjon og prestasjon, spesielt når de tildeles foran kollegaer og når kriteriene for tildeling kommuniseres tydelig (Neckermann et al., 2014). Funnene viser at dette har en kortsiktig effekt på mottakeren av utmerkelsen.

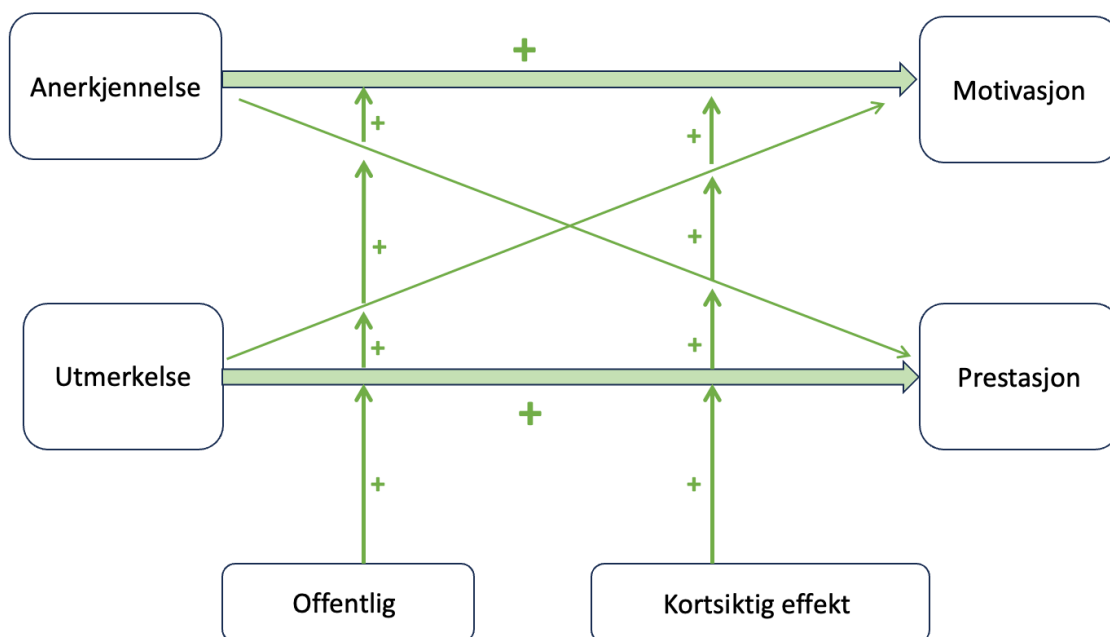
Studien utført av Kosfeld et al., (2014) fokuserer på kompleksiteten av arbeidsoppgaver og hvordan denne betydningen påvirker effekten av både monetære og utmerkende belønninger på ansattes prestasjon. Under studien blir ansattes oppfattede betydning av en arbeidsoppgave manipulert under et felteksperiment, ved at deltakerne ble gruppert i to grupper, hvorav den ene gruppen ble informert om at arbeidet deres var av relevans. Resultatene viser til at de ansatte legger inn mer innsats når betydningen av arbeidet deres er av høy relevans. Betydningen av arbeidet har dermed en signifikant positiv effekt på ytelsen til deltakerne. Effekten av oppgavens betydning er større enn effekten av monetære

insentiver. Videre viser studiene at utmerkelse også har en positiv effekt på ytelsen, spesielt når oppgaven er av lav betydning. Samlet sett indikerer studiene at betydningen av oppgaven er en viktig faktor for å motivere individer til å prestere godt, og at både monetære insentiver og utmerkelse har positive effekter på ytelsen, spesielt når oppgaven oppleves som meningsløs. Deres funn antyder at økonomiske insentiver og symbolske belønninger kan ha positiv effekt på ytelsen, avhengig av den opplevde meningen med oppgaven. Funnene fra Kosfeld et al., (2014) viser at utmerkelse har en positiv kortsiktig effekt på prestasjonen.

Basert på studien i artikkelen skrevet av Kosfeld et al., (2017), ble ansattes oppfattede betydning av en jobb manipulert under et felteksperiment, og betydningen av arbeid ble knyttet til både økonomiske og symbolske insentiver. Under eksperimentet utnyttet forskerne seg av utmerkelse som symbolsk belønning. Resultatene fra studiet viser at de ansatte kompenserte en økt innsats når betydningen av belønningen var høy, og flere ansatte opplevde en økt betydning av oppgaven ved tildelte utmerkelse, som hadde en betydelig effekt på motivasjon og prestasjon. Studien gir innsikt i stabiliteten som kommer frem av utmerkelse på viktige arbeidskontekster, og viser til en økning i opplevd mening av oppgaven for ansatte med en moderat til stor effekt på resultatet. Ifølge denne studien har ansatte en gjennomsnittlig økning i prestasjon på 15.5% og en betydelig effekt av økt mening på arbeidsoppgaver.

## **Kapittel 5 – Diskusjon**

Gjennom en omfattende undersøkelse av relevante artikler innen forskningsfeltet, avdekkes det klare funn for virkningen av symbolske belønninger på ansattes motivasjon og prestasjon. Mens enkelte studier fremhever de positive effektene av symbolske belønninger, indikerer andre en mer nyansert virkning som varierer avhengig av ulike faktorer. Denne delen av oppgaven vil derfor diskutere hvilken effekt anerkjennelse og utmerkelse har på individets motivasjon og prestasjon.



Figur 1: Figuren illustrerer hvordan anerkjennelse og utmerkelse påvirker motivasjon og prestasjon, og hvilke faktorer som kan moderere denne effekten. Moderatorene i denne sammenheng inkluderer om belønningen gis offentlig eller privat, og om det har en kort- eller langsiktig effekt. Disse moderatorfaktorene kan enten forsterke eller svekke virkningen av anerkjennelse og utmerkelse. Pilene er illustrert i en grønn farge for å indikere en positiv effekt, og de tykkere pilene viser en tydeligere tendens til effekt. Figuren gir en overordnet oversikt av hvordan disse elementene samspiller for å påvirke individets motivasjon og prestasjon.

### 5.1 Utmerkelse vs. anerkjennelse

I henhold til resultatene som er presentert i oppgaven, viser bruken av anerkjennelse som symbolsk belønning har hatt en høyere effekt på motivasjonen, mens utmerkelse har hatt en høyere effekt på prestasjonen. Anerkjennelse innebærer i denne kontekst verbal ros, skriftlig tilbakemelding eller andre former for positiv oppmerksomhet som verdsetter individets innsats og prestasjoner, mens utmerkelse kan innebære å få et diplom eller sertifikat, eller andre gaver uten økonomisk verdi.

Anerkjennelse kan brukes både effektivt og ineffektivt. Utmerkelse, som for eksempel "månedens ansatt", kan være en motivator, men det er viktig å vurdere hvor ofte en slik pris skal roteres blant de ansatte. For at anerkjennelsen eller utmerkelsen skal være meningsfull og fungere som en effektiv motivator, må det være klart definerte kriterier for å bli utvalgt (Lussier & Hendon, 2022). Det er viktig å påpeke at både anerkjennelse og utmerkelse

fungerer sterkt på motivasjon, dersom de brukes riktig for å oppnå ønskede resultater. Den ansatte må oppfylle definerte kriterier, utover det andre gjør, for å bli verdsatt og anerkjent. Hvis belønninger som anerkjennelse og utmerkelser har klare og strenge krav for kvalifisering, kan de bidra til å motivere ansatte og forbedre arbeidsmiljøet. Derfor er det viktig at slike programmer har tydelige og målbare kriterier som kommuniseres klart til de ansatte. Dette sikrer at de ansatte forstår hva som kreves for å få en utmerkelse eller å bli anerkjent, og at belønningen blir sett på som meningsfulle og verdifulle insentiver (Lussier & Hendon, 2022).

Når ansatte mottar anerkjennelse, føler de seg verdsatt og respektert, noe som øker deres indre motivasjon. Økt indre motivasjon kan igjen føre til økt engasjement og jobbtilfredshet. Selv om anerkjennelse hadde størst effekt på motivasjonen, påvirker den også prestasjonen, da økt motivasjon ofte fører til bedre ytelse (Gagnè & Deci, 2005).

Det var derimot bruken av utmerkelser som hadde størst effekt på prestasjon i organisasjonene som ble forsket på. Det er imidlertid viktig å bemerke at denne typen motivasjon ofte er knyttet til eksterne faktorer, og at mottakeren nærmest forventer belønning når de har fullført en arbeidsoppgave tilknyttet utmerkelsen. Forskningen av Kosfeld og Neckermann (2011), viste at utmerkelser hadde en økning i prestasjonen hos de ansatte. Her blir forventningsteorien relevant, da de ansatte forventer en belønning hvis de oppfyller kriteriene for en gitt oppgave. I tillegg, hvis det ikke er variasjon i kriteriene for å oppnå utmerkelsen, kan de ansatte vise nedgang i motivasjon og ikke lenger prestere like høyt. Dessuten kan det oppstå en byttehandel-holdning, hvor ansatte kun yter ekstra innsats når de vet at det er en belønning å hente. Dette kan også føre til økt stress og mindre samarbeid, da arbeidsmiljøet kan bli mer fiksert på å oppnå belønninger enn på å arbeide som et team.

For å holde ansatte motiverte, er det avgjørende at bedrifter kombinerer økonomiske insentiver med symbolske belønninger. Selv om økonomiske insentiver kan skape en umiddelbar økning i motivasjon, tilbyr symbolske belønninger som utmerkelser og offentlig anerkjennelse en mer dyptgående følelse av å være verdsatt og knyttet til bedriften. Ved å tilby begge typer belønninger, kan bedrifter opprettholde en balanse mellom ytre

motivasjon, som penger, og indre motivasjon, som anerkjennelse, og dermed sikre et kontinuerlig engasjert og produktivt arbeidsmiljø (Kosfeld et al., 2014).

Ved en vurdering av virkningen av belønninger og anerkjennelser på individuell oppførsel og følelser, er det viktig å skille mellom forventede og uforventede priser. Forventede belønninger, som for eksempel en forventet bonus, kan ha en innvirkning på den enkeltes tilstand. Når en ansatt har forventninger om å motta en belønning og deretter ikke får den, kan dette føre til skuffelse, frustrasjon og i noen tilfeller sinne. Den følelsesmessige kontrasten mellom forventningen om belønning og det faktiske utfallet av ikke å motta den, kan forsterke de negative følelsene knyttet til tapet. På en annen side kan uforventede priser, som kommer uten forhåndsvarsel, ha en sterkere positiv effekt på den ansattes følelser og motivasjon. Mottak av uventede priser kan føre til glede, takknemlighet og økt motivasjon til å fortsette å prestere på et høyt nivå, noe som igjen fører til økt indre motivasjon. Ved å balansere forventede og uforventede priser kan organisasjoner maksimere den positive effekten av belønningssystemer og minimere mulige negative konsekvenser for den ansattes trivsel og ytelse.

## **5.2 Moderatorer**

I studiene av hvordan anerkjennelse og utmerkelser påvirker motivasjon og prestasjon hos ansatte, finnes det ulike faktorer som modererer denne sammenhengen. Disse inkluderer om belønningen er gitt offentlig eller privat, om den har kortsiktig eller langsiktig effekt, forventninger til prisen, og fenomenet crowding-out. Å forstå disse faktorene er avgjørende for å bruke anerkjennelse og utmerkelse som verktøy for å motivere ansatte og for å øke deres prestasjon.

### **5.2.1 Kortsiktig vs. langsiktig effekt**

I diskusjonen om hvordan anerkjennelse og utmerkelser påvirker motivasjonen og prestasjonen hos ansatte i organisasjoner, er det avgjørende å vurdere både kortsiktige og langsiktige effekter. Mens øyeblikkelig anerkjennelse og utmerkelse kan føre til umiddelbar motivasjon og økt ytelse på kort sikt, er det også viktig å undersøke om slike effekter varer over tid og hvordan de kan påvirke langsiktig engasjement og prestasjon. Denne delen av diskusjonen vil ta opp både de umiddelbare og varige virkningene av anerkjennelse og utmerkelser.



De fleste av studiene som er undersøkt viser at anerkjennelse og utmerkelse som symbolsk belønning primært har en kortsiktig effekt på motivasjon og prestasjon. Med andre ord, de motiverer mottakeren til å prestere bedre i en periode. Neckermann og Frey (2013) fant for eksempel at ansatte som ikke mottok symbolsk belønning opplevde en nedgang i både prestasjon og motivasjon på lang sikt. Til tross for at noen artikler antyder en langsiktig effekt, er de likevel i et mindretall. Ved en vurdering av årsakene knyttet til både de kortsiktige og langsiktige effektene av anerkjennelse og utmerkelse, er det viktig å vurdere sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon. Litteraturgjennomgangen indikerer at umiddelbar anerkjennelse og utmerkelse ofte utløser øyeblikkelige positive reaksjoner hos ansatte, da de føler seg verdsatt for sitt arbeid. Dette kan føre til økt motivasjon og produktivitet på kort sikt. Studien til Neckermann et al., (2013) viser en betydelig økning i prestasjonen måneden etter at utmerkelsen er gitt, men denne effekten avtar over tid.

Imidlertid kan effekten av ekstern belønning på lang sikt være mer kompleks. Ifølge forventningsteorien, som påstår at menneskelig atferd er motivert av forventninger om fremtidige resultater kan den kortsiktige effekten av anerkjennelse og utmerkelse avta hvis den ikke oppfyller forventningene til de ansatte (Lussier & Hendon, 2022). Hvis ansatte forventer regelmessig anerkjennelse eller utmerkelse for sitt arbeid og dette ikke oppfylles over tid, kan den kortsiktige motivasjonen avta, og det kan oppstå en følelse av likegyldighet.

På en annen side kan indre motivasjon, som kommer fra en persons personlige verdier, interesser og tilfredshet med selve arbeidet være mer stabil (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hvis ansatte opplever indre tilfredshet og engasjement i sitt arbeid kan dette bidra til en langsiktig motivasjon og økt prestasjon. Dermed viser den kortsiktige effekten av anerkjennelse og utmerkelse ofte er knyttet til ekstern motivasjon, mens den langsiktige effekten kan være mer avhengig av både indre motivasjon og forventninger til belønningssystemet i organisasjonen.

Funnene i denne studien antyder at utmerkelse er i hovedsak knyttet til en kortsiktig effekt på motivasjon og prestasjon hos ansatte, med en umiddelbar økning i engasjement og produktivitet. På en annen side ser det ut til at anerkjennelse oftere har en mer langsiktig effekt, med vedvarende positiv innvirkning på ansattes motivasjon og prestasjon over tid.

Litteraturen redegjør for at slike belønninger som anerkjennelse og utmerkelser kan øke ytelsen blant ansatte og motivere de til å opprettholde eller forbedre sitt arbeid.

### **5.2.2 Offentlig vs. privat**

Offentlig versus privat tildeling av anerkjennelse og utmerkelser i organisasjoner gir et interessant perspektiv på hvordan ulike tilnærminger kan påvirke ansattes motivasjon og prestasjon. Ved å sammenligne disse to tilnærmingene, ser vi forskjeller i økningen på motivasjonen og prestasjonen hos ansatte.

Offentlig anerkjennelse eller utmerkelse innebærer vanligvis en seremoniell tilnærming der det gis foran et publikum av kolleger, ledere eller andre aktører i organisasjonen. Dette kan skje gjennom prisutdelinger, anerkjennelsesarrangementer eller offentlige kunngjøringer. På en annen side innebærer privat tildeling av anerkjennelse eller utmerkelse en mer diskret tilnærming der det gis direkte til den enkelte ansatte uten noen form for offentlig kunngjøring eller seremoni.

Når det gjelder motivasjon og prestasjon, kan disse to tilnærmingene ha ulike virkninger. Offentlig anerkjennelse ser ut til å ha større betydning for å øke ansattes motivasjon og prestasjon, mens utmerkelser har noe mindre, men fortsatt en positiv effekt. Offentlig anerkjennelse har ofte en sterk symbolsk verdi ved å bidra til å bygge en følelse av fellesskap og tilhørighet blant ansatte.

I lys av selvbestemmelsesteorien kan det forklares hvordan både offentlig og privat anerkjennelse påvirker motivasjonen til ansatte. Ifølge selvbestemmelsesteorien opplever en person økt motivasjon og engasjement når de føler seg selvbestemmende i sine handlinger, altså når de føler at de har autonomi til de oppgavene de utfører. Når ansatte blir anerkjent offentlig foran kolleger, kan dette i noen tilfeller øke deres følelse av kompetanse og tilhørighet. Å bli verdsatt og anerkjent av andre kan styrke deres følelse av å være en viktig del av organisasjonen, og dermed øke deres motivasjon og prestasjon. Imidlertid kan noen ansatte føle seg ukomfortable av offentlig oppmerksomhet, noe som kan true deres følelse av autonomi og dermed redusere deres motivasjon (Gagne & Devi, 2005).

På en annen side kan privat anerkjennelse eller utmerkelse gi en mer personlig og intim opplevelse for den enkelte ansatte. Dette kan styrke deres følelse av autonomi og følelse av

å bli verdsatt av sin leder. Når ansatte opplever at deres prestasjoner blir anerkjent og verdsatt på en måte som er mer personlig tilpasset deres individuelle behov kan det bidra til å fremme en følelse av autonomi og dermed øke motivasjonen i arbeidet (Gagne & Devi, 2005). Derfor kan både offentlig og privat anerkjennelse eller utmerkelser, når de iverksettes på en måte som ivaretar ansattes behov for autonomi, bidra til å styrke deres motivasjon og prestasjon.

Gjennom en vurdering av publikumets rolle, kommer det frem viktigheten av å erkjenne tilstedeværelsen av kolleger eller andre aktører i organisasjonen under offentlig anerkjennelse eller utmerkelser forsterke den symbolske verdien. På en annen side kan fraværet av et publikum under privat anerkjennelse tillate for en mer åpen dialog mellom leder og ansatt uten ytre påvirkninger eller forventninger. Flere av studiene som er gjennomgått, slik som Kosfeld og Neckermann (2011), og Burtch et al., (2022), viser til at når anerkjennelse eller utmerkelse gis offentlig, kan det være med på å øke motivasjonen til de som ikke mottok prisen, mens noen studier gjennomgått indikerer at motivasjonen går ned til ikke-mottakere (Neckermann og Frey, 2013).

### **5.3 Crowding-out-effekt**

For å redegjøre hvordan anerkjennelse og utmerkelser påvirker motivasjonen og prestasjonen hos ansatte i organisasjoner, er det nyttig å utforske konseptet crowding-out-effekt. Crowding-out-effekten refererer til fenomenet der ekstern belønning eller motivasjon kan redusere eller erstatte den indre motivasjonen til ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Anerkjennelse og utmerkelser kan påvirke motivasjon og prestasjon, og det er derfor relevant å vurdere om ekstern belønning styrker eller svekker den indre motivasjonen til ansatte. Crowding-out-effekten antyder at overdreven bruk av ekstern belønning kan føre til at ansatte mister interessen for oppgaven i seg selv og heller fokuserer på å oppnå belønningen.

Litteraturen undersøkt indikerer en betydelig risiko for crowding-out-effekten knyttet til symbolske belønninger som anerkjennelse og utmerkelser. Disse belønningene kan føre til uønskede konsekvenser for motivasjon og ytelse på andre områder. Økningen i ansattes prestasjoner som følge av ekstern belønning er vanligvis av kortvarig karakter, noe som betyr at den umiddelbare økningen i motivasjonen og prestasjonen kan avta over tid. Den høye

risikoen for crowding-out-effekt antyder at slike belønninger kan undergrave den indre motivasjonen til ansatte, noe som resulterte i redusert motivasjon og prestasjon også på andre arbeidsområder. For eksempel kan ansatte oppleve en nedgang i engasjement og innsats for oppgaver som ikke belønnes, da de i stedet fokuserer på å oppnå belønningen. Dette kan føre til svekket overordnet arbeidsprestasjon på lang sikt.

Crowding-out-effekten kan imidlertid ha positive effekter gjennom det som kalles en "spillover-effekt". Forskningen til Neckermann et al., (2013) viser til at det å motta en utmerkelse for oppgaver utenfor kjerneoppgavene kan øke motivasjonen og prestasjonen i kjerneoppgavene. På kort sikt kan også crowding-out-effekten ha en positiv innvirkning, spesielt for oppgaver som oppfattes som uinteressante og lite motiverende. Derimot på en lengre sikt kan denne eksterne motivasjonen svekke den indre motivasjonen til ansatte og føre til negative konsekvenser. Det er derfor viktig å balansere bruken av ekstern belønning for å unngå eller minimere crowding-out-effekten, og samtidig opprettholde den indre motivasjonen til ansatte.

Lussier og Hendon (2022) viser til studier som indikerer en sammenheng mellom bruk av ekstern belønning og nedgang i indre motivasjon. Med andre ord, når en ansatt mottar en ekstern belønning for å gjøre en arbeidsoppgave en trives med, vil gleden ved aktiviteten gå ned. Ved å være bevisst på hvordan ekstern belønning påvirker den indre motivasjonen til ansatte, kan organisasjoner utvikle mer effektive belønningssystemer som fremmer både kortsiktige og langsiktige prestasjoner. Ytre belønninger kan ende opp med å være mer kostbare enn fordelaktige for organisasjonen, da de kan føre til en nedgang i ansattes indre motivasjon, altså crowding-out-effekt. De ansatte opplever da en gradvis reduksjon i glede og interesse i utførelsen av oppgaver når de blir belønnet eksternt. Som et resultat kan organisasjonen oppleve konsekvent redusert motivasjon og prestasjon blant de ansatte, noe som kan være mer skadelig enn fordelaktig.

## **Kapittel 6 – Begrensninger**

Når man gjennomfører en litteraturstudie, er det viktig å være oppmerksom på de begrensningene som kan påvirke tolkningen og bruken av funnene. I vår gjennomgang identifiserte vi flere potensielle begrensninger som kunne ha påvirket vår studie.

En vesentlig begrensning er den geografiske begrensningen som vi fant i den litteraturen vi undersøkte. De fleste artiklene vi analyserte, var fra vestlige land, og dette betyr at våre funn primært gjelder den vestlige verden. Dette kan begrense gyldigheten av våre funn for andre deler av verden der kulturelle, økonomiske, samfunnsmessige og politiske forhold kan være annerledes.

Vi prioriterte nyere publikasjoner i vår litteraturstudie for å sikre at våre funn og konklusjoner reflekterte den mest oppdaterte kunnskapen på området. Men på grunn av tidsbegrensning kunne vi ikke gjøre et altomfattende søk. Vi tror likevel vi har valgt oss ut artikler som er sentrale for litteraturen på symbolske belønninger som indikert av antall siteringer, nivå på tidsskift, og metodisk robusthet.

Når det gjelder påliteligheten av våre data og funn, må vi ta hensyn til de nevnte begrensningene. Selv om vi har forsøkt å velge pålitelige og relevante kilder, er det viktig å erkjenne at våre funn er basert på eksisterende forskning og litteratur, som selv kan ha sine egne begrensninger og bias.

Samlet sett er det viktig å være bevisst på disse begrensningene og være åpne for å tolke våre funn med forsiktighet og kontekstualisere dem innenfor rammene av vår studie. Dette vil bidra til å sikre at vi presenterer et nøyaktig og balansert bilde av vår forskning.

### **6.1 Fremtidig forskning**

De fleste studiene ser på kortsiktige effekter av symbolske belønninger. Derfor kan det være nyttig å undersøke hvordan effekten av symbolske belønninger endres over tid og om den opprettholdes på lang sikt. Det kan være en idé og utforske samspillet mellom symbolske belønninger og individuelle forskjeller. Det er viktig å forstå hvordan individuelle forskjeller, som personlighetstrekk, arbeidsmotivasjon og kulturelle bakgrunner, påvirker responsen på symbolske belønninger. Fremtidig forskning kan utforske hvordan ulike typer ansatte reagerer på symbolske belønninger og om det er behov for tilpasninger i belønningssystemene basert på disse individuelle forskjellene.

Fremtidig forskning kan også fokusere på å studere effektiviteten av symbolske belønninger i ulike kulturer og bransjer. Studier har ofte blitt utført i vestlige kulturer eller spesifikke bransjer. Derfor kan det være interessant å undersøke hvordan symbolske belønninger

fungerer i forskjellige kulturelle og bransjemessige kontekster. Da er det behov for forskning som dykker dypere inn i disse kontekstuelle faktorene for å identifisere hvilke forhold som maksimerer effektiviteten av symbolske belønninger i ulike organisatoriske settinger og bransjer.

Videre forskning kan utforske beste praksis for implementering av symbolske belønninger i organisasjoner. Dette kan omfatte studier som undersøker hvordan tildelingskriterier kan formuleres for å være mest motiverende, hvordan belønninger kan presenteres for å øke innflytelse, og hvordan organisasjonskulturen kan støtte opp om verdsettelsen av symbolske anerkjennelser.

Gjennom å utforske disse områdene kan fremtidig forskning bidra til å utvikle mer presise retningslinjer og anbefalinger for implementering av symbolske belønninger i organisasjoner, og dermed bidra til å styrke arbeidsmiljøet og fremme ansattes engasjement og prestasjon.

## **Kapittel 7 - Praktiske implikasjoner**

Basert på kapittel 4-6, kan ledere og organisasjoner styrke ansattes motivasjon og tilknytning ved å iverksette bruk av symbolske belønninger. Dette inkluderer tydelig kommunikasjon om tildelingskriterier og rettferdig fordeling av belønninger. Det er viktig å ta hensyn til individuelle og situasjonsbetingede faktorer for å skape et miljø som oppmuntrer ansatte til å yte sitt beste. En grundig forståelse av symbolske belønningers effekt kan bidra til å forme effektive belønningssystemer som styrker organisasjonens kultur og fremmer ansattes suksess.

### **7.1 Råd til organisasjoner og ledere**

For det første bør ledere og organisasjoner være bevisste på behovet for tydelig kommunikasjon om tildelingskriterier og rettferdig tildeling av belønninger. Dette vil bidra til å sikre at ansatte forstår hva som kreves for å bli belønnet og opprettholde en opplevelse av rettferdighet innen organisasjonen (Kosfeld & Neckermann, 2011; Neckermann et al., 2014). Det er viktig at organisasjoner forstår og verdsetter den symbolske verdien av belønning og anerkjennelse når de arbeider med å motivere ansatte til å oppnå organisatoriske mål og implementere nye ideer. Videre bør organisasjoner fokusere på å etablere en kultur som verdsetter anerkjennelse og symbolske belønninger. Dette kan gjøres gjennom å fremme en

kultur av gjensidig respekt og verdsettelse, der ansatte føler seg verdsatt for sine bidrag (Frey & Gallus, 2017; Gallus, 2017).

Det er også viktig å vurdere å kombinere symbolske belønninger med økonomiske insentiver for å oppnå optimal motivasjon blant ansatte. Dette kan innebære å utforme belønningssystemer som balanserer både ytre belønninger og indre motivasjon for å opprettholde ansattes engasjement over tid (Kosfeld & Neckermann, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Organisasjoner bør også ta hensyn til individuelle og situasjonsbetingede faktorer ved implementering av symbolske belønninger. Dette kan inkludere å tilpasse belønningssystemer til den unike konteksten og kulturen i organisasjonen, samt å ta hensyn til individuelle preferanser og behov blant ansatte (Neckermann et al., 2014; Gallus, 2017).

Til slutt bør ledere være oppmerksomme på balansen mellom ytre belønninger og indre motivasjon hos ansatte. Dette kan innebære å skape et arbeidsmiljø som fremmer både ekstern anerkjennelse og intern tilfredshet for å opprettholde ansattes engasjement og prestasjon over tid (Kosfeld et al., 2014; Lussier & Hendon, 2022).

Gjennom å ta hensyn til disse rådene og anbefalingene, kan ledere og organisasjoner maksimere potensialet til symbolske belønninger som et verktøy for å øke engasjementet og ytelsen til sine ansatte. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på begrensningene i studiene som er gjennomgått, samt å være åpne for ytterligere forskning og utforskning av dette emnet for å kontinuerlig forbedre praksis i organisasjonene.

## **Kapittel 8 – Konklusjon**

I lys av den økende kompleksiteten rundt utformingen av belønningssystemer i moderne organisasjoner, har denne bacheloroppgaven undersøkt betydningen av symbolske belønninger, spesifikt anerkjennelse og utmerkelser, for ansattes motivasjon og prestasjon. Gjennomgang og analyse av litteraturen indikerer at symbolske belønninger kan ha betydelige positive effekter på ansattes motivasjon, engasjement og tilknytning til

organisasjonen. Funnene viser at både anerkjennelse og utmerkelser kan bidra til å øke ansattes indre motivasjon og prestasjon, samt styrke deres tilknytning til organisasjonen.

Anerkjennelse, som inkluderer verbal bekreftelse og tilbakemelding, fremmer en positiv arbeidskultur og tilfredsstillende behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Utmerkelser, som tildeles for spesifikke prestasjoner, gir klare mål og forventninger som kan stimulere konkurranse og høyere prestasjonsnivå. Ved å integrere begge formene for symbolske belønninger i belønningssystemer, kan organisasjoner oppnå en balansert tilnærming som fremmer både kortsiktig ytelse og langsiktig engasjement og trivsel blant ansatte. Imidlertid er det viktig å erkjenne at effekten av symbolske belønninger kan variere avhengig av en rekke faktorer, inkludert individuelle preferanser og kontekstuelle forhold i organisasjonen. Selv om noen studier peker på kortsiktige effekter og advarer om crowding-out-effekten, indikerer konklusjonen at symbolske belønninger har potensial til å påvirke ansattes motivasjon og prestasjon positivt. Forskningen viser at symbolske belønninger kan være like effektive, om ikke mer, enn økonomiske belønninger for å motivere ansatte, spesielt når de gis offentlig blant kollegaer.

Denne studien understreker betydningen av symbolske belønninger som et viktig verktøy i organisasjoners arbeid med å beholde og motivere ansatte. Effekten av symbolske belønninger vedvarer på kort sikt, men ved å balansere forventede og ikke-forventede belønninger kan motivasjon og prestasjon opprettholdes over tid. Studien peker også på behovet for ytterligere forskning for å forstå hvordan slike belønninger kan optimaliseres for å fremme en bærekraftig og produktiv arbeidskultur på en lengre sikt.



**Litteraturliste:**

- Burtch, G., He, Q., Hong, Y., & Lee, D. (2022). How do peer awards motivate creative content? Experimental evidence from Reddit. *Management Science*, 68(5), 3488-3506.
- Christensen, Bo Karl. (2017). Prisivinnende forskning: vi lærer gjennom belønning. Forskning.no. <https://www.forskning.no/hjernen/prisivinnende-forskning-vi-laerer-gjennom-belonning/356916>
- Christensen, S. (2024, 5. april). *How to create impactful symbolic awards for employees*. O.C. Tanner. <https://www.octanner.com/articles/how-to-create-impactful-symbolic-awards-for-employees>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.
- Frey, B. S., & Gallus, J. (2017). Towards an economics of awards. *Journal of Economics Surveys*, 31(1), 190-200.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace: 2023 Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx#ite-393245>
- Gallus, J. (2017). Fostering public good contributions with symbolic awards: A large-scale natural field experiment at Wikipedia. *Management Science*, 63(12), 3999-4015.
- Gallus, J., & Frey, B. S. (2016). Awards: A strategic management perspective. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1966-1714.
- Grant, A.M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Gurchiek, Kathy. (2022). Report: HR pros rank top reasons for turnover. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/report-hr-pros-rank-top-reasons-turnover>
- Jacobsen, D.I & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannesen, A., Tufte, P. A & Christoffersen, L. (2021) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6.) Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5.) Fagbokforlaget.
- Kosfeld, M., & Neckermann, S. (2011). Getting more work for nothing? Symbolic awards and worker performance. *American Economic Journal: Microeconomics*, 3(3), 86-99.
- Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2014). Knowing that you matter, matters! The interplay of meaning, monetary incentives, and worker recognition. *The Interplay of Meaning, Monetary Incentives, and Worker Recognition (December 3, 2014)*. ZEW-Centre of European Economic Research Discussion Paper, (14-097).
- Kosfeld, M., Neckermann, S., & Yang, X. (2017). The effects of financial and recognition incentives across work contexts: *The role of meaning*. *Economic Inquiry*, 55(1), 237-247.
- Kube, S., Maréchal, M. A., & Puppe, C. (2012). The currency of reciprocity: Gift exchange in the workplace. *American Economic Review*, 102(4), 1644-1662.
- Kvaløy, O., & Mohn, K. (2018). Produktivitet og insentiver i offentlig sektor. *Beta*, 32(2), 148-164.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2005). Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma* 8(3). <https://doi.org/10.23865/magma.v8.388>
- Leseth, A. L. & Tellmann, S. M. (2021) *Hvordan lese kvalitativ forskning*. (2.) Cappelen Damn.
- Lussier, R. N. & Hendon, J. R. (2022). *Human resource management: functions, applications and skill development*. (4.). SAGE Publications.
- Nasri, W., & Charfeddine, L. (2012). Motivating salespeople to contribute to marketing intelligence activities: An expectancy theory approach. *International Journal of Marketing Studies*, 4(1), 168.
- Neckermann, S., & Frey, B. S. (2013). And the winner is ...? The motivating power of employee awards. *The Journal of Socio-Economics*, 46, 66-77.
- Neckermann, S., Cueni, R., & Frey, B. S. (2014). Awards at work. *Labour Economics*, 31, 205-217.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A. (2023). *Organizational Behavior* (19 ed.). Pearson.

Sagberg, I. (2023a, 22. januar). *Insentiv*. Store Norske Leksikon, SNL. <https://snl.no/insentiv>

Sander, K. (2023, 16 august). *Belønning og belønningssystem*. E-studie.no.

<https://estudie.no/belonninger-belonningsystemer/>