

**Kandidatnummer 763 og 743**

---

# **Betydningen av bonusbegrensninger for motivasjon blant ansatte i finansbransjen**

**Bacheloroppgave 2017**

**Bachelorstudium i administrasjon og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus. Det har vært en krevende og lærerik prosess, men oppgavens tema har vært spennende og gjorde det ekstra interessant å gå i dybden på hvordan dette fungerer i praksis.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår dyktige veileder, Christina Nerstad, som har gitt oss god veiledning og kommet med nyttige og konstruktive tilbakemeldinger under hele prosessen. Det har til tider vært veldig krevende og hun har virkelig utfordret oss. Videre vil vi også takke alle våre informanter som stilte opp til intervju. De har bidratt med sine tanker og erfaringer og gjort det mulig for oss å utarbeide denne studien.

**Mai 2017**

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Teori.....</b>	<b>7</b>
2.1 Motivasjon.....	7
2.2 Selvbestemmelsesteorien (SDT).....	7
2.2.1 Indre motivasjon.....	8
2.2.2 Ytre motivasjon.....	9
2.2.3 Internalisering.....	10
2.2.4 Kognitiv evalueringsteori (CET).....	11
2.5 Finansbransjen.....	14
<b>3. Metode.....</b>	<b>15</b>
3.1 Valg av metode.....	15
3.2 Utvelgelse av informanter.....	15
3.3 Utforming av intervjuguide.....	17
3.4 Etske betraktninger.....	18
3.5 Intervjuprosessen.....	18
3.6 Analyseprosessen.....	18
3.7 Krav til god kvalitativ forskning.....	19
<b>4. Resultat og diskusjon.....</b>	<b>20</b>
4.1 Hva motiverer ansatte i finansbransjen.....	22
4.2 Trygghet og erfaring.....	22
4.3 Bonus som bekreftelse på god innsats.....	24
4.4 Rettferdighet.....	27
4.5 Indre motivasjon til stede.....	28
4.6 Makt hos arbeidsgiver.....	29
4.7 Betydningen av forventet belønning.....	31
4.8 Tilgjengelig døgnet rundt.....	31

<b>5. Avsluttende kommentarer.....</b>	<b>32</b>
5.1 Oppsummering av hovedfunn.....	32
5.2 Teoretisk bidrag.....	33
5.3 Styrker, svakheter og retningslinjer til fremtidig forskning.....	34
5.4 Praktiske implikasjoner.....	35
5.5 Konklusjon.....	35
<b>6. Litteraturliste.....</b>	<b>37</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>42</b>

## 1. Innledning

Belønninger basert på prestasjon har vært et kontroversielt tema den siste tiden, herunder funnene om at ytre belønning kan underminere, det vil si hemme eller undergrave, indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan 2001). Ytre og indre motivasjon faller inn under selvbestemmelsesteorien (SDT) som kom på 70-tallet der indre motivasjon er å gjøre noe fordi man har lyst, i motsetning til ytre motivasjon der man gjør noe fordi det gir en form for ytre belønning. Standard-økonomiske tilnærminger antar på et generelt grunnlag at belønninger som lønn, bonus og andre frynsegoder har en positiv effekt på prestasjon.

Psykologiske studier viser derimot at prestasjonsbasert belønning kan føre til redusert innsats, dårligere resultater og underminering av motivasjon på jobb, spesielt blant aktiviteter som i utgangspunktet er basert på indre motivasjon (Weibel, Rost og Osterloh 2007). Motivert atferd på arbeidsplassen er et komplekst tema, og for å kunne forklare positive og negative belønningseffekter på indre motivasjon finnes det en miniteori under selvbestemmelsesteorien kalt kognitiv evalueringsteori (CET). Denne sier noe om at måten belønningen blir framstilt på vil ha en betydning for om belønningen vil fremme eller hemme motivasjonen.

I løpet av de siste 50 årene har det blitt utført en rekke metaanalyser på området. En metaanalyse er statistiske teknikker som anvendes for å få en oversikt over forskningsresultater fra en rekke empiriske undersøkelser innenfor et tematisk område (snl.no 2012). Disse metaanalysene indikerer at ytre belønninger ikke nødvendigvis har en undergravende effekt på motivasjonen, men at dette avhenger av hvordan man benytter seg av belønningssystemene, holdninger ansatte har til belønningen, om det oppleves som rettferdig, hvilke signaler belønningen sender (Bragelien 2011, 35), og hvorvidt belønningen er forventet eller uforventet. Belønninger er en mye brukt motivasjonsfaktor i flere bransjer, hvor mange er vant med gode og høye belønninger. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) bør organisasjonen gå forsiktig frem dersom de skal endre sine belønningssystemer da forandringene kan ha tilsiktede eller utilsiktede effekter. Stopp av ekstra belønning gir ofte lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen. Jo mer ønsket eller forventet en belønning er, jo mer skuffende og demotiverende er det når den stopper opp, fjernes eller ikke oppnås (Kuvaas og Dysvik 2012, 167). Belønning basert på prestasjon er et svært viktig og interessant emne. Når det faktisk fungerer kan det skape sensasjonelle resultater, men når det ikke fungerer kan det derimot føre til urovekkende dårlige resultater. Belønning basert på prestasjon har blitt beskrevet som en risikabel strategi (Gerhart og Fang 2013, referert i Gerhart og Fang 2015, 490).

Helt siden 80-tallet har bonuser vært sett på som en viktig motivasjonsfaktor innenfor finansbransjen og siden har det utviklet seg en kultur der bonuser spiller en stor rolle. Det som gjør denne bransjen så interessant i denne sammenheng er at det nå i senere tid har blitt innført et bonustak for å kunne få kontroll over ekstremt høye bonusutbetalinger og sikre forbrukernes og arbeidstakernes interesser. På grunnlag av dette ønsker vi å bruke et utvalg av finansbransjen som studieobjekt for å se nærmere på hvordan reduisering av ytre belønninger spiller inn på prestasjon og motivasjon. Med denne oppgaven ønsker vi å finne ut om kutt i belønninger ansatte mottar i finansbransjen har hatt en innflytelse på deres motivasjon, og reiser derfor problemstillingen: hva er betydningen av bonusbegrensningene for motivasjonen blant ansatte i finansbransjen?

Innføringen av bonusbegrensningene i finansbransjen er et lite diskutert tema i media. Den alminnelige nordmannen vet lite om dette, samt hvordan bonus i finansbransjen generelt fungerer. Etter finanskrisen ble tallene i finansbransjen straks veldig interessante for folk flest og mange begynte å lese finansavisen. Til tross for økt oppmerksomhet rundt bransjen så er det lite kjent hvilken praktisk betydning innføringen har fått for de ansatte som har blitt berørt. Mye tyder på at mange kan ha tapt på denne innføringen. Hva de berørte tenker om dette og hvilken betydning det har hatt for dem, har ikke kommet godt nok frem i media. Denne studien er derfor et viktig bidrag til å prøve å belyse dette.

Denne studien er også viktig fordi finansbransjen møter spesifikke utfordringer til det som tidligere er blitt forsket på innenfor SDT og CET, da finansbransjen involverer komplekse, omfattende og tidkrevende arbeidsforhold som for eksempel innenfor aksjehandel. Videre er finansbransjen en kompetanseintensiv næring med høy verdiskaping og høy produktivitet (Nordkvelde, Alexandru og Reve 2015). Disse faktorene kan muligens ha innflytelse på både arbeidsatferd og holdninger blant de ansatte. De berørte av bonusbegrensningene i finansbransjen er ansatte med høy utdanning og med påfølgende ekspertise og kompetanse innenfor sitt fagfelt. Om graden av ekspertise og kompetanse en person innehar vil spille inn for motivasjon er lite, om ikke aldri, blitt diskutert i litteraturen til CET og SDT (Gerhart og Fang 2015). Hvilken betydning høy grad av kompetanse og dyktighet har på motivasjonsfaktorene til den enkelte kan ha vært oversett i tidligere studier. Da mennesker med høy prestasjonsevne kan ha mer komplekse og interessante jobber, er mer indre motiverte og der tilfeldige forskningsobjekter muligens ikke resulterer i ekvivalente grupper

(Gerhart og Fang 2015). Hva en person motiveres av vil derfor muligens være avhengig av mengden kompetanse vedkommende besitter. Motivasjonens årsaker og nivå kan variere fra person til person. Selv om det er utviklet et verktøy som måler jobbpreferanser, som kan brukes for å måle individuelle forskjeller på indre og ytre motivasjon, er denne blitt lite brukt i CET og SDT (Gerhart og Fang 2015). Vår studie er derfor et viktig teoretisk bidrag både for CET og SDT fordi vi søker å belyse andre sider ved organisasjonspsykologi enn hva som er blitt undersøkt tidligere ved å eksplisitt ha gått inn i organisasjoner for å intervju ansatte i henhold til teoriene og dermed gi kunnskap utover det vi allerede vet innenfor dette temaet.

Studien vår introduserer ansattes oppfatninger og holdninger til motivasjon og bonusbegrensninger og viser antydninger til at Deci og Ryans (1985) påstander muligens ikke er like svart hvitt i praksis, for eksempel ved at en formodentlig ikke like enkelt kan påstå at ytre motivasjon ødelegger for den indre motivasjonen i denne bransjen, eller at den indre motivasjonen er bedre.

For å belyse problemstillingen vår vil vi først gjøre rede for hva motivasjon er. Dette gjør vi for å gi en bredere forståelse av hva det er vi skal ta for oss. For å kunne belyse motivasjon i arbeidslivet ytterligere, skiller man i moderne organisasjonspsykologi mellom behovsteorier, kognitive motivasjonsteorier, sosiale motivasjonsteorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann 2015, 113), der vi har valgt å ta for oss Deci og Ryans (1985) SDT. Denne teorien mener vi kan gi oss et faglig grunnlag for å drøfte problemstillingen. Vi vil ta utgangspunkt i CET, da dette er den miniteorien i SDT som vil være mest relevant for vår oppgave fordi den tar for seg hva vi mennesker vektlegger av motivasjonsfaktorer på jobb og omhandler både positive og negative belønningseffekter på indre motivasjon, hvilket passer bra til vår oppgave da det vi ønsker å se på er hvordan reduksjon i belønning kan ha en betydning for motivasjonen. Første del av oppgaven vil derfor også bestå av drøftelse og en beskrivelse av de sentrale delene av denne teorien. Videre vil vi gi en kort innføring i forholdene i finansbransjen før og etter vedtakene om bonusbegrensningene.

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke kvalitativ metode for å belyse temaet og vil utdype hvordan vi gikk frem i utvelgelse av informanter og utformingen av intervjuguiden. Videre skal vi ta for oss etiske betraktninger, intervjuprosessen, hvordan dataene ble analysert og deretter krav til god kvalitativ forskning. I kapittel 4 vil vi presentere funnene våre og drøfte disse sett i lys av relevant teori for å kunne se på om bonusbegrensningene har hatt en

betydning på motivasjonen blant våre informanter, før vi til slutt vil legge frem avsluttende kommentarer.

## **2. Teori**

### **2.1 Motivasjon**

Motivasjon kommer fra ordet *move* som betyr “bevege”. Det er motivasjon som får deg opp om morgenen og beveger deg gjennom dagen. Det finnes ingen universell definisjon av motivasjon, men ordet i seg selv gir oss noen ideer. Motivasjon kan defineres som et sett med energiske krefter som kommer både innenfra så vel som utenfor et individs vesen, for å initiere arbeidsrelatert atferd og for å bestemme dens form, retning, intensitet og varighet (Latham og Pinder 2005). Vi har alle et forhold til motivasjon, kanskje i forbindelse med jobb, utdanning eller interesser og innenfor arbeidslivet er det en forklarende faktor til hvorfor ansattes innsats på jobb er forskjellig (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Motiverte ansatte vil ha sterkest drivkraft til å gjøre en god jobb og dermed være en viktig kilde for å kunne oppnå gode resultater. Det er lett å anta at belønninger som lønn, bonus og andre frynsegoder er viktige motivasjonsfaktorer. Forskning indikerer derimot at vi mennesker motiveres av variasjon, ansvar, anerkjennelse for prestasjoner, interessant arbeid og utfordringer heller enn betaling og arbeidsforhold (Kuvaas 2005, 30-31). Dette er forklarende for at det ikke bare finnes forskjellig mengde motivasjon, men også ulike typer.

### **2.2 Selvbestemmelsesteori**

På 1970-tallet utviklet Deci og Ryan SDT. Her bruker de samspillet mellom mennesker i omgivelsene som forklaring på menneskets utvikling og sier at motivasjon ikke er noe vi enten har eller mangler, men skiller motivasjon ut fra hvilke mål som gir opphav til en handling (Deci og Ryan 2000). SDT inneholder ulike miniteorier som fokuserer på hvordan sosiale og kulturelle faktorer letter eller undergraver menneskers følelse av vilje og initiativ, i tillegg til deres velbefinnende og kvalitet av prestasjon (Selfdeterminationtheory.org 2017).

SDT argumenterer for at det er forskjellige typer motivasjon, at det ikke kun er nivået på motivasjonen som varierer, men også på kilden eller kvaliteten (Chemolli og Gagné 2014). Innenfor SDT er forholdet mellom ytre belønninger og motivasjon, i stor kontrast til CET som vi kommer tilbake til senere i oppgaven, ikke alltid negativ: dersom belønningen er håndtert i et autonomi-støttende klima, vil den med mindre sannsynlighet underminere indre motivasjon og i noen tilfeller faktisk øke den indre motivasjonen (Gagné og Deci 2005).



Denne antagelsen kan også støttes opp av en nylig meta-analyse av Cerasoli, Nicklin og Ford (2014). De fant ut at forholdet mellom indre motivasjon og prestasjon var positiv, ikke bare når ytre insentiver ikke var tilstede, men også positiv og større når insentiver var tilstede og dermed ikke overensstemmende med CET. Et viktig aspekt av SDT er at den ytre motivasjonen kan variere ut i fra i hvilken grad den er selvbestemmende kontra kontrollerende (Gagné og Deci 2005, 334).

Som nevnt argumenterer SDT for at det finnes ulike typer motivasjon og Deci og Ryan har etter flere tiår med forskning vist at man innenfor SDT kan skille mellom indre og ytre motivasjon.

### **2.2.1 Indre motivasjon**

Indre motivasjon handler om selve gleden ved å gjennomføre arbeidsoppgaver. Den kommer fra våre psykologiske behov og indre driv etter vekst, nemlig at vi gjør noe fordi vi har lyst og utleder en spontan tilfredshet fra selve aktiviteten (Gagne og Deci 2005).

Ifølge en studie utført av Kuvaas (2009) vil denne formen for motivasjon kunne føre til gode arbeidsprestasjoner, dette uavhengig av hvilken stilling og hvilke oppgaver som utføres. De medarbeiderne som har høy grad av indre motivasjon, opplever stor grad av frihet i planlegging og utførelse av arbeidsoppgaver. Medarbeidere som gjør en god jobb liker selvfølgelig å få godt betalt, men den gode betalingen trenger ikke være årsaken til at de gjør en god jobb (Kuvaas og Dysvik 2012). Kuvaas mener at mer selvbestemmelse kan føre til økt motivasjon, også når det gjelder jobber som ikke er veldig spennende. Ifølge Ryan og Deci (2000a) er oppgaver utført ut av interesse og som tilfredsstillende behov for kompetanse og autonomi selve prototypen av selvbestemmelse. Indre motivasjon eksisterer i sammenhengen mellom person og oppgave og kan defineres som tilfredsstillende en person oppnår av å engasjere seg i en oppgave. Dette fordi belønningen ligger i oppgaven (Ryan og Deci 2000a, 56). Medarbeidere jobber hardere ved sterkere involvering, smartere om de blir oppfordret til å utvikle og bruke sine ferdigheter og kompetanse, samt mer ansvarlig dersom ansvaret er plassert i deres hender (Kuvaas og Dysvik 2012, 52). Dermed kan man se at mening, ansvar og kunnskap er viktig for indre motivasjon.

På grunn av at indre motivasjon viser seg å resultere i høy grad av læring, kreativitet og gode prestasjoner er det viktig å kunne finne de faktorer og krefter som kan undergrave denne formen for motivasjon. Ifølge Ryan og Deci (2000a) kan ytre motivasjon ha denne effekten.

### **2.2.2 Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon fremkommer når aktivitetene gjøres fordi de gir en form for ytre belønning (Gagne og Deci 2005), altså at tilfredsstillelse ikke kommer fra å utføre selve jobbaktiviteten, men er knyttet til resultatene som følger av den (Kuvaas 2005). Dette oppstår fra insentiver og konsekvenser i omgivelsene, som blant annet ros, status og betaling (Mikkelsen og Laudal 2014). Ytre motivasjon skaper ikke vedvarende endringer, men kan være godt egnet som midlertidig tilpasning av atferd (Kuvaas 2005, 30).

Deci og Ryan (2000) foreslår at ytre motivasjon kan variere i ulik grad. Man er ytre motivert både når man gjør lekser for å slippe å få kjeft av foreldre og når man gjør lekser fordi man ser verdien i det for senere utdanning. I begge disse tilfellene gjør man noe for dens instrumentelle verdi, heller enn for at man synes det er interessant. Det vil også kunne være en forskjell når man ser på forventet og uforventet belønning. Dersom man yter innsats uten forventning om belønning og likevel mottar dette, vil det, i motsetning til belønning som er forventet, ikke føre til underminering av indre motivasjon (Gagne og Deci 2005). Grunnen til dette er at vedkommende ikke vil oppleve at atferden blir kontrollert av belønningen (Deci, Ryan og Koestner 1999). Er det snakk om en enkel, ukomplisert og standardisert oppgave vil ytre motivasjon fungere som den skal, men med en gang oppgaven blir mer innviklet kan ytre belønninger være ødeleggende for motivasjonen.

De fleste som jobber må tjene penger og ville ikke brukt så mye tid på jobb dersom de ikke hadde fått en form for betaling eller belønning for det. Dette viser viktigheten av ytre motivasjon.

Kort oppsummert kan indre motivasjon være mer pålitelig og sterkere enn ytre motivasjon når det kommer til å påvirke atferd på jobb og som vi ser kan overfokusering på ytre belønning trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet og over på belønningen. En forklaring på dette kan være at man føler seg kontrollert utenfra og får mindre følelse av selvbestemmelse (Kuvaas 2005, 37). Man kan i utgangspunktet være indre motivert, men likevel få ytre belønning for arbeidet. Dersom man skal utføre den samme oppgaven på nytt

vil dette kreve fortsatte ytre belønninger, da vedkommende nå vil forvente ytre belønninger som i utgangspunktet ikke var nødvendig (Kuvaas 2005, 38). Derfor er det viktig å vurdere om man faktisk har behov for ytre motivering for at medarbeidere skal gjøre en god jobb, samt hvor godt egnet ytre motivasjon er som kilde til gode prestasjoner (Kuvaas og Dysvik 2012, 184). Deci og Ryan (Holm, 2015) foreslår at man skal spørre hvordan man kan legge til rette for at andre skal kunne motivere seg selv, heller enn hvordan man kan motivere.

En metaanalyse utført av Cerasoli, Nicklin og Ford (2014) indikerer at ytre belønning sameksisterer med indre motivasjon og foreslår at man må vurdere hvilken type ønsket og uønsket atferd man vil ha for å kunne gi rett grad av belønning. Dette viser den felles innvirkningen indre og ytre motivasjon har på prestasjon (Cerasoli, Nicklin og Ford 2014), og at ytre belønning ikke nødvendigvis har en undergravende innflytelse på indre motivasjon. Likevel vil det ved strategier som primært fokuserer på bruk av ytre belønninger være større sjanse for at det snarere svekker enn fremmer indre motivasjon (Deci, Ryan og Koestner 1999).

Det er viktig å skille mellom indre og ytre motivasjon, men i praksis er ikke dette skillet som beskrives ovenfor like klart. I mange situasjoner vil både indre og ytre motivasjon være tilstede samtidig og for å forklare atferd behøver man å se på begge deler. Man kan derfor anta at begge motivasjonsformene er viktige (Kuvaas 2005).

### **2.2.3 Internalisering**

SDT tydeliggjør at andre typer av ytre motivasjon er resultatet når en atferdsregulering og verdien knyttet til den, har blitt internalisert. Internalisering finner sted når eksterne reguleringer av atferd endres til en indre regulering av atferd (Gerhart og Fang 2015). Med andre ord at ytre normer, ideer og andres tankesett som opprinnelig ikke finnes hos personen, opptas og oppleves som en del av vedkommendes egne selvbilde (snl.no 2016). Dermed er det ikke lenger nødvendig at den eksterne avhengigheten er tilstede for å motivere atferden. Resultatet er at mennesker identifiserer seg med verdien av en atferd for sine egne målsettinger, noe som fører til at man opplever større frihet og vilje fordi atferden er mer sammenfallende med deres egne mål og identitet (Gagne og Deci 2005, 334). Denne formen for ytre motivasjon er ikke karakterisert av at vedkommende er interessert i aktiviteten i seg selv, men heller at aktiviteten er oppfattet som instrumentelt viktig for å kunne nå personlige mål. Når denne identifiseringen er integrert med andre aspekter av en selv, blir den ifølge

Gagné og Deci (2005) helt internalisert og absolutt autonom og kalles for integrert regulering (Gerhart og Fang 2015, 501).

Selv om internalisering blir sett på som noe som foregår naturlig blir den bestemt av personens bakgrunn, hva som karakteriserer aktiviteten og konteksten. Siden disse vil variere kan reguleringen av en bestemt atferd bli internalisert på forskjellige måter. Disse vil rangere fra å være fullstendig ekstern eller introjeksjonsregulerende og dermed ikke internalisert, til å være identifisert regulert, altså at vedkommendes regulering er transformert til å få en verdi som følge av resultatet av å gjennomføre aktiviteten. Identifisert regulering er den nest mest internaliserte formen for ytre motivasjon (Gerhart og Fang 2015). I det andre ytterpunktet vil reguleringen være fullstendig selv-regulerende der personen gjør noe fordi de opplever selve aktiviteten som interessant, også kalt integrert regulering (Chemolli og Gagné 2014).

Kvaliteten av motivasjonen er bestemt av den typen internalisering som finner sted. SDT argumenterer for at disse typene av internalisering varierer i hvilken grad de er autonomt regulerte (Chemolli og Gagné 2014).

#### **2.2.4 CET**

CET forklarer både positive og negative effekter av belønning på indre motivasjon og hevder at den underliggende indre motivasjonen tar utgangspunkt i en persons egne oppfatninger av kompetanse og selvbestemmelse. Ifølge teorien er virkningene på den indre motivasjonen av eksterne hendelser, som for eksempel å tilby belønninger, evalueringer og setting av tidsfrister, avhengig av hvordan disse hendelsene påvirker en persons egne oppfatninger av kompetanse og selvbestemmelse (Deci, Koestner og Ryan 2001).

Belønninger har to aspekter; det kan bli oppfattet som informerende eller kontrollerende. Dersom mottakeren tolker belønningen informerende, som en bekreftelse på egen kompetanse, kan disse belønningene øke den oppfattede selvbestemmelsen og holde på eller styrke den indre motivasjonen (Deci, Koestner og Ryan 2001). Siden belønninger basert på prestasjon imidlertid oftest blir brukt som et verktøy for ikke bare å kontrollere hva en person gjør, men også hvor bra vedkommende gjør det, kan slike belønninger lett bli oppfattet som veldig kontrollerende, og redusere den oppfattede selvbestemmelsen og således undergrave indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan 2001). Derfor er den totale effekten av ytre prestasjonsbelønninger på indre motivasjon avhengig av om den informerende,

kompetansefremmende effekten er sterk og positiv nok til å dominere den forventede, kontrollerende effekten (Gerhart og Fang 2015, 493).

Hvorvidt belønningen oppfattes som informerende eller kontrollerende kan påvirkes av om belønningen er verbal eller materiell. Er den verbal vil den mest sannsynlig øke opplevelsen av kompetanse og dermed også kunne øke indre motivasjon. Materielle belønninger derimot, vil som oftest oppleves som kontrollerende og vil derfor kunne minske indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan 2001). For at materielle belønninger skal bli opplevd som kontrollerende må mennesker være nødt til å ha en forventning om at den bestemte atferden vil føre til belønning (Deci, Koestner og Ryan 2001). Dersom materielle belønninger gis uforventet etter at oppgaven er fullført er det mindre sannsynlig at belønningen vil være skadelig for den indre motivasjonen. Forventet materiell belønning kan administreres på forskjellige måter. Med det menes det på hvilken måte en vurderer hvordan insentivene skal gis, basert på prestasjon gjennom ulike aspekter av oppgaverelatert atferd (Deci, Koestner og Ryan 2001). For å gjøre grundigere prediksjoner angående betydningen av forventet materiell belønning på indre motivasjon, tar CET hensyn til oppgavens avhengighet. Deci, Koestner og Ryan (2001) skiller her mellom tre typer av belønningsavhengighet. Den første typen er belønninger som ikke baserer seg på oppgave-avhengighet og som dermed ikke krever at en engasjerer seg i selve aktiviteten, men der belønningen blir gitt av en annen grunn som for eksempel for noe så enkelt som at man deltar i et eksperiment. Siden disse oppgavene ikke krever at en gjør oppgaven bra eller fullfører oppgaven, er det ifølge Deci, Koestner og Ryan (2001) ingen grunn til å forvente at denne type belønning vil oppleves som verken informerende eller kontrollerende med hensyn til oppgaven. Den andre typen er oppgave-avhengige belønninger, som krever deltakelse eller fullførelse av målsettingen. Den siste typen er prestasjonsbaserte belønninger. Denne typen krever derimot at en har prestert etter spesifiserte kriterier eller at prestasjonen er meget god. Som følge av at prestasjonsbasert belønning er direkte koblet til personens prestasjon vil en oppleve større grad av kontroll og den vil lett underminere indre motivasjon, da vedkommende er nødt til å nå en viss standard for å maksimere belønningen. Prestasjonsbasert belønning kan imidlertid også frembringe betraktelig positiv informasjon om kompetanse, når en person mottar belønning tilsvarende et nivå som tilsier fremragende prestasjon (Deci, Koestner og Ryan 2001). I disse tilfellene vil belønningen ha en tendens til å bekrefte kompetansen og dermed utjevne noen av de negative effektene av kontroll.

En annen faktor som ifølge Deci, Koestner og Ryan (2001) er forventet å ha innflytelse på effektene av prestasjonsbaserte belønninger er den mellommenneskelige konteksten. Dette kan beskrives som den sosiale atmosfæren i en kontekst som vil påvirke menneskers opplevelse av selvbestemmelse. Dersom klimaet belønningen blir operert i betraktes som kontrollerende og forlangende, kan man anta at belønningen underminerer indre motivasjon.

I tillegg til at CET sier at utbetalinger basert på prestasjon ofte er skadelig for den indre motivasjonen, påstår også teorien at når denne type belønning skaper en positiv effekt på motivasjon er det som oftest kun på den ytre. Sammenlignet med indre motivasjon blir dette sett på som av lavere kvalitet med tanke på holdbarhet eller evnen til å bidra til velvære (Gerhart og Fang 2015, 491).

Forskning har vist verdien av å være indre motivert i mange ulike settinger. I tillegg til dette har det blitt et større fokus på de generelle fordelene av autonomi og kompetanse (Deci, Ryan og Koestner 1999). For å finne effekten belønninger har på den indre motivasjonen, analyserer CET belønningstypen og hva belønningen avhenger av for å fastslå om belønningen kommer til oppleves som informerende eller kontrollerende. I noen tilfeller vil både det informerende og det kontrollerende aspektet være betydningsfulle. I slike tilfeller vil ytterligere faktorer bli tatt i betraktning før man konkluderer med et svar. Ifølge Deci Koestner og Ryan (2001) vil all forventet materiell belønning som avhenger av oppgaveprestasjon underminere indre motivasjon.

Ifølge Gerhart og Fang (2015) har synet på ytre belønninger i CET forandret seg drastisk de siste årene. Nå blir CET beskrevet som en subteori til SDT. I motsetning til CET, sier SDT at noen integrertregulerte og identifisertregulerte former for ytre motivasjon opererer på samme måte som indre motivasjon. Hvilket betyr at disse er mer selvbestemmende og autonome enn hva som er antydnet av CET og at disse dermed kan være former for motivasjon av høy kvalitet. Videre ser både SDT og CET på eksternregulerte og introjeksjonsregulerte former for ytre motivasjon av lav kvalitet og som mindre autonome og stempler dermed dette som kontrollerende motivasjon (Gerhart og Fang 2015). Ved utførelse av uinteressante og kjedelige oppgaver er det ifølge Deci, Koestner og Ryan (2001) åpenbart at ytre belønninger ikke underminerer indre motivasjon da det ved utførelse av slike oppgaver er lite eller ingen indre motivasjon som kan undermineres. Dersom en aktivitet er uinteressant og kjedelig vil ikke spørsmålet være om en ytre belønning kan få mennesker til å synes aktiviteten er genuint

interessant fordi ytre belønninger ikke vil øke interessen for oppgaven i seg selv. Spørsmålet er heller hvordan en kan legge forholdene til rette for at mennesker skal forstå viktigheten av aktiviteten og dermed internalisere dens regulering slik at de vil bli selvmotiverte til å utføre aktiviteten (Deci, Koestner og Ryan 2001).

Gerhart og Fang (2015) mener at oppfatningen av eksterne belønninger funnet i SDT er mer overensstemmende med oppfatningen til mange ansatte, nemlig at de ønsker å lykkes i jobben for både indre og ytre årsaker, men at skillet mellom årsakene ikke nødvendigvis er like tydelige for de ansatte.

## **2.5 Finansbransjen**

Større virksomheter har de siste hundre årene prøvd seg frem med ulike verktøy for å styre sine bedrifter og først på 80- og 90-tallet begynte økonomiske insentiver å bli viktige styringsverktøy. 34 prosent av alle ledere og mellomledere var i 2002 omfattet av en bonusordning (Colbjørnsen 2004, 83, referert i Bragelien 2011, 32), og i 2011 lå andelen på rundt 50 prosent. Etter år 2000 ble det også lansert økonomiske belønninger for de andre ansatte i organisasjonen og i 2011 hadde over en tredjedel en slik ordning (Bragelien 2011, 33). Bonusutbetalingens nivå er i de fleste tilfeller knyttet til yrke og næring. Ansatte i finansbransjen var den bransjen i Norge som i gjennomsnitt hadde de høyeste bonusene i 2005 (Lunde og Grini, 2007). Det er en relativt liten "bonus-elite" som mottar en forholdsvis stor del av de totale utbetalingene, der det er et mønster at de med lengst utdannelse oftest mottar de største bonusene (Lunde og Grini, 2007). Begrepet prestasjonsbasert belønning viser til en mengde former for lønnsutbetalinger. Det disse har til felles er at de er basert på prestasjonen til belønningsmottakerne (Kuvaas 2008). Økonomiske belønninger blir riktignok brukt på varierende måter i ulike virksomheter. Ulike store aktører i finansbransjen velger alt fra individuelle til teambaserte, avdelingsbaserte, divisjonsbaserte eller foretaksbaserte bonusordninger, aktivitetsbaserte eller resultatbaserte kriterier og tellbare eller skjønsmessige vurderinger (Bragelien 2011, 33).

Etter finanskrisen i 2008-2009, fikk godtgjørelse i finansbransjen og dets betydning for finansiell stabilitet mye oppmerksomhet. På grunnlag av dette lagde EU nye reguleringer av godtgjørelse for å forhindre høy risikotaking og ugunstige godtgjøringsstrukturer. EU-reguleringene ble også implementert av Norge. Godtgjørelse omfatter blant annet lønn og utbetalinger i form av bonuser (Finanstilsynet, rundskriv 15/2014). I forskriften fastsatt av

finansdepartementet fremkommer det at reglene gjelder for alle finansinstitusjoner. Ordningen regulerer utbetaling til ansatte og tillitsvalgte i foretaket, samt egne lovbestemmelser for ledende ansatte, for andre ansatte og tillitsvalgte med arbeidsoppgaver av signifikant interesse for virksomhetens risikoeksponering og for ansatte med kontrolloppgaver (forskrift om godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner, verdipapirforetak og forvaltningsselskap for verdipapirfond 2010). I 2014 ble det gjort ytterligere presiseringer på bakgrunn av EUs nye kapitalkravsdirektiv. På basis av reglene skal bonusen som hovedregel ikke være høyere enn 100 prosent av fastlønn. For ledere i bank skal variable utbetalinger ikke overstige 50 prosent av fastlønn (Finansforbundet 2014).

### **3. Metode**

#### **3.1 Valg av metode**

All samfunnsforskning dreier seg om å undersøke folks virkelighet og samfunnsvitenskapelig metode skal bidra til å forklare ulike fenomener i den sosiale virkeligheten. Metodelære gir råd om hvordan vi kan gå frem for å innhente og bearbeide relevante opplysninger for å trekke pålitelige konklusjoner om disse fenomenene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). Vi valgte å benytte oss av kvalitativ tilnærming hvor vi brukte intervju som verktøy for å samle inn data. I kvalitativ metode er innsamling, analyse og tolkning av data mer integrert og består av å finne kjennetegn eller egenskaper ved det vi ønsker å studere i form av tekst, lyd eller bilde (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 31-32). Vi valgte å benytte oss av intervju for å kunne forstå informantenes opplevelser og reaksjoner og fordi det ved intervju blir mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser, samt at det gjør det enklere for informanten å beskrive sine synspunkter på motivasjon og bonus (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 135). Vi ønsket å gå i dybden av informantenes tanker rundt bonus og motivasjon, hva som eventuelt reduserer deres motivasjon og hvilket syn de har på bonus. Et intervju kan her gjøre det lettere å studere informantenes meninger, holdninger og erfaringer rundt dette, samt gi informanten større frihet til å uttrykke seg mer enn det et strukturert spørreskjema tillater (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 36).

#### **3.2 Utvelgelse av informanter**

Noe av det som kjennetegner kvalitativ metode er å forsøke å få mye informasjon ut av et begrenset antall personer, betegnet som informanter (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). I teorien er det ingen fasit på hvor mange informanter en må ha, men det har imidlertid i praksis utviklet seg noen uskrevne regler om hvor omfattende intervjurunden bør



være og hvor mange den skal omhandle. Mange forskere hevder også at man bør fortsette å intervju til man ikke får noen ny informasjon (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Før vi begynte med intervjuene var det vanskelig å anslå hvor mange informanter vi kom til å behøve for å få samlet inn nok data for å kunne få en forestilling om hvilken betydning begrensningene kan ha hatt. I denne sammenhengen foregikk utvelgelsen fra en begrenset gruppe og vi fikk intervju med fem av 16 henvendelser. I kvantitativ metode skal man gjøre strategiske generaliseringer og utvalg av informanter vil ikke være like avgjørende som ved kvalitativ hvor man ønsker å få fyldige beskrivelser av et bestemt fenomen. Her vil det derfor sjeldent være hensiktsmessig å rekruttere informantene tilfeldig (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 106). For å kunne belyse problemstillingen vår på best mulig måte foretok vi et strategisk valg av våre informanter. Vi ønsket høyt utdannede personer i finansbransjen, gjerne med lederansvar eller som gikk under kategorien risikotakere. Det var også særdeles viktig at informantene var berørte av bonusbegrensningene.

På grunn av de nevnte kriteriene var flere av de vi henvendte oss til ikke passende for denne undersøkelsen av ulike grunner. Ut fra kriteriene fikk vi et sett informanter som oppfylte kravet vi hadde til utdanning, da samtlige hadde utdannelse innen økonomi og/eller finans. Informantene var også alle, i ulike grader, berørte av bonusbegrensningene. Slik fikk vi informanter vi selv mente både var relevante, troverdige og allsidige nok sett i lys av vår problemstilling da de gjorde det mulig for oss å utforske både deres erfaringer og oppfatninger av begrensningen og ga oss rik informasjon om de ulike fasene av utfordringene med bonusbegrensningene.

Først kontaktet vi finansforbundet i håp om å bli henvist videre til aktuelle firmaer, men der hadde vedkommende vi kom i kontakt med ikke kjennskap til hvem som hadde blitt berørt. Vi kontaktet derfor mange ulike firmaer innenfor bank, forsikring og meglerhus hvor vi benyttet oss av deres hjemmesider for å kontakte spesifikke personer. Flere av disse henviste oss videre til andre ansatte i bedriften, men også til andre bedrifter som kunne oppfylle våre krav. Dette innebærer at vi foretok et strategisk utvalg, men også snøballmetoden som vil si at man forhører seg med personer som vet mye om temaet som igjen kan vise til andre informanter som kan være aktuelle å kontakte (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 109).

### 3.3. Utforming av intervjuguide

Det kvalitative intervjuet kan være mer eller mindre tilrettelagt på forhånd. Et ustrukturert intervju er uformelt og spørsmålene tilpasses den enkelte informanten, i motsetning til et strukturert intervju der man på forhånd har bestemt tema og spørsmål i bestemt rekkefølge. Vi ønsket å utføre semi-strukturerte intervjuer som også er den hyppigste brukte formen innenfor kvalitative intervjuer. Her tar man utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men man kan variere hvordan spørsmål stilles, temaer og rekkefølge, og forskeren har mulighet til å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden, ut i fra svarene som blir gitt av informanten (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 137). Vi forsøkte å bruke en narrativ-stil med åpne spørsmål for å få informanten til å fortelle sin historie uten at vi grep for mye inn. Ordet “narrare” kommer fra latin og betyr å fortelle, hvor det å fortelle noe er en måte å gjenoppleve fortiden på (Alheit 1982). Formålet bak denne teknikken er å rekonstruere sosiale hendelser fra informantens perspektiv på en så direkte måte som mulig (Bauer 1996). Denne teknikken har en rekke strukturerte regler for hele intervjuprosessen fra forberedelse til gjennomføring (Muylaert et al 2014, 186) , men vi valgte å kun bruke metoden som inspirasjon og fulgte derfor ikke trinnene slavisk. Vi inkluderte dermed en rekke underspørsmål til de ulike temaene i intervjuguiden for å forsikre oss om at hele tematikken ble dekket. Denne intervjuformen ga oss en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering. Vi startet samtalen med en kort presentasjon av oss selv, vår bakgrunn og hensikten med samtalen. Deretter forsikret vi informanten om konfidensialitet og anonymitet, og bruk av data, samt informerte om bruken av opptaksutstyr.

Selve intervjuet startet med introduksjonsspørsmål om informantens alder, stilling og erfaring i bransjen. Hensikten var å få et tydeligere bilde av informanten og se om disse opplysningene ville ha noe innvirkning på resultatet. Hovedtemaene i intervjuet var motivasjon og bonusordninger. Vi tok først for oss motivasjon, og formulerte herunder i hovedsak spørsmål knyttet til hva informanten motiveres av og hva som kan stjele motivasjonen. Vi formulerte også en del utdypende støttespørsmål til temaet for å forsikre oss om at vi ville få tilstrekkelig med relevant data ut av samtalen. Den neste delen besto av spørsmål knyttet til informantens opplevelser og erfaringer med begrensningene av bonus og hvordan disse endringene påvirket vedkommende. For å kunne diskutere problemstillingen vår var dette særdeles viktige spørsmål å få svar på. Vi inkluderte også noen spørsmål relatert til informantens fastlønn for å anslå hvor tilfredse de var med fastlønnen, da dette kan ha en sammenheng med

motivasjonen. Vi avsluttet intervjuet med å oppmuntre til tilleggs- og utdypingskommentarer fra informanten (se vedlagt intervjuguide).

### **3.4 Etiske betraktninger**

Etiske problemstillinger vil forekomme når mennesker blir direkte berørt av forskningen, enten via eksperimenter, intervjuer eller deltagende observasjon. Etiske betraktninger forutsetter at forskeren tenker over hvordan et tema kan fremstilles uten at det får etisk urimelige utfall for enkeltindivider, grupper av mennesker eller større samfunn (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 89-91). Det er dermed usedvanlig viktig å ivareta forskningsetiske retningslinjer, og ikke minst forskningsresultatenes troverdighet. Dette har vi bidratt til gjennom å blant annet forsikret anonymitet om både personopplysninger og bedrift, og refererer heretter generelt til finansbransjen, herunder bank og meglerhus, samt stillingstype.

### **3.5 Intervjuprosessen**

Vi bestemte oss for å utføre intervjuene ansikt til ansikt med informantene. Vi mente dette ville være fordelaktig med tanke på at vi ville få mest mulig belysende og utdypende svar. Intervjuene ble holdt på informantenes arbeidsplass. Samtlige av våre informanter hadde tidkrevende jobber og vi hadde dermed begrenset med tid. Intervjuene utspilte seg dermed til å ha en varighet på 30-45 minutter. Vi fikk samtykke av informantene til å benytte oss av en lydopptaker. Dette ønsket vi å bruke for å fange opp alt som ble sagt under intervjuet, inkludert tonefall og pauser, og for at det ikke skulle oppstå misforståelser i etterkant av at vi hadde tolket det informantene sa annerledes enn hva som faktisk var tilfellet. I tillegg mente vi at bruk av lydopptak ville bidra til at vi ville være mer tilstede i intervjuet, sammenlignet med om vi hadde måttet fokusere på å notere kontinuerlig underveis.

### **3.6 Analyseprosessen**

Det er normalt å analysere meningsinnholdet i fenomenologiske analyser. Datamaterialet blir lest fortolkende av forskere, og formålet er å forstå den dypere meningen med tankene til folk (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 173). Vårt datamateriale var informasjonen og alle opplysningene som fremkom i intervjuene med informantene. Etter at vi hadde gjennomført alle intervjuene, transkriberte vi hvert enkelt lydopptak. Å transkribere er å omdanne lydopptak til tekst (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 33). Vi fordelte intervjuene oss i mellom, slik at arbeidsmengden ble lik og rettferdig. Intervjuene ble

transkribert ordrett for å ha muligheten til å sitere informanten i analysedelen, og for å unngå ulike fortolkninger fra vedkommende som foretok transkriberingen. Etter endt transkribering foretok vi en grundig gjennomgang av notatene for å få en god oversikt over datamaterialet. Neste steg i prosessen var å sile ut informasjon som ikke var relevant og fremheve den relevante informasjonen. Her jobbet vi med å organisere den delen av materialet vi ønsket å se nærmere på og foretok en tematisk analyse av intervjuene. For å organisere innsamlet data er det i samfunnsvitenskapelig metode vanlig å bruke koding, hvor man skiller ut de delene som har relevant informasjon for problemstillingen, også kalt meningsbærende elementer. Dette arbeidet skal sortere og samle alle de meningsbærende elementene som har noe sentralt til felles i koder. Vi kodet begge hver for oss for å sikre at all relevant data ble innbefattet og for å få med det begge mente var av stor betydning. Deretter diskuterte vi elementene som hadde fremkommet i kodingen og ble enige om hvilke data som var relevant. Det er viktig å påpeke at dette bare er et ledd i fortolkningsprosessen og derfor ikke kan erstatte selve fortolkningsarbeidet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 174 - 175).

### **3.7 Krav til god kvalitativ forskning**

Vi har valgt å belyse validitet ved hjelp av Cook og Campells (1979) generelle validitetssystem da dette også er relevant for kvalitative studier. Validitet i kvalitative undersøkelser handler, ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, 230), om i hvilken grad forskerens tilnæringsmåte og funn på en rett måte reflekterer formålet med studien og korresponderer med virkeligheten. Dette kalles begrepsvaliditet. Det er grunn til å tro at vår studie er valid da våre funn representerer formålet med studien.

Validitet kan også deles inn i intern og ekstern validitet, hvor intern validitet refererer spesifikt til om tilnærming og funn reflekterer formålet med studien og om det gir et riktig bilde av virkeligheten. For å styrke den interne validiteten valgte vi å holde spørsmål 12 og 15 utenfor vår analyse da vi i etterkant av intervjuene og ved oppstart av analyse så at disse ikke hadde noe relevans for vår problemstilling (se vedlagt intervjuguide).

Ekstern validitet refererer til generaliserbarheten av resultatene og sier noe om resultatene i undersøkelsen kan overføres til liknende fenomener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Generalisering viser til i hvilket omfang en kan utvide en forklaring av en spesifikk situasjon eller populasjon til andre mennesker eller settinger, enn de som direkte er studert. Generalisering spiller en annen rolle i kvalitativ forskning enn i kvantitativ forskning,

fordi kvalitative studier som oftest ikke er designet til å godta generalisering til en vid populasjon (Maxwell 1992). Resultatene vi har kommet frem til gir grunn til å tro at det kan overføres til lignende bransjer, dette fordi slike bransjer muligens ofte vil fungere på samme måte og ha samme tankesett. En kan anta at belønning og bonus er en driver for ansatte i samme type bransje da de jobber mer enn den generelle befolkningen og dermed sannsynligvis ønsker å få noe igjen for det. Dette kan vi derimot ikke si med sikkerhet da vi ikke har undersøkt andre bransjer og dataene våre er hentet fra et begrenset utvalg. Noe som kunne styrket den eksterne validiteten ville være å inkludere flere ansatte, eventuelt også fra lignende bransjer.

Reliabilitet knytter seg til hvilke data som anvendes, hvordan data blir samlet inn, og hvordan de bearbeides (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 229). For å fremme reliabiliteten deltok vi begge i alle intervjuene. På den måten ville vi ha samme utgangspunkt ved analyse av hva som ble uttrykt av informanten og ikke minst informantens kroppsspråk. Vi jobbet også grundig med utarbeidelsen av intervjuguiden, med den hensikt at spørsmålene ikke skulle oppleves som ledende, men snarere som åpne. En må likevel være kritisk til reliabiliteten ved at informanten imidlertid kan ha oppfattet spørsmålet som ledende, eller at de bevisst eller ubevisst svarte på spørsmålet ut i fra hva de anså som “det riktige” svaret sett i fra bedriftens øyne og dermed ikke var fullstendig ærlige. Etter forsikring om at ingenting av det som ble sagt skulle kunne spores tilbake til vedkommende eller deres bedrift satt vi derfor likevel igjen med en følelse av at informantenes svar var ærlige og genuine.

#### **4. Resultater og diskusjon**

I denne delen av oppgaven har vi analysert funnene våre basert på intervju med informanter ut ifra problemstillingen; betydningen av bonusbegrensninger for motivasjon blant ansatte i finansbransjen. Hensikten er å forstå ulike meninger, tanker og tolkninger informantene har rundt dette. Funnene vil bli fremstilt med utgangspunkt i CET. Som nevnt i teoridelen, antar CET at måten belønningen blir framstilt på vil være avgjørende for om den fremmer eller hemmer den indre motivasjonen, nemlig om belønningen oppleves som informerende, og dermed som en bekreftelse på kompetanse og autonomi, eller om belønningen oppleves som kontrollerende. Med utgangspunkt i dette, vil vi drøfte hvordan funnene henger sammen med denne antagelsen sett i lys av hovedpunktene som fremkom av informantene. I Tabell 1 nedenfor presenteres en oversikt med opplysninger om informantene og vesentlige funn som vil være av betydning for nærmere drøfting. Først vil vi gi en presentasjon av hva våre

informanter uttalte som faktorer som fremmer deres motivasjon. Vi velger å fremlegge disse funnene fordi vi mener dette vil bidra med å gi en grunnleggende forståelse ved videre drøfting. Deretter vil vi diskutere informantenes tanker om bonuser og bonusbegrensninger sett i fra det informerende- kontra det kontrollerende-perspektivet. En rekke temaer ble diskutert og vi vil ta for oss disse løpende.

Tabell 1.

*Opplysninger om informantene og vesentlige funn*

	<b>Informant 1</b>	<b>Informant 2</b>	<b>Informant 3</b>	<b>Informant 4</b>	<b>Informant 5</b>
<b>Stilling</b>	Leder	Leder i bank	Aksjemegler	Analytiker	Aksjemegler
<b>Erfaring i bransjen</b>	I bransjen siden 2006	I bransjen siden 90-tallet	I bransjen siden 2007	I bransjen siden 2007	I bransjen siden 2002
<b>Finansområde</b>	Meglerhus	Bank	Meglerhus	Bank	Meglerhus
<b>Motiveres av egne arbeidsoppgaver</b>	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad	I stor grad
<b>Opplever bonus som kontrollerende vs informerende</b>	“Jeg tenker ikke at bonusen er kontrollerende. Man får en bekreftelse på den ekstra innsatsen man har lagt ned”	“Brukes bevisst kontrollerende og aktivt for å holde på de beste”	”For 7 år siden så hadde jeg kanskje sagt at bonus i større grad oppleves som kontrollerende. Men ikke noe særlig i dag”	“Som kontrollerende fordi lederne bruker bonus bevisst for å få folk til å yte”	”Man bruker bonus bevisst for at vi skal gjøre en god jobb”
<b>Betydningen av lønn og bonus</b>	“Sentralt, men det viktigste er rettferdighet og forutsigbarhet”	“Viktig, men indre motivasjonsfaktorer er viktigere.”	“Viktig fordi jobben er såpass krevende”	“Forutsigbarhet er viktig, men bonus er en viktig driver”	“Viktig, man bør bli kompensert i forhold til alt arbeidet”

#### **4.1 Hva motiverer ansatte i finansbransjen**

Flere av de samme momentene ble fremlagt av informantene da de skulle fortelle hva som motiverer dem. Hovedpunktene som gikk igjen som motivasjonsfaktorer var å oppnå resultater, jobbe med kvalifiserte kolleger, interessante arbeidsoppgaver, utvikle seg faglig, mye ansvar, gode rammebetingelser, at folk rundt deg har behov for deg, setter pris på det du gjør og at det er en mening bak arbeidet. Ordet gøy ble også gjentatt.

*“For meg handler det veldig mye om hva som er gøy. At jeg står opp om morgenen og gleder meg til noe, det er nøkkelen for meg. At jeg synes det er såpass spennende og gøy at jeg faktisk tar det frem når jeg er utenfor jobb” - Analytiker i bank*

Dette er momenter som på mange måter blir beskrevet som indre motivasjon av Ryan og Deci (2000b), altså som den naturlige tilbøyeligheten for mestring, genuin interesse, glede og utforskning. Indre motivasjon er også viktig for kognitiv og sosial utvikling (Ryan og Deci 2000b). Ifølge studier utført av Kuvaas vedrørende vurdering av prestasjon blant ansatte i bank, er det en sterk sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjon (2006b, 2007, referert i Kuvaas 2009). Våre funn om hva som motiverer våre informanter, indikerer støtte for SDT når det gjelder det faktum at det sosiale miljøet påvirker indre motivasjon gjennom dens innflytelse på egen oppfatning av autonomi og kompetanse (Kuvaas 2009).

Under intervjuene ønsket vi også å kartlegge hvilken betydning lønn og bonus har for motivasjonen blant våre informanter. Flere av informantene nevnte lønn som en motivasjonsfaktor og begrunnet dette med at det er viktig å få belønning for innsatsen man legger ned i arbeidet. Deci og Ryan (2000) anser lønn som ytre motivasjon fordi den ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Våre funn viser at lønn er av betydning for våre informanter, likevel tolker vi svarene fra informantene dit hen at de i større grad motiveres av indre faktorer. Dette begrunner vi med at informantene våre blant annet vektla å utvikle seg faglig og å oppnå resultater som drivkrefter. Ifølge Kuvaas (2009) leverer høyt indre motiverte ansatte bedre arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motiverte, altså bedre enn de som er motivert av prestisje og lønn.

#### **4.2 Trygghet og erfaring**

Vi trekker trygghet og erfaring frem som et hovedtema, da en kan diskutere om dette er elementer som kan peke i retning av at bonus ikke nødvendigvis vil oppleves som kontrollerende og dermed ikke skader den indre motivasjonen, i motsetning til hva som er

antydning i CET (Deci, Koestner og Ryan 2001). *“Hadde dere spurt meg for 7 år siden så hadde jeg kanskje sagt ja i større grad, at bonus oppleves som kontrollerende”*, uttalte en av informantene som jobber som aksjemegler. Selv om det var delte meninger blant informantene om hvorvidt bonuser oppleves som kontrollerende (se Tabell 1) ble det uttrykt av flere at de følte seg trygge på sin posisjon og kompetanse. Samtlige informanter hadde minimum 10 års erfaring fra bransjen. Dette funnet kan kobles til CET hvor man antar at betydningen bonuser har på indre motivasjon avhenger av hvordan en persons egne oppfatninger er av kompetanse og selvbestemmelse (Deci, Koestner og Ryan 2001). Ettersom alle informantene har lang erfaring og var tilsynelatende trygge på sin kompetanse og selvbestemmelse, kan man argumentere for at dette er momenter som peker i retning av at bonus ikke nødvendigvis vil ha undertrykkende innflytelse på indre motivasjon. Dersom dette er tilfellet må det likevel påpekes at hvordan den enkelte oppfatter bonus kan være meget individuelt. Det er interessant å koble disse momentene opp mot funnene til Cerasoli, Nicklin og Ford (2014), om at indre motivasjon og prestasjon har en tendens til å øke med alderen og at denne dermed er høyere blant ansatte som har vært etablert i arbeidslivet i en lengre periode enn unge arbeidere. Denne antagelsen om trygghet på kompetanse og selvbestemmelse kan tale for at verken bonus eller bonusbegrensningene nødvendigvis vil ha en undertrykkende påvirkning på den indre motivasjonen blant de ansatte i finansbransjen.

Fehr og Falk (2002) hevder at fastlønn alene vil føre til at medarbeideren føler seg forpliktet til å yte innsats ut over et minimumsnivå og når fastlønnen stiger, vil også innsatsen stige. Som følge av bonusbegrensningene gikk fastlønnen til informantene opp. De ansatte vil dermed kunne føle en slags trygghet i den forstand at de ikke i like stor grad er nødt til prestere for den variable kompensasjonen, men at de har en høy fastlønn uavhengig av innsats koblet til en spesifikk aktivitet eller oppgave. To av informantene uttalte at dette ut fra en egoistisk tilnærming vil være positivt, men at det ikke vil være gunstig for bransjen på lang sikt. Det ble påpekt at konsekvensene av bonusbegrensningene dermed ville gjøre ansatte latere og at de derfor ikke ville prestere på samme nivå som tidligere: *“det blir mindre konkurranse og har man posisjon i bransjen er det lett å bare lene seg tilbake. Dersom majoriteten kom fra bonus ville man jobbet litt hardere”*. Når lønna er tilfredsstillende så vil det være den indre motivasjonen som er av vesentlig karakter (Mikkelsen og Laudal 2014). Dersom det er slik som informantene påpeker, at kolleger blir latere når bonusen blir lavere, danner dette muligens et skille mellom de som er indre motiverte og de som kun jobber i bransjen for den ytre belønningen. Det er grunn til å tro at de som presterer best sannsynligvis



vil være de som har mest indre motivasjon og for disse vil ikke restriksjoner i bonus være av stor betydning. For de som mangler denne indre motivasjonen vil bonusbegrensningene imidlertid være av større betydning, da det er de ytre belønningene som driver dem. En informant uttalte at en er nødt til å tilpasse seg situasjonen og det vil være det som skiller de beste fra de gjennomsnittlige. Her kan man også trekke inn viktigheten av indre motivasjon og at denne er mer stabil og pålitelig i det langsiktige bildet (Kuvaas 2005), ved at de som kun er ytre motiverte vil prestere dårligere når den ytre motivasjonen forandres sammenlignet med individer som har en grunnleggende indre motivasjon som ikke kan påvirkes av ytre reguleringer der rammebetingelser ikke er uopphørlige.

#### **4.3 Bonus som bekreftelse på god innsats**

Et annet vesentlig funn fra intervjuene var at tre av informantene direkte påpekte at bonus oppleves som en bekreftelse på at de har gjort en god jobb.

*“Bonusen fungerer som en vurdering av min innsats”*

*“På den andre siden så synes jeg det er veldig bra med belønning, ved at du får en slags bekreftelse på at den ekstra innsatsen du har lagt ned faktisk har betydd noe og at de derfor ønsker å dele litt av det med deg.”*

Sett i lys av CET kan disse utsagnene tolkes som at bonusen fremstilles som både informerende og kontrollerende. Det å oppleves som viktig fremkom som en avgjørende motivasjonsfaktor av flere av informantene, at folk har behov for deg og at det blir satt pris på det en gjør. Dette er momenter som vi tolker som forsterkende på den indre motivasjonen, da dette blant annet vil bidra til at arbeidet vil få en dypere mening og øke ens egen opplevelse av kompetanse. Jamborbart med dette, vil bonusen gi informasjon i form av medarbeiderens kompetanse (Deci, Koestner og Ryan 2001). I de tilfellene medarbeiderne mottar belønning som resultat av å ha prestert fremragende på en oppgave, vil belønningen ha en tendens til å bekrefte kompetansen og dermed utjevne noen av de negative følgene av kontroll. Dersom dette er tilfellet kan bonusen altså øke den oppfattede selvbestemmelsen og opprettholde eller styrke den indre motivasjonen (Deci, Koestner og Ryan, 2001). En kan derfor spørre seg om kutt i bonus vil bidra til at denne positive innflytelsen på indre motivasjon av ytre belønning svekkes og at betydningen av bonusbegrensningene muligens er at den minsker motivasjonen blant de ansatte i finansbransjen, da de ansatte ikke lenger vil få den bekreftelsen på god innsats i like stor grad. Det er likevel viktig å presisere at ulike personer sannsynligvis vil tolke dette ulikt og at holdningene en har til bonus er meget individuelt, noe som også ble påpekt av flere av informantene. Kontrastene til hvor forskjellig syn informantenes har på

bonus, kan blant annet illustreres i at en informant sa; *“jeg ville ikke jobbet i bank om det bare var fastlønn og ingen bonus, selv om man ville hatt høyere fastlønn ville ikke det vært motiverende.”* i motsetning til en annen informant som uttalte; *“jeg vil heller ha en høy fastlønn, enn en lav fastlønn og høy bonus, for det blir mer forutsigbart.”* Noen mennesker kan altså drives av å stadig bli utfordret, mens andre blir mer drevet av forutsigbarhet og trygghet. I henhold til dette indikerer forskning at personlighet har en innvirkning på hva som motiverer den enkelte, hvilket igjen kan relateres til prestasjon (Parks og Guay 2009). Det er grunn til å tro at hvilken livsfase den enkelte befinner seg i også kan spille en rolle for holdningen en har til lønn og bonus. Det vil si at dersom man har familie å forsørge vil man mer sannsynlig drives av forutsigbarhet. Har man derimot kun seg selv å forsørge er det større grunn til å tro at forutsigbarhet ikke er like viktig, men snarere det å bli utfordret. Mange teoretikere mener det er en sammenheng mellom verdier og mål, som igjen har en tilknytning til motivasjon (Parks og Guay 2009).

Som nevnt kan også utsagnene øverst i avsnittet sannsynligvis oppleves som kontrollerende for enkelte, og dermed vil ikke følelsen av autonomi bli tilfredsstillende i like stor grad og således vil den indre motivasjonen undergraves (Fehr og Falk, 2002). En informant uttalte at bonus fungerer som en vurdering av ens innsats. Dette tolker vi som at den ansatte vil motta en eventuell bonus på basis av hvordan ledelsen mener vedkommende har prestert. Det betyr at den ansatte vet at han/hun er nødt til å prestere på høyt nivå for å fortjene bonusen og for at innsatsen som er lagt i arbeidet skal bli ansett som av god nok verdi ut i fra ledelsens synspunkt og vurdering. Dette vil legge et press på den ansatte med tanke på at de er nødt til å prestere konstant. Når dette presset blir for sterkt er det grunn til å tro at bonusen formodentlig vil oppleves som kontrollerende, og ifølge Quratulain og Khan (2015) kan høyt press på jobb føre til at den ansatte blir demotivert. Hvilken betydning bonusbegrensningene vil ha for dette med tanke på den indre motivasjonen, er vanskelig å antyde. Et mulig utfall kan være at fordi bonusen blir lavere eller utgis sjeldnere, vil ikke den ansatte bli like mye belastet av denne ytre belønningen som hemmer den indre motivasjonen fordi den oppleves som kontrollerende. Det finnes mye litteratur (se for eksempel Deci, Koestner og Ryan 2001) på at innføring av ytre insentiver kan ha en negativ innflytelse på indre motivasjon og påfølgende føre til dårligere innsats. Dette er teoretiske argumenter basert på SDT og CET (Deci og Ryan 1985). Ifølge Fehr og Falk (2002) er det viktig at organisasjoner erindrer de psykologiske funnene med hensyn til sammenhengen mellom insentiver og indre motivasjon,

da dette vil gi organisasjonen forståelse for hvordan prestasjonsnivå og endringer i prestasjon basert på endringer i insentiver utspiller seg.

På grunn av reglene om bonusbegrensningene fikk altså de ansatte en høyere fastlønn, noe som i større grad enn bonus, vil føre til en trygghet og ikke legge press på den ansatte om å prestere eksepsjonelt konstant. Ut i fra denne antagelsen kan man anta at restriksjonene på bonus vil ha en mer positiv betydning for motivasjonen, sammenlignet med hvordan situasjonen var før. Reglene som kom sammen med bonusbegrensningene kan oppleves som mindre kontrollerende med tanke på hvordan arbeidsplassen styrer den ansatte, da det ikke er det enkelte firmaet som har framlagt reglene, men snarere EU og finansdepartementet. Makten, med hensyn til utdeling av bonus, som et kontrollerende element blir dermed flytta fra ledelsen i det enkelte firmaet til myndighetene. Om dette “maktskiftet” har en påvirkningskraft på motivasjonen blant de ansatte, er vanskelig å si. Ifølge CET kan den mellommenneskelige konteksten også påvirke ansattes opplevelse av selvbestemmelse (Deci, Koestner og Ryan 2001) da de som følge av dette “maktskiftet” kan oppleve mindre påvirkningskraft, noe som kan betraktes som kontrollerende og krevende, og slik muligens være med på å underminere indre motivasjon. På bakgrunn av dette kan reglene om bonusbegrensningene muligens oppleves som enda mer kontrollerende, ved at det nå blir lagt enda mer restriksjoner på de ansatte i bransjen av hva de har lov til å få utbetalt som variabel lønning. Dette kan igjen kobles til CET som sier at innflytelsen bonuser har på indre motivasjon avhenger av hvordan en persons egne oppfatninger av kompetanse og selvbestemmelse er (Deci, Koestner og Ryan 2001).

Selvbestemmelse er altså viktig for hvilken betydning bruken av bonus vil ha på den indre motivasjonen. Da vi spurte informantene om deres tanker rundt reglene på begrensningene av bonus ble det blant annet uttalt at de mente det førte til mer byråkrati, kompleksitet, uoversiktighet over hvordan de ansatte har mulighet til å disponere over egne midler (deler av bonus legges inn som aksjer) og lengre beslutningslinjer som skaper mer hindringer i veien for avgjørelser den enkelte ønsker å ta. Dette er momenter som kan indikere at bonusbegrensningene har bidratt til å dempe informantenes egne oppfattede selvbestemmelse og dermed senker den indre motivasjonen ifølge CET. Den totale betydningen av ytre prestasjonsbelønninger på indre motivasjon vil som nevnt i teoridelen være avhengig av om den informerende, kompetansefremmende innflytelsen er sterk og positiv nok til å dominere den forventede, kontrollerende innflytelsen (Gerhart og Fang 2015, s 493).

#### 4.4 Rettferdighet

Det er grunn til å tro at funnene i denne studien også støtter andre teorier. En av disse er rettferdighetsteori. Innenfor rettferdighetsteori snakker man i nyere tid om prosedyrerettferdighet som handler om hvorvidt prosedyrene ledelsen benytter ved fordeling av goder, er rettferdige. Opplevs dette som urettferdig vil det ifølge teorien føre til at den ansattes motivasjon synker (Kaufmann og Kaufmann 2015, 135). Denne teorien vil være relevant å nevne da samtlige av våre informanter påpekte at man i denne bransjen som regel vil få litt mindre bonus enn det man selv mener man fortjener. Dette ble begrunnet med at det handler om hvordan vi mennesker er skrudd sammen da man selv vet hva man har generert av inntekter eller hvor mye arbeid man har lagt ned, men at summen av det man tror man skal få som regel er mye større enn det som er tilgjengelig. En av informantene nevnte at dette kan oppleves som todelt, hvor man på den ene siden kan oppleve at man ikke fikk det man trodde eller håpet på, mens man på den andre siden har en forståelse for at alle ikke kan få det de vil ha eller tror de er verdt. Holdningen den ansatte har til belønningen vil derfor spille en stor rolle for motivasjonseffekten. En annen informant uttalte at det ikke var kronebeløpet som var viktig, men heller at man føler man har riktige rammebetingelser. Han påsto at det ikke er avgjørende hvor stor potten er så lenge man føler det er en riktig og forutsigbar modell på det, noe som viser hvor mye følelsen av rettferdighet har å si i forhold til hvor mye penger det faktisk er snakk om. Blir belønningen sett på som rettferdig og positiv, kan den ha en positiv innflytelse på også den indre motivasjonen. Mener derimot de ansatte at belønningen ikke er passende eller gir negative signaler, kan dette som sagt føre til en negativ betydning og de ansatte kan miste respekt for bedriften og dens ledelse. Det vil si at medarbeidernes holdninger og den kommunikasjonen og de prosessene som finner sted ved innføring og oppfølgingen av systemet er viktig (Bragelien 2011, 35).

Som nevnt tidligere økte fastlønnen hos alle våre informanter som følge av innføringen, dette for å kompensere for lavere bonus og for å kunne gi høyere prosentvis bonus ut i fra fastlønn, som fremgår i regelverket. Generelt sett vil høyere andel av variabel prestasjonsbasert lønn føles kontrollerende (Gagné og Forest 2008, referert til i Kuvaas et al. 2016), og dermed vil økt fastlønn kunne føles mindre kontrollerende og føre til bedre resultater (Deci og Ryan 2008, referert til i Kuvaas et al. 2016, 2). En god fastlønn vil kunne være fordelaktig både for arbeidsinnsatsen og kunne gi et lavere ønske om å se etter jobb et annet sted. Flere av informantene uttalte derimot at når fastlønnen øker og bonus blir lavere, er det en fare for at ansatte kan bli slakke og skillet mellom de som legger ned det lille ekstra og de som bare gjør

akkurat det de må, kanskje ikke blir like tydelig som tidligere. Videre bemerket en av informantene at dersom firmaet har noen få individer som drar mye av lasset på egenhånd, så må de føle at de får noe igjen for det, hvis ikke så kan man oppleve å miste noe av den ekstra innsatsen. Som følge av dette kan en anta at litt av den innsatsviljen som har eksistert tidligere forsvinner og at ansatte kan bli mer inaktive fordi de ikke blir kompensert i forhold til innsatsen de legger i arbeidet. Dette vil da kunne gi negative signaler og dermed føles urettferdig. For at ansatte skal legge mer i arbeidet sitt og for at bedriftene skal kunne beholde de som faktisk gjør dette vil det eksistere et behov for tilstrekkelig ytre motivasjon.

Forskning synes å vise at man ved bruk av prestasjonsbasert belønning får sterke motivasjonseffekter og hevder at ingen annet insentiv eller motivasjonsteknikk kommer nær bonus med tanke på instrumentell verdi (Kuvaas et al. 2016, 1). I tillegg til dette kan prestasjonsbasert belønning oppleves som informativ tilbakemelding som øker følelsen av kompetanse (Kuvaas et al. 2016, 7), noe som igjen vil ha en positiv innvirkning på motivasjon. En av informantene mente at man gjerne kan ha litt lavere fastlønn og heller en større variabel komponent, altså noe som vil gi en grunn til å komme tidligere på jobb og jobbe litt hardere enn man ellers ville gjort. Som nevnt innledningsvis vil prestasjonsbasert belønning kunne føre til spektakulære resultater dersom det fungerer (Gerhart og Fang 2013, referert i Gerhart og Fang 2015, 490). Dette vil være av positiv betydning for ytre motivasjon, som ifølge Gerhart og Fang (2015) er sett på som av lavere kvalitet sammenlignet med indre motivasjon. Dette understøtter betydningen av ytre motivasjon enda mer, men det er vanskelig å anslå akkurat hvor sterkt dette faktisk vil påvirke de ansattes motivasjon.

#### **4.5 Indre motivasjon til stede**

Alle våre informanter hevdet at arbeidsoppgavene deres var utfordrende, spennende og motiverende i seg selv. En av informantene sa at han ville jobbet med det samme selv om han hadde tjent mindre. Både ut fra det informantene fortalte oss og slik vi oppfattet det, så vil det ligge en indre motivasjonen i bunn hos de fleste i en slik type bransje og hos arbeidstakere med tilsvarende stillinger. Våre informanter har altså en grunnleggende motivasjon og en interesse for det de jobber med, i tillegg ble det påpekt at denne interessen vil være ekstrem hos enkelte. En informant uttalte at det å begynne å jobbe i finansbransjen var som å få hobbyen sin som jobb. Slik vi tolker det er den indre motivasjonen på plass hos samtlige av våre informanter og vi forstår det som at ytre belønninger heller vil kunne fungere som noe som flytter de ansatte rundt i bransjen. Dersom den ytre belønningen er bedre hos en annen

bedrift vil man kanskje heller gå over dit da den indre motivasjonen allerede er på plass. Ifølge en av våre informanter er det i finansbransjen vanlig for ansatte å ikke være lojale mot sine arbeidsgivere, i tillegg til at det er veldig enkelt å bytte beite. Vi tolker det derfor som at den indre motivasjonen ikke vil være spesielt avhengig av hvilket firma man jobber for og slik vil den ytre belønningen kunne fungere som et viktig moment for å beholde de dyktigste ansatte. Som ansatt som bærer risiko vil man kreve høyere forventet samlet kompensasjon (Bragelien 2011). Det er den ansatte selv som bestemmer hva vedkommende godtar av lønn og bonus. Slik vil mye av makten ligge hos den enkelte arbeidstaker. Hvordan den ansatte oppfatter belønningen er særdeles viktig for motivasjonsbetydningen og dersom den ansatte synes at belønningen er på sin plass vil dette kunne ha positiv innvirkning på indre motivasjon (Bragelien 2011). En undersøkelse viser at mannlige ledere blir påvirket på en positiv måte av støtte og verdsetting (Bernin, Theorell og Sandberg 2001). Føler den enkelte derimot at man ikke er verdsatt vil man forsøke å finne en bedre ordning et annet sted. Slik vil bonusen kunne miste sin kontrollerende betydning.

Det vi tolker ut fra dette er at bonusbegrensningen ikke har hatt noen innflytelse på den indre motivasjonen til de ansatte, dette i tillegg til at arbeidsinnsatsen til våre informanter ikke ser ut til å ha endret seg etter innføringen. Majoriteten av våre informanter uttrykte irritasjon og fortvilelse over begrensningen da den først ble innført. De tjener fortsatt veldig godt og har i tillegg til dette som sagt en ekstrem indre drivkraft. Da vi spurte om hvorvidt deres innsats hadde endret seg etter innføringen, uttalte flere at de ikke trodde det var mulig å si noe om hvorvidt de ville levert bedre om utbetalingsmetoden hadde vært en annen, eller hvor bra de ville levert hvis forutsetningen ville vært annerledes. De jobber altså like mye som før og flere poengterte at man ved slike endringer alltid vil tilpasse seg situasjonen. Vår tolkning ut i fra dette ståstedet er at begrensningene ikke har gått utover arbeidskraften hos de fleste av våre informanter, ei heller at bonusbegrensningene har hatt noe særlig påvirkning på den indre motivasjonen.

#### **4.6 Makt hos arbeidsgiver**

På en annen side vil store deler av makten også ligge hos arbeidsgiver. En av våre informanter uttalte at de som slutter på grunn av for lav bonus eller for dårlig ordning som regel var de man så på som en dårlig ressurs uansett. Slik vi forsto det, så får de beste mye og de som ikke er like gode får mindre og dermed slutter. Individuer som utleder personlig tilfredsstillelse av en spesifikk aktivitet vil sjeldent prestere dårlig. Disse vil derfor ha en tendens til å

utkonkurrere de som ikke trives (Cerasoli, Nicklin og Ford 2014). Fokuset i bransjen er på å beholde de beste og på denne måten klarer man stort sett å holde på de man ønsker. Bruken av bonus på denne måten vil bare støtte kontrollperspektivet ytterligere da ledelsen ut fra de man synes gjør en god innsats kan velge størrelse på bonus og på denne måten sile ut de man ikke ønsker ansatt lengre. Innføringen av denne begrensningen vil kunne minske denne kontrollen, da bedrifter har blitt begrenset med tanke på hvor mye bonus de har lov å gi den enkelte arbeidstaker. Likevel stiller vi oss tvilende til hvor mye dette kan ha påvirket de ansattes motivasjon da mange fikk økt fastlønn og det fortsatt er mulighet for ledelsen å minske bonusen til de med allerede lav utbetaling.

Noe som også vil kunne være med på å øke kontrollperspektivet ytterligere, er den delen av reglene om bonusbegrensningen som sier at man skal få mellom 40% og 50% av bonusen i aksjer (Finanstilsynet, rundskriv 2014, 6). Disse vil være låst i tre år. Dette kan være en god måte for å kunne holde på ansatte da en del av sparepengene deres vil være bundet til bedriften og om man slutter vil disse forsvinne. Setter man seg inn i regelverket og tankesettet rundt denne innføringen kan man forstå at dette for firmaet sin del vil være positivt, da de ansatte nå vil være mer opptatt av langsiktig utvikling og at det skal gå bra for bedriften slik at verdiene på aksjene opprettholdes, om ikke bedres. Sett i lys av CET vil dette kunne oppleves som veldig kontrollerende. Sannsynligvis vil ansatte ha pengene utbetalt i kontanter og det å bli 'holdt' igjen på en arbeidsplass på grunn av aksjer, kan for noen være svært demotiverende, ei heller bra for arbeidsmiljøet.

En av våre informanter påpekte at det i tillegg til denne ordningen finnes andre ordninger som sier noe om hvis man slutter og begynner på bestemte steder så får du beholde aksjene og velger man å få seg jobb et annet sted enn det så vil man miste dem. Noe som gjør denne ordningen om mulig enda mer kontrollerende og dermed vil kunne redusere selvbestemmelsen. Man tenker kanskje at det å eie aksjer vil øke ansattes forståelse av gode økonomiske resultater og deres ønske og innsats for at det skal gå bra med bedriften på lang sikt. Disse reaksjonene er imidlertid langt mer usikre enn direkte insentiver da det er vanskelig å forutsi resultatet av slike ordninger. Aksjer er en usikker inntektskilde og det kan i verste fall ende i et betydelig kursfall. De ansatte vil dermed kunne tape mye på det, noe som indikerer at det vil virke direkte demotiverende (Bragelien, hentet 2017).

#### **4.7 Betydning av forventet belønning**

Innledningsvis i oppgaven nevnes det at dersom belønning er ønsket eller forventet kan det i motsetning til om den ikke er det, oppleves atskillig mer skuffende og demotiverende når den stopper opp, fjernes eller ikke oppnås (Kuvaas og Dysvik 2012). Dette kan også kobles opp mot CET der man skiller mellom forventet og uforventet belønning, hvor uforventet belønning har en tendens til å påvirke indre motivasjon mer positivt enn forventet belønning (Kuvaas og Dysvik 2012, 167). I dette tilfellet ble innføringen av bonusbegrensningene opplevd som blant annet “katastrofalt”, “meningsløst”, “fullstendig tøvete” og “fortvilende” hos våre informanter. Ut fra dette kan bonusbegrensningen tolkes som en risikabel avgjørelse da det har ført til så mye frustrasjon. I tillegg til dette uttrykte også de fleste av informantene våre at dersom jobbene deres ikke var tilkoblet så høye bonuser ville de ikke ha jobbet like hardt og kanskje til og med heller jobbet med noe annet. En av disse informantene var den samme som påpekte at det å begynne å jobbe i finansbransjen var som å få hobbyen sin som jobb. Dette tydeliggjør hvor avgjørende den ytre motivasjonen vil være for enkelte og slik vi tolker det holder det ikke å bare være indre motivert i denne bransjen, den ytre motivasjonen kan være vel så viktig. Som nevnt i teorikapittelet kan man i utgangspunktet være indre motivert, men likevel få ytre belønning for arbeidet. Ytre motivasjon trenger ikke ha en undergravende innflytelse på indre motivasjon og man det må i mange situasjoner både være indre og ytre motivasjon tilstede og man behøver ofte begge deler for å forklare atferd (Kuvaas 2005).

Noe som også ble trukket frem av en informant var at så fremt det har vært et bra år og man har nådd budsjett, vil de fleste legge inn et ekstra gir på slutten av året fordi man vet at opptjent gevinst går rett i bonus, og omvendt dersom det går dårlig. Slik vil forventet bonus kunne ha en motiverende kraft og få de ansatte til å legge inn det litt ekstra. Denne betydningen kan ha blitt påvirket av bonusbegrensningen da man nå etter innføringen ikke har mulighet til å få utbetalt ubegrenset med bonus og dermed kunne nå et punkt der den ekstra innsatsen ikke har noen innvirkning på størrelsen på bonusutbetalingen. Dette vil derfor kunne gå utover motivasjonen til yte ekstra selv om målet er nådd.

#### **4.8 Tilgjengelig døgnet rundt**

En kan også drøfte hvorvidt de ansattes motivasjon blir styrt av internalisert regulert atferd, ved at de identifiserer seg med verdien av en atferd for sine egne målsettinger. De ansatte i finansbransjen vet at de er nødt til å gjøre arbeid som er tidkrevende for å nå personlige mål,



som kan begrunnes i at flere av informantene uttalte at de må være tilgjengelige døgnet rundt. Mange velger selv å være så tilgjengelig og å jobbe opp mot 120 timer i uka (Michel 2011, 3). Litteratur påstår at ansatte jobber hardt for firmaer som tilfredsstillter oppfattet autonomi og slik øker den indre motivasjonen. Likevel har slike typer jobber vilkår som minsker autonomi og dermed reduserer indre motivasjon, dette inkludert høyt press og stramme frister. Dette viser paradoksen av arbeidernes oppfattede autonomi (Michel 2011, 4).

Dessuten vil de omtalte også ha arbeidsoppgaver som er nødvendige for å få et godt resultat, men som ikke alltid vil oppleves som særlig interessante og morsomme. Bonus blir derfor brukt for å få de ansatte til å utføre disse arbeidsoppgavene og for at de skal bruke så mye tid på jobben. Som bemerket i teoridelen sier SDT at noen integrertregulerte og identifisertregulerte former for ytre motivasjon opererer på samme måte som indre motivasjon. Hvilket betyr at disse er mer selvbestemmende og autonome enn hva som er antydnet av CET, og at disse dermed kan være former for motivasjon av høy kvalitet. Ytre reguleringer i finansbransjen er blant annet at bonus blir brukt som motivasjonsfaktor for at de ansatte skal utføre de tidkrevende og komplekse oppgavene, og slik har ordningen vært gjennom hele karrieren til våre informanter. En kan dermed anta at normer og regler som omhandler bonus har blitt tatt opp av de ansatte og at dette oppfattes som en del av eget selvbilde, og som dermed ikke vil ødelegge for den indre motivasjonen men snarere fungere på samme måte som indre motivasjon.

Gerhart og Fang (2015, 505) har funnet ut at ansatte som opplever høyere belønninger basert på prestasjon har større, og ikke mindre, grad av oppfattet autonomi og indre motivasjon.

## **5. Avsluttende kommentarer**

### **5.1 Oppsummering av hovedfunn**

Våre hovedfunn indikerer at våre informanter i større grad motiveres av indre motivasjonsfaktorer, enn av ytre, men at lønn og bonus likevel er av vesentlig karakter for utøving av høy innsats. Bonusen ser ut til å gi en bekreftelse på god innsats og dermed informasjon om de ansattes opplevde kompetanse, hvilket gir grunn til å tro at bonus på den måten bidrar til å styrke den indre motivasjonen. Videre ble det påpekt at det var viktig at fordeling av bonus ble gjort på et rettferdig grunnlag. Ut ifra våre funn er det grunn til å tro at alle våre informanter var sterkt indre motiverte, men de hadde likevel en negativ holdning til reglene om bonusbegrensningene. Informantene uttrykte imidlertid at deres oppfatninger av

egen innsats ikke hadde endret seg som følge av de nye reglene. Om bonus og restriksjoner i bonus ble opplevd som informerende eller kontrollerende, var det delte meninger om blant våre informanter. På noen områder ble bonusen opplevd som informerende, mens på andre områder ble den opplevd som kontrollerende. Dette indikerer altså at synet på bonus og bonusbegrensninger kan være individuelt, og at hvilken betydning bonusbegrensningene har hatt for motivasjonen til den enkelte kan være ulik.

## **5.2 Teoretisk bidrag**

Vår studie har potensiale til å bidra til litteraturen på flere måter. Vi har i denne studien valgt å ta for oss deler av en bransje som, ut ifra det vi er klar over, tidligere ikke har blitt belyst med tanke på betydningen av endring i ytre belønning for motivasjon. Vår studie kan derfor være et viktig bidrag for å kunne anskueliggjøre ulike elementer innenfor SDT og CET som ikke har vært dratt frem i lys av denne bransjen tidligere og dermed gi kunnskap utover det vi allerede vet innenfor dette temaet.

Som nevnt innledningsvis er hvorvidt graden av ekspertise og kompetanse en person besitter vil spille inn for motivasjon sjeldent, om ikke aldri, blitt diskutert i litteraturen til CET og SDT (Gerhart og Fang 2015). På bakgrunn av at betydningen av ekspertise og kompetanse på hva som motiverer den enkelte kan ha vært oversett i tidligere studier, kan vår studie potensielt være et teoretisk bidrag til CET og SDT ved at vi nettopp har studert et utvalg av ansatte i deler av en bransje som besitter høy grad av kompetanse og ekspertise. Ved å ha gjort dette viser vår studie at motivasjonens årsaker og nivå muligens varierer fra person til person og således avhenger av yrke. Dette er informasjon som muligens kan tilføres til teorien til CET og SDT. I tillegg kommer det meste av støtten for SDT fra eksperimenter og feltstudier innenfor andre domener enn arbeidsorganisasjoner (Gagne og Deci 2005), og i henhold til dette vil vår studie derfor være et viktig innspill da vi nemlig har studert et utvalg av ansatte tilhørende en arbeidsorganisasjon. Vår studie bidrar også med å styrke teorien da våre funn kan indikere støtte for både CET og SDT angående antagelsen om viktigheten av hvordan belønning fremstilles for opplevd kompetanse og selvbestemmelse og således dets betydning på indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan 2001). Hvilket vil variere ut ifra hvor interessant, utfordrende, kompleks, viktig og meningsfull en oppgave er, men som også vil variere ut ifra individuelle forskjeller. Vår studie understøtter CET ytterligere ved at den viser antydninger til at bekreftelse på kompetanse øker oppfattet selvbestemmelse og dermed kan ha en positiv betydning for indre motivasjon.

Videre sier SDT og CET tradisjonelt sett at ytre belønning er ødeleggende for indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan 2001), og at ytre belønning som motivasjon også er av lavere kvalitet sammenliknet med indre motivasjon (Gerhart og Fang 2015, 491). Vår studie antyder derimot at selv om belønning muligens har en negativ innflytelse på indre motivasjon, så kan økningen i den ytre motivasjonen kunne kompensere for den negative betydningen, noe som muligens kan gjøre prestasjonsbasert belønning til et godt valg i visse situasjoner (Fang og Gerhart 2012).

### **5.3 Styrker, svakheter og retningslinjer til fremtidig forskning**

Validitet har lenge vært en problemstilling i debatten om legitimitet med tanke på kvalitativ forskning (Maxwell 1992). Måten prestasjonsbasert belønning påvirker indre interesse, oppnådd autonomi og kompetanse i arbeidssetting kan være annerledes enn dens påvirkning utenfor arbeidssettingen. Vår studie har tatt for seg denne betydningen i arbeidssetting og kan dermed ikke med sikkerhet overføres til en setting utenfor arbeid. Det er også grunn til å tro at finansbransjen er en bransje som skiller seg ut med tanke på hvor tidkrevende arbeid det ofte er snakk om, samt bransjens kompleksitet når det kommer til kompetanse (Nordkvelde, Alexandru og Reve 2015). Derfor må man være forsiktig med å overføre våre funn til andre bransjer. En må også ta hensyn til antall informanter som deltok i studien, da vi ikke kan generalisere eller trekke en konklusjon for hele bransjen ut ifra kun fem informanter. For å virkelig kunne si noe om hvilken betydning innføringen av begrensningen har hatt på motivasjon hadde det vært mest gunstig å gjøre en kartlegging også før begrensningen ble innført for å kunne se om det har skjedd en endring i motivasjon. Den beste tilnærmingen ville da kanskje vært kvantitativ for å kunne kartlegge motivasjonen til et vesentlig større utvalg.

På bakgrunn av vår undersøkelse har vi identifisert et par områder som kunne behøve videre forskning. For det første har vi i denne studien valgt å fokusere på ledere og erfarne medarbeidere i finansbransjen, men det ville derimot vært veldig interessant å utforske hvilken betydning bonus har på motivasjon hos medarbeidere på et lavere nivå, hvor de ansatte er nyere i bransjen, størrelsen på bonus er mindre og der det er vesentlig større grad av usikkerhet. Dette fordi vi tror at man her ville fått et betraktelig større utslag på betydningen av bonus.

For det andre så har vi tidligere nevnt at man også vil ha arbeidsoppgaver som ikke alltid vil oppleves som interessante eller morsomme, hvor bonus blir brukt for å få ansatte til å utføre disse oppgavene. Prestasjonsbasert belønning kan kobles nærmere til oppgaver som er rett frem, repeterende og kanskje også mindre interessante, i motsetning til oppgaver som er komplekse og spennende, som da burde kobles nærmere til indre motivasjon (Gerhart og Fang 2015, 515). Hvorvidt prestasjonsbasert belønning oppleves som kontrollerende eller informerende på både enkle og kompliserte oppgaver er et lite utforsket tema. Fremtidig forskning kunne gått mer i dybden av CET for å undersøke og belyse når prestasjonsbasert belønning oppleves som kontrollerende eller informerende.

#### **5.4 Praktiske implikasjoner**

Slik vi tolker det har ikke hva de berørte tenker og hvilken praktisk betydning innføringen av bonusreglene har hatt kommet godt frem i media. Denne studien er derfor viktig for å belyse dette temaet. Vår studie bidrar med innblikk i hva som kan være den potensielle betydningen av å kutte ned på belønninger som opprinnelig var til stede. Som nevnt tidligere uttalte Kuvaas og Dysvik (2012) at man må vurdere behovet for ytre belønning, samt hvorvidt disse belønningene vil føre til gode prestasjoner. Det er vanskelig å gi klare anbefalinger ut fra noen få informanter da dette i tillegg kan oppleves veldig individuelt. Ut ifra våre funn kan vi likevel antyde at den indre motivasjonen står sentralt, men at ytre motivasjon også er av vesentlig betydning for våre informanter. Dette viser muligens viktigheten av ytre belønning for at bransjen skal fungere slik den gjør. Det påpekes også av flere av våre informanter at det ikke er kronebeløpet som er viktig, men heller følelse av rettferdighet og riktige rammebetingelser. Slik tydeliggjør potensielt denne studien at opplevelse av rettferdighet kan være vesentlig og opplyser ledere og organisasjoner innen finans hva som muligens er hensiktsmessig å vurdere før utbetaling av bonus for at nettopp dette skal ha en motiverende innflytelse. Videre foreslår våre funn at det alltid vil være gunstig å ha ansatte med høy indre motivasjon, men at ytre motivasjon likevel vil spille en rolle. Det kan derfor være fordelaktig for organisasjoner å ha en balansert tilnærming til motivasjon da både indre og ytre motivasjon er vesentlig og dessuten samhandler med hverandre (Cerasoli, Nicklin og Ford 2014).

#### **5.5 Konklusjon**

Som nevnt underveis er betydningen av bonus på motivasjon et meget komplekst tema, der holdninger og tanker ansatte i finansbransjen har rundt tematikken ser ut til å variere for det

enkelte individ. At anvendelse av ytre belønning for å motivere ansatte i jobbsammenheng kan ha en underminerende innflytelse på indre motivasjon, er godt forankret i tidligere forskning. Implementering og bruk av prestasjonsbasert belønning bærer med seg risiko og utfordringer og ut fra våre funn kan man anta at motivasjonen som helhet for noen muligens har avtatt noe, da den ytre motivasjonen gjennom bonus har blitt svekket. Dette har ikke vist seg å ha hatt innflytelse på våre informanternes selvopplevde innsats da våre funn peker i retning av at indre motivasjon fortsatt ligger i bunn hos samtlige. I Fang og Gerhart (2012) stilles spørsmålet: Hvorfor skal man bruke en plan for å motivere og engasjere ansatte, om det faktisk har den motsatte effekten og minsker deres indre interesse og motivasjon? På grunnlag av dette mener vi vårt viktigste teoretiske bidrag er at ytre belønning og indre motivasjon ikke nødvendigvis strider imot hverandre, men antyder at den økende betydningen belønning har på ytre motivasjon kan kompensere for den negative innflytelsen på indre motivasjon. Vår studie kan med dette antyde at samspillet mellom indre motivasjon og ytre belønning er avgjørende for prestasjon.

## 6. Litteraturliste

Alheit, Peter. 1982. "The Narrative Interview". *Arbeitspapier No. 8*

Bauer, Martin. 1996. "The narrative interview: Comments on a technique for qualitative data collection". *Papers in Social Research Methods, Qualitative Series no. 1*

Bernin, P., T. Theorell og C.G., Sandberg. 2001. "Biological Correlates of Social Support and Pressure at Work in Managers". *Integrative Physiological & Behavioral Science. Vol. 36 Issue 2, p121. 16p.*

Bragelien, Iver. 2011. «Belønninger som styringsverktøy – Når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?» *Magma*, 14(5):31–43.

Bragelien, Iver. Hentet 9.mai 2017

[https://www.lederkilden.no/tema/strategi\\_virksomhetsutvikling/lonnsomhet\\_likviditetsforbedring/bruk-av-lonn-som-styringsinstrument:-hvorfor-sa-mange-mislykkes](https://www.lederkilden.no/tema/strategi_virksomhetsutvikling/lonnsomhet_likviditetsforbedring/bruk-av-lonn-som-styringsinstrument:-hvorfor-sa-mange-mislykkes)

Cerasoli, C.P, J.M Nicklin og M.T Ford. 2014. "Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis." *Psychological Bulletin*

Chemolli, E. og M. Gagné. 2014. "Evidence Against the Continuum Structure Underlying Motivation Measures Derived From Self-Determination Theory." *Psychological Assessment*

Colbjørnsen, T. 2004. "Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser". Bergen: Fagbokforlaget

Cook, Thomas and Donald T. Campbell. 1979. "Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings".

Deci, Edward, & Ryan, Richard. 1985. "Intrinsic motivation and selfdetermination in human behavior". New York, NY: Plenum Press

Deci, Edward og Richard Ryan. 2008. "Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains". *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23. doi:10.1037/0708-5591.49.1.14. (Referert i Kuvaas et al. 2016)

Deci, Edward, Richard M. Ryan og Richard Koestner. 1999. "A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effect of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation" *Psychological Bulletin*, Vol.125(6), pp.627-668

Deci, Edward, Richard Koestner og Richard M. Ryan. 2001. "Extrinsic Reward and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again". *Review of Educational Research*, Vol. 71, No. 1, pp. 1-27.

Fang, Meiyu og Barry Gerhart. 2012. "Does pay for performance diminish intrinsic interest?", *The International Journal of Human Resource Management*, 23:6, 1176-1196

Fehr, Ernst og Armin Falk. 2002. "Psychological foundations of incentives", *European Economic Review*: 687-724

Finansdepartementet. 2010. "Forskrift om godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner, verdipapirforetak og forvaltningsselskap for verdipapirfond". Hentet 27. januar 2017 <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/forskrift-1-desember-2010-om-godtgjorels/id627055/>

Finansforbundet. 2014. "Bonustak for finansnæringen." Hentet 3. februar 2017. <https://www.finansforbundet.no/nyhetsarkiv/2014/august/bonustak-for-finansnaringen/>

Finanstilsynet. 2014. "Rundskriv: Godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner, verdipapirforetak og forvaltningsselskaper for verdipapirfond." Hentet 4. februar 2017. [https://www.finanstilsynet.no/contentassets/db9ef0da8dc540a7a20b0896b65b534a/run-dskriv\\_15\\_2014.pdf](https://www.finanstilsynet.no/contentassets/db9ef0da8dc540a7a20b0896b65b534a/run-dskriv_15_2014.pdf)

Gagné, Marylène og Edward, L. Deci. 2005. "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior* 26, 331-362.

Gagné, Marylène og Jacques Forest. 2008. "The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate" ( referert i Kuvaas et al. 2016)

Gerhart, Barry og Meiyu Fang. 2013. "Pay for (individual) performance: issues, claims, evidence and the role of sorting effects." *Hum. Resour. Manag. Rec.* 24:41-52 (Referert til Gerhart, Barry og Meiyu Fang. 2015)

Gerhart, Barry og Meiyu Fang. 2015. "Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace, Revisiting Long-Held Beliefs". *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2:489-521.

Holm, Simen Fjellstad. 2015. "Nøkkelen til god motivasjon".

<http://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>. Hentet 24.mars 2017

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode". 4. utg. Oslo: abstrakt forlag.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. "Psykologi i organisasjon og ledelse". 5. utg. Bergen: fagbokforlaget.

Kuvaas, Bård. 2005. "Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet, i Hvordan kan frynsegoder bli belønning", red. Knud Knudsen og Anne Ryen. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Kuvaas, Bård. 2006b. "Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of motivation". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 504-22. (Referert til i Kuvaas, Bård. 2009. "A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees". *Employee Relations. Volume: 31 Issue: 1*)



Kuvaas, Bård. 2007. "Different relationships between perceptions of developmental performance appraisal and work performance". *Personnel Review*, Vol. 36 No. 3, pp. 378-97. (Referert i Kuvaas, Bård. 2009. "A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees". *Employee Relations. Volume: 31 Issue: 1.* )

Kuvaas, Bård. 2008. "Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser". *Praktisk Økonomi & Finans*, 24(2):9–20

Kuvaas, Bård. 2009. "A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees". *Employee Relations. Volume: 31 Issue: 1.*

Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, Evidensbasert HRM". 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, Bård, Robert Buch, Marylène Gagné, Anders Dysvik og Jacques Forest. 2016. "Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort." *Motivation and Emotion 2016, Volume 40, Issue 5, pp 667–680. doi:10.1007/s11031-016-9574-6.*

Latham, G. P., & Pinder, C. C. 2005. "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century". *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.

Lunde, H. & Grini, K.H. 2007. "Bonus – hvor mye og til hvem?" Statistisk sentralbyrå, Rapporter 2007/18

Maxwell, Joseph A. 1992. "Understanding and Validity in Qualitative Research" Harvard Graduate School of Education

Michel, Alexandra. 2011. "Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Worker Transformation"

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. "Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver". Oslo: Cappelen Damm.

Muylaert, Camilla Junqueira, Vicente Sarubbi Jr, Paulo Rogério Gallo, Modesto Leite Rolim Neto og Alberto Olavo Advincula Reis. 2014. "Narrative interviews: an important resource in qualitative research". 184-189. DOI: 10.1590/s0080-623420140000800027

Nordkvelde, Marius, Robert Alexandru og Torger Reve. 2015. "Den norske finansnæringen - en vekstnæring". *Forskningsrapport 2/2015* Handelshøyskolen BI N-0442 Oslo

Parks, Laura og Russell P. Guay. 2009. "Personality and Individual Differences". James Madison University, Harrisonburg, VA 22807, United States

Weibel, Antoinette, Katja Rost og Margit Osterloh. 2007. "Crowding-out of Intrinsic Motivation - Opening The Black Box" University of Zürich

Quratulain, Samina, Abdul Karim Khan. 2015. "How Does Employees' Public Service Motivation Get Affected? A Conditional Process Analysis of the Effects of Person–Job Fit and Work Pressure"

Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000a. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology* 25:54-67.

Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000b. "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being" University of Rochester

Selfdeterminationtheory.org. 2017. "Self-Determination Theory, Theory". Hentet 7. februar 2017. <http://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Store norske leksikon. 2016 "Internalisering". Hentet 28. mars 2017  
<https://snl.no/internalisering>

Store norske leksikon. 2012. "Metaanalyse - psykologi". Hentet 08. mai 2017  
[https://snl.no/metaanalyse\\_-\\_psykologi](https://snl.no/metaanalyse_-_psykologi)

## Vedlegg

### Intervjuguide

#### Innledning

- Bakgrunn og hensikt med intervjuet, hvem er vi?
- Konfidensialitet og bruk av data
- Bruk av opptaksutstyr

#### Personalia

1. Kan du fortelle litt om deg selv?

- a) Alder, stilling, antall år i bedriften, erfaring i bedriften, lederansvar.

#### Motivasjon

2. Hva legger du generelt i ordet motivasjon?

- a) Hva er det som motiverer deg?
- b) Er det noe som stjeler din motivasjon?

3. Synes du arbeidsoppgavene dine er motiverende i seg selv? Hvorfor, hvorfor ikke?

- a) Føler du at du får nok utfordringer? Hvorfor, hvorfor ikke?

4. Hvilken betydning har lønn og andre materielle goder for deg?

- a) Endres ditt syn på oppgaven dersom du vet det er tilkoblet en bonus? Isåfall, hvordan?

5. Hva opplever du når du mottar en bonus?

- a) Hva er det beste med det?
- b) Ser du noen ulemper?

6. Yter medarbeiderne dine noe utover det som forventes av dem? Selv om de på forhånd vet at det ikke blir en høyere belønning på slutten av endt arbeid?

7. Opplever du bruken av bonus som kontrollerende eller involverende?

8. Føler du at bonus blir brukt som en 'gulrot' for å forsikre seg om at du gjør det du skal godt nok?

#### Bonusordninger

9. Hva er den mest brukte bonusordningen hos dere og hvordan synes du at den fungerer?

- a) Hva er det mest positive/negative?
- b) Oppfattes det som rettferdig og motiverende?

10. Har du noen tanker rundt reglene på begrensningene av bonus?
- a) Ble du påvirket av de nye reglene? Dersom ja, hvordan ble du påvirket? (hvis ikke - kjenner du noen som har blitt påvirket og i såfall hvordan)
  - b) Hvor fornøyd var du med tidligere ordning sammenlignet med den nåværende?
11. Hvordan påvirket disse endringene deg? Innsats, holdninger, energi?
12. Hvilken form for belønningssystem tror du ville gitt deg mest drivkraft?

### **Lønn**

13. Hvor tilfreds er du med dagens fastlønnssystem?
- a) Er du fornøyd med din fastlønn?
14. Ble din fastlønn endret som følge av disse begrensningene?
- a) Dersom ja, hvordan?
15. Hvor stor del av inntekten din er avhengig av at du presterer?

### **Avslutning**

- Er det noe du ønsker å utdype/legge til?
- Takk for at du tok deg tid!