

Belønning og insentiver: I en teknologileverandør bedrift

JULIE LIE

VEILEDER

Terje Heskestad

Universitetet i Agder, 2022

Handelshøyskolen ved UiA

Institutt for økonomi

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av min masterutdanning i økonomi og administrasjon ved Universitetet i Agder (UiA). Oppgaven utgjør 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder, Terje Heskestad, for god veiledning og godt samarbeid. Han har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og vært tilgjengelig ved behov. Jeg vil også takke Bedriften for samarbeidet, samt alle informantene for bidraget med god informasjon og deltakelse i spørreundersøkelsen.

I tillegg ønsker jeg å takke venner og familie som har fungert som min heiagjeng, i mitt arbeid med denne masteroppgaven

Kristiansand, 1. Juni 2022

Sammendrag

I moderne tid har bedrifters styringssystemer utviklet seg fra tradisjonell belønningsledelse til en mer tilpasningsdyktig og dynamisk tilnærming. Denne masteroppgaven er basert på forskningen til Malmi & Brown (2008) sitt utsagt «Management Control System as a Package», hvor belønning blir ansett som en inkorporert del av styringssystemet. Forskningen tar for seg en konkret Bedrift sitt belønningssystem, innenfor teknologileverandør sektoren, og trekker slutninger basert på gjennomført undersøkelse og teori. Oppgaven tar dermed for seg følgende problemstillinger:

*«En evaluering av en konkret Bedrift sitt belønningssystem» og
«En anbefaling av videre utvikling av den konkrete Bedriften sitt belønningssystem»*

Formålet med denne oppgaven er å evaluere Bedriftens belønningssystem basert på behovs-, motivasjons og forventningsteorier, for å undersøke hvorvidt Bedriften opererer med gode belønningssystemer. Basert på evalueringen vil det uttrykkes anbefalinger om videre utvikling av belønningssystemet, tilpasset medarbeidernes motivasjon.

For å besvare problemstillingene ble det gjennomført et kvalitativt dybdeintervju og en kvantitativ spørreundersøkelse. Evaluering av Bedriftens belønningssystem viser en svak kombinasjon av finansiell og ikke-finansiell belønningssystem, noe som teorier forutsetter at begge må eksistere for å unngå vridningseffekter. Funn i undersøkelsen viser at finansiell belønningssystem isolert sett er savnet i dagens system, og er ønsket uavhengig av hvordan denne utformes. Analysen viser indikasjoner på at ledelsesmetoden trekker i retning av Beyond Budgeting, hvor organisasjonskultur og høyt kvalifiserte medarbeidere er prioritert. Belønningssystemet er i dag delt, hvor salgsavdelingen oppnår provisjon basert på individuelle kontraktsinngåelser, og resterende medarbeidere ikke har finansiell belønning utover høy grunnlønn. Anbefaling for videreutvikling av belønningssystemet inkluderer aksjeopsjon for alle medarbeidere, fortsette provisjonsutbetaling for salg og kommunisere at høy grunnlønn er av finansiell betydning. Dersom Bedriften klarer å kommunisere at den allerede eksisterende høye grunnlønnen er en motivasjonsfaktor, vil medarbeiderne kunne se sammenheng mellom den finansielle utbetalingen og faktiske prestasjonene, for de rutinepregete arbeidsoppgavene utenfor salg.

Abstract

Corporate management systems have evolved from traditional reward management to become more adaptable and use a dynamic approach. This thesis is based on Mami & Brown's (2008) research that stated: "Management Control System as a Package", meaning the reward is being considered as an incorporated part of the management control system. This research thesis addresses a specific company's reward system, within the technology provider section, and draws conclusions based on conducted research and theory. The thesis addresses the following research questions:

*"An evaluation of a specific Company's reward system" and
"A recommendation for further development of the specific Company's reward system"*

The purpose of this thesis is to evaluate the Company's reward system based on needs-, motivation- and expectation theories, to examine whether the Company uses an optimal reward system. Based on the evaluation, recommendations will be expressed for further development of the reward system, adapted to the employees' motivation.

A qualitative in-depth interview and a quantitative questionnaire were conducted to gain insight to the research questions. The evaluation of the Company's reward systems indicates a weak combination of a financial and a non-financial reward method, which researchers assume must be both included to avoid distortion effects. The financial reward method in isolation is absent in the Company's current reward system. The research findings show that this method of reward is desired by the employees regardless of how it is designed and incorporated. The conducted analysis indicates that the management control draws in the direction of being a Beyond Budgeting approach, where organizational culture and highly qualified employees are prioritized. The reward system is currently divided by division, where the sales department achieves commissions based on individual contract agreements, and the remaining employees are not being affected by a financial reward, beyond their high basic salary. Recommendations for further development of the Company's reward system include a stock option for all employees, continuing using commission payment for sales, and focusing on communicating that a high base salary is of financial importance. If the company can communicate that the existing high base salary is a motivational influence, the employees would be able to detect the connection between the financial payments and the actual performance.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
Figuroversikt.....	vi
Tabelloversikt.....	vi
1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og formål.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	2
1.3 Begrensning og avgrensning.....	3
1.4 Struktur.....	4
2. Belønning- og insentivsystemer.....	5
2.1 Presentasjon av Bedriften.....	5
2.2 Belønning og insentiver.....	6
2.2.1 Prinsipal-Agent-Teori.....	6
2.3 Belønningsledelse.....	9
2.3.1 Styringssystemer.....	10
2.3.2 Finansielle og ikke-finansielle belønningsformer.....	12
2.4 Kritikk av belønningssystem.....	14
2.4.1 Formell styring.....	15
2.4.2 Uformell styring.....	16
2.4.3 Beyond Budgeting.....	16
2.5 Motivasjon.....	18
2.5.1 Behovsteori.....	19
2.5.2 Forventningsteori.....	21
2.5.3 Vridningseffekter.....	23
2.6 Utviklet modell.....	25
3. Metode.....	26
3.1 Valg av forskningsdesign.....	26
3.2 Datainnsamling.....	29
3.3 Dybdeintervju.....	30
3.4 Spørreundersøkelse.....	33
3.5 Kvalitet.....	36
3.5.1 Validitet.....	37
3.5.2 Reliabilitet.....	38
3.6 Forskningsetiske retningslinjer/ personvern.....	39

4. Resultat og analyse	40
4.1 Prinsipal-Agent-teori	40
4.2 Begrensning.....	42
4.3 Analyse av Belønningssystemet	43
4.4 Provisjonsordning.....	47
5. Medarbeider	51
5.1 Forhold mellom leder og medarbeider	51
5.1.1 Prinsipal-Agent-Teori.....	52
5.2 Belønningssystem	55
5.2.1 Belønningssystem og teori	58
5.3 Motivasjon og insentiver.....	59
5.3.1 Motivasjon og teori.....	63
5.4 Vellykket belønningssystem?	64
5.5 Anbefaling av videre utvikling	68
6. Oppsummering	70
6.1 Konklusjon.....	73
Litteraturliste	75
Appendix A: Discussion Paper – International	81
Vedlegg	86

Figuroversikt

Figur 2.1 Teori X og Teori Y (Bogsnes, 2012)	10
Figur 2.2 Management Control System as a package (Malmi & Brown, 2008)	11
Figur 2.3 Maslow\’s behovspyramide (Norheim, NDLA)	20
Figur 2.4 Vroom sin forventningsteori (Buch, Vanebo & Dehlin, 2016)	22
Figur 2.5 Sammenligning Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori (Bush, Vanebo & Dehlin, 2016)	22
Figur 2.6 Forenklet modell	25
Figur 2.7 Utviklet modell	25
Figur 3.1 Fordeling av respondenter	35
Figur 4.1 Organisasjonsstruktur	42
Figur 5.1 Medarbeidernes ønskede endringer i belønningssystemet	56
Figur 5.2 Hva motiverer deg? Hva motiveres du av?	60

Tabelloversikt

Tabell 4.1 Oversikt over belønningsmetoder i Bedriften	46
Tabell 4.2 Provisjonssats for Produkt 1	47
Tabell 4.3 Provisjonssats for Produkt 4	48
Tabell 4.4 Budsjettert salgsmål 2022 for selgere	48
Tabell 5.1 Prinsipal-Agent forhold	51
Tabell 5.2 Hva gjør at du trives eller mistrives (medarbeiderne)	52
Tabell 5.3 Medarbeidernes opplevelse av belønningssystemet.....	55
Tabell 5.4 I hvilken grad er du fornøyd md belønningen du oppnår?	57
Tabell 5.5 Medarbeiders motivasjon og insentiv	61
Tabell 5.6 Medarbeidernes ønskede ikke-finansielle belønningsmetoder i prioritert og rangert rekkefølge	61
Tabell 5.7 Ønsket finansiell belønning i rangert synkende rekkefølge	62

1. Innledning

Denne masteroppgaven er et forskningsprosjekt som omhandler fenomenet belønningssystem, og hvorvidt dette påvirker medarbeidernes motivasjon og effektivitet i en spesifikk Bedrift. I dette kapittelet vil bakgrunn og formål med oppgaven presenteres, før problemstilling og forskningsspørsmålet utdypes. Deretter blir det gjort rede for oppgavens relevans og avgrensning, før det til slutt vil bli gitt en beskrivelse av oppgavens struktur.

1.1 Bakgrunn og formål

Hvordan bedrifter blir strukturert inngår i økonomistyring og er veiledende for hvilken rolle belønningsledelse har. McGregor (1960) sin Teori X og Teori Y startet diskusjoner rundt historiske og moderne styringssystemer, som resulterte i ulike metoder for prestasjons- og ressursstyring, som igjen påvirker metoden for å belønne ansatte. Utgangspunktet for å forske på belønningssystemet er at bedrifter og organisasjoner har blitt mer kompliserte. Det har blitt mer og mer aktuelt med intern samhandling og koordinering i flere ledd, avdelinger og komponenter for å representere en helhet. «Management Control System as a package» er et uttrykk Malmi og Brown (2008) benyttet for å skildre denne handlingsmetoden, hvor de indikerer at belønning bør inngå som en innarbeidet del av styringssystemet til bedriften for å oppnå et optimalt utbytte av å introdusere belønning som en komponent (Malmi & Brown, 2008).

Formålet med forskningen er å undersøke hvordan belønningssystemet i en konkret bedrift oppleves motiverende for medarbeiderne, og hvorvidt dette effektiviserer arbeidet. For at bedriften skal nå sine mål må økonomistyringen være tilpasset og tilrettelagt slik at ressursene bedriften har til rådighet blir forvaltet optimalt (Berg, 2018). Bedriften som er valgt som forskningsobjekt er en teknologileverandør innenfor et spesifikt marked, og i utvikling av et belønningssystem. Det er derfor svært relevant å undersøke hva som motiverer medarbeiderne. Belønning er ofte en viktig faktor for mange, men hva som oppleves som en belønning er individuelt. Forskningen er derfor også av interesse for Bedriften, da det er aktuelt å undersøke hvilke motivasjonsfaktorer og behov som gjentar seg hos de ansatte. Undersøkelsen vil evaluere og anbefale endringer i Bedriftens belønningssystem, hvor informasjonen kan gi ledelsen mulighet til å tilpasse og utvikle et system basert på medarbeidernes motivasjonsfaktorer. Motiverte medarbeidere gir grunnlag for å yte mer og prestere maksimalt, men det er viktig at

det er en kombinasjon av indre og ytre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2012). Motiverte medarbeidere er avgjørende for om en bedrift vil lykkes eller ikke.

I dette forskningsprosjektet er det medarbeiderne i den konkrete Bedriften som er i fokus, på individnivå, med utgangspunkt i hvordan de opplever dagens belønningssystem og hvilke ønsker medarbeiderne har til Bedriften sitt fremtidige belønningssystem. Medarbeiderne som ikke har påvirkningskraft på utviklingen av belønningssystemet er de som blir påvirket av beslutninger gjort av ledelsen, og det er derfor svært relevant å undersøke hvordan belønningssystemet oppleves blant nettopp disse.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Belønningssystem og insentiver er aktuelle temaer, som angår individer på ulike nivåer basert på behov, motivasjon, forventninger og forutsetninger. Hva som motiverer medarbeidere er interessant forskning, hvor det kan oppstå endeløse diskusjoner om hvorvidt eksisterende belønningssystem er det mest effektive og lønnsomme. Det som er spennende er at det ikke nødvendigvis finnes noen fasitsvar på hvordan belønningssystemet skal utformes, noe som vises ved at en rekke bedrifter søker etter nye «varianter» av belønningssystemer. Et belønningssystem kan ikke generaliseres og kan fungere i begrenset bruk, noe som resulterer i søken etter bedre løsninger.

Det er gjort mye tidligere forskning på belønningssystemer isolert sett, men ikke like mye på belønningssystem som en helhetlig del av en bedrift sitt styringssystem. Forskningen tar derfor utgangspunkt i utsagnet «Management Control System as a Package» av Malmi & Brown (2008). Dette har resultert i en todelt problemstilling:

«En evaluering av en konkret Bedrift sitt belønningssystem» og

«En anbefaling av videre utvikling av en konkret Bedrift sitt belønningssystem»

Når det i oppgaven benyttes «belønningssystem», gjelder det i hovedsak all belønning utover fastlønn. Det vil si alle finansielle og ikke-finansielle belønningsmetoder som eksisterer som tilleggsgoder, og skaper en merverdi for den ansatte. Hva som verdsettes og oppleves

motiverende er nyttig informasjon for forskningen, men også for Bedriften, da dette kan videreutvikle belønningssystemet.

Når det benyttes «medarbeiderne», gjelder det alle ansatte som har deltatt i forskningen. Hvordan belønningssystemet oppleves er svært individuelt, og alle ansatte ble derfor inkludert i undersøkelsen. «Bedriften» holdes anonym som et premiss for å uthente mest mulig ærlige tilbakemeldinger og reelle ytringer, blir heretter kalt «Bedriften». Forskningsobjektet er en bedrift som kombinerer ulike tjenester og produkter innenfor teknologileverandør markedet. Det er derfor behov for ulike typer medarbeidere og dermed interessant for evalueringen og anbefalingen for Bedriftens belønningssystem.

1.3 Begrensning og avgrensning

Oppgaven er begrenset i den grad at forskningsobjektet og ansatte anonymiseres. Det må presiseres at dette ikke nødvendigvis var viktig fra Bedriftens side, men med bakgrunn i at forskningen gjennomføres fra et medarbeiders perspektiv ble det av premiss likevel valgt å gjennomføre en anonym undersøkelse. På grunn av konfidensiell og sensitiv informasjon ville det dermed bli en mer pålitelig og korrekt spørreundersøkelse blant medarbeiderne, med mulighet til å uttrykke misnøye eller savn uten å spore svarene tilbake til enkeltmedarbeider. Ved å anonymisere forskningen forblir også konkurranserelevant informasjon holdt innad i Bedriften, slik at konkurrerende bedrifter ikke får mulig innsyn i Bedriftens belønningssystem.

Forskningen foregår i en konkret bedrift, Bedriften, hvor funn ikke nødvendigvis kan generaliseres eller benyttes i andre bedrifter. For å skille mellom ulike synspunkter og forklaringer av belønningssystemet er alle medarbeidere uten beslutningsmyndighet på belønningssystemet heretter kalt «medarbeider», og medarbeider med mulighet for påvirkning på belønningssystemet heretter kalt «leder». Grunnen til dette er at det er et utvalg fra ledelsen som beslutter hvordan belønningssystemet skal utformes.

Bedriften er i utvikling av et belønningssystem den dag i dag, så forskningen baseres på hvordan medarbeiderne opplever belønningssystemet per dags dato. Det er usikkert hvilke endringer som skal implementeres, så utgangspunktet til medarbeiderne er belønningen som benyttes i dag. På grunn av at Bedriften er relativt nyetablert viste det seg at det ikke var noen tilgjengelige

datatall og utbetalinger, slik at forskningen baseres på forventninger, motivasjon og behov som medarbeiderne har til fremtidig utbetaling. Hvordan tilsvarende bedrifter belønner sine ansatte varier med hvordan styresystem bedriftene baseres på. Anbefalinger i litteraturen trekker i retning av både dynamiske styringsmodeller basert på Beyond Budgeting tilnærmingen til Bogsnes (2016) og McGregor (1960) sin teori Y, eller forholder seg til mer tradisjonelle styringsmetoder, som Colbjørnsen et al. (2000) og McGregor (1960) teori X. Bedrifter i liknende sektor belønner medarbeiderne basert på ulike teorier og synspunkter, hvor styringssystemet er veiledende for metodene som benyttes.

1.4 Struktur

Denne masteroppgaven består i hovedsak av 6 kapitler. Første kapittel starter som nevnt med bakgrunn og formål, problemstilling og forskningsspørsmål og oppgavens begrensning og avgrensning i forbindelse med forskningen. I kapittel 2 vil forskningsobjektet, Bedriften, bli presentert, samt en gjennomgang av teoriene benyttet til å besvare problemstillingen. Kapitlet presenterer teorier om hvordan styringssystemer og belønningsledelse fungerer, og gjennomgår teorier for å evaluere hvordan belønningssystemet påvirker medarbeidernes motivasjon og effektivitet, både direkte og indirekte.

I kapittel 3 blir de metodiske valgene i oppgaven presentert. Hvilke forskningsdesign, datainnsamlingsmetode, valg av informanter og utvalg, samt annen relevant teori innenfor metode blir presentert i dette kapitlet. For å vurdere om oppgaven er til å stole på er det eget delkapittel hvor oppgavens kvalitet, validitet, reliabilitet og forskningsetiske retningslinjer blir evaluert. I kapittel 4 blir datainnsamlingen av Bedriften sitt belønningssystem analysert og presentert fra ledelsen sitt ståsted, før det i kapittel 5 blir gjort en analyse og presentert resultater fra medarbeidernes perspektiv. Kapittel 5 presenterer hvordan medarbeiderne opplever dagens belønningssystem, og danner et utgangspunkt for konklusjonen i kapittel 6. Kapittel 6 presenterer en oppsummering og konklusjon basert på problemstillingene, og evaluerer hvorvidt Bedriftens belønningssystem kan anses som en vellykket og god løsning. En evaluering av dagens belønningssystem og anbefaling om videreutvikling av belønningssystemet blir presentert.

2. Belønning- og insentivsystemer

Utgangspunktet for denne oppgaven er å undersøke Bedriften sitt eksisterende belønningssystem i relasjon til teori og empiri, og evaluere hvorvidt belønningssystemet bør utvikles til å bli bedre tilpasset medarbeiderne i Bedriften. I dette kapitlet blir det redegjort for belønning og insentivsystemer, og hvordan dette kan påvirke arbeidsinnsatsen og produktiviteten positivt og negativ, gjennom prinsipal-agent-teorien. Deretter presenteres det ulike former for belønningsledelse, og hvordan dette har vært i utvikling, samt en introduksjon av ulike belønningsformer. Videre belyses kritikken av å benytte belønningssystemer, med utgangspunkt i Beyond Budgeting. Til slutt knyttes dette opp mot motivasjonsteorier, for å forklare hvordan dette kan ha en innvirkning på fremdriften og medarbeiderne til Bedriften. Starter med å presentere Bedriften, før det blir redegjort for hva belønning og insentiver er.

2.1 Presentasjon av Bedriften

Bedriften er anonymisert da forskningen baseres på sensitive opplysninger, og innsyn i regnskap og utbetalinger. Informasjonen i dette kapitlet er hentet fra Bedriften sin nettside, interne dokumenter og presentasjoner fra ledelsen.

Bedriften opererer som en teknologileverandør innenfor et spesifikt marked, for å effektivisere til smartere løsninger. Ved å kombinere ulike tjenester og produkter fra Bedriften vil driften til kjøperne optimaliseres og automatiseres. Bedriften er en relativt nyetablert mellomstor bedrift og leverer tjenester og produkter i store deler av verden, med kontorer fordelt på 3 lokasjoner. For å opprettholde anonymiteten til respondentene blir hele Bedriften analysert som en enhet, uten skille mellom kontorene. utfordringer ved dette valget er at lokale utfordringer ikke blir synlig, da alt analyseres under ett. Kulturelle forskjeller mellom kontorene blir ikke synliggjort, og kan være avgjørende for hvorvidt konklusjonen baseres på ulike verdigrunnlag. Til tross for at Bedriften benytter ulike lokasjoner, opererer de med tilnærmet like retningslinjer (sett bort ifra egne lands lover og reguleringer), og har generalisert mest mulig i et forsøk på at alle ansatte skal arbeide på like premisser.

Utgangspunktet for at denne bedriften ble valgt som forskningsobjekt er med bakgrunn i oppstartfasen de befinner seg i, samt at belønningssystemet er i utvikling. Ved å få innsyn og tilgang til redegjørelsen for det foreløpige utviklet belønningssystemet, er det mulig å vurdere

hvorvidt dette systemet påvirker medarbeiderne sin motivasjon og arbeidseffektivitet i ønsket retning. Eventuelt, foreslå endringer tilpasset medarbeidernes ønsker og behov. Flere av lederne har tidligere erfaring fra lignende bedrifter og/eller systemer, og benytter derfor historisk data og erfaringer i utviklingen av belønningssystemet til Bedriften. Dagens belønningssystem er dermed basert på ledernes erfaringer, men evalueringen av systemet og anbefalingene om en eventuell utvikling baseres på teori og empiri.

Bedriften har en flat organisasjonsstruktur, med ledere og avdelingsledere der dette er hensiktsmessig. Bedriften er opptatt av organisasjonskultur og fokuserer på å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Ved å implementere et slagord som inneholder tre typer verdier, og interne verdier og betydninger innenfor dette, åpner Bedriften opp for å skape et eierskap og tilhørighet til produktene, tjenestene og Bedriften. Bedriften har per i dag et finansielt belønningssystem som kun gjelder salgsavdelingen, og det er derfor aktuelt å forske på hvordan medarbeiderne opplever dette, samt se på forskjellene i medarbeidernes behov, motivasjon og forventinger når det kommer til belønning og insentiver.

2.2 Belønning og insentiver

Belønning og insentiver er to uttrykk som ofte brukes om hverandre, men det er likevel en forskjell. Belønning er det individer oppnår for å fullføre eller gjennomføre en ønsket oppgave, og kan være finansiell og ikke-finansiell. Insentiv er det som oppmuntrer individene til gjennomføringen eller fullføringen av oppgaven, en type motivasjonsfaktor. Et tilbud av belønning og insentiv på arbeidsplassen er nødvendig for et helhetlig styringssystem, og en måte å øke produktiviteten i virksomheten. Ved utformingen av et belønningssystem, må påvirkningskraften til insentivene overstige kostnadene til belønningene for at det skal være lønnsomt (Langeland, 1999; Bragelien, 2003).

2.2.1 Prinsipal-Agent-Teori

Prinsipal-Agent-Teori skildrer hvordan man kan benytte insentiver til å oppnå bedriftens overordnede mål. Utgangspunktet for å benytte denne teorien er å ta for oss transaksjonen i arbeidsforholdet, for å identifisere mulige problemer som kan oppstå. For at virksomheten skal prestere best mulig er det viktig at Prinsipal (leder) og Agent (medarbeider) har et best mulig arbeidsforhold, uten for store agentkostnader. For å oppnå prinsipalens overordnede mål, blir en agent ansatt for å utføre en jobb hvor prinsipalen er individet som ansetter agenten (Pindyck

& Rubinfeld, 2001). Prinsipalen kan bare se hva Agenten har prestert i ettertid. Det er derfor viktig at insentivene og belønningssystemet er utformet på en måte som gjør at Agenten arbeider slik prinsipalen ønsker, også når de ikke blir observert (Hoff & Bragelien, 2016).

Morals hasard

Moralsk hasard, moralsk risiko, er et asymmetrisk informasjonsproblem som kan foregå i transaksjonsforholdet mellom prinsipalen og Agenten, da deres arbeid vil ha påvirkning på motparten. Det vil nært sakt alltid forekomme asymmetrisk informasjon. Hendelser som skjulte handlinger, asymmetrisk informasjon og ugunstig utvalg er en risiko for virksomheten. Ved utvikling av et belønningssystem vil prinsipalen sikre at agenten utfører frivillig deltakelse og innsats, basert på at den forventede belønningen er bedre (eller like gode) som alternativkostnaden hos en annen bedrift, justert for risiko og personlig kostnad (Hoff & Bragelien, 2016). Til tross for at konstant observasjon ikke er mulig, vil tillitt og ærlighet være viktige faktorer for at arbeidsoppgavene blir utført på en etisk og korrekt måte (Pindyck & Rubinfeld, 2001).

Uttrykket Prinsipal-Agent teori og moralsk hasard uttrykker begge problemer med skjulte handlinger og aktiviteter (Hoff, 2009). Det kan derfor argumenteres for at de er ekvivalente begreper, men at moralsk hasard ofte skildres som et bredere perspektiv av skjulte handlinger.

Volpp og Galvin (2014) viser til effektiviteten av å benytte belønning og straff, «gulrot» og «pinne», for å redusere agentkostnadene. De viser til at belønning må betales ofte, men at et belønningssystem som er utformet slik at det også inneholder straff, kan redusere kostnader ved at medarbeiderne samsvarer med bedriftens ønskede atferd. Volpp og Galvin (2014) uttrykker at straff skal benyttes mer sjeldent enn belønning, men ved at det eksisterer som en del av belønningssystemet, skaper det insentiver til å ønske å prestere samt oppnå belønning kontra å «motta» straff (Volpp & Galvin, 2014). Ved å tilby et belønningssystem med både insentiver og belønning, kan effektiviteten og produktiviteten til individene gi godt grunnlag til å oppnå virksomhetens overordnede mål. Ved å skape et belønningssystem med insentiver og motivasjon, vil medarbeiderne mer sannsynlig handle på Bedriftens ønskede måte, kontra uten noen insentiver (Bragelien, 2003).

Risiko

En risiko som alltid vil være til stede i en virksomhet, er om arbeidsforholdet fungerer optimalt. Ved å fokusere på belønningssystemet kan belønningsmetoden ha en påvirkningskraft på hvordan arbeidsforholdet fungerer mellom Prinsipal og Agent. Bragelien (2011) uttrykker at eierne og/eller ledelsen i organisasjonen ofte er bedre diversifisert og mer velstående, og dermed i større grad vil bære en risiko i arbeidstransaksjonen og resultatene. Dersom Agenten blir ansatt med fastlønn og bonusordninger, vil mulig utvikling og økt innsats hos individet medføre en risiko på at effektiviteten ikke har tilsvarende utvikling. De ansatte regnes som regel som risikoavers og krever en kompensasjon for å utsette seg selv for risiko, i for eksempel arbeidssituasjoner og kontraktsinngåelser (Bragelien, 2011). Denne risikoen kan reduseres ved bruk av variable lønn- og bonusordninger, hvor individet blir belønnet med faktiske prestasjons- og ressursmåling (Hoff & Bragelien, 2016). Ved å skape et belønningssystem basert på resultatmåling, må belønningen balanseres med medarbeidernes beslutning og prestasjoner mot kostnadene medarbeiderne blir eksponert for ved risiko av å gjennomføre arbeidet (Colbjørnsen et al., 2000).

Målkongruens

Målkongruens, balansert målstyring, skildrer samsvaret mellom virksomhetens målsetting og de ansattes handling. For at virksomheten skal oppnå sine mål er det viktig at Prinsipal og Agent arbeider mot felles mål. For å unngå risikoen ved redusert effektivitet kan en mulig balansert målstyring være å utvikle periodiske målsetninger. Provisjonsbasert belønning basert på individuell prestasjon kan styre medarbeiderne i ønsket retning, og Bragelien (2005, s.28) uttrykker fem formål ved å innføre denne metoden for belønning:

De ansatte jobber hardere

De ansatte jobber smartere

De ansatte tar bedre beslutninger

Bedriften tiltrekker seg bedre kandidater

Bedriften beholder de best presterende ansatte

Ved denne metoden vil både Prinsipal og Agent ha incentiver til å arbeide kontinuerlig og effektivt for muligheten til å oppnå bedriftens delmål, som genererer periodiske belønninger (Bragelien, 2005). Kaplan og Norton (1996) utviklet «The Balanced Scorecard» som et balansert målstyringskonsept, som skulle knytte de finansielle og ikke-finansielle målingene av utviklingen i bedriften/organisasjonen. Det er en kortsiktig idé som skal rette utviklingen av fire måleperspektiver; kundene, det finansielle, interne prosesser og læring og vekst, opp mot bedriftens visjon og strategiske mål (Hoff & Bragelien, 2016, s.314). Disse perspektivene representerer ulike strategiske delmål og kan vises i en årsak-virkning-sammenheng. Det er totalen av disse årsak-virkning-sammenhengene som vil representere bedriftens fullstendige strategi.

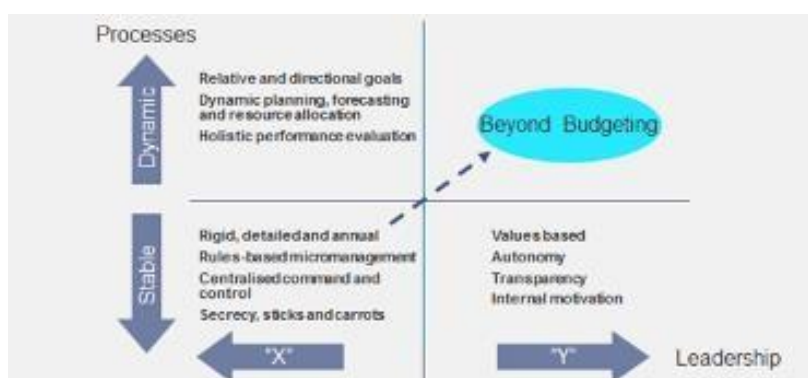
Ved å implementere økonomiske delmål for bedriften, og på medarbeidernivå, i den totale økonomistyringen, vil det skapes incentiver til å arbeide mot å oppnå disse målene ved å innføre finansiell belønning ved oppnåelse (Hoff & Bragelien, 2016). Bedriften/leder og medarbeiderne (prinsipal og agent) vil arbeide mot et samlet økonomisk mål, hvor medarbeiderne får mulighet til å oppnå belønning mot å arbeide om å nå bedriftens økonomiske mål. En balansert målstyring handler om å utvikle et resultatavhengig belønningssystem hvor beslutningene og handlingene styres etter hva Bedriften ønsker å påskynde eller forhindre (Colbjørnsen et al., 2000). For å oppnå ønskede resultater må Bedriften opprette incentiver som styrer medarbeiderne i denne ønskede retningen. Hvilken belønningsmetode som benyttes bestemmes ut ifra hva Bedriften ønsker å oppnå med belønningen, men en balansert målstyring hvor medarbeidere styres i riktig retning er nødvendig. Ingen bedrift er incentivløs (Colbjørnsen et al., 2000), det som er viktig er at de incentivene som eksisterer fungerer slik de er tenkt.

2.3 Belønningsledelse

Belønningsledelse handler om «de strategier, prosesser og retningslinjer som er nødvendige for å sikre at innsatsen til mennesker i organisasjonen blir anerkjent gjennom både finansielle og ikke-finansielle midler» (Armstrong, 2012). Belønningsledelse referer til som ordet tilsier; ledelsen bak belønningssystemet. Ved å belønne ønsket atferd, gir dette et signal om hva ledelsen ønsker og hva de ikke ønsker fra sine ansatte (Yukl, 2006). Det grunnleggende målet ved et belønningssystem er å få de ansatte til å arbeide slik ledelsen ønsker.

2.3.1 Styringssystemer

Belønning har lenge eksistert som en del av ledelsen, men det har vært benyttet ulike styringssystemer for hvordan dette har fungert i praksis. McGregor (1960) introduserte to teorier som antok hvordan menneskelig motivasjon fungerte og metode for lederskap, Teori X og Teori Y. Disse teoriene presenterer to vidt forskjellige synspunkter for hvordan en leder opplever sine medarbeidere, hvor Teori X ofte er «normalen» i det tradisjonelle styringssystemet (McGregor, 1960).



Figur 2.1: Teori X og Teori Y (Bogsnes, 2012)

I det tradisjonelle styringssystemet er kontrollering og belønning ofte knyttet opp mot de finansielle budsjettene og andre økonomiske måltall som virksomheten fastsetter. Budsjettene opprettes som et sammenligningsgrunnlag mot finansregnskapet, slik at eventuelle avvik kan synliggjøres. McGregor sin Teori X antar at mennesker i utgangspunktet misliker å arbeide, trenger veiledning og unngår å ta ansvar. Det tradisjonelle styringssystemet er derfor preget av at lederens oppgave er styring og kontrollering, hvor belønning er ansett som oppnåelig ved fastsatte størrelser. Budsjettene blir basert på historisk data og forsøker med det å predikere hvordan de fremtidige prestasjonene ser ut (Bogsnes, 2009; McGregor, 1960).

McGregor (1960) sin forskning bidro til diskusjoner rundt ledelsesmetode, spesielt ved presentasjon av Teori Y. Denne teorien er en motpol til Teori X og antar at mennesker liker å arbeide, liker å ta ansvar og er kreative i arbeidssituasjoner. På denne måten kan lederen fokusere på å «legge til rette» slik at de ansatte har forutsetninger for å lykkes med sine personlige mål, men også Bedriftens overordnede mål. Ved at de ansatte er motiverte samt har et grunnleggende ønske om å prestere, kan lederen fokusere mindre på ekstern kontrollering

(Bogsnes, 2009; McGregor, 1960). McGregor (1960) sin Teori Y drar sterke assosiasjoner til et dynamisk styringssystem, hvor beslutningsmyndigheten blir jevnere fordelt og koblet opp mot Beyond Budgeting (Bogsnes, 2016).

Belønning som en kontrollmekanisme

Teori Y kan minne om et mer moderne styringssystem og en ledelse som kan relateres til dagens systemer. Vi kan likevel finne flere forskninger og metoder for hvordan de sosiale mekanismene blir inkludert i styringssystemet. Ouchi (1979), Reilly & Brown (2008) og Malmi & Brown (2008) har alle forsket på belønning som kontrollmekanismer, og presentert hvordan de «myke» verdiene i en virksomhet kan være bidragsytende for å styre de ansatte. Ved å drive verdibasert ledelse, med fokus på myke verdier, skaper ledelsen en organisasjonskultur og et arbeidsmiljø med tillitt og lojalitet (Bråthen et al., 2020). Bedriften er svært opptatt av å skape en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø, og vil derav naturligvis trekke i retning av et moderne styringssystem. Malmi & Brown (2008) presenterte uttrykket «Management Control Systems as a package», og skildret hvordan en fullstendig bedrift var bygd opp av ulike komponenter som alle var nødvendige for å oppnå bedriftens ønskede resultater.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	Reward and Compensation
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 2.2: Management Control System as a package (Malmi & Brown, 2008)

Ved å inkludere belønning som en kontrollmekanisme blir virksomheten vurdert som en helhet, hvor alle komponentene er gjensidig avhengig av hverandre for å oppnå virksomhetens overordnede mål. Dette betyr at belønningssystem som et styringsverktøy vil samhandle med de andre kontrollmekanismene, og kan ha positiv og negativ innvirkning på Bedriftens totalvurdering. Dette er utgangspunktet for oppgaven hvor det skal trekkes slutninger for hvorvidt medarbeidernes motivasjon, behov og forventning blir tilfredsstilt i virksomheten, slik

at belønningssystemet som tilbys er tilpasset medarbeiderne på en optimal og effektiv måte, for å unngå vridningseffekter (Malmi & Brown, 2008; Reilly & Brown, 2008).

2.3.2 Finansielle og ikke-finansielle belønningsformer

Hva som oppleves som belønning er svært individuelt, da dette verdsettes ulikt blant individene i en virksomhet. For å utvikle et optimalt og effektivt belønningssystem er det derfor nødvendig å variere mellom finansielle og ikke-finansielle belønningsformer, samt balansere individuelle og kollektive belønninger. Et optimalt belønningssystem motiverer individene i en virksomhet til å gjennomføre arbeidsoppgavene, som igjen resulterer i oppnåelse av virksomhetens overordnede mål, samtidig som individet blir ivaretatt.

Teori og empiri har ikke et klart svar på hvordan et optimalt belønningssystem bør utformes, men Reinhardt (2019) uttrykker viktigheten av å ikke forveksle «efficient» og optimal. Han viser til at belønningssystem kan være effektivt uavhengig av om det oppleves som optimalt, da optimalt kun skal benyttes om et system som ikke kan forbedres (Reinhardt, 2019). Når «optimalt» blir brukt i oppgaven er det i betydning av «så best som mulig», gitt forutsetningene og utgangspunktet for Bedriften. Hva som er effektivt og optimalt er ikke generaliserbart og Bragelien (2005) uttrykker at det fortsatt ikke finnes noen perfekte bonusordninger. Bedrifter er generelt opptatt av verdiskapning på sikt, og det er ingen perfekt måte å måle dette på, da måleparametere alltid vil være i endring (Bragelien, 2005). Det er viktig å kartlegge medarbeidernes motivasjonsgrunnlag, slik at de insentivene som faktisk eksisterer i belønningssystemet fungerer med en hensikt, for det er som Colbjørnsen et al. (2000) sier; det er ingen insentivløs bedrift som eksisterer.

Finansielle belønninger er ofte det man forbinder med belønninger. Det blir brukt til å rekruttere og beholde verdifulle ansatte, men det er ikke konkludert med at det er den finansielle belønningsmetoden som skaper bedre arbeidsytelse og trivsel blant medarbeiderne (Adeogun, 2008). Finansiell belønning kan være både direkte og indirekte. Direkte finansiell belønning er det vi forbinder med lønn, en pengeutbetaling. Dette avgjør hvordan livsstil hvert enkelt individ kan ha, men denne belønningen verdsettes ulikt basert på forskjellige faktorer. Finansielle belønninger har stor betydning grunnet det faktum at det er penger som gjør det mulig å anskaffe andre ønskelige behov (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013). Colbjørnsen et al. (2000) bruker det kjente sitatet: *«penger er ikke alt, men det er nøkkelen til resten»*, om hvordan medarbeidere

kan benytte økonomiske belønninger til å prioritere sine individuelle behov (Colbjørnsen et al., 2000, s. 3).

I boken «Armstrong´s handbook of reward management practice» benytter Armstrong utsagnet til Latham og Locke (1979): *«penger er åpenbart det primære insentivet»* og skildrer det samme faktum om at penger er det insentivet som gjør andre behov mulig. Videre bruker Armstrong utsagnet: *«penger alene er ikke nok til å motivere til høy ytelse/ prestasjon»*, som skildrer at individer har behov utover sine primære insentiver. Det kan være indirekte finansielle belønninger, men også ikke-finansielle belønninger (Armstrong, 2012, s. 100). Penger vil med andre ord være en viktig faktor opp til et bestemt nivå.

De indirekte finansielle belønningene kan bestå av en type kompensasjon for kostnader i form av fordeler og goder. Utgifter som virksomheten betaler for, men som individene kan benytte, kan være; forsikring, pensjon, substituert kantine og firmabil osv. Ulike virksomheter vil ha ulike løsninger for hvordan de indirekte finansielle belønningene foregår, slik at det tilpasses behovet i virksomheten (Cascio & Aguinis, 2013).

Ikke-finansielle belønninger inkluderer alt som oppnås utenom fysiske pengeutbetalinger. Denne metoden er veldig individuell, da den verdsettes basert på sosiale og psykologiske effekter. Individer opparbeider en belønning som gir merverdi utover finansielle goder. Typiske ikke-finansielle belønninger inkluderer godt arbeidsmiljø, kvalitet på arbeidsplassen, balanse mellom arbeid og fritid, varierte arbeidsoppgaver, anerkjennelse for utført arbeid, motivasjon og støtte fra ledelse osv. Merverdien denne formen for belønning skaper, kan gi en økt motivasjon blant individene som igjen vil øke produktivitet og effektivitet mot å oppnå virksomhetens overordnede mål. Til tross for at finansielle belønninger ofte er et effektivt styringsverktøy, skal ikke ikke-finansiell belønningsmetode undervurderes. Disse bidrar til å øke de individuelle individenes tilleggsverdier (Cascio & Aguinis, 2013). Likevel, argumenterer Agarwal (2010) for at de ikke-finansielle belønningene kan motivere, men bare til en viss grad og i en viss periode, før finansielle belønninger vil få en større betydning.

Belønningsmetoden må signalisere rettferdighet, hvor individene kan sammenligne innsats og belønning for å ha den ønskede effekten. I en studie om produktivitet og belønning oppdaget Locke, Feren, McCaleb, Shaw og Danny (1980) at individenes produktivitet økte med

gjennomsnittlig 30% ved å innføre individuelle finansielle insentiver. Deres forskning predikerer at å standardisere individuelle belønningsmetoder ikke vil gi en ønsket effekt. Individuer har ulike behov og motivasjonsfaktorer som krever individuelle belønningsmetoder og vurderinger.

For å vurdere om det finansielle belønningssystemet er vellykket benyttet Aguinis, Joo og Gottfredson (2013) fem generelle prinsipper for å avgjøre om belønningssystemet var designet og utviklet for suksess:

1. Definere og måle ytelsen nøyaktig
2. Gi belønninger betinget av ytelse
3. Belønne ansatte på en riktig måte
4. Opprettholde rettferdighet i belønningssystemet
5. Bruke finansielle og ikke-finansielle belønninger

Ved å benytte en kombinasjon av finansielle og ikke-finansielle belønninger oppnår man et helhetlig belønningssystem, som tilfredsstillende individene på et dypere nivå av insentiver. Armstrong (2012), og mange flere forskere, uttrykker som et krav at begge belønningsmetodene må inngå i systemet for at belønningssystemet skal bli helhetlig. Virksomhetens overordnede mål bør samsvare med belønningssystemet, ved å belønne individene rettferdig og konsekvent i henhold til arbeidet som utføres, slik at virksomhetens ønskede mål oppnås (Armstrong, 2012). De fem generelle prinsippene for å avgjøre om belønningssystemet er vellykket, vil bli gjennomgått i kapittel 5, for å avgjøre om Bedriften har designet sitt belønningssystem på en optimal måte.

2.4 Kritikk av belønningssystem

Prinsipal-Agent-Teori bygger på prinsippene fra et tradisjonelt styringssystem fra McGregors (1960) Teori X. Det er mange meninger om teorien, og Armstrong (2007) bruker Gomez-Mejia og Balkin (1992) sin kritiske holdning til agentteori. De uttrykker at teorien alene ser på ansettelsesforholdet og motivasjonen fra et Prinsipal-perspektiv, hvor Agenten ikke kan stoles på, og kun motiveres av belønning og straff. Hoff og Bragelien (2016) uttrykker at en typisk insentivordning inneholder belønning og straff, hvor det er leder (prinsipal) som avgjør hvorvidt

medarbeider (agent) skal oppnå belønning eller straff, og i hvilken grad. Dette er noe av utgangspunktet for at jeg ønsker å skrive denne oppgaven fra et medarbeiders perspektiv, altså fra agenten sin side.

2.4.1 Formell styring

Formell styring forbindes ofte med økonomiske styringsmekanismer som; budsjettering, prestasjonsmåling og benchmarking (Ax, et al., 2010). Budsjett har lenge vært et verktøy for en helhetlig planlegging, og fungerer fint ved standardiserte belønninger. Likevel har det vært mye kritikk rundt bruken av budsjett, da det er svært tidkrevende, dyrt og ofte fokuserer på kostnadsreduksjoner fremfor verdiskapning. Wallander (1995) var tidlig ute med å kritisere bruken av budsjetter. Som sjef i den Svenske Handelsbanken argumenterte han for at budsjettene ikke var dynamiske nok, slik at budsjettene kunne ende opp uten styringsverdi (Wallander, 1995). Budsjett er ikke dynamiske nok til å justeres ved endrede prognoser og er derfor ikke egnet som et grunnlag for bonus som belønningsmetode. Et alternativ kan være å benytte relative KPIer basert på prestasjonsmåling, som en formell styringsmetode for å belønne medarbeiderne. Colbjørnsen et al. (2000) argumenterer på sin side at resultatavhengig belønning bør knyttes til budsjetterte måltall, men kan være variable og faste basert på svingninger ved oppnådde resultater.

Planleggingen og strategiene rundt budsjetter holder ikke samme hastighet som markedsutviklingen, og sannsynligheten for å få avvik vil derfor være til stede. Ved å benytte budsjett som styringsverktøy for belønningsutbetaling, har medarbeiderne et insentiv og forhandlingsgrunnlag til å forhandle lavere prestasjonsmål. Ved å forhandle lavere prestasjonsmål istedenfor ambisiøse og mulige måltall, kan medarbeiderne sikre seg belønning og en «roligere» arbeidshverdag (Hoff & Bragelien, 2016). Til tross for uenigheter rundt bruken av tradisjonelle budsjett fyller de mange roller, så å avvise bruken av budsjett før gode strategier og styringssystemer er planlagt og implementert, er ikke nødvendigvis den beste løsningen. Kritikken av tradisjonelle systemer og utviklingen av mer moderne styringssystemer og Beyond Budgeting handler ikke nødvendigvis om at denne tradisjonelle styringsmetoden skal forkastes, men heller suppleres med alternative måletall (Bergstrand, 2009).

2.4.2 Uformell styring

Uformell styring har vokst frem som et mykere styringssystem, ved å være målorientert fremfor detaljorientert, og dynamisk og fleksibel fremfor statisk. Denne metoden å drive økonomistyring på fokuserer mer på verdiskapning istedenfor å være kostnadsfokuseret, noe som gir grunnlag for et mer «korrekt» bilde av virksomheten (Kaplan & Norton, 1996). Uformell styring har en raskere omstillingsevne og tilpasningsdyktighet, til sammenligning med tradisjonell formell styring (Hoff & Bragelien, 2016).

Til tross for uenigheter om utformingen av belønningssystemer skapte McGregor (1960) sine teorier flere diskusjoner og muligheter, ved å blant annet skape engasjement rundt antagelser og oppfatninger innad i en virksomhet. Flere forskere er ikke nødvendigvis uenig at budsjetter skal benyttes som et styringsverktøy, men i hvilken grad den benyttes. Fremfor å forkaste budsjettbruken diskuteres det heller å komplementere og utbedre budsjettet med alternative styringsverktøy for å tilpasse og kombinere viktige verktøy i virksomhetsstyringen (Bergstrand, 2009). Ved å benytte rullende prognoser og budsjetter i kombinasjon med alternative styringsverktøy, kan bonus utbetales basert på oppdaterte måltall og medarbeidernes faktiske prestasjoner. Fra et tradisjonelt styringssystem med lederegenskaper preget av Teori X, har det vokst frem ulike og mer moderne retninger av styring, blant annet Beyond Budgeting.

2.4.3 Beyond Budgeting

Beyond Budgeting kan på mange måter oppfattes som et opprør mot det tradisjonelle styringssystemet. Utgangspunktet og formålet med Beyond Budgeting er ikke nødvendigvis å avskaffe budsjettene, men å endre ledelsesmetoden til å skape en tilnærming hvor budsjettene ikke står i veien for et dynamisk styringssystem (Bogsnes, 2016). Ledelsesmetoden bør inneholde metoder for å påskynde og/eller forhindre ønskede handlinger blant medarbeiderne, ved tilsvarende belønningsformer og insentiver, da en insentivløs bedrift uansett ikke eksisterer (Colbjørnsen et al., 2000).

Beyond Budgeting og uformell styring er begge fokusert på organisasjonskulturen, som igjen legger grunnlaget for utviklingen av et belønningssystem som tar for seg nettopp dette. Ved å benytte et dynamisk belønningssystem som baseres på rullende prognoser, skaper dette et rettferdighetshensyn hvor individene kan se en sammenheng mellom innsats og belønning. Det er likevel viktig at belønningssystemet utvikles på en måte som tydelig signaliserer hvilke

hensikter belønningssystemet har, slik at individene motiveres til de riktige handlingene (Kuvaas, 2011). Ved å utvikle en organisasjonskultur som fører medarbeiderne til å opptre på ønskede metode for å fremme Bedriftens mål, beveger man seg fra tradisjonelle styringsmekanismer og mot sosialiseringmekanismer (Colbjørnsen et al., 2000), også kalt myke verdier i organisasjonen. Ikke alle forskere fremmer de myke verdiene som et svært nødvendig fokusområde, hvor blant annet SNF-rapporten til Colbjørnsen et al. (2000) heller fremmer faktiske målbare tall, som resultatavlønning. Bragelien (2011) sin forskning har vært preget av faktiske finansielle måltall tidligere, men har begynt å bevege seg i en retning hvor de myke verdiene ser ut til å begynne å få en større betydning.

Beyond Budgeting Round Table (BBRT) er en organisasjon som ble utviklet for å utvikle og informere om prognoser og dynamiske styringsverktøy. Denne organisasjonen viser til ti punkter av kritikk mot budsjetter som er for tidkrevende og kostbar, gir lav nytteverdi, fokuserer ikke på aksjonærverdien og de er for rigide og forhindrer nødvendige og raske handlinger. Budsjettene skaper en avhengighetskultur, opprettholder kostnader istedenfor å redusere de, hemmer produkt- og strategiutvikling, fokuserer på salgsmål isteden for kunde verdi, det er liten sammenheng mellom budsjett og strategi og budsjettene legger opp til uetisk atferd (BBRT nettside; Hoff & Bragelien, 2016).

For å skape et forslag til bruken av budsjett, har BBRT utviklet modell basert på 12 lederskapsprinsipper, som skal bidra til en mer dynamisk styringsprosess. Punkt nummer åtte «rewards – base rewards on relative performance; not on meeting fixed targets» uttrykker hvordan medarbeiderne bør belønnes basert på ytelse og prestasjoner, istedenfor fast belønning basert på budsjetterte måltall (Bogsnes, 2016; Hoff & Bragelien, 2016).

En av de største utfordringene i et dynamisk styringssystem er at alle arbeider mot de samme målene (Bergstrand, 2009). Ved å benytte provisjonsutbetaling basert på prosentsatser, vil innsats påvirke utbetalt belønning, noe som kan generere motivasjon og insentiver til å lykkes. Dersom virksomheten klarer å opprette et helhetlig og velfungerende styringssystem, som inkluderer belønningssystem, vil sannsynligheten for agentkostnader reduseres og suksess øke. Ved en aktiv bruk av resultatavlønning bidrar denne provisjonsmetoden til at den enkelte medarbeideren arbeider for sin egen del, samtidig som Bedriftens målsettinger oppnås. Denne metoden skaper en økende insetnivsstyrke da resultatstørrelsen avgjør størrelsen på

belønningen (Colbjørnsen et al., 2000). En utfordring ved denne metoden er at det kan fremme unødvendig risikotaking, hvor salgsmedarbeideren forsøker å maksimere kontraktsprisen slik at belønningen maksimeres. Et mulig utfall kan da resultere i en avbrutt kontrakt, ingen provisjonsutbetaling og tapt inntekt for Bedriften.

2.5 Motivasjon

Motivasjon er en indre prosess, som er vanskelig å definere. Det kan forklares som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). «Hva forårsaker atferd, og hvorfor varierer atferd i intensitet?» er to grunnleggende spørsmål som innenfor psykologi ofte prøver å bli besvart, og å gi svar på hvordan motivasjon fungerer (Souders, 2021). Disse bør vurderes ved innføring av belønninger, for å tiltrekke ønsket atferd med ønsket belønning.

Instinktteorien forteller at atferdsmønster som individer innehar vil være instinkter av faste og medfødte motiver av atferd. Grad av motivasjon vil dermed ha en betydelig effekt på individets atferd og således Bedriftens ytelse. Når et belønningssystem skal undersøkes er det derfor viktig å evaluere medarbeiderne for å definere hvor motivasjonen og drivkraften kommer fra, og hvorvidt det er basert på korttids eller langtidsmål (Myers, 2011). Nordmenn er opptatt av likeverd og vokser opp i ett samfunn hvor staten har et ansvar for innbyggerne sin velvære, slik at det er mulig å opprettholde en minimum levestandard.

Rettferdighetsprinsipp og normer blir påvirket fra biologiske, psykologiske og sosiale faktorer men også instinkt av atferd. Aristoteles var en av de første til å diskutere rettferdighetsprinsippet og skildret det som «*evnen til å behandle like tilfeller likt*» (Beauchamp & Childress, 2019). Alves og Rossi (1978) sin teori om rettferdighetsnormer predikerer at vurderinger av ytelse og innsats har en innvirkning på hvorvidt en persons inntekt anses som rettferdig. Hvordan en medarbeider skal belønnes i Bedriften bør vurderes ut ifra et rettferdighetsaspekt, hvor medarbeiderne føler seg ivaretatt og anerkjent (Alves & Rossi, 1978) hvor lik innsats og ytelse blir belønnet likt.

2.5.1 Behovsteori

Hvilke behov man innehar bygger på grunnleggende motivasjonsteorier. Belønninger som ikke føles som belønninger gir ingen grunnlag for motivasjon, eller et ønske om å gjennomføre arbeidsoppgaven. Hvordan individer påvirkes av belønning, samt hvordan belønningen motiverer individet til videre prestasjon oppstår fra de i indre og ytre motivasjonsfaktorer.

Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien er en behovsteori publisert av Deci og Ryan i 1985 som blant annet skiller mellom indre og ytre motivasjon. Deres forskning viser at motivasjon ikke er noe som man enten har eller ikke har, men at det i stedet finnes god og dårlig motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Den indre motivasjonen oppstår fra individet, og er den motivasjonen individet får av å gjennomføre arbeidet. Gjennomføringen foregår som et indre ønske om å fullføre, uten noen form for fremtidig belønning eller anerkjennelse. Drivkraft kan komme fra et ønske om å utfordre seg selv, personlig utvikling og mestringsfølelse. I arbeidssammenheng vil den indre motivasjonen kunne anses som motivasjon til å utføre arbeidet fordi individet trives og liker jobben som skal gjøres (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014).

Den ytre motivasjonen oppstår utenfor individet, og er den motivasjonen individet får av å utføre en handling. Ryan og Deci (2000a) skildrer den ytre motivasjonen som lite verdifull da den er kortvarig. Flere forskere sammenligner denne formen for motivasjon som et bål, hvor flammen må få jevnlig hjelp slik at den ikke slukkes. For å opprettholde ytre motivasjon er det derfor nødvendig med nye stimuli for å opprettholde ønsket atferd, samt korrigeringer i belønningssystemet som gir nye stimuli (Ryan & Deci, 2000b).

I mange situasjoner vil det være vanskelig å skille mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer, men det vil hovedsakelig være vektlagt én av retningene når det kommer til hvor motivasjonen til jobben kommer fra (Kuvaas & Dysvik, 2012). Når man skal undersøke belønningssystemet er det viktig å vite hvor motivasjonen ligger, slik at belønningssystemet blir designet på en måte som gir best mulighet for å lykkes. Latham og Locke (1979) uttalte at belønningssystemer *«bør derfor bli designet og styrt på en måte som gir den beste kombinasjonen av alle typer motivasjonsfaktorer ifølge behovene i organisasjonen og deres medlemmer»* (Armstrong, 2012; Latham & Locke, 1979). I Bedriften benyttes et dynamisk lederperspektiv, i retning av Beyond Budgeting, hvor organisasjonskultur og arbeidsmiljø er viktige motivasjonsfaktorer. Det kan

dermed trekkes likheter mellom hvordan Beyond Budgeting opererer og indre motivasjon blant medarbeiderne (Kuvaas, 2011).

Maslow's behovspyramide

Når det er snakk om behovsteorier, er Maslow sin behovspyramide svært aktuell. Denne teorien skildrer de grunnleggende behovene til individer på en måte som viser hva som må være oppfylt før man utvikler nye behov. Pyramiden består av fem trinn: De fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behovet for annerkjennelse og behovet for selvrealisering (Maslow, 1943).



Figur 2.3: Maslow's behovspyramide (Illustrert av Bjørn Norheim, NDLA)

Når man definerer behov, vil dette være svært varierende fra individ til individ. Hva man trenger, og hva man ønsker vil være styrt av en motivasjon som ønsker endring. *“For å vurdere ens nåværende behov vil det si å uttrykke sin egen relative viktighet for behovet”* (Chang & Hsiao, 2006). Det vil si at i et belønningssystem vil behovet, for eksempel lønn, bli vurdert etter valg av livsstil. En minstelønn vil kunne plasseres i skillet mellom fysiologiske behov og trygghetsbehov, mens belønninger som skjer utover minstelønn vil oppnås dersom man «klatrer» opp til trinnet; sosiale behov.

Behovet for annerkjennelse og selvrealisering faller under kategorien ikke-finansielle belønninger som nevnt tidligere. Hvordan et individ opplever behovet for annerkjennelse og selvrealisering vil være en annerledes opplevelse for et annet individ. Dette styres av de indre motivasjonsfaktorene i ulik skala i behovspyramiden, og skaper merverdi og motivasjon. Finansiell belønning vil styres av de ytre motivasjonsfaktorene i ulik skala i behovspyramiden, og vil variere med hvilke trinn individet befinner seg på. Dette er grunnen til at individuelle ikke-finansielle (og finansielle) belønninger ikke bør standardiseres, men heller utvikles i et belønningssystem som gir økt motivasjon til de individuelle individene i en virksomhet. Men, for at den individuelle belønningen skal virke motiverende forutsetter dette at mottakeren av

belønningen har myndighet til å kunne påvirke måltallene som påvirker belønningsutbetalingen (Colbjørnsen et al., 2000).

2.5.2 Forventningsteori

Forventninger dannes på bakgrunn av livserfaringer, som gir grunnlag for positive og negative forventninger. Dette fører til en forutsetning av hvordan nåværende og fremtidige valg vil påvirke hva individet tror vil skje (Lazarus, 1991).

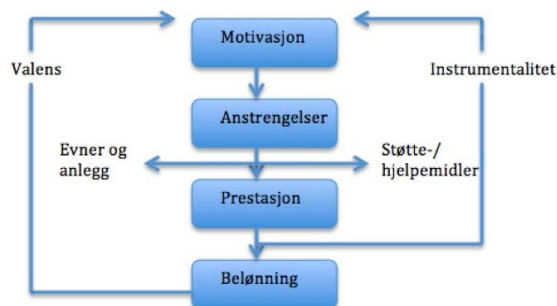
Forventningsteori er en kognitiv teori som skildrer hvordan individer bruker informasjon til å begrunne sine handlinger. Instinktteorien fortalte at adferdsmønstre var medfødt eller tillært, hvorimot forventningsteorien skildrer at handlingene er et resultat av bevisste valg hvor driveren er atferd. Ved å benytte livserfaringer til å forvente hvilke konsekvenser som blir utfallet, kan individet ta rasjonelle valg og mulig styre utfallet. Når det er snakk om belønning har dermed individene en forventning om hvordan jobben de gjør vil generere belønning, og eventuelt konsekvenser (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015) bruker tre typer forventninger til å understreke hva som er viktig for individets innsats i arbeidssammenheng:

1. Subjektive forventninger
2. Instrumentelle overveielser
3. Valensvurderinger

Individer er generelt motivert til å arbeide dersom forventningen om å oppnå ønsket tilstand er innen rekkevidde. Vroom (1964) sin forventningsteori bygger på samme teori om at individer fokuserer på å maksimere sin egen bidrag- og belønningsbalanse, for å skape verdifulle belønninger gjennom motivasjon til atferd (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010). For å forme forventningsteorien, benyttet Vroom tre variabler til å forklare motivasjonskraften. Dette ble presentert i en ligning: $Motivasjon = forventning \times instrumentalitet \times valens$. Han forklarte motivasjon som et produkt av hva man forventer (forventning), god nok ytelse til å motta belønning (instrumentalitet) og at belønningen verdsettes basert på individets grunnleggende behov (valens) (Vroom, 1964).

Hvorvidt innsatsen gir resultater, om arbeidet vil føre til en belønning og hvilken grad verdien på belønningen har, er faktorer som kan besvare hvorvidt medarbeiderne ser en sammenheng mellom deres egen forventning til belønning og faktisk oppnådde belønninger. Det er flere måter å konstruere denne teorien visuelt på, og Buch, Vanebo & Dehlin (2010) har utviklet en modell, se figur 2.4. For å vurdere hvorvidt medarbeiderne i Bedriften ser en sammenheng mellom forventning og utbetaling vil dette bli vurdert i konklusjonen.



Figur 2.4: Vroom sin forventningsteori (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010)

Hva som genererer motivasjon, krever mer enn et fravær av å være utilfreds. Herzberg (1959) presenterte en tofaktorteori som et behovshierarki bestående av kun to nivåer: motivasjonsfaktor og hygienefaktor (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Motivasjonsfaktorene har en trivsel i den grad de er tilstedte, men ingen mistrivsel i den grad de ikke er tilstedte. Hygienefaktorene har en mistrivsel i den grad de ikke er tilstedte, men ingen trivsel i den grad de er tilstedte. Det som skaper motivasjon er dermed knyttet til utførelsen av arbeidet, mens hygienefaktorene er det som skal motvirke en mistrivsel for individene (Bush, Vanebo & Dehlin, 2010).



Figur 2.5: Sammenligning Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori (Busch, Vanebo & Dehlin, 2010)

Maslows behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori (behovshierarki) viser begge til at de nederste trinnene må realiseres for at individer skal føle tilfredshet. Herzbergs motivasjonsfaktorer knyttes til Maslows to øverste trinn, da dette er noe individer ønsker å oppnå, men likevel ikke føler mistriivsel dersom det ikke er til stede. Det er her motivasjon inngår, ved at individer skal ha en motivasjon til å oppnå disse trinnene. Dette er også en av grunnene til at bedrifter og virksomheter bruker mye ressurser og tid på å utforme et belønningssystem (Haukedal 2005).

2.5.3 Vridningseffekter

Vridningseffekter oppstår dersom belønningen påvirker andre forhold negativt. Et belønningssystem bør designes på en måte som skaper incentiver til å oppnå gode resultater, men ikke føre til at områdene som ikke måles blir nedprioritert eller ignorert (Colbjørnsen et al., 2000). Dersom et belønningssystem er utviklet slik at medarbeiderne har mulighet til å vende oppmerksomhet mot de aktivitetene som raskest genererer belønning, og kan nedprioritere aktiviteter som ikke påvirker måletallene på kort sikt, oppstår det en vridningseffekt. Hvis betydelige aktiviteter ikke kan måles på kort sikt, skaper disse vridningseffektene et problem for Bedriften (Hoff & Bragelien, 2016).

DeCharms (1968) og Deci (1971) observerte tidlig i sine studier at de ytre belønningene ikke bare økte ytre motivasjon, men samtidig reduserte individets indre motivasjon. I en belønningssammenheng vil dette medføre en reduksjon i individets totale motivasjon. Dette støttes av Kuvaas (2005) sin artikkel «Hvordan kan frynsegoder bli belønning» hvor han skildrer hvordan en ytre belønning kan medføre en negativ innvirkning på den indre motivasjonen. Et belønningssystem må dermed utformes på en måte som kombinerer og balanserer indre og ytre motivasjon, slik at det skaper en positiv effekt på prestasjonene til individene (Grant et. al, 2011).

For å unngå vridningseffekter stilles det krav til hvordan resultatformene utformes, om resultatene skal måles med subjektive eller objektive indikatorer og i hvilke tidshorisonter resultatene skal måles over (Colbjørnsen et al., 2000). Bragelien (2005) uttrykker hvordan vridningseffekter ofte oppstår i forbindelse med bonusordninger som belønningsmetode. Ved benyttelse av bonus vil ofte oppmerksomheten rettes mot kvantitet, kvalitet, effektivitet og produktivitet. Muligheten for at en av disse svekkes ved benyttelse av bonusordninger er

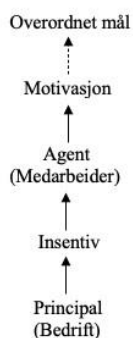
relevant å vurdere for en ledelse som skal utvikle et belønningssystem for Bedriften. Dersom man kun belønner basert på ett måletall, kan man oppleve å miste den totale oversikten over dimensjonene (Bragelien, 2005). Resultatmålene må derfor utformes mest mulig presist, slik at insentivene påvirker til beslutninger og handlinger gjennomført av medarbeiderne etter Bedriftens ønsker. Insentivstyrken kan styrkes ettersom resultatmålene samsvarer med den strategiske betydningen (Colbjørnsen et al., 2000).

Objektive resultatmål er det som kan kvantifiseres og skape klare handlings- og beslutningssignaler for medarbeiderne. Utfordringen ved disse resultatmålene er at medarbeiderne kan prioritere å skape gode resultater som gir utslag på resultatmålet, fremfor andre forhold som ikke belønnes. Subjektive resultatmål forebygger vridningseffekter ved å ta hensyn til ikke-kvantifiserbare forhold. Utfordringene med denne metoden er at ledelsen får makt over medarbeiderne, hvor målingene kan være utydelige, uforutsigbare og basert på egne følelser (Colbjørnsen et al., 2000). Hvilket tidsperioder resultatene måles over, påvirker også medarbeidernes insentiver. For å ikke skape nytteløse insentiver, anbefaler Colbjørnsen et al. (2000) å etablere prosedyrer for når resultatmålene skal evalueres, reforhandles og oppdateres.

En viktig faktor for å vurdere utformingen av belønningssystemet er dermed om medarbeiderne blir belønnet med ytre belønning for en indre motivasjon, eller motsatt. Dette er en fallgrube og vridningseffekt som enkelt kan oppstå, dersom belønningssystemet ikke er utformet til å passe hvert individ. Ikke bare svekker dette motivasjonen til individet, men også effektiviteten og muligheten til å oppnå bedriftens overordnede mål. Forskning har kalt dette funnet «underminering effekten», og viser til at individers ønske om å delta i noe etter utbetaling av penger er svekket (Cronwald, 2010).

2.6 Utviklet modell

Basert på gjennomgått teori har jeg utviklet en modell (figur 2.7) som viser hvordan man forventer en sammenheng mellom komponentene i et belønningssystem. I et forenklet perspektiv kan man si at prinsipalen (Bedriften) utvikler insentiver til Agenten (medarbeider), som igjen skaper motivasjon til å gjennomføre arbeidsoppgavene slik at bedriften oppnår sine overordnede mål (Figur 2.6).



Figur 2.6: Forenklet modell



Figur 2.7: Utviklet modell

Det grunnleggende i et belønningssystem er å skape insentiver som genererer i ønskede handlinger og beslutninger, som får medarbeiderne til å arbeide slik ledelsen ønsker. Med utgangspunkt i den forenklede modellen, kan det forskes på ulike faktorer som kan påvirker belønningssystemet. I figur 2.7 blir faktorene: behov, forventning og belønning lagt til, som et utgangspunkt for å se hvordan de ulike faktorene henger samme i et belønningssystem (fra medarbeiderens perspektiv). De stiplede pilene er det som skal gi grunnlaget for forskningen, som bygger på teori og empiri, og skaper et visuelt bilde av hvordan belønningssystemet i Bedriften fungerer. Belønning er et komplekst forskningsfelt, hvor hva som opptre som insentiver og motivasjon er svært individuelt, innad i en bedrift, men også innad i avdelinger og blant medarbeidere. I konklusjonen vil disse figurene bli gjennomgått og evaluert, basert på empiri og teori.

3. Metode

I dette kapitlet blir det gjort rede for metoden brukt for å innhente informasjon til å undersøke Bedriften sitt belønningssystem og analysere problemstillingen. Først presenteres valg av forskningsdesign, med utgangspunkt i kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Deretter presenteres datainnsamlingsmetoden. Videre presenteres valg gjort rundt dybdeintervjuets utvalg, intervjuguide og gjennomføringen av denne. Etter det blir valgene rundt undersøkelsens spørreskjema presentert, samt utvalg, gjennomføring og intervjuguide. Til slutt blir oppgavens kvalitet gjort rede for, med utgangspunkt i begrepene validitet, reliabilitet og forskningsetiske retningslinjer.

3.1 Valg av forskningsdesign

Forskningsdesign kan beskrives som den generelle planen for hvordan problemstillingen og forskningsspørsmålene skal besvares (Saunders et al., 2012). Problemstillingen bør derfor være styrende for hvilken metode som blir benyttet i forskningen. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2016) skildret tre grunnleggende tilnærminger til valg av forskningsdesign; Eksplorativt, deskriptivt og kausalt. Eksplorativt gir innsikt og forståelse, deskriptivt kartlegger variablene og kausalt skildrer årsakssammenhengene (Jacobsen, 2015; Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Valg av metode vil påvirkes av forskeren sin oppfatning av virkeligheten, som igjen vil være veiledende for å bestemme hvordan virkeligheten fremstår og oppfattes (Jacobsen, 2018). I denne forskningen benyttes det et eksplorativt design i dybdeintervjuet og et deskriptivt design i spørreundersøkelsen. Dybdeintervjuet benyttes for å undersøke og tolke det aktuelle problemet, Bedriftens belønningssystem, og spørreundersøkelsen benyttes for å skildre situasjonen på et bestemt område, altså medarbeidernes opplevelse av belønningssystemet (Gripsrud et al., 2017).

I denne forskningen er hovedformålet å undersøke belønningssystemet i en konkret bedrift, noe som gir grunnlag for subjektive tolkninger. Velger derfor å benytte et kvalitativt forskningsdesign, med en kvantitativ tilnærming. «Kvantitativ metode kartlegger at noko skjer, medan kvalitativ metode avdekkjer kvifor det skjer» (Krumsvik, 2015, s.113). Med en kvalitativ tilnærming undersøker man i dybden, og samler informasjon i form av ord. I kvantitativ tilnærming benytter man metoder som kan presentere informasjon i form av tall (Gripsrud et al., 2017). Ved å benytte både kvalitativ og kvantitativ tilnærming, benyttes det som kalles

metodetriangulering. Silverman (2010) uttrykte at ved å sammenligne ulike typer data (kvalitativt og kvantitativt) og benytte ulike metoder (intervju og spørreskjema), kan man sjekke om disse bekrefter hverandre. På denne måten skaper man en bedre forståelse av temaet man undersøker, ved å redusere risikoen for at konklusjonen gjenspeiler skjevheter i forskningen eller avgrensninger tilhørende en spesifikk kilde og/eller metode (Maxwell, 2005; Krumsvik, 2015).

Ved å benytte både kvalitativ og kvantitativ tilnærming, er det ønskelig å tolke funnene fra forskningen gjennom tekst og innsamling av data, for å kunne fremstille funnene i tabellarisk form. Ved å benytte kvalitativ tilnærming skapes det nærhet til forskningsfeltet, hvor respondentene kan vise ulike perspektiver. På denne måten komplementerer metodene hverandre, ved at kvalitative forskning kan være elementer av kvantifisering, samt kvantitativ forskning kan bli fortolket av forskeren (Dalland, 2018). Den kvalitative tilnærming skaper mulighet for medarbeiderne til å uttrykke subjektive og utfyllende opplevelser av Bedriftens belønningssystem, mens den kvantitative tilnærmingen gjør det mulig å sammenligne responsen og trekke frem hovedtrekk og avvik i svarresponsen (Jacobsen, 2018). Spørsmålene i spørreundersøkelsen er derfor utviklet slik at noen spørsmål ønsker besvarelse med utfyllende tekst og noen spørsmål med avkrysning i en 1-5 skala.

Spørreundersøkelsen gir informasjon som kan kvantifisere og sammenligne medarbeidernes opplevelse av Bedriftens belønningssystem mot hverandre. Kvalitativ informasjon og subjektive meninger kan gi et delvis bilde av virkeligheten, hvor det er viktig å være kritisk til respondentene og kildene benyttet. Det er avgjørende å analysere den kvalitative informasjonen kritisk for å undersøke om informasjonen gir en sann representasjon (Jacobsen, 2015). Fremgangsmåten for å forsikre at den kvalitative informasjonen er valid er å sammenligne hvordan Leder presenterer belønningssystemet, mot hva medarbeiderne sier. Alle medarbeiderne i Bedriften har fått mulighet til å uttrykke meninger rundt belønningssystemet. Dersom det eksisterer store uenigheter blir dette fulgt opp for å avsløre grunnen til dette, og ellers benyttes et generelt kritisk syn for å opprettholde sannhet i representasjonen (Jacobsen, 2015).

Undersøkelsen gjennomføres i en konkret Bedrift hvor belønningssystemet blir evaluert på det eksakte tidspunktet forskningen foregår, det er dermed en tversnittstudie. For å forstå hvordan virkeligheten er i Bedriften vil forskningen foregå med en fortolkningsbasert forskningsfilosofi (Creswell & Clark, 2011). Jacobsen (2015) skildret ontologi som «slik ting faktisk er», og er nettopp dette som er utgangspunktet for å forstå hvordan belønningssystemet faktisk oppleves blant medarbeiderne. Virkeligheten kan være sosialt konstruert, slik at kvalitativ tilnærming og subjektive bidrag fra medarbeiderne kan skape en oversiktlig og virkelig fremstilling av hvordan belønningssystemet oppleves. Evalueringen av medarbeiderne forsøker å oppdage hvilke endringer som kan anbefales for videre utvikling, hvor belønningssystemet er optimalt utformet for denne konkrete Bedriften.

På samme måte som at metodetriangulering skaper et helhetlig og oversiktlig overblikk av forskningen, kan det benyttes flere metodologiske valg. En pragmatiker erkjenner at flere metoder kan passe forskningen, og denne filosofien kan inneholder elementer fra en fortolkningsbasert forskningsfilosofi (Saunders, et al., 2012). Det samme gjelder for forskningstilnærmingen, hvor en abduktiv tilnærming er en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming følger av teori og benyttes for å evaluere Bedriftens belønningssystem, mens deduktiv tilnærming benytter utviklede teoretiske rammeverk som blir testet av innsamlet data og benyttes for å anbefale videre utvikling. Abduktiv tilnærming benyttes gjerne av pragmatikere som erkjenner at forskningen er en problemløsende prosess (Jacobsen, 2015).

I dette studiet har det blitt utviklet en modell for å undersøke hvorvidt motivasjonen blir påvirket av behov, forventninger og belønning og er en deduktiv tilnærming. Det benyttes likevel også en induktiv tilnærming for å undersøke datainnsamlingen mot allerede eksisterende teori. Først blir belønningssystemet evaluert basert på medarbeidernes og leders perspektiv, før det blir tatt stilling til videre anbefalinger basert på empirien og teorien. Saunders, et al., (2007) uttrykker at kombinasjonen av induktiv og deduktiv tilnærming ofte er fordelaktig, men også fullt mulig å gjennomføre (Saunders, et al., 2007). En induktiv tilnærming alene ville ikke vært et hensiktsmessig valg for denne forskningen, da det innebærer at undersøkelsen kun skulle generert teori basert på empiri uavhengig av tidligere forskning.

3.2 Datainnsamling

I denne forskningen har utgangspunktet for innsamlingen av datakilder, i stor grad bestått av primærdata. Det vil si informasjon og opplysninger forskeren direkte har mottatt og samlet inn fra medarbeider og leder, slik at det er spesielt tilpasset for å besvare problemstillingen og ikke tidligere behandlet (Gripsrud et al., 2017; Jacobsen, 2018). Ved å motta informasjon direkte fra informasjonskilden med mulighet til å spørre relevante spørsmål om forskningsobjektet, skaper dette et godt grunnlag for å forstå belønningssystemet til Bedriften uten påvirkning fra tidligere forskning/sekundærdata (Jacobsen, 2002; Jacobsen, 2015). I dette studiet er det valgt å benytte dybdeintervju og spørreskjema for å samle inn primærdata.

Forskningen startet med innhenting av opplysninger fra Bedriftens egen nettside, for å danne et grunnlag av hvordan Bedriften opererer i dag, samt litteraturstudie. For å kunne spesifisere og utvikle forskningsspørsmål relevant til Bedriftens belønningssystem, ble det opprettet kontakt med Leder via telefon og E-mail før dybdeintervjuet. Informasjonen det ble opplyst om, dannet et utgangspunkt for utformingen av den kvalitative intervjuguiden til Leder i Bedriften. Videre ble informasjonen fra dybdeintervjuet brukt til å skape en intervjuguide til spørreskjemaet, som skulle besvares av Bedriftens medarbeidere. På denne måten ville respondentene gi primærdata til forskningen, om hvordan belønningssystemet faktisk oppleves av de det er utviklet for. Datainnsamlingen gir dermed et innblikk i hvordan belønningssystemet motiverer og påvirker medarbeiderne, og blir et utgangspunkt for å forske på effekten til belønningssystemet.

Ved å benytte både dybdeintervju og spørreskjema, ble primærdata innsamlet på en måte som ga respondentene mulighet til å bestemme hvilken informasjon de anså som relevant (Jacobsen, 2015). Mulig fallgruver og utfordringer ved slik datainnsamling er at respondentene kan fungere som såkalte portvakter (gatekeeper). Silverman (2010) forklarer dette som «someone who is able to grant or refuse access to the field». Lederen har mulighet til å påvirke informasjonstilgangen og det helhetlige bilde av belønningssystemet i intervjuet, men det kan også bli påvirket av respondentenes åpenhet i spørreskjema.

For at formålet med forskningen skulle bli relevant for Bedriften, og så pålitelig som mulig, ble det mottatt en oversikt over provisjonskontrakten, plantegning over kontorene, budsjetterte salgsmål, «Ansathåndboken» og andre relevante opplysninger som Leder anså som aktuelt for forskningen. Det vil si at det innledningsvis var en dokumentstudie hvor dokumentene ble brukt

som empirisk datamateriale, før dybdeintervju og spørreundersøkelse ga utgangspunkt for videre empiri.

3.3 Dybdeintervju

Utvalg

I utvalgsprosessen til dybdeintervjuet var det et naturlig og strategisk valg å velge Leder i Bedriften. Det kvalitative dybdeintervjuet har som formål å øke informasjonsverdien og skape innsikt i Bedriftens belønningssystem. Bakgrunnen for valg av Leder er at dette er en person som sitter med kunnskap om hvorfor belønningssystemet er slik det er, og på denne måten representerer Bedriften (Dalland, 2018). Det er et hensiktsmessig utvalg som er basert på å forstå forskningsspørsmålet best mulig, da denne personen har mulighet til å besvare spørsmålene som inngår i utvikling og utformingen av belønningssystemet, men også Bedriften som sådan.

Leder representerer Bedriften, men er også en person med autoritet og mulighet til å gjøre korrigeringer i belønningssystemet. Utvalget består derfor kun av denne deltakeren, da Leder har kunnskap til å besvare spørsmålene i dybden. Ryen (2002) uttrykte at det var innholdet og informasjonen som var viktig i et dybdeintervju, ikke nødvendigvis hvor mange deltakere som deltok (Ryen, 2002). Dybdeintervju sikter mot å gå i dybden, slik at informasjonen fra ett intervjuobjekt, kan være mer enn nok informasjonsgivende ved valg av riktig intervjuobjekt (Dalland, 2018). Utfordring ved å kun benytte ett intervjuobjekt kan være upålitelig eller unøyaktig informasjon, dersom respondenten overdriver eller minimerer enkelte aspekter av Bedriftens belønningssystem. Én respondent i utvalget kan i tillegg resultere i for lite informasjon om undersøkelsesobjektet, men virker usannsynlig i dette tilfellet, da det er Leder som har nødvendig informasjonen tilgjengelig (Dalland, 2018).

Med tanke på at forskningen hovedsakelig foregår fra medarbeidernes perspektiv, var det nødvendig med et dybdeintervju med Leder for å forstå fra et ledelsesperspektiv hvorfor belønningssystemet er som det er, før forskningen starter på hvordan belønningssystemet oppleves som motiverende blant medarbeiderne. Creswell og Clark (2011) kalte dette «purposeful selection». De skildret målbevisst utvalg som et utvalg der kvalitative forskere

valgte representanter utfra de som best mulig vil besvare problemstillingen, samt hjelpe forskeren til å forstå forskningsspørsmålene (Creswell & Clark, 2011).

Dybdeintervju og intervjuguide

Formålet med gjennomføringen av dybdeintervjuet var å forsøke å forstå og tolke bakgrunnen for valgene gjort rundt belønningssystemet. I denne forskningen benyttes det derfor et eksplorativt kvalitativt forskningsdesign, for å forstå, tolke og evaluere belønningssystemet basert på faktorer rundt medarbeidernes opplevelse (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). For at intervjuet skal gjennomføres mest mulig effektivt og lønnsomt, ble det nødvendig å utføre litteraturstudie på forskningsområdet før gjennomføringen. På denne måten stilte intervjueren bedre forberedt, samtidig som funn og opplysninger kunne bli utnyttet til å skape en intervjuguide tilpasset forskningsobjektet.

Intervjuguiden skal lede deg gjennom intervjuet, og ble utviklet etter en av Patton (1990) sine tilnærminger for innsamling av kvalitativ data; semistrukturert. Dette er den vanligste tilnærmingen benyttet i kvalitativ metode, og er et halvstrukturert system som skaper mulighet til systematisk gjennomføring samtidig som det er fleksibelt for justeringer (Patton, 1990). Ved å lage spørsmålene på forhånd skaper intervjueren en «guide» for hvordan intervjuet skal foregå, samtidig som det er en påminner for hvilke temaer som skal tas opp (Dalland, 2018). Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av teoretiske rammer, men det kan suppleres underveis dersom det kvalitative intervjuet medfører nye fenomener eller uventede synspunkter (Krumsvik, 2015). Denne metoden gir rom for avbrytelser dersom intervjuobjektet skulle lede samtalen inn på andre relevante områder eller tilføre informasjon som intervjueren ellers ikke ville fått tilgang til (Dalland, 2018). Det er en planlagt men fleksibel intervjumetode (Kvale, 2007).

«Det er presisjonen i beskrivelsene og fortolkningen av hva innholdet betyr som er det kvalitative intervjuets styrke» (Dalland, 2018, s.68). Dybdeintervju gir kunnskap og informasjon som ikke nødvendigvis kan fortolkes gjennom et spørreskjema. Ved å utforme intervjuguiden semistrukturert fikk intervjuobjektet mulighet til å være åpen og direkte, samtidig som informasjonsflyten ble mer spontan og levende. Formålet med dybdeintervjuet var å forstå belønningssystemet og tolke beslutningene gjort rundt dette, spørsmålene ble derfor utformet deskriptivt, fokusert og spesifisert (Dalland, 2018). Bakgrunnen for å velge de

metodene var for å forsikre at temaet ble besvart med varierte spørsmål, samtidig som intervjuobjektet fikk mulighet til å besvare spørsmål mer beskrivende ved behov.

Intervjuguiden ble strukturert på en måte som skulle gi best mulig flyt i samtalen. Spørsmålene ble derfor kategorisert og strukturert etter fire temaer; generell informasjon, belønningssystem, motivasjon og insentiver og Prinsipal-Agent-teori. På denne måten ble kommunikasjonen mer oversiktlig, ved at intervjuobjektet kunne snakke mer fritt innenfor de ulike temaene. For intervjueren ble det enklere å kategorisere og styre innholdet dersom intervjuobjektet ga informasjon tilhørende andre temaer før, under og etter spørsmålene ble stilt.

Startet intervjuguiden med generelt om Bedriften, for å bli kjent med Bedriften overordnet før det ble presenter spørsmål knyttet til dagens belønningssystem, metoder benyttet og Leders tanker rundt systemet. Deretter ble intervjuobjektet introdusert for spørsmål knyttet til motivasjon og insentiver relatert til medarbeiderne i Bedriften. Avslutningsvis ble det opprettet spørsmål knyttet til relasjonen mellom Leder og Medarbeider i Bedriften. I denne forskningen er det viktig å undersøke om det er en enighet rundt insentivene i dagens belønningssystem, og dermed benytte analysen til å utforske medarbeiderne og leder sine perspektiver. Spørsmålene er derfor strukturert på denne måten.

Gjennomføring dybdeintervju

Dybdeintervjuet med Leder ble gjennomført via et nettmøte på Teams. Grunnet Covid-19 var det ikke mulig å møte intervjuobjektet i Bedriftens lokaler. Dette medførte at det var vanskeligere å tolke intervjuobjektet, da intervjuet foregikk utenfor deres «hjemmebane»/kontorer. Gjennomføringen over internett foregikk i et miljø som gjør det vanskelig å få inntrykk av atferd og tilstedeværelse i omgivelsene. Dette har sannsynligvis ingen betydning for konklusjonene som trekkes, og blir derfor ikke drøftet videre. I intervjuperioden ble det booket grupperom på Universitetet i Agder for intervjueren og eget kontor for intervjuobjektet. På denne måten foregikk intervjuet uten forstyrrelser. Det ble avsatt 60 minutter til intervjudelen, samt uklart tidsperspektiv for avsluttende samtale. Med tanke på at problemstillingen er eksplorerende ble informasjonsflyten og åpenheten i intervjuet avgjørende for tiden, slik at dersom intervjuet skulle ta lenger tid var det avsatt nok tid til dette.

Før gjennomføringen av intervjuet fikk intervjuobjektet innsyn i hovedtemaene, samt deler av intervjuguiden. Bakgrunnen til dette var å skape en informasjonsflyt som ikke ble distraheret av spørsmål som ikke kunne besvares spontant. Dette ville spare både intervjueren og intervjuobjektet for tid, da begge ville ha mulighet til eventuelle forberedelser. Presentasjon av intervjueren og formålet med forskningen utgikk på intervjudagen, da det allerede var opprett kontakt og utvekslet informasjon om dette i forkant. Det ble imidlertid utvekslet informasjon om muligheten til å unngå å svare på spørsmål, anonymisering og frivillig samtykke. Etter samtale med Leder ble det bestemt å anonymisere Bedrift og alle medarbeidere, da forskningen benytter sensitive opplysninger. Dette styrket muligheten for ærlige svar ved å ikke eksponere de ansatte sine meninger om belønningssystemet.

I forkant av intervjuet ble det enighet om å benytte lydopptak til dybdeintervjuet, til bruk i transkribering, dersom dette ble slettet etter ferdig bearbeiding av innholdet. Under intervjuet ble det også tatt notater der intervjuer anså dette som relevant. Bakgrunnen til å benytte notater og lydopptak var for å sikre seg i en situasjon dersom det skulle skje noe med råmaterialet fra lydopptaket. I etterkant av intervjuet ble det satt av tid til å skrive ned inntrykk og observasjoner, da dette ofte ikke er like enkelt å gjentolke gjennom tekst i transkriberingen (Dalland, 2018). For å unngå forvirring i analysen ble det i transkriberingen notert ned stemning, kroppsspråk og andre faktorer som er viktig for tolkningen. Utsagn som kan tolkes på ulike måter ble notert for å avdekke kontekstuelle forhold (Kvale & Brinkmann, 2009). Transkriberingen ble gjennomført og innholdet bearbeidet til å utforme en spørreundersøkelse, som skulle besvares av alle medarbeiderne i Bedriften.

3.4 Spørreundersøkelse

Etter bearbeidingen av det eksplorative dybdeintervjuet med Leder ble det utført en deskriptiv spørreundersøkelse. Dybdeintervjuet ble en introduksjon til utformingen av intervjuguiden til spørreundersøkelsen, hvor informasjonen i hovedsak var presentert fra Leder. Utgangspunktet for spørreundersøkelsen ble dermed å benytte informasjonen som var presentert fra dybdeintervjuet, til å finne svar på hvordan belønningssystemet faktisk oppleves blant medarbeiderne. Formålet med spørreundersøkelsen er å finne avvik eller ulike oppfatninger blant de ansatte, for å undersøke hvordan belønningssystemet oppleves og påvirker de ansatte på forskjellig måte. Problemstillingen baserer seg på en evaluering av hvordan belønningssystemet påvirker medarbeiderne, med utgangspunkt i motivasjonen og

effektiviteten, og mulighet for anbefaling av videre utvikling. Intervjuguiden til spørreundersøkelsen ble derfor utviklet til å fokusere på å trekke frem ulike preferanser og metoder som motiverer hver enkelt ansatt.

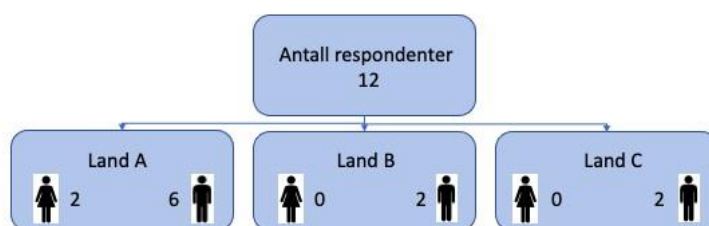
Fordelen med å benytte spørreundersøkelse er at respondentene kan besvare skjemaet når det passer i deres tidsskjema, og bruke tid på å gi gode tilbakemeldinger og gjennomtenkte svar. Det var ønskelig at alle respondentene skulle gi nøyaktige og ærlige svar, svarfristen ble derfor satt til 3 uker. Svarene ble sendt i retur til forsker sin e-post, slik at innholdet ble holdt konfidensielt og anonymisert, uten mulighet for innsyn i dokumentene. Utfordring med metoden er at svarprosenten ved digitale spørreskjema ofte er lav, og at respondenter ofte bruker lang tid på å svare (Gripsrud et al., 2017; Jacobsen, 2018).

Utvalg spørreskjema

Forskningen tar for seg en spesifikk Bedrift, innenfor teknologileverandør sektoren. Det ble derfor relevant å benytte et hensiktsmessig utvalg av respondenter, basert på forskningsspørsmålet, og inkludere alle medarbeiderne i Bedriften. Bedriften har en flat organisasjonsstruktur, som består av CEO øverst, og deretter avdelingsledere og mellomledere i funksjoner der det er behov. Problemstillingen baseres på å evaluere Bedriftens belønningssystem og undersøke hvorvidt det skaper insentiver og motivasjon blant medarbeidere, hvor alle medarbeiderens synspunkter er relevant for undersøkelsen. Bedriften er relativt nyetablert med et belønningssystem som er i utvikling. Jensen og Murphy (1990) uttrykte at dersom de ansatte får høy grunnlønn og variabel provisjon i tillegg, kan dette bli mer kostbart enn lønnsomt for Bedriften (Jensen & Murphy, 1990). For å forske på hvordan belønningssystemet motiverer de ansatte, er det viktig å forstå *hva* som motiverer de ansatte og *hvordan* dette kan brukes til å øke effektiviteten.

Miles og Huberman (1984) nevnte viktigheten av å erkjenne at man ikke kan studere alle overalt, selv med en spesifikk forskning. Hvordan man skal begrense utvalget er dermed definert av viktigheten av rettferdighet, etiske perspektiver og randomisering, slik at man unngår favorisering. Ved å inkludere alle ansatte, fra alle avdelingene og stillingstitler, ville dette utvalget gi ett innblikk i savn, mangler, behov og ønsker til et fremtidig belønningssystem (Miles & Huberman, 1984, s.36)

Bedriften er en mellomstor bedrift. Det ble derfor sendt ut en felles e-post til alle ansatte med informasjon om undersøkelsen, i tillegg til spørreskjemaet. Bakgrunnen for å inkludere alle ansatte i bedriften, var med intensjon om å innhente mest mulig informasjon om opplevelsen av belønningssystemet, samt ulike ønsker og preferanser blant de ansatte. Grunnlaget for å ikke ekskludere noen var også at forsker tok forbehold om at ikke alle respondentene ønsket å delta i spørreundersøkelsen. I digitale spørreundersøkelser vil det alltid være bortfall av respondenter, og frafallet kan ved enkelttilfeller føre til en svarprosent nede på 10% (Jacobsen, 2018). I figur 3.1 ser man en fordeling av respondentene som deltok i undersøkelsen.



Figur 3.1: Fordeling av respondenter

Majoriteten av respondentene kommer fra Land A, noe som kan ha påvirkning på konklusjonene som blir tatt. Bedriften har likevel gjort sitt for at det skal være så like premisser som mulig innad i Bedriften, blant medarbeiderne på tvers av landegrensene. Kulturelle forskjeller kan oppstå fra ulike behov, forventninger og motivasjon basert på sosiale og kulturelle normer. Bedriften benytter et internasjonalt språk for å inkludere alle, samtidig som arbeidsforholdene er gjort mest mulig identisk, hvor det er landets egne lover og reguleringer som eventuelt skaper ulikheter. Kulturell bakgrunn kan styrke hvordan belønning- og insentivsystem¹ oppleves, slik at undersøkelsen kan bli påvirket av hvilke respondenter som deltar. Men, styringssystemet er likt for alle ansatte.

Gjennomføring og spørreskjema

Før spørreskjemaet ble sendt ut til utvalget, ble deler av spørsmålene gjennomgått i dybdeintervjuet sammen med Leder. Leder var svært åpen for å undersøke hvordan dagens belønningssystem oppfattes, og hva ansatte ønsker i et utviklet belønningssystem. Dette er interessant informasjon både for forsker og Bedrift, da deres tanker er å utvikle et belønningssystem som gjelder hele bedriften. Denne undersøkelsen kan dermed sees på som startskuddet for å evaluere medarbeidernes behov, forventninger og motivasjon og brukes for videre utvikling av Bedriftens belønningssystem. Det var likevel nødvendig med godkjenning

av Leder, da belønningssystem kan gi sensitive opplysninger som skal presenteres og som må håndteres med varsomhet.

Valgte å benytte en kontaktperson i Bedriften for å sende ut en felles e-post, slik at det var sikkert at alle ansatte fikk muligheten til å delta og mottok e-posten. Dette fordi det er en utfordring å benytte egen e-postadresse, da den kan kategoriseres som søppelpost, eventuelt se ut som et svindelforsøk. Det ble opplyst at undersøkelsen var helt frivillig å delta på, ønsket deling av informasjon var begrenset til hva hver ansatt ønsket å dele samt den taushetsplikten forsker innehar ved håndtering av innholdet (Dalland, 2018, s. 77). Det ble også opplyst om at respondentene kunne kontakte forsker dersom noe var uklart, eller det var spørsmål til undersøkelsen.

Spørreundersøkelsen bestod av 4 hovedtemaer, med totalt 20 spørsmål. En variasjon av både åpne og lukkede spørsmål ble benyttet for å oppnå både spesifiserte svar og standardisert informasjon. Åpne spørsmål bryter med den kvantitative metoden hvor formålet er å standardisere informasjonen, og lukket spørsmål registrerer og analyserer svarene mot hverandre (Gripsrud et al., 2017; Jacobsen, 2018). Utfordringer med å benytte lukkede spørsmål er at respondentene ikke får tale fritt, og fylt inn informasjon som kanskje er ønskelig, men hvor åpne spørsmål gjør det vanskeligere å standardisere svarresponsen. Inkluderte derfor begge metodene, da det sannsynligvis er medarbeidere med sterke meninger som ønsker å benytte seg av de åpne spørsmålene for å gi utfyllende informasjon (Jacobsen, 2018). Samtidig kunne medarbeidere som i utgangspunktet ikke ønsket å delta i undersøkelsen, kun benytte avkrysning og de lukkede spørsmålene for å spare tid.

3.5 Kvalitet

Alle undersøkelser som gjennomføres vil inneholder mangler i ulik grad. «Et kriterium for kvalitet i forskning handler om hvorvidt det arbeidet du har presentert, er til å stole på» (Dalland, 2018, s. 55). Ved bruk av både dybdeintervju og spørreundersøkelser vil det være vanskelig å besvare alle aspektene for å undersøke problemstillingen helt. Det er derfor viktig å benytte begrepene validitet og reliabilitet, samt forskningsetiske retningslinjer for å belyse begrensningene som kan ha inntruffet.

3.5.1 Validitet

Validitet bekrefter troverdigheten bak undersøkelsen, og brukes til å vurdere om undersøkelsen har målt det som faktisk skal måles. «*Det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes*» (Dalland, 2018, s. 40). Hammersley (1987) forklarer at en undersøkelse kun er valid eller gyldig dersom målingen representerer nøyaktig de trekk ved undersøkelsen som den er ment til å måle eller beskrive. Churchill (1999) opererte med ulike former for validitet for å undersøke mål på god forskning; begrepsvaliditet, statistisk validitet, intern validitet og ekstern validitet. Disse er som følger:

Begrepsvaliditet: er som Dalland (2018) og Hammersley (1987) forklarer om det som ønskes å måles er det som faktisk måles. Det er en nødvendighet og den mest grunnleggende formen for validitet, for at forskningen skal være gyldig, tolkbar, og meningsfull. Ved å gi alle medarbeiderne mulighet til å delta i forskningen, via spørreskjema eller dybdeintervju, økes begrepsvaliditeten ved at medarbeiderne kan uttrykke sine perspektiver om Bedriftens belønningssystem. Ved å innhente opplysningene fra Bedriftens medarbeidere blir det mulig å evaluere belønningssystemet basert på faktisk empiri.

Statisk validitet: handler om å benytte riktig analysemetode, samtidig som respondentene representerer stort nok utvalg. Ved å benytte både dybdeintervju og spørreskjema, samt gi alle ansatte anledning til å delta i undersøkelsen, er sannsynligheten for et gyldig resultat i denne forskningen mulig.

Intern validitet: handler om hvorvidt resultatet kan tilskrives den årsaken som man tror blir undersøkt, eller hvorvidt det er andre utenforliggende (eksterne) årsaker som kan generere samme effekt (Jacobsen, 2018). Opplevelse av Bedriftens belønningssystem kan forårsakes av ulike interne og eksterne faktorer, men forskningen er konstruert slik at det er de interne faktorene som undersøkes.

Ekstern validitet: vurderer i hvilken grad resultatet har en overføringsverdi, og kan generaliseres til å gjelde andre bedrifter/ situasjoner/ populasjoner og på tvers av andre sosiale settinger (Jacobsen, 2018). I denne forskningen er undersøkelsen gjort spesifikk for gjeldende Bedrift og deres utgangspunkt. Sannsynligheten for at forskningen har en overføringsverdi og kan generaliseres er derfor svekket.

For å unngå mistolkning som kan påvirke forståelsen av spørsmålene i undersøkelsen, ble det i dybdeintervjuet og spørreskjemaet oppført definisjoner av ordene: belønningssystem, insentiv, finansiell belønning og ikke-finansiell belønning. Spørsmålene ble formulert klart og tydelig, da disse ordene kan oppfattes ulikt, noe som kan føre til at respondentene avgir svar basert på ulik forståelse av ordene. Ved å benytte forskjellige spørsmål innenfor samme tema, blir validiteten styrket. Under dybdeintervjuet ble det fokusert på å opprettholde en kritisk holdning og å være transparent, for å unngå å skape sympati og et subjektivt syn som kan svekke validiteten.

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet omhandler undersøkelsens pålitelighet, og hvorvidt informasjonen er til å stole på. Churchill (1999) forklarer reliabiliteten som en nødvendig forutsetning for validitet, altså for å avgjøre om undersøkelsen er gyldig. Hvordan man måler pålitelighet kan gi uttrykk for hvorvidt undersøkelsen er uten tilfeldige feil og mangler. For å unngå svekket reliabilitet ble spørsmålene formulert på en presis måte som målte å ga svar på det som ble spurte om. Før spørreundersøkelsen ble skjemaet testet på fire personer, en type «pre-test», for å undersøke hvorvidt skjemaet ga svar på det man undersøkte. For å kunne sammenligne svarene i spørreundersøkelsen, ble presisjon av utformingen av spørsmålene prioritert. Grunnen til dette var at alle respondentene måtte forstå spørsmålene likt for å kunne svare med likt utgangspunkt, som igjen gir resultater som skaper forskjeller og ulikheter blant ansatte.

Hvorvidt informasjonen som blir gjengitt og dokumentert er pålitelig er vanskelig å dokumentere. Respondentenes arbeidsstilling og tittel kan være utslagsgivende for hvor mye informasjon om belønningssystemet vedkommende har, men det kan også være styrende for hvor mye man ønsker å oppgi til undersøkelsen. Belønning er av sensitiv opplysning og en personlig gode, noe nordmenn spesielt ikke er vant med å snakke høyt om. Antall respondenter i undersøkelsen er 12 medarbeidere, noe som tilsvarer ca. 30% av totalt antall ansatte. Av anonymitetspremiss nevnes ikke totalt antall ansatte, men et anslag av cirka antall. Basert på ca 30% respons er det mulig å anta at påliteligheten til respondentene vil gi et troverdig resultat, basert på at en svarprosent på ca 30-35% kan beregnes som relativt bra (Gripsrud et al., 2017). Alle medarbeiderne har fått mulighet til å besvare undersøkelsen, noe som tyder på at det ikke bør være store svingninger i de resterende medarbeidernes svar, kontra de som allerede er besvart. Med tanke på at respondentene som har besvart undersøkelsen er tilfeldig og ikke utvalgt, er responsen dermed variert og tilfeldig.

3.6 Forskningsetiske retningslinjer/ personvern

Basert på undersøkelsen sin fremgangsmåte og opplysninger på Norsk Senter for Forskningsdata (NSD) sine nettsider, ble det konkludert må å sende inn og søke om et meldeskjema til NSD. Det står på nettsiden at: «Nei- hvis du kun skal behandle opplysninger som ikke på noen måte kan spores tilbake til en person» (NSD nettside). Etter å ha opplyst om et ønske om å behandle opplysninger som e-postadresser og lydopptak, ble det benyttet et meldeskjema for forskningsprosjektet, hvor NDS godkjente prosjektet som kvalitetssikret (Se vedlegg 4).

Skoie (2013) omtaler forskningsetikk i Krumsvik (2014) som «vurdering av forskning i relasjon til normer og verdier i samfunnet». Personopplysninger og spesielt sensitive opplysninger er noe som skal bearbeides og oppbevares med varsomhet. Etter godkjenning av NDS og Leder ble lydopptak benyttet under dybdeintervju, til bruk i transkribering, ved at det ble slettet etter ferdig behandling.

I både spørreundersøkelsen og dybdeintervjuet er ingen spørsmål utformet slik at respondentene blir bedt om å dele personlige opplysninger. Det er viktig å forstå det etiske og juridiske ansvaret man har ved å gjennomføre undersøkelser. Det ble derfor viktig å være tilgjengelig for spørsmål dersom respondentene hadde behov for dette. Ingen respondenter skal være mulig å identifisere i undersøkelsen, men det er likevel fokusert på å gjengi sitater fullstendig og resultater så korrekt som mulig.

4. Resultat og analyse

Dette kapitlet presenterer en detaljert analyse av innsamlet data og metoder beskrevet i metodekapitlet, ved bruk av beskrivelser, tabeller og statistikk. Starter med en analyse av forholdet mellom leder og medarbeider, i form av Prinsipal-Agent-teori, sett i lys av hvilke roller de har i belønningssystemet, før en diskusjon om begrensning i oppgaven. Deretter presenteres dagens belønningssystem, ved hjelp av Leder, før provisjonsordningen blir analysert. Dette kapitlet fokuserer på å benytte datainnsamling og informasjon fra Leder, til å evaluere hvorvidt dagens belønningssystem fungerer. Dette blir et utgangspunkt når det i kapittel 5 skal analyseres hvordan medarbeiderne opplever belønningssystemet, sammen med teori. Det er viktig å presisere at informasjonen som blir analysert og diskutert er basert på kvalitativ data, og kvantifisert i form av tabell og statistikk. Informasjonen er gjengitt av forsker så objektivt som mulig, men svakheten ved denne metoden er at det kan forekomme subjektiv fortolkning.

4.1 Prinsipal-Agent-teori

Forholdet til Leder og Medarbeider oppleves som godt, etter informasjon fra begge hold. Leder uttrykker at: «Det er en flat men tydelig arbeidsstruktur. Folk har respekt for lederen, men de er veldig tilgjengelig. Kommunikasjon på tvers av alle nivåer og avdelinger er vanlig». Det er lederne sine oppgaver å tilpasse det slik at de ansattes kunnskap og egenskaper blir benyttet på best mulig måte, samtidig som det blir tatt vurderinger på hva som er best for Bedriften som helhet.

Bedriften er som nevnt i en etableringsfase, noe som skaper en viss usikkerhet blant medarbeiderne. Det oppleves ikke som noen konflikter, men en usikkerhet rundt mulighetene for hvordan å oppnå belønning. Med en flat arbeidsstruktur er det god mulighet for å ta opp ønskede endringer og behov, hvor avstanden for å be om hjelp er lav. Bedriften benytter kommunikasjonskanaler som e-post og telefon, for enkelt og rask tilgang til andre ansatte. Det er i tillegg opprettet et internt datasystem som skaper tilgjengelighet og rask besvarelse i situasjoner det er nødvendig. Teorien predikerer at medarbeiderne styres av prinsipalen, men at resultatet vanligvis må analyseres i ettertid. Ved å benytte dette datasystemet skaper prinsipalen en observasjonspost, uten at agenten føler seg overvåket.

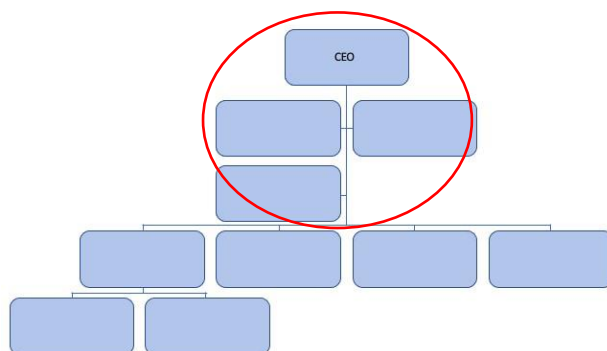
Medarbeider

Belønningssystemet som skapes er med utgangspunkt i at det skal generere motivasjon, god arbeidsinnsats og effektivitet, som igjen skaper god effekt på Bedriften sine resultater. De ansatte har ingen formell påvirkning på systemet, men blir påvirket av valgene gjort av ledelsen og deres meninger, perspektiver og synspunkter. Til tross for at det er lederne som fastsetter belønningssystemet er det medarbeiderne belønningssystemet utvikles for. Det er derfor viktig at det blir utviklet med nettopp de i baktankene og ikke nødvendigvis benyttes et generalisert program.

For å unngå vridningseffekter er det nødvendig å utvikle et belønningssystem som fungerer motiverende for alle ansatte i Bedriften. Basert på undersøkelsen kan det uttrykkes anbefalinger om insentiver basert på Bedriftens medarbeidere, hvor utviklingen skaper faktiske insentiver og i tillegg kan unngå unødvendige økonomiske tap for Bedriften. Hvordan et belønningssystem skal utvikles for å optimalisere effekten på alle medarbeiderne har ingen fasit svar. Hva som oppleves som motiverende og i det hele tatt som en belønning, er svært individuelt. Det er derfor vanskelig å utvikle et system som er 100% tilpasset alle ansatte i Bedriften, men det er ikke umulig å skape et belønningssystem som motiverer og gir bedre effekt kontra ingen system. I kapittel 5 blir det nærmere presentert hvordan dagens belønningssystem oppleves av medarbeiderne, gjennom teori gjennomgått i kapittel 2.

Daglig Leder

Daglig Leder og avdelingsledere blir fungerende Prinsipal, i Bedriften sitt arbeidsforhold om belønningssystem, hvor Medarbeiderne fungerer som Agentene. Prinsipalen er i dette tilfellet deltakende i utviklingen av Bedriftens belønningssystem og må skape et system som påvirker Agentene i ønsket retning. Det er disse personene som har det overordnede blikket og avgjør hvordan belønningssystemet skal utvikles, og derfor relevant å utforske tankene bak hvordan dette skjer, til tross for at belønningssystemet skal forskes på fra et medarbeiders perspektiv. I figur 4.1 nedenfor er det grafisk presentert hvilke ledd beslutninger om belønningssystemet blir tatt. Avdeling og titler er utelatt, på grunn av anonymisering av Bedrift, men det skildrer likevel hvordan medarbeiderne blir påvirket av alle beslutninger gjort av ledelsen.



Figur 4.1: Organisasjonsstruktur

Leder er den personen som ga informasjon om belønningssystemets oppbygging og blir dermed utgangspunktet for å forstå funksjonaliteten. Leder sitt ansvar i utformingen av et belønningssystem er å utforske behovet i Bedriften, og undersøke hva som trigger medarbeiderne til å arbeide mot Bedriftens overordnede mål. Ved finansiell belønning uttrykker Lederen: «Når man snakker om pengemessige belønninger, er det kjempevanskelig å vite hva man skal basere belønningen på hvis det ikke enkelt kan måles. Det er skikkelig mission impossible». Belønningssystemet vil i dette delkapittelet derfor bli vurdert fra Bedriftens synspunkt, med input fra Leder, før det i kapittel 5 vil bli gjort rede for hvordan belønningssystemet oppleves blant medarbeiderne.

4.2 Begrensning

Etter gjennomgangen av innsamlet data og belønningssystem, viste det seg at det ikke var noen tilgjengelige datatall og utbetalinger å forholde seg til. Leder opplyste at Bedriften har eksistert for kort til å presentere utbetalinger og relevant talldata. Valgte likevel å undersøke belønningssystemet ved å benytte Leder og medarbeidernes forventninger, motivasjon og behov. På denne måten skapes det et bilde av hvordan belønningssystemet fungerer, med hovedfokus på de ikke-finansielle belønningene, da det er dette som eksisterer per nå. Bruker empirien til å evaluere dagens belønningssystem basert på teoriene, samt teorien til å drøfte en anbefaling av hvordan belønningssystemet bør utvikles i fremtiden, basert på empirien.

4.3 Analyse av Belønningssystemet

Dagens belønningssystem er ikke ferdig utviklet, da bedriften er i en etableringsfase ved å tilvenne seg marked og resultatmålinger. Belønningssystemet er derfor preget av standardlønn for alle ansatte, samtidig som det kun er salgsavdelingen som per dags dato blir berørt av et utviklet provisjonssystem. I salgsavdelingen opererer Bedriften med provisjon basert på salgsoppnåelse. Ved spørsmål om utformelsen av belønningssystemet sier Leder: «det som eksisterer i dag er provisjon for salgsavdelingen, så har vi egentlig ingen belønningssystem ut over det». Ledelsen viser til at Bedriften ikke har nok eksisterende målepunkter til å skape et finansielt belønningssystem, hvor effekten vil være positiv for medarbeider og Bedrift som helhet. Bakgrunnen for denne uttalelsen er at medarbeiderne utenfor salgsavdeling ikke har faste målepunkter hvor belønningen kan utbetales basert på likt grunnlag.

Bragelien (2003) predikerer at dersom det eksisterer incentiver og motivasjon vil medarbeiderne mest sannsynlig handle slik Bedriften ønsker. Ved å benytte et ikke-finansielt belønningssystem frem til finansielle målepunkter og KPI'er er konstatert, kan dette utgjøre en forskjell og skape en fordel da medarbeiderne opprettholder motivasjon og incentiv i utviklingsprosessen av et finansielt belønningssystem.

Leder trekker frem at alle ansatte i Bedriften innehar generelt høy grunnlønn, på grunn av kunnskap og erfaring som de ansatte besitter. Hva som er høy grunnlønn ønsker ikke Leder å presisere, men SSB viser til at god lønn i Norge er ca 600 000 kr (SSB, Fløtre & Tuv, 2022). Økonomiske utbetalinger er utelatt fra undersøkelsen, men SSB skaper et grunnlag for estimering av hva som kan antas å være gjennomsnittlig høy grunnlønn i Bedriften. Leder uttrykker at det er viktig for Bedriften at de ansatte er rutinerte, selvstendig og initiativtakende.

Bedriften opererer innenfor en teknologileverandør sektor hvor det er mulig å tiltrekke seg høyt kvalifiserte arbeidstakere, og derfor mulig å belønne de ansatte med høyere grunnlønn, når kunnskap og utført arbeid representerer det Bedriften ønsker å presentere. Dette er en Beyond Budgeting tilnærming, hvor det fokuseres på å ansette og tiltrekke seg riktige medarbeidere (Bogsnes, 2016). For selgerne er også dette viktig da kontraktsgjøring kan foregå over lang tidsperiode, slik at grunnlønnen også virker motiverende på arbeidet som må gjøres før eventuell provisjon blir oppnådd. Leder forklarer at denne høye grunnlønnen motiverer de ansatte nok per dags dato, da utbetalingen generelt er høyere til sammenligning med lignende

arbeidsoppgaver i andre virksomheter. Til tross for å inneha en høy grunnlønn, må denne belønningen samsvare med hva medarbeiderne anser som sin individuelle verdi. Dersom dette ikke samsvarer kan Bedriften få vanskeligheter med å rekruttere eller holde medarbeiderne i Bedriften (Colbjørnsen et al., 2000). Medarbeiderne utenfor salgsavdeling har rutinepreget arbeidsoppgaver, og det uttrykkes at nettopp derfor fungerer denne metoden for belønning, uten for stor misnøye av et underutviklet system.

Bakgrunnen for at det kun er salgsavdelingen som blir påvirket av provisjonsordningen, er basert på muligheten til å måle resultatene rettferdig, i volum og pris. Leder uttrykker: «Vi er en såpass fersk Bedrift slik at målepunktene ikke er gode nok enda. Min erfaring med å sette i gang ulike type systemer, og kaste ut noe som er vanskelig å måle, da kommer rettferdighetsprinsippet og muligheten til å oppleve belønning feil. Det kan skape motsatt effekt». Vridningseffekter kan unngås ved å konstruere belønningssystemet slik at insentivstyrken gjenspeiler arbeidsinnsats og belønning (Colbjørnsen et al., 2000). Anbefaler derfor å styre unna blant annet overskuddsbonus for medarbeidere utenfor salg, da dette kan skape gratispassasjerer. Det er en hyggelig gest, men arbeidsmengden og produksjonen vil ikke påvirkes da det er rutinearbeid. For medarbeidere som føler arbeidsmengden ikke reflekterer gevinsten, kan dette skape reduksjon i arbeidsmengde da enkelte medarbeidere kan høste gevinst av andres arbeidsinnsats (Colbjørnsen et al., 2000).

Til tross for at Bedriften ønsker presise måltall før utviklingen av et finansielt belønningssystem, jobbes det konkret med et aksjeoppsjoneprogram hvor alle ansatte har mulighet til å delta. «Det vi ønsker å få på plass i løpet av året er et aksjeoppsjoneprogram, hvor de ansatte får kjøpe seg inn i selskapet til gunstige vilkår og finansiering. Tanken er å skape eierskap og føle at ens bidrag faktisk bidrar». Fremtidsmålene er at alle ansatte skal ha mulighet til å oppnå finansiell belønning. Aksjeoppsjoneprogrammer har blitt mer og mer vanlig å benytte i nyetablerte bedrifter og benyttes primært for å styrke eier- og tilhørighetsfølelsen (Colbjørnsen et al., 2000), noe som reflekterer hva Bedriften ønsker å oppnå. Med utgangspunkt i at Bedriften ønsker en form for aksjeoppsjoneprogram er aksjeoppsjoneprogrammer å anbefale, da denne metoden bare har en oppside og kan oppmuntre til risikotaking. Den er primært brukt blant toppledere da beslutningsmyndigheten er sammenfallende med resultatet og belønningen (Colbjørnsen et al., 2000), men det faktum at Bedriften ønsker å tiltrekke seg høyt kvalifiserte arbeidstakere kan dette benyttes for å gjøre Bedriften økonomisk attraktiv.

Et funn i gjennomgangen av belønningssystemet var at Bedriften kun oppga fastlønn og/eller salgspolisjon som typer belønning ansatte i salgssavdelingen hadde mulighet til å oppnå. Ved gjennomføring av dybdeintervjuet ble det likevel kjent at Bedriften opererer med flere ikkefinansielle belønningsmetoder i dag. I teoridelen ble det vist til hvordan ulike forskere predikerer at et belønningssystem må bestå av begge belønningsmetodene, men i hvilken grad kan variere. Dagens belønningssystem fokuserer kanskje noe uvitende på en ikke-finansiell belønningsmetode, da fokuset ligger på utviklingen av et finansielt belønningssystem. Evalueringen av belønningssystemet tyder på at medarbeiderne motiveres av de ikke-finansielle belønningsmetodene, slik at disse kan anbefales å videreutvikles og mulig forsterkes. Samtidig viser teorien til viktigheten av at begge belønningsmetodene eksisterer i belønningssystemet, hvor det er fornuftig at Bedriften utvikler en finansiell metode for å tilfredsstille disse behovene. En oversikt over allerede eksisterende belønningsmetoder, med Leder sin beskrivelse og forklaring, er presentert i tabell 4.1.

JA	NEI	Utdypning
Finansiell Fastlønn		
	Levekostnadsjusteringer/kompensasjon for kostnader	Kunne blitt tatt opp til vurdering i år, mtp strømpris og hjemmekontorer grunnet Covid-19
Kortsiktige og langsiktige insentiver		I utvikling av et aksjeprogram for ansatte
Substituert kantine		Veldig god kantineløsning
Fleksibel arbeidstid		Benyttes i ulik grad. Mulighet for hjemmekontor og +/- kjernetid på kontoret.
Parkeringsavtaler		Substituert parkering utenfor kontorbygg
Kjøregodtgjørelser		Firmabil ved behov. Statens satser for kjøregodtgjørelse
Forsikring, pensjonsavtale		Det loven pålegger; Gruppeliv og Ulykke/uføre
Telefon, firmabil, etc.		Alle ansatte har fri telefon med fri bruk
Bærekraft		Opptatt av bærekraftmålene til FN som en del av det vi skal levere. Leverer tjenester innenfor en sfære hvor bærekraft er i fokus for miljøet og kundene. Passer godt med dagens fokus på bærekraft.
Kvalitet på arbeidsplassen		Fokus på godt arbeidsmiljø og bedriftens interne verdier. Verdibasert ledelse og bygge kultur gjennom verdier. Ønske om å skape felles grunnlag for å fatte beslutninger uavhengig av lokasjon og kontor.
Balanse mellom arbeid og fritid		Kontortid med mulighet for +/- timer morgen og ettermiddag. Individuelt innenfor ulike avdelinger, basert på mål og tidsfrister.
	Motivasjon gjennom prestasjoner	Ikke på plass pr nå. Vanskelig å unngå urettferdighet ved synlighet og subjektive meninger for grunnlaget til å avgjøre hvilke ansatte som skal løftes frem.
Anerkjennelse for utført arbeid		Eksisterer, men noe ujevn. Hvem skal få anerkjennelse, de som er mest synlige eller de som trekker seg tilbake med leverer godt arbeid?
	Treningsavtaler	Ikke på plass pr nå. Ønsker å starte bedriftsidrett og fellesaktiviteter
Kurs og veiledning		Strukturert lederutdanning og «onboarding»-program
Mulighet for å bli hørt og fremme nye forslag/ ideer		Flat struktur, med god mulighet for innspill
Gaver/presang i forbindelse med spesielle anledninger (f.eks. bursdag, bryllup osv.)		Alle summer er fastsatt og bestemt av «Employee Handbook». Blomster eller gave gis ved sykdom, familieførelse, oppsigelse, bursdag, bryllup, død. Sum varierer med ansiennitet og årsak

Tabell 4.1: Oversikt over belønningsmetoder i Bedriften

I dybdeintervjuet med Leder ble det gjennomført en avkrysning for å avdekke muligheten for at det eksisterte belønningsmetoder som ikke ble nevnt uoppfordret. Ved en nærmere gjennomgang uttrykket Lederen at «Vi i Norge er godt vandt, slik at man heller ikke synligjør det som kanskje er en veldig fin gode». Dette er en god representasjon av det Herzberg (1993) kalte tofaktorteori. I Norge er man vandt med tilfeller hvor jobbtelefon, parkeringsavtaler og substituert kantine er nesten å anta som en selvfølge ved enhver jobbsituasjon, men at det ikke nødvendigvis oppleves som en gode når man skal nevne belønningsmetoder. Dette kan i realiteten kalles hygienefaktorer (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Det kan beskrives som en hygienefaktor; hvor det ikke skaper trivsel ved å være til stede, men kan heller skape en mistrivsel dersom det ikke er til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Avkrysningen førte til en presentasjon av flere belønningssystemer som kan anses som elementer i belønningssystemet. Etter å ha tenkt litt på dette, forteller Lederen: «Det kommer jo frem at vi har flere goder, såkalt belønninger, som vi tar for gitt, men som jeg tenker er gode metoder». En evaluering av belønningssystemet viser likevel at et fremtidig felles belønningssystem basert på finansielle måltall er ønsket og skal utvikles, men er ikke påbegynt. «Budsjetten er der, så vi jobber med å få tydelige KPI'er på avdelings- og teamnivå før vi begynner å belønne».

4.4 Provisjonsordning

Provisjonsordningen er basert på kontraktsverdien de første 12 månedene av salget, uavhengig av lengden på kontraktsperioden. Bakgrunnen til dette er at det skal være enklere å forholde seg til provisjonen for både selger og Bedriften. En standard kontraktsperiode er 36 måneder, og dersom kontraktsverdien per avtale skulle behandles etter lengde ville det vært tidkrevende å lage et oppsett for utregning av provisjon tilpasset hvert salg. Omregner derfor kontraktsverdien til 12 måneder og benytter denne til å regne prisnivå, som igjen viser hvilken provisjonssats som skal benyttes. Eksempel på provisjonssats for Produkt 1 er vist i tabell 4.2.

Bedrift Produkt 1	
Pris nivå (valuta)	Provisjon
5,00	1,50%
5,50	2,25%
6,00	2,50%
6,50	2,75%
7,00	3,00%

Tabell 4.2: Provisjonssats for Produkt 1

Valutaen brukt i tabellen er anonymisert for å ikke avsløre hvilket marked Bedriften operer i, men det gir et visuelt bilde på hvordan provisjonsutregningen foregår. Fargene indikerer hvorvidt ønsket prisnivå er nådd basert på budsjett. Rødt prisnivå er lavere enn budsjettet gjennomsnittspris, sort er det Bedriften har budsjettet som gjennomsnittspris og grønt prisnivå er høyere enn budsjettet gjennomsnittspris. Det er utarbeidet egne prisnivå og provisjonssatser for hvert produkt, i tabell 4.3 er ett annet eksempel for Produkt 4 som Bedriften leverer.

Bedrift Produkt 4	
Pris nivå (valuta)	Provisjon
22,00	1,50%
22,50	2,25%
23,00	2,50%
23,50	2,75%
24,00	3,00%

Tabell 4.3: Provisjonssats for Produkt 4

Grunnen til at Produkt 4 opererer med høyere prisnivå sammenlignet med Produkt 1, er fordi dette er ett tilleggsprodukt som ikke nødvendigvis selges i store kvantum. Et eksempel kan være at for 1000 solgt av Produkt 1 selges det 5 av Produkt 4, kontraktsverdien og prisnivå er derfor justert basert på dette.

Provisjonsordningen er utarbeidet på det Lederen kaller «Bottom-up», hvor den er laget basert på hva som kan forventes av selgerne. «Vi hadde egentlig planer om å sparke i gang en felles belønningsordning for salgssavdelingen, men selgere er ofte vare på sine egne og andres aktiviteter. Selgere er enkle mennesker som motiveres av penger og gull, og er derfor bedre med individuelle målepunkter basert på kontraktsverdien som hver enkelt selger får godkjent». Det forventes at det tar rundt seks måneder å lande en kontrakts avtale, men det er ønsket at selgerne i snitt skal få godkjent to kontrakter i måneden. For at dette skal være mulig er det erfarne salgspersonell med tyngde i salgssyrke som preger arbeidsplassen, samtidig som det er Bedriften som tar ansvaret og risikoen ved å gi provisjon på nesten alle kontrakts avtaler, uavhengig av kontrakts lengde. Provisjonssystemet er konstruert slik at salgsmedarbeiderne oppnår provisjon når avtaler går fint, hvorpå det er leder som må ta risikoen dersom det går dårlig.

Budsjettert Salgsmål 2022		
Produktgrupper	Snittpris pr tjeneste (nye salg)	Årlig salg pr selger (enheter)
Produkt 1	-	11 250
Produkt 2	-	6 250
Produkt 3	-	1 687,5
Produkt 4	-	4 875
Produkt 5	Ikke budsjettert	Ikke budsjettert

Tabell 4.4: Budsjettert salgsmål 2022 for selgerne

De budsjetterte salgsmålene for 2022 er presentert i tabell 4.4, og viser hva hver selger forventes å oppnå i løpet av året. En kontrakt kan bestå av mange enheter innenfor samme produktgruppe, så det er både kvalitet og kvantitet som er viktig ved kontraktsinngåelse for selgerne. Det betyr at to selgere med vidt forskjellig kontrakttyper kan oppnå samme budsjetterte mål, uavhengig av hvor mange kontrakter som er inngått.

Lederen uttrykker at nesten alle salg blir godkjent, også dersom selgeren skulle sette prisnivået lavere enn det som genererer provisjon. Utfallet blir en godkjent kontrakt, men ingen provisjon for selgeren. Bakgrunnen for at dette også kan godkjennes er basert på langsiktige avtaler og fremtidig store gevinster. Bedriften opererer med tjenester som kan medføre store interne prosesser for de som kjøper tjenestene og produktene deres, noe som ofte er tidkrevende. Til tross for at dette medfører lang tid før eventuelt godkjent kontrakt for Bedriften, vil det medføre gjenvalg og kjøp av nye tjenester/produkter ved utgang av kontraktsperioden, da det kan være ekstremt kostbart å bytte leverandør.

Provisjonsordningen er konstruert på en måte hvor selgeren har motivasjonsgrunnlag til å få kontrakter med høyest prisnivå, for å selv opparbeide større provisjon, men også bedre kontraktsavtaler for Bedriften med høyere kontraktsverdi. Desto høyere kontraktsverdi – desto høyere provisjonsutbetaling. utfordringer med denne metoden er at salgsmedarbeidere kan forsøke å maksimere sin egen provisjonsutbetaling og ikke nødvendigvis Bedriftens resultat, ved å fokusere på en veldig stor kontraktsinngåelse kontra flere store kontrakter samtidig. Dette er ikke nødvendigvis ønskelig for eierne, så provisjonssystemet bør justeres etter hvert som Bedriften oppnår resultat- og måletall, dersom det begynner antydning til skjevhet.

Provisjonen blir utbetalt måneden etter godkjent avtale, noe som gir omløp i utbetalingene og mulig skaper større motivasjon til å anskaffe avtaler hele året. Lederen uttrykker at motivasjonen for å skrive under kontrakter i januar kunne blitt nedprioritert dersom den tilhørende provisjonen ble utbetalt i desember, kontra den påfølgende måneden. Provisjonsordningen er også utarbeidet i et eget dataprogram, hvor hver ansatt har tilgang til en personlig side. Her vises alle godkjente kontrakter og et parameter som regner ut forventet provisjonsutbetaling, sammen med fastlønn.

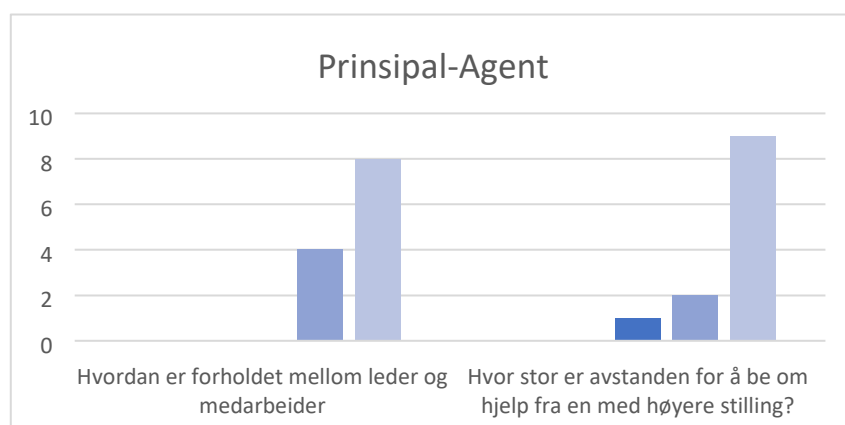
Lederen forteller at provisjonsordningen er et system som skal gi selgerne motivasjon til å gjøre gode avtaler, og viser til deres tenkte likning: Ønsket arbeid = Aktivitet x Kvalitet. Denne likningen viser hva Bedriften krever av selgerne for å oppnå ønsket resultater. Lederen viser til ansatte som nylig ble sagt opp på grunn av manglende kvalitet, til tross for stor aktivitet. Bedriften verdsetter stor aktivitet, men krever samtidig god kvalitet på aktiviteten som gjøres. Incentivteori predikerer at belønningen skal påskynde og forhindre handlinger (Colbjørnsen et al., 2000). Bedriften benytter provisjon for å skape ønskede handlinger og viser samtidig til at manglende kvalitet kan resultere i oppsigelse. Denne provisjonsløsningen fungerer derfor som belønning og straff, og inneholder incentiver som sannsynligvis fører til at medarbeiderne handler på Bedriftens ønskede måte (Bragelien, 2003; Volpp & Galvin, 2014).

5. Medarbeider

Målet med forskningen er å undersøke belønningssystemet og evaluere hvorvidt systemet er utviklet for å generere arbeidseffektivitet og har en positiv effekt på medarbeidernes motivasjon, som igjen skaper bedre resultater for Bedriften. I dette kapitlet vil belønningssystemet derfor bli primært analysert fra medarbeidernes synspunkt, da det er de som avgjør hvorvidt systemet oppleves og mottas positivt. Starter med en evaluering av forholdet mellom leder og medarbeider, ved bruk av principal-agent-teori. Deretter undersøkes Bedriftens belønningssystem basert på medarbeidernes oppfattelse av systemet, før det blir evaluert opp mot teori. Videre blir det gjennomført en evaluering av belønningssystemet med utgangspunkt i hvordan systemet er utviklet for å påvirke og tilpasse medarbeidernes motivasjon og insentiver, før dette blir vurdert opp mot teori. Etter det blir belønningssystemet vurdert etter hvorvidt belønningssystemet kan diskuteres som vellykket, og om systemet kan anses som en god løsning. Avslutningsvis presenteres det anbefalinger om utvikling av Bedriftens belønningssystem.

5.1 Forhold mellom leder og medarbeider

I tabell 5.1 ser vi at medarbeiderne svarer i det øvre sjiktet når det kommer til hvordan forholdet er mellom leder og medarbeider, og hvor stor avstanden er for å be om hjelp.

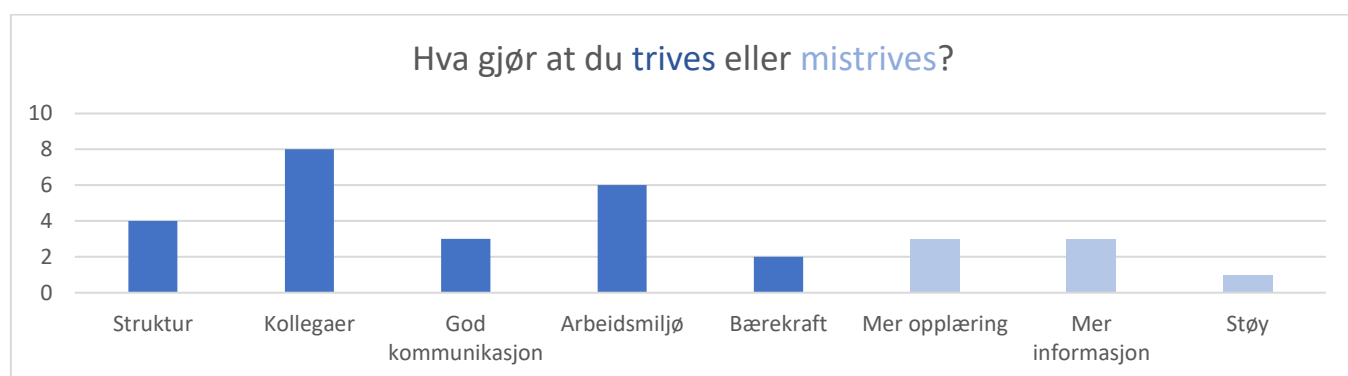


Tabell 5.1: Prinsipal-Agent forhold

I spørreundersøkelsen kommer det frem at avstanden for å be om hjelp til arbeidsoppgaver er lav, og at forholdet til leder er godt. Når det gjelder arbeidsstrukturen skildres den som ikke fullstendig utviklet, hvor medarbeidere uttrykker at det er et hierarki av styring, men at

arbeidsoppgavene mangler litt rutine i håndteringen. Flere medarbeidere uttrykker at dette resulterer til egenstyring, som skaper motivasjon til å kunne strukturere gjennomføringen selv. Hvor andre, heller skulle ønsket klarere retningslinjer for utførelsen av enkelte arbeidsoppgaver.

Det som i aller størst grad gjør at medarbeiderne trives på jobb er gode kollegaer og et godt arbeidsmiljø. For å skape denne tilværelsen må samspillet mellom medarbeiderne, men også rundt lederne, være avslappet og trygt. «Det å få tilbakemeldinger og ros gjør at jeg trives, og gir meg motivasjon til å klare å nå målene». Hva som gjør at medarbeiderne trives og mistrives er presentert i tabell 5.2.



Tabell 5.2: Hva gjør at du trives eller mistrives? (Medarbeiderne)

Hver gang medarbeiderne når sine mål på enkelt-, team- og avdelingsnivå medfører dette større sannsynlighet for at Bedriften totalt sett skal oppnå sine overordnede mål. Det er derfor viktig at Bedriften opprettholder god trivsel og skaper et miljø på arbeidsplassen slik at medarbeiderne trives. Av medarbeidernes spørreundersøkelse kommer det frem at det er ønskelig med mer opplæring i forkant av gjennomføringen av diverse arbeidsoppgaver, mer informasjon i form av hvordan Bedriften gjør fremgang og til tider støy i det åpne kontorlandskapet.

5.1.1 Prinsipal-Agent-Teori

I teorikapittel ble det presentert tre ulike former for risiko som kan oppstå i transaksjonen av arbeidsforholdet mellom Prinsipal og Agent, her Leder og Medarbeider. Etter å ha gjennomført spørreundersøkelse med medarbeiderne og dybdeintervju med leder, blir de tre risikoene; moralsk hasard, risiko og målkongruens presentert på nytt med vurdering fra Bedriften som helhet.

Moralsk hasard

Bedriften opererer i et åpent kontorlandskap med gode samarbeids- og diskusjonsmuligheter der dette er nødvendig. I tillegg til å benytte et internt datasystem som viser arbeidsfremgang, bruker Bedriften avdelingsledere som kan gi status på ulike medarbeidere samt den totale fremgangen innad i avdelingen. Dette gir ledelsen en viss grad av observasjon, samtidig som at medarbeiderne ikke føler at de blir direkte overvåket.

Ved å benytte en provisjonsordning for salgssavdelingen har Bedriften mulighet til å måle effektiviteten, produktiviteten og kvaliteten og redusere agentkostnadene ved å belønne god arbeidsinnsats. Medarbeidernes arbeidsoppgaver samsvarer med Bedriften sine overordnede mål, slik at det er et gjensidig arbeidsforhold. Medarbeiderne uttrykker et sterkt ønske om å prestere og levere gode resultater, og virker til å ha lojalitet og tillitt til Bedriften.

Det er alltid en risiko for at det skal foregå asymmetrisk informasjon og skjulte handlinger i en Bedrift, men i dette tilfellet vil verken medarbeiderne eller ledelsen tjene på å holde tilbake eller oppgi feilinformasjon. Medarbeiderne, spesielt salgssavdelingen, vil isåfall miste muligheten til å oppnå provisjon som igjen fører til at Bedriften ikke når sine ønskede og budsjetterte mål. Medarbeiderne utenfor salgssavdelingen uttrykker lojalitet til Bedriften og ledelsen, men blir ikke målt på samme måte som salgssavdelingen. For å opprettholde den moralske risikoen i Bedriften, kan det være aktuelt å benytte et belønningssystem som til en viss grad kontrollerer og observerer medarbeiderne utenfor salgssavdelingen. Det er også ønskelig fra medarbeidernes side å få muligheten til å opparbeide seg belønning, slik at effektiviteten, kvaliteten og produktiviteten opprettholdes.

Risiko

Bedriften benytter provisjonsordning for salgssavdelingen, som reduserer risikoen for at arbeidsinnsatsen vil synke. Ved å benytte variabel provisjon basert på kontraktsverdien skaper Bedriften en arbeidskultur som gir motivasjonsgrunnlag til å «lande» gode arbeidsavtaler. For medarbeiderne utenfor salgssavdelingen ble de ansatte med generelt høy grunnlønn, som gir motivasjonsgrunnlag til å opprettholde arbeidsinnsatsen i en periode. Risikoen ved dette er at arbeidsinnsatsen vil synke etter hvert og påvirke arbeidsforholdet med ledelsen.

Bedriften er i en etableringsfase og i utvikling av et finansielt belønningssystem som skal gi alle medarbeidere mulighet til å oppnå en form for finansiell belønning. Principal-Agent teori predikerer at dette kan redusere risikoen for et svekket arbeidsforholdet mellom leder og medarbeider, samtidig som medarbeiderne blir belønnet basert på faktiske prestasjoner og arbeidsinnsats. Bedriften opplyser om at et slikt system er i utvikling, og medarbeiderne responderer på denne informasjonen ved å ha insentiver til å opprettholde effektiviteten og innsatsen, iallfall i en viss periode. En risiko er at utviklingen av systemet overgår tålmodighetsgrensen til medarbeiderne, hvor ytelse, motivasjon, arbeidsinnsats og personlig utvikling kan reduseres før innføringen av systemet. Denne risikoen kan resultere i at innsatsnivået til medarbeidere blir lavere enn dagens utgangspunkt.

Målkongruens

Bedriften gjennomfører jevnlige møter for å presentere fremgang og eventuelle utfordringer, for å skape et arbeidsforhold hvor begge parter er informert og involvert. Braglien (2005) predikerer at dette er en nødvendighet for at det skal være mulig å arbeide kontinuerlig og effektivt mot felles mål. Prinsipal, ledelsen, har utviklet provisjonsordningen til Agenten, salgsmedarbeider, for å skape et motivasjonsgrunnlag til å oppnå gode kontrakts avtaler, i både kvalitet og kvantitet. For at Bedriften skal ha mulighet til å nå sine overordnede og budsjetterte mål er de helt avhengig av at medarbeiderne gjør sine arbeidsoppgaver mest mulig effektivt. Ved å utvikle et system som engasjerer og motiverer medarbeiderne til å oppnå sine egne delmål, samtidig som Bedriften oppnår sine delmål på sikt, bidrar dette til å redusere både den moralske risikoen og risikoen for et svekket arbeidsforhold.

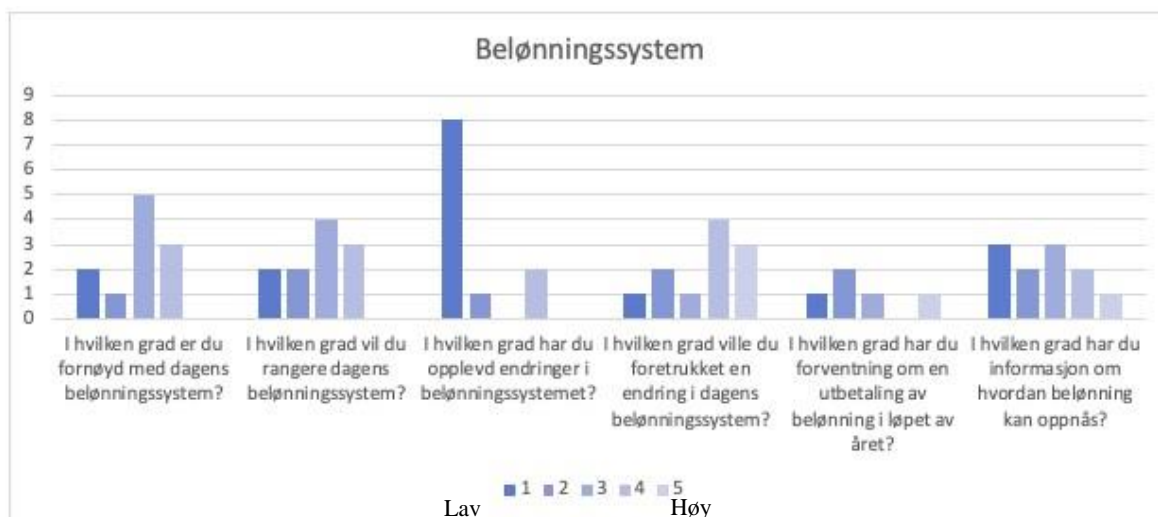
Hva som er medarbeidernes egne mål er individuelt, men som vi skal se i delkapittel 5.3 motiveres medarbeiderne av ulike faktorer. Finansiell belønning er en gjengående faktor, men ikke-finansielle metoder som at medarbeiderne føler progresjon, trivsel i jobben og et godt arbeidsmiljø, resulterer i at Bedriften må skape et totalt belønningssystem som dekker både de finansielle og ikke-finansielle behovene til medarbeiderne. For å unngå vridningseffekter må begge belønningsmetodene eksistere i styringssystemet. Som en bedrift innenfor teknologileverandør sektoren kan det nesten antas at finansielle måltall bør være retningslinjer for belønningsutbetaling, men bare for medarbeidere hvor nøyaktige måltall og KPIer kan benyttes. For resterende medarbeidere bør det anbefales å vektlegge de ikke-finansielle metodene og heller justere grunnlønn. Armstrong (2012) predikerer at belønningsledelsen

omfatter både finansielle og ikke-finansielle midler, hvor det må skapes insentiver ved begge metodene som reflekterer målsetningene og ønsket arbeidsinnsats.

Medarbeidernes målsetting er avgjørende i forbindelse med hvorvidt Bedriften når sine overordnede mål, og er svært relevant for å skape en balansert målstyring hvor begge parter føler en gjensidig måloppnåelse. Ved innføring av provisjonsordningen skapte Bedriften insentiver til salgsmedarbeiderne til å opprettholde kontinuerlig arbeidsinnsats og effektivitet, som gradvis vil generere provisjonsutbetaling etter hvert som kontrakts avtaler blir underskrevet. Når kontrakts avtaler blir gjennomført genererer dette inntekt til Bedriften, som igjen gir utgangspunkt for å nå Bedriften sine overordnede målsetninger, både kvalitets- og kvantitets messig.

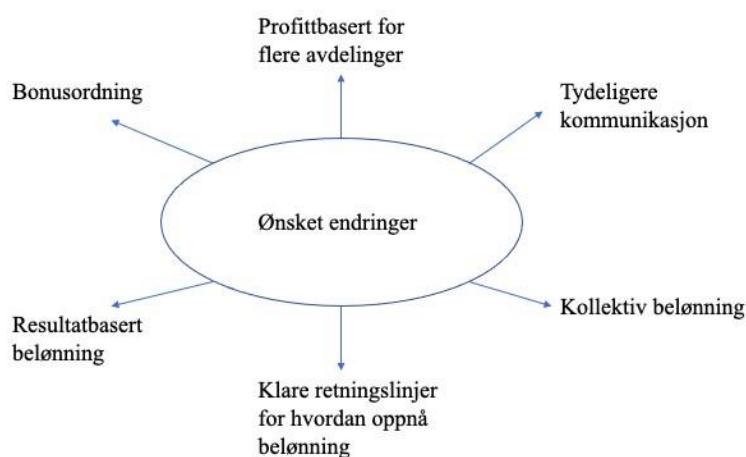
5.2 Belønningssystem

Medarbeiderne i Bedriften fikk alle spørsmål knyttet til opplevelsen av belønningssystemet, og svarene er relativt ulike. Foruten spørsmålet «i hvilken grad ville du foretrukket en endring i dagens belønningssystem?», er svargjennomsnittet rangert som 3 eller lavere (1- mørk blå lavest, 5- lys blå høyest). Svarene er presentert i tabell 5.3. Spørsmålet om en ønsket endring av belønningssystemet har også variasjoner i svarene, men er vektet med en median på 4 og viser at flertallet av respondentene ønsker en endring i dagens belønningssystem.



Tabell 5.3: Medarbeidernes opplevelse av belønningssystemet

Tabellen gir en oversikt over hvordan belønningssystemet oppleves i dag, og viser til at flere medarbeidere rangerer dagens system i det lavere sjiktet. Utsagn som «ønsker mer klarhet og tydelighet i hvordan oppnå belønning» og «vi har ingen belønning annet enn fastlønn» er gjengående. Disse utsagnene kan antas å være basert på medarbeidere som ønsker å ta del i provisjons og/eller bonusordningen til salgsavdelingen, og utvikle dette systemet til å gjelde flere avdelinger. Medarbeiderne predikerer at en endring er ønsket, men er ikke konsekvent med svarene i spørreundersøkelsen. Enkelte medarbeidere viser et tydelig ønske om endringer, men svarer samtidig at de er fornøyde med dagens belønningssystem og rangerer belønningssystemet relativt høyt. I figur 5.1 under er de mest gjentakende ønskede endringene oppsummert.

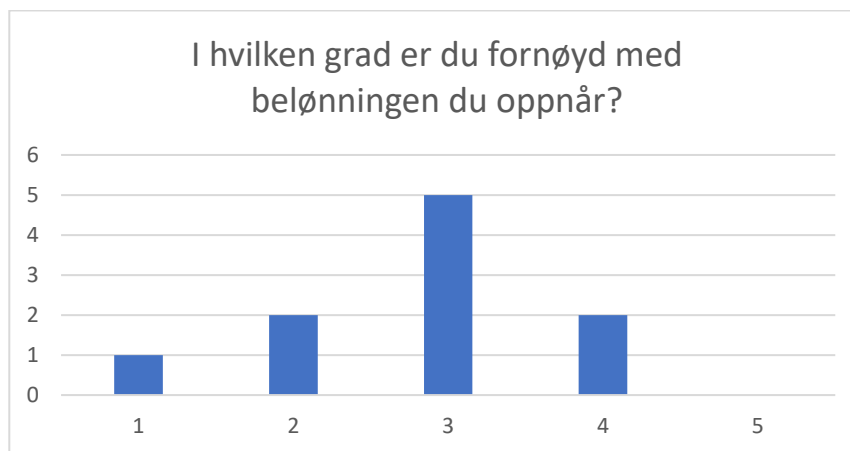


Figur 5.1: Medarbeidernes ønskede endringer i belønningssystemet

Den finansielle belønningsmetoden, bonus, er metoden som blir hyppigst nevnt og ønsket som et tilskudd i belønningssystemet. Evaluering av belønningssystemet viser at Bedriften ikke har nøyaktige nok KPIer og måletall for å danne profittbaserte, resultatbaserte og individuelle bonusordninger som et belønningsgrunnlag for medarbeiderne utenfor salg. Kollektive belønningsmetoder er gunstig når det er vanskelig å skille medarbeidernes arbeid fra hverandre, hvor det er en gjensidig interesse å lykkes (Colbjørnsen et al., 2000). Likevel kan en kollektiv overskuddsbonus virke mer hyggelig enn motiverende for denne Bedriften. Medarbeiderne utenfor salg operer med rutinearbeidsoppgaver. Dersom alle medarbeiderne uansett oppnår lik bonus, uavhengig av arbeidsinnsats, kan dette føre til vridningseffekter og gratispassasjerer.

Før et belønningssystem implementeres er det derfor viktig å kjenne medarbeiderne godt nok til å anbefale incentiver som virker med sin hensikt. Å optimalisere medarbeidernes effektivitet slik at Bedriftens målsettinger oppnås, krever derfor en undersøkelse av medarbeiderne, som gjort i denne forskningen. Evalueringen av medarbeiderne tyder på at de ønsker en finansiell utbetaling, for å stimulere til bedre prestasjoner. Forskning predikerer at bedrifter som praktiserer overskuddsbetaling oppnår høyere produktivitet kontra de som ikke praktiserer dette i store bedrifter (Colbjørnsen et al., 2000). Med utgangspunkt i at Bedriften er en mellomstor nyetablert Bedrift vil det anbefales at Bedriften fokuserer på en høy grunnlønn for medarbeiderne utenfor salgavdelingen, kontra overskuddsbonus. Dette baseres på at medarbeiderne generelt ønsker en finansiell belønning og ikke viser særlig mistriivsel i eksisterende system.

Til tross for at belønningssystemet rangeres som gjennomsnittlig (3) på spørsmål om hvor fornøyd de ansatte er med dagens belønningssystem og i hvilken grad de ansatte vil rangere dagens belønningssystem, svarer de ansatte også gjennomsnittlig (3) på spørsmål om i hvilken grad de ansatte er fornøyd med belønningen som oppnås.



Tabell 5.4: I hvilken grad er du fornøyd med belønningen du oppnår?

Grunnen til at medarbeiderne likevel er fornøyd med belønningen de oppnår med dagens belønningssystem, argumenteres for at grunnlønnen er relativt høy. Medarbeiderne viser til ønskede endringer som bør innføres til belønningssystemet, men de viser også at dagens belønning ikke er rangert helt lavest i sjiktet. Medarbeiderne uttrykker en tålmodighet, hvor Bedriftens strategi med å benytte høy grunnlønn matcher motivasjonen til de ansatte, samtidig som incentivet ivaretas ved kunngjøring om at et nytt finansielt belønningssystem er i utvikling.

Kort oppsummert viser evalueringen av belønningssystemet at medarbeiderne er noe inkonsekvent med hvordan opplevelsen av belønningssystemet er. Medarbeiderne uttrykker gjennomsnittlig opplevelse av dagens belønningssystem, rangering av systemet og hvor fornøyd de er med dagens utbetaling. Samtidig viser undersøkelsen at medarbeiderne kun gjennomsnittlig ønsker en endring i belønningssystemet. Likevel fokuserer majoriteten av medarbeiderne fra undersøkelsen at det er ønskelig med en finansiell belønningsmetode. Medarbeidernes resultater fra undersøkelsen skal nå evalueres i henhold til teori.

5.2.1 Belønningssystem og teori

Arbeidsinnsatsen og effektiviteten på medarbeidere utenfor salgsavdelingen blir ikke målt til belønning, noe som gjenkjennes i ulik grad av initiativ og fleksibilitet til å ønske å arbeide. Foruten høy grunnlønn for medarbeiderne utenfor salgsavdelingen eksisterer det ikke noe finansielt system, noe som viker fra Malmi & Brown (2008) sin teori om at belønningssystemet skal foregå som en integrert komponent av Bedriftens styringssystem. Teorien predikerer at en integrasjon av belønningssystemet i Bedriften, som en helhetlig totalpakke, kan skape en mulighet til å styre medarbeiderne til ønsket arbeidsinnsats og effektivitet. Evalueringen av medarbeiderne tyder på at ønskede handlinger opprettholdes i dagens belønningssystem, til tross for at de generelle behovene blir kun dekket av de ikke-finansielle belønningsmetoden. Evalueringen tyder likevel på at det er nødvendig med en finansiell belønning, og en helhetlig totalpakke, på sikt, for at den ønskede arbeidsinnsatsen og effektiviteten skal opprettholdes i fremtiden. Bedriften har et påbegynt belønningssystem og anser dette som en integrert del av styringssystemet. Likevel fungerer ikke den finansielle belønningsmetoden som en kontrollmekanisme for alle medarbeiderne, selv om den ikke-finansielle belønningsmetoden er gjeldende for alle medarbeiderne.

Medarbeiderne uttrykker liten forventning til utbetaling av belønning, og etter evalueringen rangeres dagens belønningssystem som «midt-på-treet» (3). Det fremkommer av undersøkelsen at medarbeiderne ikke nødvendigvis opplever belønningssystemet som bidragsytende, men som generelt interesserte individer til å prestere godt i arbeidet, samt fremme et godt arbeidsmiljø og en god arbeidskultur. Dette står i samsvar med Bogsnes (2009) og McGregor (1960) hvor deres teori predikerer at Leder kan fokusere mer på tilrettelegging av progresjon og tilpassing, og mindre på ekstern kontrollering.

Til tross for at dagens provisjon måles av finansielle budsjetter og økonomiske måltall, er det basert på prestasjonsmåling som skaper en mulighet til å behandle like tilfeller likt. Innsats og belønning henger sammen, i den grad hvor gode kontraktsverdier genererer gode provisjonsutbetalinger innad i salgsavdelingen. Hvorvidt lik ytelse, innsats og belønning henger sammen avgjøres i tillegg av individets egenskaper og kunnskap, men utgangspunktet, og det Beauchamp og Childress (2019) sin teori predikerer, er et rettferdighetsgrunnlag der alle salgsmedarbeiderne har lik mulighet til å oppnå provisjon. Analysen tydeliggjør at Bedriften forsøker å operere med en dynamisk ledelse som inkluderer de sosiale mekanismene og belønningsmetodene som en inkludert del av styringssystemet, noe McGregor (1960) ville plassert mot Teori Y ledelse og Kuvaas (2011) som det nyere fenomenet; Beyond Budgeting.

Som Armstrong (2012) predikerer oppleves ikke finansiell belønning som fullstendig tilfredsstillende uten ikke-finansielle belønninger. Det er tydelig at medarbeiderne ønsker å ta del i ett finansielt belønningsprogram, men det fremkommer også viktigheten av å føle tilhørighet og bli sett. «Det er viktig at bedriften ser verdien vi tilfører og belønner deretter» og «lønn og bonus er ikke hoveddrivkraften, men arbeidet vi gjør for å bidra til en bedre verden» er utsagn fra medarbeiderne som skildrer viktigheten av samhold og muligheten til å bidra i et miljø både innad og utad i Bedriften. Armstrong (2012) sin påstand om at «penger alene ikke er nok til å motivere til høy ytelse/prestasjon», kan bekreftes som gyldig da det er tydelig at medarbeiderne også ønsker ikke-finansielle belønningsmetoder for å dekke behovet for både de indre og ytre motivasjonsfaktorene.

5.3 Motivasjon og insentiver

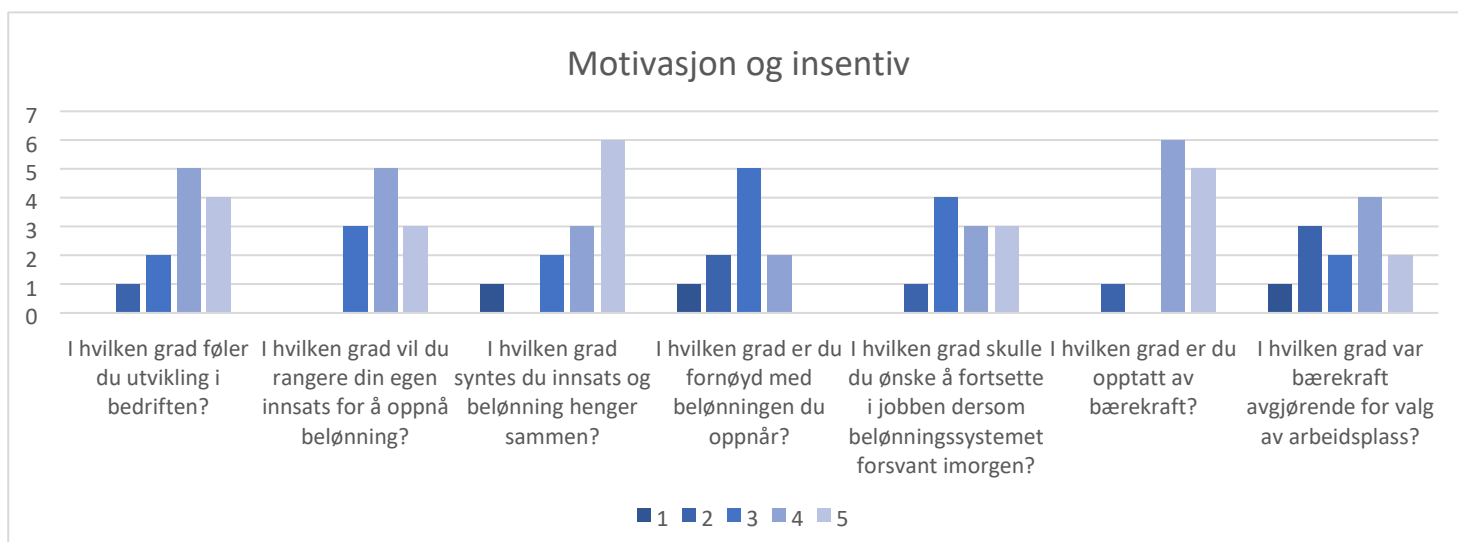
Medarbeiderne uttrykker generelt god motivasjon i spørreundersøkelsen, med utsagn som: «jeg motiveres av at det er et skapende og kreativt arbeidsmiljø, hvor vi gjør hverandre gode» og «gode kollegaer som gjør at jeg trives på jobb». Det som er gjentakende er at medarbeiderne motiveres til å prestere på arbeidsplassen av gode kollegaer og en god arbeidskultur. Til tross for at det er gode lovord om kollegaer og arbeidsmiljø, er det ikke til å komme utenom utsagn som: «selv om hovedmotivasjonen min er å trives i jobben, vil absolutt en belønning styrke motivasjonen for å fortsette et godt arbeid». Hva som motiverer medarbeiderne, er oppsummert og presentert i figur 5.2.



Figur 5.2: Hva motiverer deg? Hva motiveres du av?

Det kommer frem av undersøkelsen at medarbeiderne i størst grad motiveres av et godt arbeidsmiljø, følelsen av progresjon i arbeidet og finansiell belønning. Hvordan belønningsmetode som ønskes varierer med de ulike medarbeiderne, fra «årlig bonus», «resultatorientert belønning» og «individuell belønning». Responsen på spørreundersøkelsen tyder på at medarbeiderne til en viss grad motiveres av følelsen av samhold, felleskap og muligheten til å være med på en positiv bærekraftig utvikling. Likevel, finansiell belønning blir i størst grad nevnt som motivasjonsfaktoren som vil påvirke flest medarbeidere.

Til tross for at medarbeiderne rapporterer om ønskede endringer i belønningssystemet (jf. kap. 5.1) svarer medarbeiderne jevnt over gjennomsnittlig (3) eller høyere på spørsmål om i hvilken grad «innsats og belønning henger sammen» og om «du er fornøyd med belønning du oppnår». Det som er interessant er at svarmedianen på hvorvidt medarbeiderne skulle ønske å fortsette i jobben dersom belønningssystemet forsvant er på 4. Det spørreundersøkelsen understreker er at til tross for et ønske om finansiell belønning, står medarbeiderens motivasjon og lojalitet til arbeidstilværelsen, sammen med følelsen av å føle personlig utvikling og følelsen av å delta i en interessant utvikling ved arbeidet som utføres. Finansiell belønning kan virke som et bevis og takknemlighet på at prestasjon og innsats blir sett og verdsatt, istedenfor som en hovedmotivasjon til å utføre det faktiske arbeidet. Svarene er presentert i tabell 5.5.



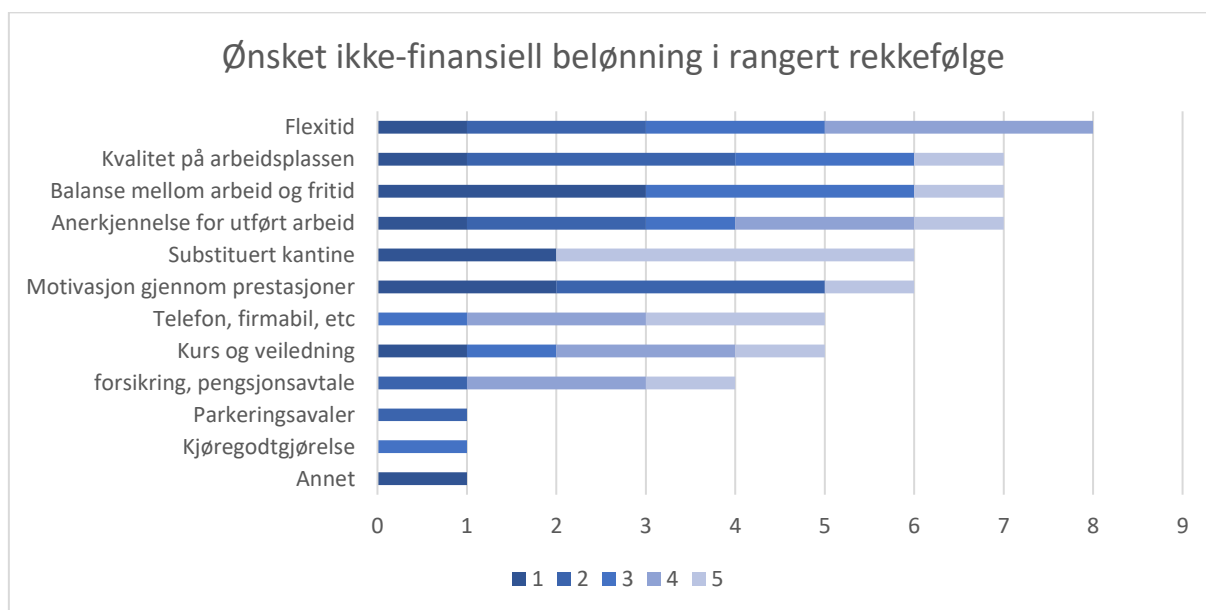
Tabell 5.5: Medarbeiders motivasjon og insentiv

Finansiell belønning er ønsket blant medarbeiderne som et ytre motivasjonsgrunnlag til å prestere, men det er tydelig at flere ikke-finansielle belønninger fungerer som insentiver til å opprettholde god arbeidsinnsats og gode prestasjoner. Hva som motiverer mest og rangeres som mest verdifullt varierer. Medarbeiderne ble bedt om å velge fem ikke-finansielle belønningsmetoder som Bedriften opererer med i dag, og rangere de fra 1-5 i prioritert rekkefølge. 1 er mest ønskelig og 5 er minst ønskelig. Svarene til medarbeiderne er presentert i tabell 5.6.

	Substituert kantine	Fleksitid	Parkeringsavtaler	Kjøregodtgjørelse	Forsikring, pensjon	Telefon, firmabil	Kvalitet på arbeidsplass	Balanse mellom arbeid og fritid	Motivasjon gjennom prestasjoner	Anerkjennelse for utført arbeid	Kurs og veiledning	Annet
1	2	1					1	3	2	1	1	1
2		2	1		1		3		3	2		
3		2		1		1	2	3		1	1	
4		3			2	2				2	2	
5	4				1	2	1	1	1	1	1	

Tabell 5.6: Medarbeidernes ønskede ikke-finansielle belønningsmetoder i prioritert og rangert rekkefølge

Det varierer med hvilke ikke-finansielle belønningsmetoder som er ønsket blant medarbeiderne og i ulik rangering, men alle metodene som Bedriften benytter blir verdsatt av minst en medarbeider. I tabell 5.7 er svarene presentert i synkende rekkefølge, etter hvilken metode som er ønsket blant flest medarbeidere, uavhengig av rangering.



Tabell 5.7: Ønsket finansiell belønning i rangert synkende rekkefølge

Som det kommer frem av tabell 5.7 er det fleksibel arbeidstid som er metoden som flest medarbeidere rangerer fra 1-5. Likevel er det «Balanse mellom arbeid og fritid» som får flest første rangeringer, og er med andre ord metoden flest medarbeidere foretrekke høyest. Andre metoder som blir hyppig trukket frem er «kvalitet på arbeidsplassen» og «anerkjennelse for utført arbeid», som kan kjennes igjen fra hvordan medarbeiderne har uttrykt et ønske om å skape et godt og trygt arbeidsmiljø og er ønske om finansiell belønningsutbetaling for å vise takknemlighet for arbeidet som blir utført.

Kort oppsummert viser evalueringen at medarbeidernes motivasjon trekkes i retning av finansielle og ikke-finansielle metoder. Medarbeiderne oppleves generelt motivert, noe som tyder på at eksisterende insentiver fungerer til en viss grad. Medarbeiderne fokuserer mye på savnet etter et finansielt belønningssystem, men undersøkelsen viser hvor viktig de ikkefinansielle metodene er. Bedriften innehar flere ikke-finansielle belønningsmetoder som ikke nødvendigvis trekkes frem av medarbeiderne, men som har en viktig effekt. Behovet for anerkjennelse og et bevis på takknemlighet er viktige faktorer som medarbeiderne uttrykker. Disse behovene og motivasjonene skal nå evalueres i henhold til teori.

5.3.1 Motivasjon og teori

Bedriften har et belønningssystem som finansielt kun angår salgsavdelingen, hvor de resterende ansatte kun har kontraktfestet fastlønn, som finansiell belønningsmetode. På spørsmål om medarbeiderne har en forventning om utbetaling av belønning er det et entydig nei, uavhengig av hvilken avdeling medarbeiderne holder til. Bakgrunnen er at Bedriften fortsatt er i oppstart, og ikke nødvendigvis vil nå målene for å utbetale provisjon. Uavhengig av utbetaling eller ikke, kan en medarbeiders motivasjon reduseres ved at andre medarbeidere har muligheten til å motta en belønningsutbetaling, dersom en selv ikke kan opparbeide noen form for belønning. Instinktteorien predikerer at individer styres av atferdsmønster, hvor en medarbeider som føler seg urettferdig behandlet kan påvirke motivasjonsgrunnlaget for å opprettholde god arbeidsinnsats og dermed mulig justere Bedriftens ytelse. Redusert motivasjon reduserer også muligheten for økt effektivitet, som igjen kan påvirke Bedriften sine resultater (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

En evaluering av belønningssystemet basert isolert sett på den provisjonsbaserte metoden, kan argumenteres som en god belønningsmetode for de medarbeiderne det gjelder. Kuvaas (2011) predikerer at det skapes en rettferdighet ved å benytte dynamisk prestasjonsmåling, hvor det genereres provisjonsutbetaling basert på medarbeideren sin egen arbeidsinnsats.

Ved en helhetlig vurdering av belønningssystemet, inkludert alle medarbeidere, viser analysen at alle innfrir de laveste behovene rangert i Maslows behovspyramide. Alle medarbeiderne har fastlønn basert på stilling og ansiennitet, som gir mulighet til å ta vare på seg selv og skape en ønsket livsstil. Godt arbeidsmiljø og gode kollegaer er tydelige behovsfaktorer blant medarbeiderne, og viser til at Maslows behovspyramide (1943) sitt sosiale tilknytningstrinn også er oppfylt. Uttrykk som: «jeg opplever å bli heiet på av lederne, samtidig som de løfter ansatte opp og frem», «konstruktiv god konkurranse der vi hjelper hverandre til suksess» og «jeg må føle meg verdsatt og lyttet til», viser til et behov om anerkjennelse og selvrealisering. Disse øverste «trinnene» er svært individuelle og ikke nødvendigvis like elementært for alle.

Uavhengig av hvilket behovstrinn man befinner seg på, og ønsker å oppnå, bør alltid medarbeiderne fortsette å motiveres til å strekke seg oppover i pyramiden. Maslows behovspyramide predikerer at dersom noe skal oppfattes motiverende, må det også eksistere behov som ikke er fullstendig tilfredsstillt. Lederen uttrykte: «Noen ganger gjør du en endring

bare for å gjøre en endring, fordi det kanskje har en positiv effekt at det skjer forandring». Dette ledersynet bekrefter hva Maslows behovspyramide (1943) indikerer, hvor behov og motivasjon endres og dermed trenger nye forandringer og stimuli. Justeringen trenger ikke nødvendigvis å være en stor endring for å oppleves motiverende (Ryan & Deci, 2000a).

Basert på Maslows behovspyramide og forventningsteori er det grunn til å argumentere for at analysen av belønningssystemet som helhet, ikke dekker de øverste trinnene i medarbeidernes behov på Maslows skala. Analysen konstaterer at medarbeiderne oppleves generelt fornøyd og motiverte, men viser likevel til lave forventninger og et savn om å være deltakende i et finansielt belønningssystem. For medarbeidere utenfor salgsavdelingen kan det være vanskelig å skille hvert enkeltes bidrag fra hverandre, hvor da gruppebasert resultatlønn kan være å anbefale (Colbjørnsen et al., 2000). I stedet for å skape resultatmål, basert på unøyaktige måletall, kan det være et alternativ å gjennomføre en kollektiv lønnsøkning. Det er i alles interesse å lykkes, hvor medarbeiderne er avhengig av hverandre for å oppnå Bedriftens resultater. Dette kan naturligvis ikke skje ofte, men dersom det kommuniseres at medarbeidernes kollektive innsats oppnår Bedriftens overordnede mål, er lønnsøkning en mulighet. Dette gir også Bedriften mulighet til å benytte subjektive indikatorer (Colbjørnsen et al., 2000), dersom enkelte medarbeidere skiller seg ut, positivt eller negativt.

Medarbeiderne viser til en liten grad av anerkjennelse i dag, men antyder et ønske om at Bedriften viser tydeligere grad av takknemlighet ved å benytte finansiell belønning som uttrykingsmetode. Ved å tilfredsstille dette behovet skaper det større mulighet for å treffe den ytre motivasjonsdriveren blant medarbeiderne, og oppnå selvrealisering og fullstendig anerkjennelse på Maslow sin behovsskala.

5.4 Vellykket belønningssystem?

Prinsippene til Aguinis, Joo og Gottfredson (2013) om hvordan designe og utforme et vellykket finansielt belønningssystem, ble nevnt i teoridelen. Teorien predikerer at det er fem steg som definerer ulike perspektiver av belønningssystemet som kan besvare hvorvidt belønningssystemet er suksessfullt. Denne teorien vil her bli gjennomgått steg for steg, for å avgjøre hvorvidt dagens belønningssystem er etter deres definisjon vellykket, og fungerer på en såkalt optimal måte. Hva som er optimalt må ses i lys med situasjonen Bedriften befinner seg i, etableringsfase, samt hva som er «beste mulige» belønningssystem for denne situasjonen.

1. Definere og måle ytelsen nøyaktig

Ledelsen har utviklet en provisjonsordning som baseres på salgsoppnåelse, i pris og volum, for hver medarbeider innenfor salgsavdelingen. Denne metoden er dynamisk og endres i takt med arbeidet til selgerne. Hva som skal til for å oppnå provisjon blir vurdert hvert år, basert på budsjett og KPI'er, med en jevnlig utbetaling. Medarbeiderne vet derfor hvilken ytelse som forventes for å oppnå provisjon, samtidig som Bedriften har mulighet til å kontrollere og justere utbetaling basert på nøyaktige måltall. De resterende medarbeiderne har ingen metode å bli målt nøyaktig på, per dags dato, da deres innsats ikke nødvendigvis kan måles i tall.

2. Gi belønninger betinget av ytelse

For provisjonsordningen avhenger belønningen på salgsoppnåelse i pris og volum for hver enkelt selger, og avhenger dermed av individets innsats og ytelsesnivå. Mer salg og gode salgssavtaler skaper mulighet for større provisjonsutbetalinger. For medarbeiderne utenfor salgsavdelingen varierer lønnsnivået ut ifra arbeidstittel og ansiennitet, og er dermed ikke nødvendigvis betinget av medarbeidernes ytelse.

3. Belønne ansatte på en riktig måte

Ved å benytte en provisjonsordning som baseres på effektiviteten til selgerne, belønnes arbeidsinnsatsen og gode avtaler gjort av hvert individ. Dette resulterer i at hver enkelt selger er forvalter av egen arbeidsinnsats og ytelse, som igjen avgjør hvor stor belønning som oppnås. Ledelsen har faste og jevnlige møter hvor KPI'er vurderes og evalueres, slik at selgerne får tilbakemeldinger på hvordan de ligger an i forhold til salgsoppnåelsene som genererer provisjon. For lønnsavtalene for medarbeiderne utenfor salgsavdelingen har det ikke blitt gjort justeringer, foruten inflasjon, da medarbeiderne ikke har vært lenge nok i Bedriften til å kunne evalueres på lojalitet og fleksibilitet. Må derfor antas at medarbeiderne ble ansatt med en lønnsavtale som er riktig basert på deres kunnskap og bidrag til Bedriften. Standardlønnen er ikke evaluert etter ansettelse, slik at grunnlønnen bør være noe den ansatte er tilfreds med, ettersom ansettelseskontrakten ble underskrevet. Rutine og arbeidserfaring er svært ønskelig i Bedriften, og ledelsen uttrykker at deres arbeidsstillinger belønnes i samsvar med dette.

4. Opprettholde rettferdighet i belønningssystemet

Å innføre et belønningssystem som kun gir en avdeling forutsetning til å oppnå provisjon, vil skape urettferdighet i form av at ikke alle medarbeiderne har like forutsetninger til å oppnå finansiell belønning. Ikke alle avdelingene i Bedriften har mulighet til å vurderes på like nøyaktige målepunkter, som i salgsavdelingen. Som et resultat av dette er det kun utviklet et finansielt provisjonssystem for salgsavdelingen, noe som kan skape misnøye og tendenser til et helhetlig belønningssystem som ikke er fullstendig utviklet. Ledelsen bekrefter dette, og viser antydning til at et fremtidig belønningssystem inkluderer alle medarbeiderne. Ledelsen ønsker å opprette et kollektivt bonussystem hvor alle ansatte (utenfor salg) er kvalifisert til å oppnå belønningsutbetaling. Bonussystemer er ofte ikke rettferdige basert på ulike avlønninger. Dersom dette er en verdi Bedriften foretrekker å opprettholde kan dette trekke i retning av en anbefaling om at Bedriften ikke skal opprette et kollektivt bonusprogram. Dersom avdelingene internt skaper finansielle belønningsmuligheter, blir alle medarbeiderne på ett sett inkludert, men avlønningen kan være ulik og rettferdighetsgrunnlaget svekket. Per i dag er dette ikke inkludert i belønningssystemet, på grunn av lite salg og ikke nøyaktige måltall, men det er viktig at det blir kommunisert hva som skal skje. For maksimal rettferdighet kan det anbefales at medarbeidere med nøyaktige måltall og KPIer faller inn under provisjonsordning, og de resterende medarbeiderne styres av grunnlønnen, hvor denne kan forhandles og justeres etter arbeidsresultater årlig.

5. Bruke finansielle og ikke-finansielle belønninger

Av finansielle belønninger er det kun salgsavdelingen som er inkludert i et utviklet belønningssystem, i form av provisjon. Alle medarbeidere er inkludert i form av grunnlønn, men det blir ikke nevnt som en belønning som gir motivasjon, da det fokuseres på det som gir en tilleggs- og/eller merverdi. For medarbeidere som har behov for reise i arbeidet benytter Bedriften Arbeidsmiljøloven sin regulering om utbetaling av diettgodtgjørelse, etter statens satser. De finansielle belønningene er det som blir nevnt som motivasjonsfaktorer og ønskede belønningsmetoder benyttet i et belønningssystem. Ettersom det fremkommer av analysen at medarbeiderne ønsker en finansiell belønningsmetode, bør Bedriften skape incentiver til å tilfredsstille disse behovene. Disse insentivene kan være bidragsytende for at medarbeiderne opprettholder et godt arbeidsnivå, samtidig som det overordnet resulterer i større sjanse for å oppnå Bedriftens målsettinger.

Av de ikke-finansielle belønningsmetodene er det fleksibel arbeidstid, kvalitet på arbeidsplassen, balanse mellom arbeid og fritid og anerkjennelse ved utført arbeid som blir verdsatt høyest av medarbeiderne i en prioritert rangering. Bedriften har også flere ikkefinansielle belønningsmetoder som ikke nødvendigvis blir nevnt (eller nevnt som viktigst), men som likevel er ønsket. Av undersøkelsen kommer det frem at de ikke-finansielle belønningsmetodene ikke blir nevnt i like stor grad som de finansielle eller ønsket om en finansiell belønningsmetode. Analysen viser likevel til at de ikke-finansielle belønningsmetodene er en viktig del av det totale belønningssystemet, da det sannsynligvis ville blitt oppfattet som en mangel (hygienefaktor) dersom de ikke-finansielle belønningsmetodene ikke var til stede.

Vellykket?

Hvordan et vellykket belønningssystem defineres er svært individuelt, men ved hjelp av prinsippene til Aguinis, Joo og Gottfredson (2013) kan det diskuteres hvorvidt Bedriftens belønningssystem fungerer med sin hensikt. Etter å ha gjennomgått de fem prinsippene kan man argumentere for at medarbeiderne som inngår i provisjonsordningen har et godt system hvor «måle ytelsen nøyaktig», «gi belønninger betinget av ytelse», «belønne ansatte på riktig måte», «oppretholde rettferdighet i belønningssystemet» og «bruk finansiell og ikke finansiell belønning» er godt representert.

Dersom belønningssystemet blir drøftet som helhet, inkludert alle medarbeiderne, kan det argumenteres for at systemet har mangler og at det foreligger et svakt belønningssystem. Medarbeiderne antyder ikke nødvendigvis at dagens system er urettferdig, men uttrykker et ønske om å bli inkludert og få muligheten til å oppnå finansiell belønning, på lik linje som salgavdelingen. Alle medarbeiderne har ikke mulighet til å bli målt nøyaktig på ytelsen, noe som kan skape store forskjeller dersom et belønningssystem blir inkorporert basert på unøyaktige måltall. Medarbeidere med lik stillingstittel og avdeling kan ved et slikt system belønnes likt, til tross for ulik ytelse og arbeidsinnsats.

Teorien til Aguinis, Joo og Gottfredson (2013), samt mange forskere, predikerer viktigheten av å kombinere finansielle og ikke-finansielle belønningsmetoder, for at et belønningssystem skal kunne omtales som vellykket. De fleste forskninger og teorier konkluderer med dette ettersom det er en metode for å unngå vridningseffekter. Dersom Bedriften utvikler et mer inkluderende

finansielt belønningssystem, vil belønningssystemet som helhet bli mer aktuelt ettersom deres ikke-finansielle belønningssystem allerede er godt mottatt blant medarbeiderne. Først når et mer inkluderende og finansielt belønningssystem er inkorporert som en del av det totale belønningssystemet, kan det argumenteres for at Bedriftens belønningssystem er vellykket. Som en teknologileverandør med tjenester og produksjon bør Bedriften benytte finansielle belønningsmetoder, ved bruk av nøyaktige måltall og KPIer for medarbeiderne der dette er mulig å måle. For resterende medarbeidere anbefales det, basert på evaluering av medarbeiderne og teori, å utvikle grunnlønnen til å være et insentiv av finansiell metode. Avhengig av denne type virksomhet Bedriften er, vil en slik ordning føre til at rutinearbeidene oppnår insentiver gjennom en generelt høy grunnlønn for arbeidet som utføres, samtidig som medarbeidere som kan påvirke salget til Bedriften får insentiver til å oppnå gode kontrakts avtaler, som genererer provisjonsutbetalinger.

Frem til alle medarbeiderne opplever insentiver rettet mot det finansielle aspektet av det totale belønningssystemet, besvares ikke alle punktene i Aguinis, Joo og Gottfredson (2013) sin teori om et vellykket belønningssystem. For å dekke behovene til medarbeiderne i Bedriften må de faktiske utbetalingene og insentivene gjenspeile arbeidsinnsats og rettferdighetsaspektet. Bedriften operer allerede med en høy grunnlønn og anbefales derfor å kommunisere at dette er formen for finansiell belønning blant medarbeiderne, hvor nøyaktige måltall ikke eksisterer.

5.5 Anbefaling av videre utvikling

Evalueringen av belønningssystemet gir uttrykk for at medarbeiderne utenfor salgavdelingen, ønsker en kollektiv finansiell belønningsmetode, som fungerer uavhengig av avdeling. Bedriften ønsker å benytte nøyaktige måltall, slik at belønningene baseres på kontrollerbare forhold. Resultatlønn er ikke å utelukke som et alternativ i belønningssystemet til Bedriften, hvor det kan baseres på kollektive forhandlinger. Forhandlingene vil da baseres mer på kriteriene for lønnsdifferensiering, og mindre på lønnstilleggenes størrelse (Colbjørnsen et al., 2000). En anbefaling er å unngå kollektiv overskuddsbonus, da dette kan skape gratispassasjerer og potensielt vridningseffekter. Det er en hyggelig finansiell belønning og anerkjennelse, men for medarbeidere med rutinearbeidet vil dette ikke påvirke arbeidsmengde eller effektivitet. Motivasjonen kan også reduseres, dersom ytelsen til medarbeiderne er ulik og belønningen lik.

Bedriften er allerede i startfasen av en utvikling av et aksjeprogram, hvor alle medarbeiderne skal ha mulighet til å delta. En anbefaling er å fortsette utviklingen med aksjeopsjoner. Evaluering av Bedriften viser til at ledelsen er svært opptatt av å tiltrekke seg høyt kvalifiserte arbeidstakere, noe aksjeopsjoner kan bidra med. Aksjeopsjoner er en metode som oppmuntrer til risikotaking, samtidig som medarbeiderne ikke kan tape. Denne formen for finansiell belønning bidrar til å styrke eier- og tilhørighetsfølelsen (Colbjørnsen et al., 2000), noe evalueringen av medarbeiderne viser er viktige faktorer.

Evalueringen av medarbeiderne bekrefter at finansiell belønning er savnet i dagens belønningssystem. En anbefaling til Bedriften er derfor å bruke tid på å kommunisere at høy grunnlønn er av finansiell betydning. Til sammenligning er tilsvarende arbeidsoppgaver i liknende virksomheter, ikke nødvendigvis belønnet med det Bedriften uttrykker som høy grunnlønn. Dersom kommunikasjonen uttrykker alternativbelønningen som «lavere», kan denne høye grunnlønnen bygges opp som en motivasjonsfaktor, for rutinepreget arbeidsoppgaver. Anbefaler likevel at Bedriften benytter regnskapet til å vurdere om det er flere medarbeidere som kan oppnå resultatbelønning, basert på nøyaktige måltall. Eventuelt benytte variabel resultatlønn, i en kollektiv kontekst. Provisjonsbelønning ser ut til å fungere godt for medarbeiderne innenfor salg, så videreutvikling og benyttelse av dette systemet er å anbefale.

Dersom Bedriften vurderer disse anbefalingene og endringene kan det, basert på spørreskjemaet til medarbeiderne, være mulig å øke medianen og svarsnittet. Dette vil igjen øke rangeringen og den totale opplevelsen av Bedriftens belønningssystem til det bedre. Dersom belønningssystemet oppleves bedre vil medarbeiderne føle mer sammenheng mellom arbeidsinnsats og belønning, som igjen påvirker Bedriftens overordnede mål.

6. Oppsummering

Belønningssystem og insentiver er en kompleks problemstilling, hvor det nødvendigvis ikke er noen fasitsvar på hva som er det mest optimale systemet. Likevel, kan det trekkes slutninger og anbefalinger basert på gjennomført undersøkelse og forskning. Bedrifter, medarbeidere og motivasjon er dynamisk og har derfor behov for ulike konstruksjoner av et belønningssystem. Formålet med denne oppgaven ble å evaluere dagens belønningssystem basert på ulike teorier, for å undersøke hvorvidt Bedriften opererer med gode løsninger som er motiverende for medarbeiderne. Etter evalueringen av belønningssystemet og medarbeiderne ble fordeler og ulemper belyst, i form av anbefalinger om videre utvikling. Kom frem til to problemstillinger: «*En evaluering av en konkret Bedrift sitt belønningssystem*» og «*En anbefaling av videre utvikling av den konkrete Bedriften sitt belønningssystem*». Denne masteroppgaven trekker slutninger rundt behov, forventninger og motivasjonen til medarbeiderne for å uttrykke hva som er nødvendig for at denne Bedriften sitt belønningssystem skal utvikle insentiver for å motivere og effektivisere medarbeiderne.

Forskningen baseres på Bedriftens belønningssystem og deres medarbeidere sin motivasjon, behov og forventninger. Det kan derfor ikke trekkes noen statistiske generaliseringer av funnene, men forskningen kan benyttes internt i Bedriften for å forbedre belønningssystemet til å være mer tilpasset og spesifikt rettet mot sine ansatte. Funnen er preget av konteksten og at Bedriften er i en utviklingsfase av belønningssystemet.

I denne oppgaven har Bedriften sitt eksisterende belønningssystem blitt analysert og presentert med forslag til utvikling basert på medarbeidernes behov, motivasjon og forventning. Et belønningssystem skal være enkelt å forstå, relevant for Bedriften og påvirkbare for medarbeiderne noe det eksisterende belønningssystemet oppleves å være. Likevel, er det enkelte momenter som fremstår som lite utviklet til tross for at spørreundersøkelsen predikerer at medarbeiderne er generelt motiverte. Aguinis, Joo og Gottfredson (2013) sine prinsipper for å konkludere med et vellykket belønningssystem viser til nettopp dette. Prinsippene predikerer viktighet av kombinasjon i belønningsmetode, finansiell og ikke-finansiell, som igjen påvirker rettferdighetsaspektet som ikke oppfylles i dagens belønningssystem.

På bakgrunn av at det eksisterer en svak kombinasjon av finansiell og ikke-finansiell belønningsmetode viser undersøkelsen at Maslows behovspyramide (1943) sitt selvrealiseringstrinn og anerkjennelse ikke oppfyller behovene til medarbeiderne. Behovspyramiden uttrykker ikke hvor mye av hvert trinn som må være oppfylt før en medarbeider er aktuell for et høyere trinn, eller om det er mulighet for å befinne seg på to trinn samtidig. Til tross for dette er behovet for anerkjennelse blant medarbeiderne høyt, og opplevelsen av dette i det eksisterende belønningssystemet lavt. Funnene indikerer at det primære ønsket til medarbeiderne ikke nødvendigvis er definert av *hvordan* eller *hvor stor* den finansielle belønningen er, men *muligheten* til å oppnå en. Dette funnet avviker fra teorien til Locke, Feren, McCaleb, Shaw og Danny (1980) om at det ikke bør standardiseres for individuelle belønningsmetoder. Undersøkelsen predikerer viktigheten av at et standardisert individuelt finansielt belønningssystem er til stede i Bedriften, dersom alternativet er at det ikke eksisterer noen form for finansiell belønningsmetode for medarbeiderne. Medarbeiderne har ulike behov, forventninger og motivasjon, som i teorien bør belønnes ulikt, men funn i undersøkelsen viser at det er finansiell belønningsmetode som isolert sett er savnet, uavhengig av hvordan denne metoden utformes.

Undersøkelsen viser tydelige funn på at medarbeiderne har liten forventning til å oppnå belønning. Hvordan medarbeidernes belønning og innsats henger sammen, konkluderes her ved å benytte Vroom (1964) og Kaufmann og Kaufmann (2015) sine tre typer av forventning; subjektiv, instrumentell og valens.

Vil innsatsen gi resultater (subjektiv)?

Dagens belønningssystem består av provisjonsbelønning for salgsmedarbeiderne, hvor det er et kollektivt prosents system, med individuell utbetaling som baseres på ytelse. For disse medarbeiderne vil innsatsen gi resultater i form av større provisjonsutbetalinger ved god innsats og godt arbeid. For de resterende medarbeiderne er belønningssystemet konstruert slik at grunnlønnen er lik, innad i avdelingen og for lik stillingstittel. Dette resulterer i at ulik innsats kan gi lik grad av utbetaling (grunnlønn), og høy innsats ikke indikerer høyere utbetaling annet enn en mulig anerkjennelse for godt arbeid.

Vil arbeidet føre til en belønning (instrumentell)?

For salgsmedarbeiderne vil kontraktsinngåelsene føre til provisjonsutbetaling dersom kontraktsverdien tilsier at det kan utbetales provisjon. For de resterende medarbeiderne vil ikke arbeidet føre til en finansiell belønningsutbetaling, men det ikke-finansielle belønningssystemet vil være gjeldende. Enkelte medarbeidere uttrykker gjennom undersøkelsen at dette er belønning nok, mens flertallet savner et finansielt belønningsgrunnlag for utført arbeid. Undersøkelsen viste at dersom medarbeiderne ikke opprettholder ønsket kvalitet, kvantitet og innsats vil Bedriften ta vurderinger og avgjøre om den ansatte bør beholde jobben.

Hvilken verdi har belønningen (valens)?

For salgsavdelingen antyder undersøkelsen at det er provisjonsutbetalingen som oppleves motiverende for medarbeiderne. Belønningen har en effekt og et insentiv til å opprettholde gode arbeidsrutiner og innsats, så belønningen virker tilfredsstillende. For de resterende medarbeiderne virker ikke de ikke-finansielle belønningene å ha den samme effekten og lik verdi. Det er savnet et system hvor finansiell belønning og tydelig anerkjennelse vises. Forskningen indikerer dermed at en betydelig andel av medarbeiderne ikke verdsetter dagens belønningssystem om verdifull eller tilfredsstillende.

Forskningen indikerer at medarbeidernes lave forventninger om utbetaling er i tråd med de faktiske utbetalingene som belønningssystemet i dag benytter. Det er de finansielle belønningssystemene som er savnet som også gjenspeiles av ingen finansiell utbetaling. Bedriften fokuserer tydelig på å skape en god arbeidskultur og et godt arbeidsmiljø, noe funnene bekrefter. Likevel er ikke dette nok insentiv blant medarbeiderne, da innsatsen ikke henger sammen med finansiell belønning. Et veldig interessant funn i undersøkelsen er på spørsmål om savn i belønningssystemet, hvor medarbeiderne ikke uttrykker store savn og mangler i dagens system. Likevel tydeliggjør spørreundersøkelsen viktigheten av at det blir utviklet et finansielt belønningssystem for at medarbeiderne skal føle seg motivert, og ønske å arbeide effektivt for å oppnå gode resultater. Det er dette Malmi og Brown (2008) konkluderer, at en kombinasjon av finansielt og ikke-finansielt belønningssystem bør eksistere som en helhetlig del av styringssystemet til Bedriften for å stimulere medarbeiderne til å opprettholde ønsket atferd.

6.1 Konklusjon

Undersøkelsen predikerer at medarbeiderne er motiverte, men viser tydelige funn på at det er ønskelig med en finansiell belønningssystem, som da konstaterer at det er mangler ved belønningssystemet. Til tross for at medarbeiderne er motiverte i dagens belønningssystem, kan det antas at Bedriften har eksistert i for kort tid til å påvirke motivasjonen til medarbeiderne. Basert på teori anbefales det å fokusere på medarbeidernes insentiver for å opprettholde motivasjonen over tid, da det ikke eksisterer noen insentivløs bedrift. Aksjeopsjon vil for medarbeiderne skape nye stimuli, eierskap og anerkjennelse noe dagens belønningssystem mangler, samtidig som det gir finansielle muligheter i Bedriften. Hva som er den mest optimale utformingen vil uansett være et system som treffer medarbeidernes behov, og deres insentiv til å arbeide. Det eksisterer mye avvik mellom teori og praksis, da det er svært individuelt hva som fungerer for ulike bedrifter, men også ulike medarbeidere. Men, noe som er helt sikkert er at et belønningssystem må inkludere finansielle og ikke-finansielle belønningsmetoder for å unngå vridningseffekter. Anbefaler derfor basert på empiri og teori at Bedriften kommunisere sterkere hvordan finansiell belønning allerede inngår i belønningssystemet, om det er provisjon eller høy grunnlønn, eller aksjeopsjon som en utvikling i nær fremtid.

Funnene i denne forskningsoppgaven indikerer at Bedriften bør tilby alle sine ansatte et belønningssystem som oppleves finansielt og ikke-finansielt. Slik at alle medarbeiderne har mulighet til å se en sammenheng mellom egen innsats og utbetalt belønning. Undersøkelsen indikerer at metoden som implementeres, foreløpig ikke er av betydning for medarbeiderne, men utviklingen må skape nye stimuli uten å ta bort den indre motivasjonen, med ytre motivasjonsfaktorer. En forutsetning for at det skal fungere er at belønningssystemet som utvikles ikke skaper vridningseffekter. For medarbeidere med klare resultatmål er provisjonsbasert belønning å anbefale, da den baseres på individuell prestasjon og styrer medarbeiderne til ønskede handlinger (Bragelien, 2005).

Det er vanskelig å trekke en endelig konklusjon for hvorvidt dagens belønningssystem oppleves motiverende blant medarbeiderne. Kollektive belønningsmetoder kan motivere i stor grad, men for denne Bedriften kan det virke mot sin hensikt, og skape «gratispassasjerer» da oppgavene i stor grad er standardisert utenfor salgsavdelingen. Det er ikke opplagt at hver avdeling kan benytte likt belønningssystem, så en anbefaling til Bedriften er å utvikle aksjeopsjoner som en finansiell belønning til alle medarbeiderne, samt provisjon for salg, for å unngå urettferdighet.

Høy grunnlønn anbefales å kommuniseres som en motivasjonsfaktor av finansiell betydning, hvor Bedriften legger grunnlaget for hva som er ønsket for hver arbeidsoppgave. Bedriftens belønningssystem må være utviklet slik at medarbeiderne opplever den faktiske belønningen som utbetales, og ikke som en kontrollmekanisme.



Det er Bedriften som skaper insentiver til medarbeiderne for å effektivisere arbeidsoppgavene. Videre er det de grunnleggende behovene til medarbeiderne som er veiledende for motivasjonsfaktorene. Likevel er det de grunnleggende behovene som er veiledende for medarbeidernes motivasjonsfaktorer. Forventningene om belønning blant medarbeiderne fremgår av undersøkelsen som lav, og er dermed ikke det som er en motiverende faktor ved dagens system. Behovet for anerkjennelse i form av en finansiell belønning uttrykkes som nødvendig, i ulik grad, noe som indikerer at pilen mellom motivasjon og belønning kunne vært motsatt vei. Dermed er det finansiell belønning som skaper motivasjon og ikke medarbeidernes motivasjon som skaper finansiell belønning. Alt i alt er både behov, forventning og belønning faktorer som påvirker motivasjonen til medarbeiderne, i ulik grad, og som er nødvendig at Bedriften vedlikeholder, da disse i et langsiktig perspektiv påvirker de overordnede målene gjennom effektiviteten og motivasjonen til de ansatte.

Litteraturliste

Adeogun, J. (2008). Will monetary motivation lead to an increase in job performance and job satisfaction? ProQuest.

Agrawal, S. (2010). Motivation and Executive Compensation. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9, (Nov. 1 & 2), 27-46.

Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R., (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), pp.241-249.

Alves, W. M. & Rossi, P. H. (1978). Who should get what? Fairness judgments of the distribution of earnings. *The American Journal of Sociology* 84 (3): 541-564

Armstrong, M., (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. 2nd ed. London: Kogan Page

Armstrong, M., (2012). *Armstrong's handbook of reward management practice: improving performance through reward*. 4th ed. London [etc.]: Kogan Page.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2010). *Den nya ekonomistyrningen* (4.utgave). Malmö: Liber ekonomi.

Beauchamp, T. & Childress, J. (2019). *Principles of biomedical ethics*. 8th ed. Oxford: University Press

Berg, T., (2018). *Grunnleggende økonomistyrning*. 2nd ed. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Bergstrand, J. (2009). *Accounting for management control*. Lund: Studentlitteratur.

BBRT. Beyond Budgeting Institute. (2014). *Beyond Budgeting Institute: From Command & Control to empower & Adapt*. Hentet fra: <https://bbrt.org/>

Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting*.

Bogsnes, B., (2016). *Implementing Beyond Budgeting*. 2nd ed. New Jersey, Hoboken: Wiley.

Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes.

Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, 6(2), 47-57.

Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? Praktisk økonomi & finans, 22 (2), 25-35

Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse, (5), 31-43.

Bråthen, S., Laingen, M., Torgersen, P. & Woldseth, M. K. (2020). Samspillprosjekter i bygg- og anleggsbransjen. Concept: Trondheim.

Busch, T., Vanebo, J. and Dehlin, E., (2010). Organisasjon og organisering. 6th ed. Oslo: Universitetsforl.

Cascio, W. & Aguinis, H., (2013). Applied psychology in human resource management. 7th ed. Pearson Education.

Cerasoli, C., Nicklin, J. & Ford, M., (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. Psychological Bulletin, 140(4), pp.980-1008.

Chang, Y. & Hsiao, S. (2006). Quality of Life: Scaling with Maslow's Need Hierarchy. Gerontology, 52 (6), pp. 376-376

Churchill, G.A (1999). Marketing Research: Methodological Foundation. The Dryden Press, Forth Worth, Texas

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

Creswell, J. K & Clark, V. L. P (2011). Designing and Conducting Mixed Methods Research. London: Sage Publications

Cronwald, C., (2010). Belønning kan ødelegge motivasjonen. Forskning.no. Hentet fra: <https://forskning.no/hjernen-psykologi/belønning-kan-ødelegge-motivasjonen/811170>

- Dalland, O (2018). Metode og oppgaveskriving. 6 utg. Oslo: Gyldendal akademiske
- De Charms, R. (1968). Personal causation: The internal affective determinants of behavior. New York: Academic Press.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115
- Deci, E. & Ryan, R. (1985): Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Fløtre, I. & Tuv, N. (2022). Hva er vanlig lønn i Norge? Statistisk Sentralbyrå. Hentet fra: <<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/artikler/hva-er-vanliglonn-i-norge>>
- Gomez-Mejia, L. R. (1992). Compensation, organizational strategy, and firm performance. Cincinnati, Ohio: South-Western Pub.
- Grant, A.M., Nurmohamed, S., Ashford, S.J. & Dekas, K. (2011). The performance implications of the ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivation. *Science Direct*, pp. 241-251
- Gripsrud, G., Olsson, U & Silkoset, R., (2016). Metode og dataanalyse. 3 utgave. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Gripsrud, G, Olsson, U & Silkoset, R., (2017) Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS. 3 utgave. Oslo: Cappelen Damm
- Hammersley, M (1987). Some notes on the terms “validity” and “reliability”. *British Educational Research Journal*, 13(1), 73-81
- Haukedal, W. (2005). Lønn, belønning og innsatsvilje. Den dyktige medarbeider. S. Einarsen og A. Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B (1993). The motivation to work. New Brunswick, N.J: Transaction Publishers
- Hoff, K. (2009). Bedriftens økonomi. 7 utg. Oslo: Universitetsforl

- Hoff, K. & Bragelien, I., (2016). Strategisk økonomistyring. 2nd ed. Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I (2002). Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I (2015). Hvorfor gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jacobsen, D. I (2018). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Jensen, M. C. & Murphy, K. J. (1990). CEO incentives: It's not how much you pay, but how. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3(3), pp. 36-49
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A., (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen: Fagbokforl, Kapittel 4.
- Knudsen, K. & Ryen, A. (2005). Hvordan kan frynsegoder bli belønning? Oslo: Cappelen akademisk. Kap. 2 (Kuvaas, B)
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Knudsen, I. K & Ryan, A (red), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen akademiske forlag
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular feedback. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (2), pp. 123-37
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM. (2. Utgave) Bergen: Fagbokforlaget.
- Krumsvik, R. J. (2014). Klasseledelse i den digitale skolen. Oslo: Cappelen Damm
- Krumsvik, R. J. (2015). Innføring i forskingsdesign og kvalitativ metode. 2nd ed. Bergen: Fagbokforl.
- Kvale, S (2007). *Doing Interviews*. London: SAGE Publications
- Kvale, S. & Brinkmann, S (2009). *Det kvalitative forskningsintervjuet*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Langeland, O. (1999). Kompensasjon og motivasjon: overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter: doktoravhandling. 315, Fafo, Oslo.

Latham, G. & Locke, R. (1979). Goal setting – a motivational technique that works, *Organizational Dynamics*, pp. 68-80

Lazarus, R. (1991). *Emotion and Adaption*. New York: Oxford University

Locke, E. A., Feren, D. B., McCaleb, V. M., Shaw, K. N. & Danny, A. T (1980). The relative effectiveness of four methods of motivating employees' performance. In K. Duncan, M. Gtruneberg, and D. Wallis (Eds.), *Change in working life*. New York: Wiley

Malmi, T. & Brown, D., (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges, and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287-300.

Norheim, B. Maslows behovspyramide (illustrasjon) NDLA. Hentet fra:

<https://ndla.no/nb/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.

Maxwell, J. A (2005). *Qualitative Research Design. An interactive approach*. London: Sage Publications

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.

Miles, M & Huberman, A (1984). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage

Myers, D., 2011. *Social psychology*. 10th ed. Boston [etc.]: McGraw-Hill, pp.122-190.

NSD. Norsk Senter for ForskningsData. Nettside, hentet fra: <https://www.nsd.no>

Ouchi, W. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848

Patton, M. Q (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. USA: Sage Publications

Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (2001). *Microeconomics*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall

Reilly, P., & Brown, D. (2008). Employee engagement: What is the relationship with reward management? *WorldatWork Journal*,

Reinhardt, U. E (2019). *Priced out: the economic and ethical costs of American health care*. New Jersey: Princeton University Press

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000b). Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*.

Ryen, A (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlag

Saunders, M. N. K., Lewis, P & Thornhill, A (2007) *Research Methods for Business Students*. 4th Edition, Financial Times Prentice Hall, Harlow: Pearson

Saunders, M. N. K., Lewis, P & Thornhill, A (2012). *Research methods for business students*. 6th ed. Harlow: Pearson

Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE Publications

Souders, B., (2021). What is Motivation? A Psychologist Explains. *PositivePsychology.com*.
Hentet fra: <https://positivepsychology.com/what-is-motivation/>

Volpp KG, Galvin R. (2014) Reward-Based Incentives for Smoking Cessation: How a Carrot Became a Stick. *JAMA*.2014;311(9):909–910. doi:10.1001/jama.2014.418

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley and Sons

Wallander, J. (1995). *Budgeten – ett onödig ont*. Stockholm: SNS Förlag

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Appendix A: Discussion Paper – International

Presentasjon av masteroppgaven

Etter å ha blitt introdusert for fenomenet belønningssystem, innenfor flere emner, ønsket jeg å basere masteroppgaven min på dette temaet. I undersøkelsen ønsket jeg å forske på hvordan utformelsen av et belønningssystem påvirker medarbeidernes motivasjon og effektivitet, gjennom behovs-, motivasjons- og forventningsteorier. Bedriften som benyttes i forskningen er anonymisert av premis for å benytte sensitive opplysninger, for muligheten til å fremskaffe pålitelig informasjon av medarbeiderne. Bedriften er relativt nyetablert innenfor teknologileverandør sektoren, hvor belønningssystemet er i utvikling. Det ble derfor svært interessant å undersøke hvordan belønningssystemet fremgår i det totale styringssystemet, og hva som prioriteres nå og for fremtidig utvikling.

Bakgrunnen til å forske på belønningssystem som fagfeltet er at bedrifter og organisasjoner blir mer og mer kompliserte, de har et større behov for samhandling internt og koordinering i ulike ledd, avdelinger og komponenter for å representere en helhet. Basert på Malmi & Brown (2008) sitt utsagn «Management Control System as a Package», undersøker oppgaven hvorvidt belønningssystemet bør inngå som en innarbeidet del av styringssystemet til Bedriften. På denne måten vil introduksjonen av belønning i organisasjoner være en komponent som kan optimaliseres ved å inkluderes i det totale styringssystemet.

Formålet med undersøkelsen er å evaluere hvorvidt belønningssystemet til Bedriften oppleves motiverende, slik at effektiviteten til medarbeiderne bidrar til å oppnå Bedriften sine overordnede mål. Hva som oppleves som en belønning er svært individuelt, og derfor interessant å undersøke i en Bedrift som foreløpig er en etableringsfase. Basert på evalueringen vil det deretter uttrykkes anbefalinger om videre utvikling av belønningssystemet, basert på medarbeiderne sin motivasjon. Dette resulterte i to problemstillinger:

*«En evaluering av en konkret Bedrift sitt belønningssystem» og
«En anbefaling av videre utvikling av den konkrete Bedriften sitt belønningssystem»*

I et forsøk på å besvare problemstillingene er det i masteroppgaven gjennomført et kvalitativt dybdeintervju med Leder i Bedriften, og en kvantitativ spørreundersøkelse med alle medarbeiderne. Evalueringen av belønningssystemet tyder på at den finansielle belønningsmetoden er svak, i forhold til medarbeiderne sin opplevelse, hvor teori predikerer at det må inkluderes en kombinasjon av finansiell og ikke-finansiell metode for å unngå vridningseffekter. Enkelte momenter fremstår som for lite utviklet, til tross for at spørreundersøkelsen predikerer at medarbeiderne er generelt motiverte. En evaluering av medarbeiderne tyder på at behovet for anerkjennelse er høyt, men at opplevelsen av anerkjennelse i dagens eksisterende belønningssystem er lavt. Medarbeiderne predikerer primært behovet for å oppnå en finansiell belønning, kontra hvordan eller hvor stor denne belønningen skal være.

Analysen indikerer at ledelsesmetoden trekker i retning mot Beyond Budgeting, hvor organisasjonskultur og høyt kvalifiserte medarbeidere er prioritert. Anbefalinger for videre utvikling av Bedriften sitt belønningssystem inkluderer aksjeopsjoner, provisjonsutbetaling for salgsavdelingen og bedre kommunikasjon av allerede eksisterende høy grunnlønn for medarbeidere med rutinearbeidsoppgaver. Evalueringen bekrefter at medarbeiderne generelt har lav forventning til å oppnå en finansiell belønning. En anbefaling inkluderer derfor metoder for å oppnå resultater hvor medarbeiderne ser en sammenheng mellom faktisk utført arbeid og faktisk oppnådd belønning.

Internasjonale krefter og trender

Beyond Budgeting

Belønningssystem og styringssystemer er emner som naturligvis kan relateres til internasjonale krefter og trender, hvor det både kan påvirke og å bli påvirket. Hvordan belønning implementeres i en bedrift sitt styringssystem har i moderne tid gått fra tradisjonell budsjettering til en mer dynamisk og tilnæringsdyktig metode (McGregor, 1960). Beyond Budgeting er en internasjonal filosofi som kan bli relatert til masteroppgaven i den grad at Bedriften fører en Beyond Budgeting rettet styringsfilosofi. Resultatet fra undersøkelsen kan ikke generaliseres til andre virksomheter, da det er denne Bedriften sine medarbeidere som undersøkes. Konseptet er likevel relevant for internasjonale virksomheter, da det blir basert på styringssystemer, belønning og lederskapsmetoder. Bogsnes (2016) viser til hvordan Beyond Budgeting kan assosieres som en selvregulerende styringsmodell hvor beslutningsmyndigheten er desentralisert. BBRT ble etablert for å kommunisere hvordan Beyond Budgeting forbedrer metoden for hvordan virksomheters ledelse- og styringssystem kan utformes (BBRT).

Problemstillingen, temaet og Bedriften kan alle bli relatert til internasjonale trender og krefter, da belønningssystemer inkorporeres og vurderes etter rullerende prognoser, i Beyond Budgeting. Det er en dynamisk prosess som vil påvirkes av digitalisering, som igjen påvirker den dynamiske markedssituasjonen. Etter hvert som digitaliseringen utvikles vil virksomheter se seg nødt til å utvikle sine styringssystemer fra de mer tradisjonelle metodene til mer moderne metoder, som Beyond Budgeting. Dette vil igjen påvirke hvordan medarbeiderne i virksomheter belønnes, da Beyond Budgeting benytter rullerende prognoser og alternative måleverktøy, i stedet for budsjettering.

Digitalisering

Digitalisering er en utvikling som omfatter internasjonale trender, og påvirker hvordan omverden, virksomheter og samfunn kommuniserer. Teknologi som digitaliseres påvirker måten bedrifter samhandler internt og eksternt, og bidrar til å automatisere arbeidsoppgaver og metoder. Forskningsobjektet, Bedriften, fokuserer på å opprettholde og skape et godt arbeidsmiljø og god organisasjonskultur, noe som vil påvirkes og tilpasses etter hvert som den digitale teknologien utvikles. Digitalisering kan forbedre interne prosesser, men også skape nye metoder for å opprettholde kontrollering av medarbeiderne. Bedriften utvikler incentiver og belønningsmetoder for å skape handlinger som medfører arbeidseffektivitet og kvalitet som bidrar til at Bedriften oppnår sine overordnede mål, men forsøker å gjøre dette uten at medarbeiderne føles overvåket og kontrollert. Etter hvert som digitaliseringen fortsetter utvikles metoder for å kontrollere og kvalitetssikre medarbeidernes arbeid, uten at det oppleves som en kontrollmekanisme.

Ved hjelp av teknologiske utviklinger og digitalisering har kostnadene for kommunikasjon, lagring og prosessering, skapt nye digitale teknologier som kan benyttes (Andersen & Sannes, 2017; Denning & Lewis, 2016). Disse endringene kan gjøre det enklere og mindre kostbart for bedrifter og virksomheter å gjennomføre kontroller, men også gjennomføre kommunikasjon seg imellom. Etter hvert som teknologien utvikles, er det viktig at Bedriften følger utviklingen. Det er lederens ansvar å beslutte å adoptere ny teknologi, men det er viktig å vurdere da dette er avgjørende for hvorvidt Bedriften vil klare å være konkurransedyktig og overleve (Andersen & Sannes, 2017; Sannes & Andersen, 2017), blant mange andre aktører og virksomheter. Ny teknologi og digitalisering kan være en konkurransedyktig investering, dersom det optimaliserer kommunikasjonen, styringssystemet og Bedriftsrelaterte prosesser. Bedrifter og virksomheter øker budsjetter og investeringer i digitale tjenester i rekordfart, for å implementere ny teknologi (KPMG, 2020).

Bedriften opererer med en Beyond Budgeting tilnærming, hvor det er jevnlig møter og oppdateringer for å unngå utfordringer eller omstille seg ved endringer i markedet. Digitalisering og dynamiske prognoser er svært kostbart, da Bedriften må håndtere nye systemer og prosesser, men på sikt vil dette skape muligheter til å håndtere utfordringer. Dersom styringssystemet til Bedriften og kontrolleringsmetodene er godt utviklet, vil digitaliseringen medføre effektiv tilpasningsdyktighet ved endringer i markedet, da desentraliseringen av beslutningsmyndigheten fører problemet nærmere løsningen. Verden adopterer teknologi og digitalisering på en måte som øker den dynamiske markedssituasjonen, noe som tyder på at en digitalisert verden er å forvente. Ettersom Bedriften allerede opererer med en dynamisk styringsmodell, vil Bedriften ha anledning til å tilpasse seg endringer i markedet raskere enn bedrifter som opererer med mer tradisjonelle styringsmodeller.

Bedriften operer innenfor teknologileverandør sektoren, og driver virksomhet på tvers av landegrensene og verden. Digitalisering av teknologi er derfor svært relevant for denne Bedriften da de er avhengig av å følge utvikling og opprettholde kommunikasjonen med nåværende og potensielt nye kunder. Styringssystemet til Bedriften heller mot Beyond Budgeting, hvor beslutningsmyndigheten er desentralisert, og flere kontrollmekanismer kan foregå digitalt. Kvaliteten og kvantiteten i salgsavdelingen kan overvåkes gjennom et internt system, slik at Ledelsen har mulighet til å følge progresjonen uten at medarbeiderne føler seg overvåket og kontrollert.

Innovasjon

Digitalisering har ført til nytenkning og ført til at innovasjon også er en internasjonal trend som kan inkluderes i refleksjon rundt masteroppgaven. Det inngår ikke nødvendigvis direkte med hva undersøkelsen og problemstillingen skal finne svar på, men påvirker indirekte måten hvordan temaet belønningssystem og styringssystemer blir utviklet. Noe som ikke er trukket inn i masteroppgaven er hvordan Covid-19 pandemien har påvirket Bedriften, da Bedriften ble etablert i pandemiperioden. Det betyr at når Bedriften begynte å utvikle belønningssystem og hvilket styringssystem som skulle inngå i Bedriften, måtte det reflekteres rundt hvordan Bedriften opererer og belønner sine medarbeidere. Med tanke på at Bedriften ble etablert i en slik pandemiperiode, kunne det ikke i undersøkelsen sammenlignes behov, forventninger og motivasjonsendringer da det ikke eksisterer sammenligningsgrunnlag. Undersøkelsen gjorde derfor en evaluering av dagens belønningssystem, basert på medarbeidernes behov, forventninger og motivasjon basert på det eksisterende belønningssystemet.

Endringer og påvirkninger i samfunnet, som en pandemi, fører til at styring- og belønningssystemer må justeres og tilpasset Bedriften sin situasjon. Bedriften benytter provisjonsbelønning for sine salgsmedarbeidere, som i seg selv ikke er et nytt fenomen. Ny teknologi og innovasjon gjør det derimot enklere å kontrollere og overvåke resultater og progresjon uten at medarbeiderne føler seg direkte overvåket og kontrollert. Bedriften benytter i dag et internt datasystem for å holde orden, progresjon og resultater på ett sted, hvor medarbeidere kan følge sin egen statistikk og overordnede ledere kan kontrollere kvalitet og kvantitet. Til tross for at dette systemet benyttes i dag, viser teknologiutviklingen at det sannsynligvis vil fortsette å utvikles, og dannes nye systemer med mer nøyaktige måleverktøy og pålitelig informasjon. Selv om det stadig skjer endringer i verden, er det like viktig å drive intern innovasjon i tillegg, slik at belønningssystem og styringssystem er oppdatert og måler det som faktisk skal måles, så nøyaktig som mulig.

Økonomiske endringer

Bedriften operer med provisjonsutbetalinger for medarbeidere i salgsavdelingen, og generelt høy grunnlønn for de resterende medarbeidere. Bedriften har mulighet til å tiltrekke seg høyt kvalifiserte arbeidstakere, som dermed forventer tilnærmet høy betaling for arbeidet som utføres. Bedriften blir på lik linje som andre bedrifter og virksomheter påvirket av inflasjonsjusteringer og pengeflyten generelt i verden. I tillegg påvirkes Bedriften av valutaverdier da Bedriften operer i flere land og på flere kontinenter. Ved inflasjons økninger påvirkes også lønningene i den grad at den må justeres tilsvarende, for å opprettholde verdien til medarbeiderne. Det påvirker kanskje ikke provisjonsutbetalingene i like stor grad, da det justeres for valuta og inflasjon ved inngåelse av kontrakter, men grunnlønnen bør vurderes årlig etter inflasjonsendringer.

Evaluering av belønningssystemet og medarbeidernes behov, forventinger og motivasjon indikerer at anerkjennelse og selvrealisering er viktige faktorer. Dersom inflasjonsrenten stiger og medarbeidernes finansielle utbetaling ikke stiger tilsvarende, vil verdien på arbeidet til medarbeiderne reduseres. I en verden som er preget av krig, pandemi og høye oljepriser er dette faktorer som påvirker den økonomiske pengeflyten i verden, som igjen påvirker verdien av utbetalingene til medarbeiderne. Undersøkelsen av Bedriften viser til jevnlig vurderinger av hvordan Bedriften totalt sett presterer, men også årlig hvorvidt medarbeidernes grunnlønn skal justeres. Basert på prestasjoner og/ eller økonomiske endringer som forårsaker endringer i utbetaling og verdivurderingen av belønning.

Oppsummering

Som nevnt er det flere faktorer som indikerer at temaet; belønningssystem og styringssystem er svært aktuelt i diskusjoner om internasjonale trender og krefter. Dette er kun noen utvalgte faktorer som masteroppgaven kan relateres til, basert på problemstillingen og hva som er relevant for den konkrete Bedriften. Bedriften benytter en dynamisk styringsmodell, Beyond Budgeting, som er relevant for både lokale og internasjonale bedrifter og virksomheter. En Beyond Budgeting tilnærming tar hensyn til digitalisering og innovasjon, og er en dynamisk styringsmodell som kan tilpasse seg hyppige endringer og uforutsette forhold i markedet. Belønningssystemet og styringssystemet til Bedriften vil på lik linje som internasjonale virksomheter påvirkes av inflasjon, da Bedriften operer med flere valutakurser og produkt- og tjenestevirksomhet i både inn- og utland. Som en teknologileverandør med både salg av produkter og tjenester, krever dette samhandling mellom ulike leverandører og kunder for å levere det ferdige produktet. Endringer i økonomien vil dermed påvirke de ulike leddene i virksomhetskjeden, men i denne undersøkelsen vil det bli mest tydelig i belønningsmetoden (da det er dette som er fokuset).

Masteroppgaven har gitt innsyn i hvor komplekst belønningssystem og styringssystem kan være. Hva som passer en Bedrift er ikke nødvendigvis optimalt for en annen, tilsvarende virksomhet. Resultat og analysen/ evalueringen kan dermed ikke generaliseres da det er denne konkrete Bedriften sitt belønningssystem som blir undersøkt opp mot teori, og medarbeidernes synspunkter. Arbeidet med oppgaven har generert i mye ny kunnskap og vært en læringsprosess for hvordan belønning blir oppfattet, basert på ulike individers behov, forventning og motivasjon. I tillegg har masteroppgaven bydd på ulike interessante synsvinkler, spesielt i diskusjon rundt hvordan belønningssystemet skal utformes, ved tradisjonell styring eller Beyond Budgeting. Bedriften benytter ikke Beyond Budgeting i beskrivelse av sitt eget system, men en Beyond Budgeting rettet tilnærming. En dynamisk metode, som kan justeres ved behov.

Kildeliste

Andersen, E., & Sannes, R. 2017. «Hva er digitalisering?» *Magma* (06-2017).

Bogsnes, B., 2016. *Implementing Beyond Budgeting*. 2nd ed. New Jersey, Hoboken: Wiley.

BBRT. Beyond Budgeting Institute. (2014). *Beyond Budgeting Institute: From Command & Control to empower & Adapt*. Hentet fra: <https://bbrt.org/>

Denning, P. J. and T. G. Lewis. 2016. «Exponential laws of computing growth.» *Communications of the ACM* **60**(1): 54–65.

KPMG (2020). Pandemien skaper digitale vinnere - og tapere. Hentet fra: <https://home.kpmg/no/nb/home/nyheter-og-innsikt/2020/12/pandemien-skaper-digitale-vinnereog-tapere.html>

Malmi, T. & Brown, D., (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges, and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), pp.287-300.

McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill Book Co., New York.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide leder

Intervjuguide

Problemstilling: Hvilken effekt har dagens belønningssystem på medarbeidernes motivasjon vs bedriftens overordnede mål?

Belønning: ønsket adferd gir grunnlag for ønsket belønning

Insentiv: motivasjon bak belønning

Kort om bedriften

Kort om deg selv: alder, yrke, stilling, antall år i bedriften, dine arbeidsoppgaver

- Totalt antall ansatte
- Antall kontor

- Hva er bedriftens overordnede mål
- Hva er bedriftens visjon?

Hvordan presentere bedriften i oppgaven?

- Anonymiserer responsen fra medarbeidere for mest mulig ærlig svar
- Godkjenning av tekst og sitater?

Belønningssystem:

- Hvordan er dagens belønningssystem utformet?
- Hvordan avgjør dere hvilke ansatte som inngår i belønningssystemet?
 - o Anser du/dere dette som en vanskelig prosess?

Hvilke belønningsmetoder har dere i dag? Hvorfor?

- Individuelt og/eller kollektivt
- Bonusordninger?
- Resultatstyrt eller målstyrt?
- Variabel eller fast?

Finansielle belønninger	Ikke- finansielle belønninger	
<ul style="list-style-type: none">- Fastlønn- Levekostnads justeringer/ kompensasjon for kostnader- Kortsiktige- og langsiktige insentiver	<ul style="list-style-type: none">- Substituert kantine- Fleksitid- Parkeringsavtaler- Kjøregodtgjørelser- Forsikring, pensjon avtale- Telefon, firmabil.. etc- Bærekraft	<ul style="list-style-type: none">- Kvalitet på arbeidsplassen- Balanse mellom arbeid og fritid- Motivasjon gjennom prestasjoner- Anerkjennelse for utført arbeid- Trenings avtaler- Kurs og veiledning- Muligheten for å bli hørt og fremme nye forslag/ ideer

Hvordan syntes du dette fungerer?

Hvordan registrerer dere arbeidstid?

- I forbindelse med avspasering, ferie, sykdom, egenmelding

Hvilke formelle styringsverktøy benyttes i bedriften?

- Budsjett, målkort, prognoser, kalkyler

Hvilke måltall/ kriterier benytter dere for utarbeidelse av belønningssystem?

Hvor ofte oppdateres disse?

Hvem er ansvarlig for å utarbeide belønningssystemet?

Hvem og hvordan følges dette opp?

Hva er formålet med belønningssystemet?

Hva er din erfaring med dagens belønningssystem?

Hva er bakgrunnen for at dere har benyttet og endret belønningssystem flere ganger de siste årene?

Hvordan systemer hadde dere tidligere (oversikt/ skjema de siste 10 år)?

Fungerer endringene positivt/negativt?

- Skjer det på bekostning av noe annet (profitt/bærekraft)?

Hva ønsker dere å oppnå ved disse belønningene?

Er dagens belønningssystem effektivt?

Hva savner du i dagens system?

Motivasjon:

Hva tror du motiverer de ansatte?

- Bonus, fastlønn, sikkerhet, miljø, kompetanse, konkurranse og bærekraft

Hva gjør dere for å imøtekomme dette?

Hvordan syntes du belønning og innsats skal være i forhold til hverandre?

Hva er dine forventninger?

Hva syntes du om innsatsen til de ansatte?

Generelt sett, tror du de ansatte er fornøyd med belønningen de oppnår?

Er du fornøyd med belønningen du oppnår?

Insentiver:

Hvordan kommuniserer dere ut insentiver/belønning til de ansatte?

- Kontraktbasert, varierer målene?

Hvordan er arbeidsmiljøet?

Hvordan motiveres de ansatte?

- Av belønningssystemet

Anser dere belønning som en viktig faktor for å beholde ansatte/ turnover nede?

Principal-Agent-Teori:

- Hvordan er forholdet mellom leder og medarbeider?
- Hvordan er arbeidsstrukturen?
- Hvor stor er avstanden for å be om hjelp fra en med høyere stilling?

Mulig å få tilgang til

- Oversikt over belønningssystemer brukt de siste 10 år?
- Utskrift av regnskap og utbetalinger av belønning for de siste 10 år?
- Hvordan ser kontorlandskapet ut?
 - o Åpent/lukket
- Medarbeiderundersøkelse?

Bærekraft

Hva legger dere i utsagnet «where sustainability meets profitability»?

På hjemmesiden står det at dere arbeider mot FN sine bærekrafts mål nr. 11 (bærekraftige byer og lokalsamfunn) og 13 (stoppe klimaendringene)

- Hvordan gjør dere dette?
- Hvor mye fokuserer dere på å nå disse målene?

Er belønningssystemet og/eller insentiver relatert til bærekraft? Isåfall hvordan?

Medarbeiderne

Medarbeidernes synspunkter (benytter spørreskjema som blir sendt via e-post)

- Egne spørsmål
- Mulig at Bjørn Erik sender til ansatte og svaret blir returnert til meg?
 - o Mulig å oppnå respondenter fra alle kontorer?

Vedlegg 2: Intervjuguide medarbeider (norsk)

Norsk

Mitt navn er Julie Lie og jeg er en student ved Universitetet i Agder. Jeg skal gjennomføre en spørreundersøkelse som en del av min masteroppgave, våren 2022, hvor jeg forsker på belønning og insentivsystemer.

Jeg vil understreke at spørreundersøkelsen anonymiseres, hvor svarene ikke vil kunne spores tilbake til respondentene. Jeg setter veldig pris på bidragene og deltakelsen i denne spørreundersøkelsen. Mitt mål er at bedriften skal ha nytte av resultatene i denne undersøkelsen, samt min masteroppgave. Spørreundersøkelsen er frivillig å delta på, men jeg håper at flest mulig deltar slik at resultatet blir mest mulig nøyaktig.

Når du har svart på alle spørsmålene returner dokumentet til min **E-mail: Julie.lie@hotmail.com**. På denne måten blir deres svar holdt anonyme, slik at ingen i organisasjonen vil kunne spore svarene. Ved retur samtykker du til at svarene kan benyttes i oppgaven, men at det på ingen måte kan spores tilbake til enkeltperson.

Du velger selv om du ønsker å svare på undersøkelsen på engelsk eller norsk.

Generelt:

1. Kjønn:
2. Hvilket kontor tilhører du?
3. Hvilken avdeling tilhører du?
4. Hva er din stillingsstittel?

5. Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?	>3 år	4-6 år	7-9 år	10-15 år	16+ år
--	-------	--------	--------	----------	--------

Belønningssystem:

(Når jeg skriver belønning her mener jeg alt utover fastlønn)

Finansiell: fysisk pengeutbetaling
Ikke-finansiell: det som gir en merverdi utenom pengeutbetaling

6. Hvilke belønningsmetoder gjelder deg i dag?
(Hjelp: individuell/kollektiv, bonus, resultatstyrt/målstyrt, variabel/fast)

7. Ta stilling til spørsmålene og marker hva som passer deg best	Lav					Høy				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
I hvilken grad er du fornøyd med dagens belønningssystem?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad vil du rangere dagens belønningssystem?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad har du opplevd endringer i belønningssystemet?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad ville du foretrukket en endring i dagens belønningssystem?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad har du forventning om en utbetaling av belønning i løpet av året?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad har du informasjon om hvordan belønning kan oppnås?	1	2	3	4	5					

8. Ved en endring av dagens belønningssystem, hva skulle du ønske ble gjort?

Motivasjon og insentiver:

9. Ta stilling til spørsmålene og marker hva som passer deg best	Lav					Høy				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
I hvilken grad føler du utvikling i bedriften?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad vil du rangere din egen innsats for å oppnå belønning?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad syntes du innsats og belønning henger sammen?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad er du fornøyd med belønningen du oppnår?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad skulle du ønske å fortsette i jobben dersom belønningssystemet forsvant i morgen?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad er du opptatt av bærekraft?	1	2	3	4	5					
I hvilken grad var bærekraft avgjørende for valg av arbeidsplass?	1	2	3	4	5					

10. Hva motiverer deg? Hva motiveres du av? Hvorfor?

(Hjelp: bonus, fastlønn, sikkerhet, miljø, kompetanse, konkurranse, bærekraft, annet)

11. Hvilke forventinger har du til å oppnå belønning?

(Hjelp: Hvor ofte? Hva er forutsetningene for belønning? Hva kommuniseres?)

12. Hvordan er arbeidsmiljøet?

13. Hva gjør at du trives i jobben, og eventuelt hva gjør at du ikke trives i jobben?

14. Var belønningssystemet på noen måte avgjørende ved valg av arbeidsplass, utdyp:

15. Ville du ønsket å fortsette i jobben dersom belønningssystemet forsvant i morgen?

16. Velg 5 ikke-monetære belønninger, og ranger de i prioritert rekkefølge fra 1-5.

(1 er mest ønskelig og 5 er minst ønskelig av de valgte belønningene)

Ikke- monetære belønninger

- Substituert kantine
- Fleksitid
- Parkeringsavtaler
- Kjøregodtgjørelser
- Forsikring, pensjon avtale
- Telefon, firmabil.. etc

- Kvalitet på arbeidsplassen
- Balanse mellom arbeid og fritid
- Motivasjon gjennom prestasjoner
- Anerkjennelse for utført arbeid
- Kurs og veiledning
- Annet

Hvis du har markert «annet» i listen din, utdyp hvorfor:

17. Savner du noe i dagens belønningssystem?

Principal-Agent-Teori:

18. Hvordan er arbeidsstrukturen?

19. Ta stilling til spørsmålene og marker hva som passer deg best	Dårlig					Bra
	1	2	3	4	5	
Hvordan er forholdet mellom leder og medarbeider?	1	2	3	4	5	
Hvor stor er avstanden for å be om hjelp fra en med høyere stilling?	1	2	3	4	5	

20. Noe jeg ikke har nevnt som du ønsker å dele?

Takk for svarene! ☺

Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeider (engelsk)

English

My name is Julie Lie and I am a student at Universitetet i Agder. I am conducting a survey as a part of my master thesis, spring 2022, and I am doing research regarding rewards and incentive systems.

I would like to emphasize that the survey is anonymous, and the answers would not be able to trace back to the respondents. I greatly appreciate your contributions and participating to this survey, and my goal is that the company would benefit from the results of this survey as well as my master thesis. The survey is voluntary; however, I hope as many people as possible could participate as the results would be a lot more accurate.

When you have answered all the questions, return the document to my **E-mail: Julie.lie@hotmail.com**. This way, your answers are kept anonymous, so no one in the organization will be able to track the answers. Upon return, you agree that the answers can be used in the assignment, but that it cannot be traced to each participant.

Feel free to answer the questions in either English or Norwegian.

General:

1. Gender:
2. Which office do you belong to?
3. Which department do you belong to?
4. What is your job title?

5. How long how you been working in the company?	>3 years	4-6 years	7-9 years	10-15 years	16+ years
--	----------	-----------	-----------	-------------	-----------

<p><u>Monetary</u>: physical cash payment <u>Non-monetary</u>: what provides added value outside of cash payment</p>
--

Reward system:

(When I use Reward system in this context, I mean everything except fixed salary)

6. What reward methods apply to you today?

(Help: individual / group, bonus, result-driven / goal-driven, variable / fixed)

7. Consider the questions and mark what match your opinion	Low					High
To what extent do you feel satisfied by the current reward system?	1	2	3	4	5	
To what extent would you rate the current reward system?	1	2	3	4	5	
To what extent have you experienced changes in the reward systems?	1	2	3	4	5	
To what extent would you prefer a change in the current reward system?	1	2	3	4	5	
To what extent do you have information regarding how to achieve rewards?	1	2	3	4	5	

8. If the reward system was changing, what would you wish for as a change?

Motivation and incentives:

9. Consider the questions and mark what match your opinion	Low					High
To what extent do you feel development in the company?	1	2	3	4	5	
To what extent would you rate your own effort to achieve reward?	1	2	3	4	5	
To what extent do you think effort and reward should correlate?	1	2	3	4	5	
To what extent are you satisfied with your achieved reward?	1	2	3	4	5	
To what extent would you keep working in the company if the reward system was shut down tomorrow?	1	2	3	4	5	
To what extent are you concerned about sustainability?	1	2	3	4	5	
To what extent was sustainability apart of you decision of workplace?	1	2	3	4	5	

10. What motivates you? Why?

(Help: bonus, fixed salary, safety, environment, competence, competition, sustainability, other)

11. What expectations do you have regarding achieving a reward?
(Help: How often? What are the prerequisites for reward? What is communicated?)

12. How do you experience the work environment?

13. What makes you enjoy being at work, and possibly what makes you not enjoy being at work?

14. Was the reward system, in any way, crucial when choosing a workplace, elaborate:

15. If the reward system was shut down tomorrow, would you still want to keep working in the company?

16. Please choose and highlight 5 non-monetary rewards and rate them in order from 1-5. (1 being most preferred and 5 less preferred of the chosen)

Non- monetary rewards

- Cantine/free lunch
- Flexible working hours
- Parking agreements
- Driving allowance
- Insurance, pension agreement
- Telephone, car. etc

- Quality at the workplace
- Work-life balance
- Motivation through achievements
- Recognition of work performance
- Courses and guidance
- Other

If you have marked "other" as an alternative, please elaborate why:

17. Do you miss anything in the current reward system?

Principal-Agent-Theory:

18. Can you please describe the work structure?

19. Consider the questions and mark what match your opinion	Bad Good				
	1	2	3	4	5
How is the relationship between manager and employees?					
To what extent is it okay to ask for help from someone with a higher job position?					

20. Something I haven't mention, that you would like to add?

Thank you for answering 😊

Vedlegg 4: NSD – meldeskjema

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

23.05.2022, 09:19

[Meldeskjema](#) / [Hvordan påvirkes motivasjonen og effektiviteten til medarbeidere av...](#) / Vurdering

Vurdering

Referansenummer

731965

Prosjektittel

Hvordan påvirkes motivasjonen og effektiviteten til medarbeidere av belønningssystemet i en bedrift?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Handelshøyskolen ved UiA / Institutt for økonomi

Prosjektperiode

28.02.2022 - 01.06.2022

[Meldeskjema](#) 

Dato

18.02.2022

Type

Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61f1697b-3764-4716-8298-0d5872c2257a>

Side 1 av 2

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

TAUSHETSPLIKT

Deltagerne i prosjektet har taushetsplikt som ledere. Intervjuene må gjennomføres uten at det fremkommer opplysninger som kan identifisere medarbeidere/ansatte.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!