



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	24-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	30-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10056 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Sigrídur Kristín Kristthórsdóttir, Lise Jacobsen, Linn Iren Fagerberg

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Prestasjonslønn til glede eller besvær?
Navn på veileder *:	Bård Kuvaas

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale? Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres? Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 12
Andre medlemmer i gruppen:

Sammendrag

Hensikten med denne studien var å undersøke om individuell prestasjonslønn virket motiverende for den enkelte ansatte, i en bedrift hvor arbeidsoppgavene er relativt enkle og rutinepregede. Vi ønsket å se om opplevd god relasjon til leder kunne redusere eventuelle negative effekter.

Vår problemstilling i denne oppgaven er:

Hvordan påvirker prestasjonslønnen motivasjon og turnoverintensjon, og har leder-medarbeider-relasjon noen betydning?

Det ble gjennomført en to-delt spørreundersøkelse hos en av Norges største engrosvirksomheter. Totalt 407 ansatte fikk tilsendt spørreundersøkelsen. Av disse svarte 98 stk. (24%) på begge.

Ut ifra undersøkelsen utledet vi hypoteser som så på sammenhengen mellom prestasjonslønn, motivasjon, informerende - og kontrollerende, turnoverintensjon og leder-medarbeider relasjon.

Våre viktigste funn er at utbetalt prestasjonslønn ikke har signifikant positiv effekt på motivasjon. Det som viser seg å ha effekt, er de ansattes opplevelse av at belønningssystemet oppleves som en takk for god innsats, fordi relasjonen til leder gir informerende effekt. Funnene er dog ikke generaliserbare, pga. lavt antall respondenter.

Avslutningsvis i denne oppgaven diskuterer vi hvordan Engrosvirksomheten kan bruke våre funn til å redusere negative effekter av prestasjonslønnssystemet, og gir implikasjoner for videre forskning.

Sammendrag	0
1. Innledning	2
1.1 Tidligere forskning	2
1.2 Bakgrunn	3
1.3 Formålet med studiet og problemstilling	3
2. Teori og hypoteser	4
2.1 Økonomisk teori	4
2.2 Atferdsteori	5
2.3 Belønning	5
2.4 Motivasjon	6
2.5 Selvbestemmelsesteorien	9
2.6 Kontrollerende og informerende effekt	10
2.7 Prestasjonsledelse	12
2.8 Leder – medarbeider – relasjon	13
3. Metode	14
3.1 Forarbeid og valg av populasjon	15
3.2 Spørreundersøkelsen	15
3.3. Uavhengig variabel	17
3.4 Avhengig variabel	18
3.5 Kontrollvariabler	18
3.6 Dataanalyse	18
3.7 Kvalitet	19
3.8 Etikk	20
4. Analyse	21
5. Diskusjon	26
6. Implikasjoner for praksis	31
7. Avslutning	33
8. Litteraturliste	34
9. Vedlegg	40

Figur 1 Modell som viser sammenhengen mellom uavhengige og avhengige variabler.....4

Figur 2 Motivasjons-kontinuumet.....9

Figur 3 Oversikt over respondenter som besvarte undersøkelse nr. 1 eller fullførte begge.....16

1. Innledning

I et arbeidsmarked som er i stadig endring, og utsatt for sterk konkurranse, er det avgjørende å kunne tiltrekke seg, beholde og utvikle den nødvendige arbeidskraften for å nå de organisatoriske målene. Den største investeringen organisasjonene har er humankapitalen, altså de ansatte. For å lykkes i dette arbeidet er det ifølge forskning svært viktig å forstå og arbeide med det som påvirker de ansattes motivasjon og fremmer trivsel (Kuvaas & Dysvik, 2020). Alle organisasjoner ønsker å levere gode resultater, ha fornøyde medarbeidere og høy trivselsfaktor på arbeidsplassen. Går vi til individnivå vil de aller fleste ønske seg en trygg arbeidsplass, gode kollegaer, arbeidsoppgaver de trives med og medbestemmelse i arbeidshverdagen (Olavsén, 2018).

1.1 Tidligere forskning

Prestasjonsledelse er et omdiskutert tema i forskningen innen organisasjonspsykologien (Fletcher, 2002). Teorien deles ofte inn i utviklende- og administrativ prestasjonsledelse. På hvilken måte organisasjonens ledere benytter seg av, og implementerer, et prestasjonsledelsessystem vil ifølge forskerne påvirke motivasjonen positivt eller negativt (Kuvaas & Dysvik, 2020). Motivasjon er derfor et viktig tema i denne diskusjonen.

Det er en kjensgjerning at motiverte medarbeidere som utøver ekstraordinær rolleatferd og intensitet i arbeidet sitt, vil gi organisasjonene et stort konkurransefortrinn i markedet. Det strides om hva som faktisk motiverer til denne atferden. Lønnssystemer kan være et virkemiddel. Enten i form av fastlønn og/eller fastlønn med en individuell prestasjonsbasert belønning i tillegg (Boselie, 2014; Kuvaas & Dysvik, 2020). På hvilken måte medarbeiderne oppfatter belønningen er i denne konteksten viktig. Opplevs den *informerende*, altså som “takkt for godt arbeid”, eller *kontrollerende*, som oppleves styrende for hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres? Dette er effekter som forskningen har viet oppmerksomhet (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2020). Hvilke eventuelle gevinster eller tap bedrifter får igjen, ved å opprettholde prestasjonsbasert belønning, er derfor forskningsmessig interessant å se nærmere på (Bragelien, 2018; Kuvaas, 2006b; Kuvaas, Buch, Gagne, Dysvik & Forest, 2016).

Frivillig turnover, det vil si medarbeidere som tar en avgjørelse på å slutte i sin virksomhet, kan ifølge forskerne være en bieffekt av blant annet kontrollert arbeidsmotivasjon, som f.eks. prestasjonsbasert avlønning (Gillet, Gagnè, Sauvagère & Fougereau, 2013; Kuvaas & Dysvik,

2020). Imidlertid var det ifølge Barth, Bratsberg, Hægeland og Raaum (2005) en økning på hele 15% fra 1997 til 2003 av bedrifter i Norge som benyttet kontrollert arbeidsmotivasjon i form av individuelle belønningssystemer, med formål om å øke effektiviteten til sine ansatte (Kuvaas, 2008). En annen årsak til høy eller lav turnoverintensjon og ekstrarolleatferd, altså at medarbeider ønsker å gjøre ekstra innsats, kan være leder – medarbeider - relasjon av høy eller lav karakter (Graen og Uhl-Bien, 1995; Shore, Tetrick, Lunch, Barkasdale, 2006; Kuvaas & Dysvik, 2011).

«Man kan ikke ansette en hånd. Hele mennesket følger med». (Drucker, 1973 s.169)

1.2 Bakgrunn

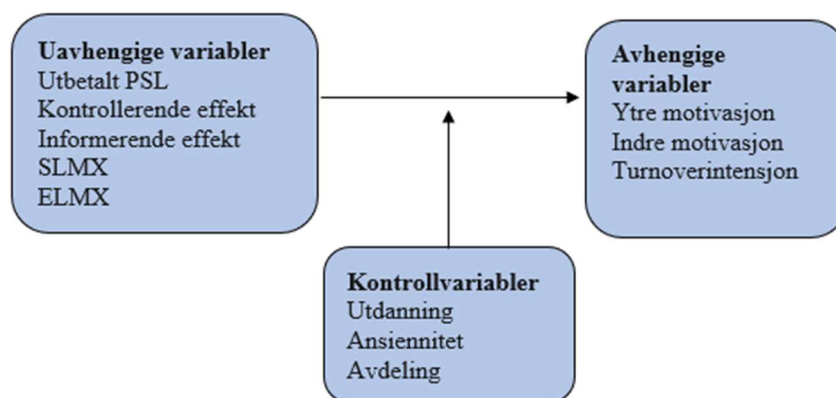
En av Norges største engrosvirksomheter har en normalt god tariff lønn for sine lagermedarbeidere. Denne er blant annet med på å påvirke bedriftens tilgang på nye kandidater i positivt fortegn. I tillegg til fastlønnen, har de over lengre tid benyttet et individuelt belønningssystem for de oppgaver i bedriften som kan anslås å være enkle og rutinepregede. Dette er, ifølge virksomheten, for å påvirke de ansattes motivasjon og innsatsnivå ytterligere (Vedlegg 7). Systemet er designet av bedriftens ledelse, og fungerer slik at de ansatte opparbeider seg ekstra prestasjonslønn (PSL) ved å utføre arbeidsoppgavene sine, i et tempo som overskrider det bedriften har definert som standard tidsbruk.

1.3 Formålet med studiet og problemstilling

Formålet med dette studiet er å undersøke hvordan virksomhetens individuelle prestasjonslønn (PSL) påvirker medarbeiderne sin motivasjon. I tillegg har vi sett på hvordan PSL gir utslag i informerende eller kontrollerende effekt, og hvordan leder – medarbeider-relasjon påvirker medarbeidernes motivasjon og turnoverintensjon. Vi valgte følgende problemstilling for vår oppgave:

Hvordan påvirker prestasjonslønn motivasjon og turnoverintensjon, og har leder-medarbeider-relasjon noen betydning?

Som et ledd i å besvare vår problemstilling svarer vi ut 4 hypoteser, som presenteres fortløpende under relevant teori i kapittel 2. Variablene som ble benyttet for å svare ut disse er satt opp i figur 1



Figur 1 – Modell som viser sammenhengen mellom uavhengige, avhengige og kontrollvariabler

Det meste av forskningen vi har funnet har hovedsakelig vært organisasjoner med mer komplekse oppgaver, med noen unntak, eks. Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad (2017). Vi mener derfor at våre funn kan være en bidragsyter til forskningen, spesielt rettet mot andre bedrifter med enkle og målbare arbeidsoppgaver.

2. Teori og hypoteser

Vi vil i dette kapittelet redegjøre for vårt teoretisk rammeverk, som grunnlag for våre hypoteser. Kapittelet innledes med teori om økonomi og atferd “Hvordan kan mennesket gjøre bevisste valg ut ifra egen eller felles interesse” Videre tar vi for oss belønning og hvordan den kan ha en effekt på blant annet innsats i positivt eller negativt fortegn. For å få en bedre forståelse av hva som trigger mennesket til å utføre visse handlinger tar vi for oss motivasjon, selvbestemmelsesteorien, samt informerende og kontrollerende effekt. Avslutningsvis ser vi på teorien om leder – medarbeider – relasjon og dens effekt på individet.

2.1 Økonomisk teori

I henhold til Cappelen og Tungodden (2012) bygger den klassiske økonomiske teorien på to grunnleggende antakelser.

Den første forutsetter at mennesket er rasjonelt og vil gjøre en kalkulert avveining av fordeler og ulemper, for egen vinning i forhold til de alternativer som fremlegges for individet. Det kan for eksempel innebære å bevisst velge arbeidsoppgaver som gir høyest mulig avkastning i form av bonus eller andre goder, og tilsidesette andre like viktige, men ikke målbare gjøremål.

Den andre antakelsen bygger på at individet ikke hensyntar andres nytte, så lenge de ikke selv vil ha en fordel av nedlagt arbeid som et resultat.

Det kan bl.a. være manglende sosiale og moralske hensyn. Det kan være en bidragsyter til dårlig relasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, samt andre ansatte. Det igjen kan gi en effekt i lav motivasjon og anstrengt arbeidsklima (Cappelen & Tungodden, 2012).

2.2 Atferdsteori

Atferdsteorien støtter opp under psykologien i økonomifaget. Denne hevder at individet har en begrensning i både selvkontroll og rasjonalitet, ikke alltid velger det beste alternativet eller vet hva som er det beste å gjøre for egen vinning. Noen ledere hevder at medarbeidere vil ha mange muligheter til å opptre upålitelig i disfavør av bedriftens interesser slik at rene økonomiske incentiver som er ment å være motivasjonsdrivere kan få motsatt effekt (Bewley, 1995).

Ifølge Bénabou og Tirole (2006) motiveres ikke individet bare i aktiviteter som tilfredsstillende egeninteresser. De påstår at mennesker til stadig bedriver aktiviteter som ikke er ut fra egeninteresser og i tillegg har en personlig kostnad. Frivillig arbeid og blodgivning er noen eksempler.

2.3 Belønning

Kjært barn har mange navn og det samme har beskrivelse av lønn. Nordhaug (2002, s. 23) beskriver belønning slik: «de materielle midler i form av penger eller andre goder som medarbeidere mottar som motytelse for sin arbeidsinnsats». Belønning kan være økonomiske og ikke økonomiske. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) kan lønnen deles inn i to hovedgrupper. Den første er fastlønn, hvor det er en forutsigbar inntekt som gis fast, for eksempel månedsvis. Den andre er en prestasjonsbasert belønning, som kommer i tillegg til den faste lønnen. Det kan f.eks. være for gjennomført salg, produserte enheter per time eller x-antall prosent av et overskudd.

Ser vi tilbake til økonomisk teori heller de mot at prestasjonsbasert avlønning bør iverksettes for å få maks utbytte av humankapitalen (Cappelen & Tungodden, 2012). Denne belønningsformen har to hovedmål. Den første er å ha en endringseffekt for mottaker, som vil utøve ekstra innsats og bli mer effektiv for å motta sin prestasjonsbaserte belønning som takk. Den andre effekten vil kunne være å få en naturlig avgang hos medarbeidere som ikke presterer så godt, da deres avlønning kan bli meget lav, samt beholde de gode/effektive ansatte, som i dette belønningssystemet vil tjene godt (Kuvaas, 2008).

Motsatsen er atferdsteorien som henviser til at mennesket også kan utføre glimrende arbeidsprestasjoner uten et slikt avlønningssystem (Bè nabou & Tirole, 2006). Ifølge forskerne vil da fastlønn og eventuelle felles bonuser (jevnt fordelt) være det som gir best effekt.

Ved å tilrettelegge for et autonomt arbeidsmiljø vil man oppnå å få ansatte som er selvstendige, ansvarsfulle og indre motiverte. Dersom man i tillegg har en fastlønn som baserer seg på den enkelte ansattes kompetanse, eller andre overnevnte punkter, vil det være best egnet for å ivareta eller skape mer indre motiverte medarbeidere og de fordeler det medfører (Kuvaas, 2008).

2.4 Motivasjon

Motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som har betydningen bevegelse. Det handler om hvilke drivere som utløser en aktiv handling i individet, samt den atferdsmessige retningen som velges. Hvorfor handlinger beveger seg i én retning fremfor en annen, og hva målet er for denne.

Medarbeidere med like forutsetninger i lønn, utdanningsnivå og praktisk erfaring, kan ha et stort avvik i arbeidstempo og intensitet (Kaufmann & Kaufmann, 2019). Gagnè og Deci (2005) beskriver indre motivasjon som et sterkt engasjement hvor selve oppgaven i seg selv er det som er interessant. En opplevelse kan være å glemme tid og sted, som ved utøvelse av en hobby. Ved ytre motivasjon er det derimot belønning som er driveren, som for eksempel i form av høyere lønn, provisjon eller andre goder. Det kan også være utførelse av oppgaver for å unngå straff, som redusert mulighet for å oppnå lønnsøkning, frihet i arbeidsutførelse og andre goder i organisasjonen (Gagnè & Deci, 2005).

Allikevel er det flere ledere som har klokkeetro på prestasjonsbasert avlønning, og at det vil gi bedriftsøkonomisk gevinst. Ser vi til McGregor (1960) påstår han at teori X- ledere ser på sine medarbeidere som late, lite motiverte, samt at de selger sin arbeidskraft til så høy pris som mulig. For å få den beste effekten av humankapitalen vil det ifølge denne teorien være effektivt med sterk kontroll og prestasjonsbasert avlønning. Dette tankesettet støttes av prinsipal-agent teorien hvor prinsipalen (oppdragsgiver) ønsker størst mulig utbytte av sin investering i agenten (eks. ansatt), og agenten ønsker mest mulig igjen for utført oppdrag. Agenten vil ifølge teorien gjøre et bevisst valg på innsats som gir best mulig uttelling. Her blir begge parter styrt av ren egeninteresse. Dette kan for eksempel være i form av prestasjonsbasert lønn for utført oppgave (Eisenhardt, 1989, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020).

Utfordringen med slike prestasjonsbelønninger er at det kan bli skjeve prestasjonsmål. Disse målene kan ikke alltid gjenspeile nedlagt arbeid, som også gir en direkte økonomisk gevinst for bedriften (Gibbons, 2010). Både teori X og prinsippal-agent teorien likestilles med ytre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Flere studier tilbakeviser dette, og ifølge Ferraro, Pfeffer og Sutton (2005) vil effekten av et slikt lederskap føre til medarbeidere og ledere som kun utøver arbeidet sitt med et formål. Det er hva man som enkeltindivid har igjen for arbeidet etter økonomiske goder og andre fordeler (Kuvaas & Dysvik, 2020). Går vi tilbake til McGregor (1960) er motpolen teori Y. Ifølge forskeren ser disse lederne på sine medarbeidere som selvstendige tenkende individer, som tar ansvar, er ambisiøse og at de utføre sine oppgaver uten noen form for et kontrollregime fra ledelsen. Her er det et iboende ønske om å levere arbeidsoppgaver av en god kvalitet og motivasjon for selve arbeidsoppgaven som er gjeldende (McGregor, 1960). Det vil i et slikt lederskap også kunne oppstå prososial motivasjon, det vil si at arbeidstaker ønsker å gjøre «det lille ekstra» for sine kollegaer eller føle en forpliktelse til å gi tilbake noen goder. Altså gi og ta (Kuvaas & Dysvik, 2020).

I 2016 utførte Kuvaas et al. (2016) en studie som ble publisert i det internasjonale vitenskapelige tidsskriftet *Motivation and Emotion*, på vegne av et stort norsk forsikringsselskap. Her var formålet å se på effekten av prestasjonsbasert bonus på toppen av en allerede høy fastlønn for deres selgere. Selskapet ønsket å måle den direkte effekten i form av økt ytelse fra medarbeiderne som de håpet ville påvirke selskapets salg og bunnlinje positivt.

De ønsket svar på følgende sentrale spørsmål: Hvilken effekt hadde resultatbasert bonus på selgerens motivasjon, arbeidsinnsats og tilbøyeligheten til å se seg om etter ny jobb? Forskerne fulgte 322 selgerne i over to år, og fant at den ytre motivasjonen ble forsterket i takt med størrelsen på bonusen.

Sammenhengen mellom den ytre motivasjonen og økt arbeidsinnsats var meget svak. De fant også at den indre motivasjonen falt jo mer bonus de mottok. Det vil si at den positive effekten av den ytre motivasjonen ble utvasket, da den indre motivasjonen falt. Indre motivasjon er sterkt relatert til arbeidsinnsats og lav turnoverintensjon (Kuvaas et al., 2016).

Prestasjonsbasert lønn i form av bonuser og provisjon kan ifølge forskningen ha en positiv effekt når oppgavene er rutinepregede, enkle og lette å måle (Jenkins, Gupta, Mitra & Shaw, 1998). Ifølge Kohn (1993a) kan denne formen for belønning gi resultat som økt innsats og tempo, som

for eksempel å produsere flere enheter. Det er verdt å merke seg at denne effekten er kortvarig og vil ifølge forskerne kun virke motiverende på kvantitet og ikke kvalitet, samt at man i tillegg kan oppleve reduksjon av nyskaping og innovasjon (Kuvaas og Dysvik, 2020). Bragelien (2018) går enda lengre og påstår i sin litteraturgjennomgang av syv metaanalyser at den «utskjelte bonuslønnen fortsatt er utbredt – fordi den virker» (Bragelien, 2018, s.1). Videre konkluderte han med at prestasjonslønn ikke svekker den indre motivasjonen i alle kontekster.

Ifølge Kuvaas (2008) vil slike økonomiske incentiver kunne gi effekt ved at medarbeiderne utfører sin arbeidsoppgave så raskt som mulig, med et resultat som kan forsvares. Videre vil rasjonelle medarbeidere ikke gjøre mer enn det som er strengt tatt nødvendig for å kunne motta sin belønning. En utfordring er at disse belønningene virker så godt at medarbeidere kan bli kreative for å nå sine bonuser. Det igjen kan resultere til manipulering av resultater og annen uetisk atferd (Kuvaas, 2008).

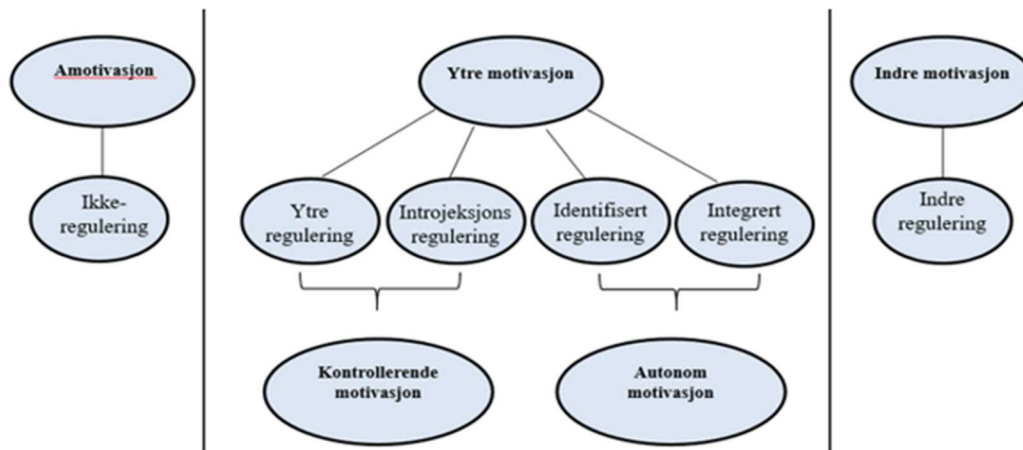
Ser vi til Enron skandalen, bekrefter den Kuvaas sin forskning. Historien er et skrekkeeksempel på hva som kan skje når penger blir styrende. Selskapet var ranket som USA syvende største, før det kollapset i 2001. Deres lønnspolitikk var prestasjonsbasert og det var enorme bonuser å tjene for ledere og meglerne på “gulvet”. Etter å ha jobbet i en kultur hvor ledelsen leverte fiktive regnskap i henhold til hva de «trodde» skulle bli en fortjeneste, samt mottok enorme provisjoner, var veien kort for at de ansatte på “gulvet” til å gjøre det samme med sine kunder (Fox, 2003). Ut fra ovennevnte forskning har vi følgende hypotese:

Hypotese 1: Det vil være en positiv sammenheng mellom utbetalt prestasjonslønn og ytre motivasjon.

2.5 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory, SDT) står sentral i motivasjonsforskning (Deci & Ryan, 2000; Gagnè & Deci, 2005).

I motivasjons-kontinuumet til Gagnè og Deci (2005) deles motivasjon inn i tre deler (figur 2)



Figur 2 – Motivasjons-kontinuumet, (basert på Gagnè og Deci (2005, s.3) modifisert av forfattere)

A-motivasjon

Her finnes det ingen motivasjon og det er mangel på intensjonell regulering.

Ytre motivasjon

Bli i selvbestemmelsesteorien delt opp i fire underkategorier;

Ytre regulering: kontrollert motivasjon, styrt av belønning og straff.

Introjeksjonsregulering: moderat kontrollert motivasjon, hvor selvbildet og egen involvering betinger prestasjon.

Identifisert regulering: moderat autonom motivasjon, hvor mål, verdier og reguleringer er viktig for individet.

Integrert regulering: autonom motivasjon hvor sammenheng mellom mål, verdier og reguleringer er sentral. Autonom motivasjon fører ofte til ekstrarolleatferd og kreativitet Gagnè og Deci (2005).

Indre motivasjon

Her er motivasjonen innebygget, og det er ren interesse og glede ved oppgaven som styrer individet (Gagnè & Deci, 2005). Ved indre motivasjon er det selve oppgaven i seg selv som motiverer, mens ved ytre motivasjon er det hvilken «belønning» som venter i andre enden, eller straff for å ikke utføre oppgaven som er driveren (Olavsen, 2018).

Det er ifølge Deci og Ryan (2000) tre sentrale aspekter som må dekkers for at individet skal oppnå indre motivasjon. Disse er:

- Autonomi, som gir opplevd medbestemmelse og mulighet til å ta egne valg
- Kompetanse, det vil si riktig kunnskap om oppgavene som skal utføres
- Tilhørighet, som beskriver følelsen av å tilhøre fellesskapet. Hvordan vi ser på oss selv, altså at selvbildet enten blir forsterket eller svekket i henhold til de tilbakemeldinger andre gir oss.

I dette studiet vil moderat og autonom motivasjon beskrives som indre motivasjon. Kontrollert og moderat kontrollert motivasjon beskrives som ytre motivasjon.

I følge Deci, Olavsen og Ryan (2017) har denne teorien i flere tiår sett på sammenhengen mellom motivasjon, ytelse og det å ha det bra både fysisk og psykisk på jobb. Den beskriver at belønning kan oppfattes både som kontrollerende og informerende, som vi vil se litt mer på i neste kapittel.

2.6 Kontrollerende og informerende effekt

Ifølge Kuvaas et al. (2020) er uttrykket «kontrollerende effekt» beskrivelse på en belønning som f.eks. bonuser og andre individuelle fordeler for å utføre arbeidet. Fordelene man mottar blir det styrende for arbeidet som legges ned (Kuvaas et al., 2020). Ser vi til forskningen fra Deci, Olavsen og Ryan (2017), beskriver de at en belønning som tolkes som kontrollerende, gir en påtvungen følelse av å måtte oppføre seg på en bestemt måte. Det kan være med på å redusere individets grunnleggende behov for blant annet autonomi.

I sin metaanalyse finner Deci, Koestner og Ryan (1999) at opplevelse av kontroll øker proporsjonalt med antall insentiver som blir administrert, som igjen påvirker den indre motivasjonen negativt. Dette støttes av Kuvaas et al. (2020). Deres funn indikerer at mengden av individuell variabel lønn svekket den indre motivasjonen til medarbeiderne som deltok i undersøkelsen (304 respondenter).

Motsatsen er «*informerende effekt*» som er beskrivelse på en belønning som av medarbeidere oppleves som en bekreftelse på at vedkommende er faglig dyktig og verdifull for organisasjonen Kuvaas et al. (2020). Dette medfører en sterkere grad av indre motivasjon, som tidligere beskrevet, fører til at arbeidet gir glede, mening og tilfredshet. Dette støttes av Deci, Olavsen og Ryan (2017). De konkluderer med at når tolkningen av belønningen oppleves informerende, tilfredsstillende den de tre iboende psykologiske behovene til individet, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Basert på denne kunnskapen er våre hypoteser som følgende:

Hypotese 2a: Det vil være en positiv sammenheng mellom opplevd kontrollerende effekt og ytre motivasjon

Hypotese 2b: Det vil være en positiv sammenheng mellom opplevd informerende effekt og indre motivasjon

Home og Griffeths (1995) konkluderte gjennom sin metaanalyse med at relasjonen man har til sin leder beskriver turnoverintensjon mer presist enn andre lederskap aspekter (Home & Griffeths, 1995). Det er også viktig å skille mellom turnoverintensjon og faktisk turnover. Det at man har en intensjon om å avslutte arbeidsforholdet betyr ikke at man tar steget helt ut og faktisk slutter. Det er allikevel en god indikator på at noe er galt. Har man hatt denne intensjonen lenge er det kort vei til å faktisk levere sin oppsigelse, om den rette muligheten dukker opp i en annen organisasjon. Derfor regnes turnoverintensjon som den sterkeste faktoren til faktisk turnover (Home & Griffeth, 1995; Kuvaas & Dysvik, 2020). Ifølge Wang og Thornhill (2015) er det en sterk sammenheng mellom tilfredsheten med lønnen man mottar og turnoverintensjonen. De påstår også at store lønnsforskjeller som oppfattes urettferdig forsterker ønsket om å forlate virksomheten.

Flere studier viser at ytre motiverte medarbeidere som føler seg kontrollert, også når det gjelder lønn har høyere turnoverintensjon, blir fortære utbrente og leverer dårligere arbeidsprestasjoner. Indre motiverte medarbeidere med selvbestemmelse og som har en lønn som virker informerende, har på den andre siden signifikant lavere turnoverintensjon, bedre arbeidsprestasjoner og de kunnskapsleder mer. (Kuvaas & Dysvik, 2020; Olavsen, 2018).

På bakgrunn av dette har vi følgende hypoteser:

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom kontrollerende effekt og turnoverintensjon

Hypotese 3b: Det er en negativ sammenheng mellom informerende effekt og turnoverintensjon

2.7 Prestasjonsledelse

På hvilken måte man velger å lede sine ansatte, kan være avgjørende for hvilke resultater man oppnår. Prestasjonsledelse er å anse som svært viktig, og er derfor ifølge Fletcher (2002) et tema som er gjenstand for massiv forskning. Allikevel er utbyttet heller snevert i form av mer effektive medarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Forskerne deler prestasjonsledelse inn i to hovedkategorier; administrativ og utviklende prestasjonsledelse. De påstår at begrunnelsen for den snevre effekten er at det kun er utviklende prestasjonsledelse som gir effekt. Førstnevnte, altså den administrative har sterk grad av målstyring som bakteppe. Det vil si at denne målstyringen benyttes til å avgjøre for eksempel hvilken lønnsats man som medarbeider får, hvilke tiltak som iverksettes for utvikling, eventuelle forfremmelser og oppsigelser. Den utviklende prestasjonsledelsen benyttes til medarbeiderutvikling, som økt kunnskap, forsterke ferdigheter og evner, samt forsterke motivasjonen og de iboende holdningene hos medarbeiderne (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Som beskrevet i selvbestemmelsesteorien er blant annet hvordan tilbakemeldinger gis, og hvordan de oppfattes av mottaker, avgjørende for om de leder til ytre eller indre motivasjon. Er disse tilbakemeldingene negative, vil effekten blant annet kunne føre til lavere selvbilde og motivasjon, som igjen kan fører til dårligere prestasjoner (Deci & Ryan, 2000). Ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) vil de aktive hverdagslige samtalene som foretas «der og da» kunne være mer effektive som tilbakemeldingsverktøy, enn ved oppsatte personalsamtaler i spesifikke tidsrom.

Begrepet «Management by walking around» ble introdusert av Peters og Waterman (1982) og passer godt i denne konteksten. I deres bok *In Search of Excellence* beskriver de nettopp dette med å være nær de ansatte. De konkluderer, etter å ha fulgt vellykkede ledere, at de som hadde suksess var ledere som var tett på sine medarbeidere og samhandlet med dem ute i organisasjonen.

2.8 Leder – medarbeider – relasjon

Relasjonen medarbeidere har til sin leder kan ha stor betydning for motivasjonen og hva de ønsker å yte i gjengjeld. Det teoretiske grunnlaget for Leader- Member Exchange (LMX) forskningen hviler på sosial bytteteori (Blau, 1964), hvor tjenester byttes mot sosiale eller økonomiske fordeler fra arbeidsplassen (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Ifølge Graen og Uhl-Bien (1995) har leder – medarbeider – relasjon fokus på den relasjonelle dyaden mellom ledere og deres medarbeidere. De beskriver dette som et bytteforhold av enten høy eller lav kvalitet. Også beskrevet som inn eller ut grupper. LMX av høy kvalitet (Social Leader-Member eXchange, SLMX), kjennetegnes som en relasjon med stor grad av tillit, belønning i form av anerkjennelse, samt god samhandling og støtte i hverdagen. Utfallet fra medarbeider kan blant annet være ekstraordinær rolleadferd, utover arbeidsoppgavene som er beskrevet i stillingsbeskrivelsen.

Motsatsen er LMX av lav kvalitet (Economic Leader-Member eXchange, ELMX), som begrenser seg til kun å handle om at arbeidsoppgavene i stillingsbeskrivelsen utføres av medarbeider, som mottar sin lønn for arbeidet i bytte, altså en transaksjonsbasert, økonomisk relasjon. Ifølge teorien antas disse to relasjonene å falle på hver sin ende av et kontinuum. En relasjon av høy kvalitet vil ifølge forskerne bidra til mange bedriftsøkonomiske fordeler som økt effektivitet, lav turnoverintensjon og positiv bunnlinje. Dog er det essensielt at ledere og medarbeidere har mulighet til å utvikle en relasjon av høy kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995).

I en økonomisk relasjon til leder (ELMX) er ofte byttene kortsiktige. Arbeidet blir betalt og man går videre til neste oppgave, som også resulterer i en transaksjon. Her er det ivaretagelse av seg selv som er prioritert som for eksempel lønn, bonuser og egen utvikling. Resultatene er ofte høy turnoverintensjon, lav indre motivasjon, lite ekstrarolleatferd og lav grad av kunnskapsdeling (Kuvaas & Dysvik, 2020).

I følge Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem (2012) kom Shore et al. (2006) med et betydelig bidrag til SLMX forskningen. Mens tidligere forskning hadde sett på graden av sosiale versus økonomiske bytteforhold, utviklet Shore et al. (2006) et måleinstrument på utvekslingsforholdet. Studiet var todelt og begge studiene ga støtte til at høyt målt sosialt utvekslingsforhold ga høy organisasjonsforpliktelse, Shore et al. (2006). Dette støttes i Kuvaas og Dysvik (2011) sin forskning på over 2000 vikarer, som via sitt byrå utøvet arbeidet i en klient-organisasjon.

Følelsen av å bli investert i på samme måte som de faste ansatte, ga en sterkere sosial bytterelasjon til organisasjonen de vikarierte i. Resultatene viste i tillegg at sterk sosial bytterelasjon ga bedre innsats på arbeidet og høyere ekstrarolleatferd, og høy økonomisk bytterelasjon ga dårligere innsats i arbeidet og mindre ekstrarolleatferd (Kuvaas & Dysvik, 2020). På bakgrunn av ovennevnte teori utledet vi følgende hypotese:

Hypotese 4a: Det vil være en positiv sammenheng mellom ELMX og ytre motivasjon

Hypotese 4b: Det vil være en positiv sammenheng mellom SLMX og indre motivasjon

3. Metode

For å oppnå innsikt i spørsmålet hvorledes individuell prestasjonsbasert belønning er til glede eller besvær, benyttet vi en kvantitativ metode. Den kjennetegnes ved sitt fokus på systematikk, åpenhet og grundighet (Thagaard, 2013). En kvantitativ tilnærming er basert på at man antar at virkeligheten kan måles, observeres objektivt og at man kan analysere dataene ved bruk av tall (Jacobsen, 2018).

Dataene i vår oppgave er innhentet hos en av landets største engrosvirksomheter under kontrollerte betingelser. Vi benyttet strukturert spørreskjema, for å søke sammenhengen mellom det de ansatte fikk utbetalt i prestasjonsbasert belønning og deres motivasjon til å utføre arbeidet. Ifølge Johannessen og Tufte (2002) er spørreskjema den vanligste måten å innhente kvantitative data på. Det gir muligheter for å samle inn data fra mange respondenter uten at det kreves for mye ressurser.

Vi valgte en deduktiv tilnærming ved å fremsette flere hypoteser, som vi utledet ut ifra teori og testet opp mot våre funn.

I dette kapitlet redegjør vi for ulike aspekter tilknyttet datainnsamling, bearbeiding og analyse av den innsamlede dataen. Avslutningsvis belyses våre etiske vurderinger.

3.1 Forarbeid og valg av populasjon

For å finne respondenter som hadde både gode prestasjonsbaserte belønninger, og relativt enkle arbeidsoppgaver, valgte vi å ta kontakt med en av Norges største virksomheter innenfor lagerhold. Av 13 regionale datterselskaper var det 12 som hadde individuell bonus på hhv. avdeling for varer som skal ut (plukk) og varer som skal håndteres internt (truck). Av disse takket 6 selskap ja til deltakelse.

Vi gjennomførte for-møter med ledelsen, fagforeningsrepresentanter og avdelingsledere for å sikre oss så stor svarprosent som mulig. Vi laget en presentasjon av oss som studenter som skulle rulle over informasjonsskjerner i den tiden undersøkelsen pågikk (vedlegg 3)

Det ble gjennomført en pretest på åtte personer i ulik alder, og med ulik formell kompetanse, for å teste hvorvidt spørsmålene var enkle å forstå, hvor lang tid som ble benyttet for å besvare undersøkelsen og for å teste det tekniske.

Vi gjorde avtaler om 6 gavekort, som skulle trekkes tilfeldig, for å være så tiltrekkende som mulig, med det krav om at begge undersøkelsene måtte besvares.

Det strukturerte spørreskjemaet ble distribuert via virksomhetens interne SMS-system «In Touch», men ved bruk av datainnsamlings-programmet Nettskjema.

To store hendelser skulle påvirke vårt arbeide i stor grad. I ett av datterselskapene sa fagforeningen opp den individuelle prestasjonsbaserte bonusordningen, og med det forsvant grunnlaget for vår undersøkelse. Samme uke som vi skulle sende ut til de resterende selskapene gikk deres styreleder og selskapenes store forbilde bort, og selskapet gikk i offentlig sorg. Med det bortfalt muligheten til oppmuntring for å delta, på alle deres informasjonskanaler.

3.2 Spørreundersøkelsen

For å måle den kontrollerende effekten og den indre motivasjonen med så lav risiko for skjevhet som mulig, ble de undersøkt på separate tidspunkter (Kuvaas et al., 2020). Respondentene fikk tilsendt to spørreskjemaer på to ulike tidspunkt. For å oppnå størst mulig deltakelse, valgte vi å premiere de av deltakerne som svarte på begge. For å kunne trekke en vinner og oversende gavekort, måtte respondentene oppgi sin e-postadresse.

Undersøkelsen ble sendt ut i perioden 4.2 – 1.3.2022. Respondentene var i alder 19 – 68 år. Totalt var det 407 som mottok undersøkelsen. 148 stk. (36,36%) påbegynte undersøkelsen ved å besvare enten undersøkelse nr. 1 eller 2. Av disse fullførte 98 respondenter (85 menn og 13 kvinner) som begge delene av undersøkelsen, noe som tilsvarer en svarprosent på 24,07 %.

Selskap	Sendt til (antall):	Svar del 1	Fullført del 1 og 2
Datterselskap nr. 1	56	25	21
Datterselskap nr. 2	109	28	18
Datterselskap nr. 3	68	15	12
Datterselskap nr. 4	40	10	10
Datterselskap nr. 5	134	50	37
Totalt	407	128	98

Figur 3 - oversikt over antall respondenter i de respektive datterselskapene som besvarte undersøkelse 1 eller fullførte begge.

Den første delen av spørreundersøkelsen (vedlegg 4) ble sendt ut 2 dager etter lønnsutbetaling. I denne delen ble respondentene spurt om hvor stor bonusutbetaling de nylig hadde mottatt. Ved å undersøke faktiske lønnsdata og et mål på den kontrollerende effekten, kan vi utdype kunnskapen om det komplekse samspillet mellom motivasjon og prestasjonsbasert lønn (PSL) Kuvaas et al., (2020).

Respondentene måtte besvare 34 påstander hvorav 76,5 % besto av spørsmål med Likert skala, med mulighet for å besvare gradert fra 1 – 5, der 1 var «helt uenig», og 5 var "helt enig". Svaralternativene var de samme, uavhengig av påstanden som ble besvart, noe som forenklet analysedelen og gjorde det lettere å sammenlikne svaralternativene. De øvrige spørsmålene var kontrollvariabler som omfattet kjønn, alder, utdanning, ansiennitet, tilhørighet både hva gjaldt selskap, avdeling og ansettelsesforhold.

En av våre medstudenter benyttet samme engrosvirksomhet til sin oppgave. I enighet med våre respektive veiledere bygget vi opp vårt spørreskjema med påstander som fanget hennes hypotese om horisontale og vertikale karrieremuligheter, sett opp mot mestringsorientert ledelse.

For å besvare påstander knyttet til leder-medarbeider relasjon (SLMX) og økonomisk leder-medarbeider relasjon (ELMX) hadde vi 8 påstander.

Den andre spørreundersøkelsen (vedlegg 5) ble sendt ut 17.2.22 - 14 dager etter den første. Denne var vesentlig kortere, og skulle kun måle avhengig variabel som for vår del var indre- og ytre motivasjon, samt turnoverintensjon. 7 dager etter siste utsendelse, ble det sendt en påminnelse. Undersøkelsen ble lukket 25.2.22.

En fullstendig oversikt over innledning til undersøkelsen, spørsmål og svaralternativer er presentert i vedlegg 4 og 5. Følgende måleinstrumenter ble brukt:

- Indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik 2009)
- Ytre motivasjon (Buch, Kuvaas, Dysvik & Schyns, 2014)
- SLMX (Kuvaas et al., 2012)
- ELMX (Kuvaas et al., 2012)
- Turnoverintensjon (Kuvaas, 2006a)
- Informerende₁ og kontrollerende₂ insentiveffekter (Kuvaas, 2022₁ og Kuvaas et al., 2020₂)

3.3. Uavhengig variabel

Vi benyttet individuell prestasjonslønn, informerende og leder-medarbeider-relasjon som uavhengige variabler. Sosial leder-medarbeider-relasjon ble målt ved fire påstander som bla. «Mitt forhold til min nærmeste leder er basert på gjensidig tillit» og «jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag, vil være fordelaktig for min relasjon til min nærmeste leder».

Økonomisk leder-medarbeider-relasjon ble også målt med fire påstander, hvor vi bla. ba de svare ut om; «Jeg gjør det min nærmeste leder krever av meg, hovedsakelig fordi han eller hun er min formelle sjef» eller «mitt forhold til min nærmeste leder er hovedsakelig basert på autoritet, han eller hun har myndighet til å bestemme».

I hvilken grad PSL påvirker den ansatte i sitt arbeide ble fremsatt med 8 påstander. 4 av disse var knyttet til kontrollerende effekt med utsagn som; «For å oppnå uttelling i PSL gjør jeg ting jeg eller ikke ville gjort» og «det er vanskelig å ikke tenke på PSL når jeg utfører jobben min». Påstander som «jeg ser på en eventuell PSL-utbetaling som en bekreftelse på min kompetanse» og «jeg ser på eventuelle PSL-utbetalinger som en «tak for god innsats» var påstander som ble rettet for å måle opplevelsen av individuell prestasjonslønn.

3.4 Avhengig variabel

Vi benyttet motivasjon og turnoverintensjon som avhengige variabler.

Vi kom med 4 påstander som f.eks. «dersom jeg skal legge inn en ekstra innsats i jobben min, skal jeg ha betalt for det» og «økonomiske ekstra goder som bonus og provisjon, er viktig for hvordan jeg utfører jobben min» for å teste ytre motivasjon.

Indre motivasjon ble målt ved hjelp av seks påstander, eks. «Det gir meg energi å jobbe med oppgaver som kan være til nytte for andre», «Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende» og «Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer tid og sted».

Avslutningsvis i runde nr. 2 ga vi respondentene 5 påstander som testet turnoverintensjon. Her måtte de svare ut eksempelvis «jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb» og «jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige». Som tidligere beskrevet var det en masterstudent som benyttet samme målgruppe og spørsmålsbatteri. Vedkommende hadde påstander knyttet til kompetansomobilisering, men de har vi ikke redegjort for her.

3.5 Kontrollvariabler

Vi forventet at respondentene ville svare ulikt på påstandene om ytre og indre motivasjon ut ifra hvor mye de fikk utbetalt og hvor lenge de hadde arbeidet i selskapet, hva slags utdanning de hadde og hvilken avdeling de jobbet på. På bakgrunn av disse antakelsene kontrollerte vi for utdanningsnivå, ansiennitet og avdeling (vedlegg 6).

3.6 Dataanalyse

For å kunne analysere våre funn, benyttet vi statistikkprogrammet SPSS (statistical package for the social sciences). Signifikante funn, altså funn som beskriver i hvilken grad man kan trekke slutninger basert på resultatet, var bestemt til et signifikansnivå med $p \leq 0,05$.

Vi benyttet regresjonsanalyse for å kunne si noe om sammenhengen mellom uavhengige og avhengige variabler (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010; Ringdal, 2013; Johannessen, 2009). Vår oppgave var å belyse hvilke faktorer som påvirker motivasjonen hos ansatte. Det var derfor spennende å se hvilken påvirkning forholdet mellom leder og medarbeider, som her var uavhengige variabler, hadde å si for resultatet. En Regresjonsanalyse kan ifølge Gripsrud et al., (2010) ikke 100 % bevise en årsak/sammenheng, men kan gi en viktig identifikasjon på at det er en sammenheng med signifikante verdier. For undersøkelsen innebærer dette at det kunne vært andre variabler, som ikke er med i undersøkelsen, som også kan forklare den avhengige variabelen (Gripsrud et al., 2010).

3.7 Kvalitet

Vårt mål med valg av metode var å innhente data som belyste vår problemstilling og svarte ut de hypoteser vi utledet. Vi erkjenner at metodiske valg farges av vårt teoretiske ståsted, opplevelser og egne erfaringer. For å sikre kvaliteten så vi på tre vurderingskriterier; Pålitelighet (reliabilitet), gyldighet (validitet) og overførbarhet (generalisering) (Busch 2013).

Reliabilitet

Pålitelighet dreier seg om å overbevise en kritisk leser om at studien er utført på en riktig måte (Thagaard, 2013). Ved at våre funn og resultater underbygges av et teoretisk fundament, og ikke våre subjektive meninger (Bush, 2013). Nøyaktighet i datainnsamlingen er ivaretatt ved at vi har benyttet validerte spørsmål, i et innsamlingsverktøy (Nettskjema) som er godkjent for denne type forskning, analysert i et anerkjent analyseprogram (SPSS) og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (Vedlegg 2). Underveis har vi hatt kyndig veiledning av dr. Bård Kuvaas og dr. Anders Dysvik. Begge er professor i organisasjonspsykologi ved Institutt for ledelse og organisasjon, Handelshøyskolen BI i Oslo.

Validitet

Troverdigheten i masteroppgaven styrkes ved en kritisk tilnærming til egen analyse ved å gjøre den transparent (Thagaard, 2013). En viktig del av validiteten er om resultatene oppfattes som riktige eller sanne, og en vurdering av den kvantitative undersøkelsen. Innen troverdighet blir det ofte nevnt begreper som ekstern og intern reliabilitet. Ekstern reliabilitet handler om hvorvidt forskningen er repliserbar. Dvs. konsistens mellom hvorvidt en ny måling, ved bruk av samme måleinstrument, i samme undersøkelsessituasjon, og ville gitt samme resultat. Vårt spørreskjema er bygget opp av påstander som er utprøvd og gjennomgått med tester av validitet og reliabilitet

(Johannessen og Tuft, 2002). Det kan innvendes at vi ikke har gjort det i denne oppgaven. Vi har vurdert at det ikke var nødvendig da påstandene er validert og benyttet i publisert forskning av B. Kuvaas og A. Dysvik. Intern validitet handler om hvorvidt en valgt indikator faktisk måler det som forskeren ønsker å måle. Resultatene er korrekte og gyldige for det studerte utvalg.

Overførbarhet

Med generaliserbarhet (overførbarhet) menes i hvilken grad studiens funn kan være gyldige eller relevante, overført til andre situasjoner og personer (Thagaard, 2013). Et kriterium blir dermed at studien er gyldig. Vi tolker at vårt utvalg av respondenter, og våre resultater kan gi overføringsverdi ved at vi tolket besvarelsene og argumenterte for at vår forståelse er relevant i andre sammenhenger. Mulige svakheter i vår oppgave er tidsperiode og antall respondenter. Innsamling av data over en lengre periode kunne gitt et bedre grunnlag for dypere analyse. Uten studiets tidsbegrensing kunne vi hatt anledning til oppfølgende intervjuer, og med dette kjørt en tverrsnittsundersøkelse. Vi erkjenner også at et større antall respondenter kunne gitt bredere grunnlag for analyse, og at vi med dette kunne gjennomført en faktoranalyse som kunne gitt oss en dypere forklaring på mulige sammenhenger mellom variablene.

3.8 Etikk

Valg av datainnsamlingsmetoder gir ulike etiske problemstillinger (Kleven, Hjordemaal & Tveit, 2011). Respondentene har krav på konfidensiell behandling av opplysninger. Prosjektet ble meldt inn, og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg nr. 2). For å ivareta databehandleravtaler og personvernregler tok vi kontakt med alle respondentene via engrosvirksomhetenes eget sms program In Touch, en tjeneste fra Link Mobility som benytter seg av data levert av Data Factory. I tillegg sendte vi purring og beskjed til de som vant gavekort via Handelshøyskolen BI sin e-post. Trekningen av gavekort ble gjort ved at en student oppga ulike tall, som senere ble omgjort til linjenummer i Excel. Det fremkom ikke ved trekningen noen opplysninger som kunne identifisere respondentene. Tallene ble oversendt en annen student som hadde listen hvor epostadressen de hadde oppgitt forelå.

Ved invitasjon til deltakelse utarbeidet vi et informasjonsbrev til ledelsen om tema og formål med undersøkelsen (vedlegg nr. 1). Vi la ved plan for gjennomføring, og opplyste om rettigheter til å trekke seg. Samtlige respondenter samtykket skriftlig ved å delta i undersøkelsen.

Vi klargjorde med veileder og medstudenten som er ansatte i virksomheten, at respondentenes konfidensialitet blir ivaretatt, i den grad det er mulig å lese ut av våre funn, før, under og etter at oppgaven er levert.

4. Analyse

For å bearbeide våre funn benyttet vi analyseprogrammet SPSS 28 for å besvare problemstilling og oppdage relasjoner mellom uavhengig og avhengig variabler. Beregning av måleinstrumentets pålitelighet gjorde vi ved å bruke Cronbachs alfa-koeffisient, som i alle tilfeller var over,07.

Videre i dette kapitlet vil vi redegjøre for deskriptiv statistikk og de funnene som har signifikant korrelasjon. Se tabell 1 s.22

Tabell 1 - Deskriptiv statistikk, korrelasjoner^a og Cronbach's α verdier

Variable ^b	Gj. Snitt	Std	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Kjønn	0,130	0,341												
2. Høyeste fullførte utdanning	1,630	0,854	0,098											
3. Ansjenrikt	3,640	1,906	-0,069	0,064										
4. Avdeling	0,190	0,397	-0,040	-0,152	0,024									
5. Utbetalt prestasjonslønn	4,260	1,588	-0,139	-0,044	0,095	-0,128								
6. Kontrollerende effekt	3,378	1,0085	-0,147	-0,143	0,011	-0,127	0,155	(,830)						
7. Informerende effekt	3,357	0,99029	0,087	0,001	-0,218	-0,014	0,204	0,401	(,849)					
8. Økonomisk leder-medarbeiderrelasjon (ELMX)	3,456	0,87394	-0,078	-0,321	-0,231	0,089	0,133	0,121	0,313	(,712)				
9. Sosial leder-medarbeiderrelasjon (SLMX)	3,949	0,82874	-0,067	-0,212	-0,123	0,116	-0,094	-0,008	0,274	0,276	(,865)			
10. Ytre motivasjon	3,691	0,89946	-0,100	0,146	0,037	-0,263	0,198	0,429	0,399	0,028	-0,054	(,839)		
11. Indre motivasjon	3,167	0,91881	0,044	-0,081	-0,097	0,136	-0,035	-0,093	0,340	0,318	0,411	0,132	(,909)	
13. Turnover intensjon	2,525	1,00576	-0,157	0,164	-0,058	-0,200	-0,002	0,240	-0,183	-0,133	-0,371	0,111	-0,674	(,913)

^aN = 98

** Korrelasjon er signifikant ved 0.01 (2-tailed).

* Korrelasjon er signifikant ved 0.05 (2-tailed).

Cronbachs alfa er vist i parentes på den diagonale linjen

^bKjønn, 0 = "mann", 1 = "kvinne"

362+

^bHøyeste fullførte utdanning, 0 = "grunnskole", 1 = "videregående skole", 2 = "videregående skole/fullført fagbrev", 3 = "høgskole/universitet"^bAnsjenrikt, 0 = "under 1 år", 1 = "1 år", 2 = "2 år", 3 = "3 år", 4 = "4 år", 5 = "5 år eller mer"^bAvdeling, 0 = "Pkkk", 1 = "Truck"^bUtbetalt prestasjonslønn, 1 = "0-1000", 2 = "1001-3000", 3 = "3001-5000", 4 = "5001-7000", 5 = "7001-9000", 6 = "9001-11000", 7 = "mer enn 11000"

Tabell 1

Indre motivasjon har en signifikant positiv korrelasjon med informerende effekt (.340), ELMX (.318), SLMX (.411) og signifikant negativ korrelasjon med turnoverintensjon (-.674)

Ytre motivasjon har signifikant negativ korrelasjon med avdeling (-.263), men en signifikant positiv korrelasjon med opplevelsen av at belønningssystemet har kontrollerende effekt (.429) og informerende effekt (.399).

Turnoverintensjon har signifikant negativ korrelasjon med avdeling (-.200), SLMX (-.371), indre motivasjon (-.674), men signifikant positiv korrelasjon med opplevd kontrollerende effekt av belønningssystemet (-.240).

SLMX har en signifikant positiv korrelasjon med informerende effekt (.274), ELMX (.276) og indre motivasjon (.411), men negativ korrelasjon med høyeste fullførte utdanning (-.212) og turnoverintensjon (-.371). ELMX på den andre siden har en signifikant positiv korrelasjon med informerende effekt (.313), SLMX (.276) og indre motivasjon (.318), men en negativ signifikant korrelasjon med høyeste fullførte utdanning (-.321) og ansiennitet (-.231).

Utbetalt prestasjonslønn har signifikant positiv korrelasjon med opplevd informerende effekt av belønningssystemet (.204).

Opplevelsen av at belønningssystemet har en kontrollerende effekt har en positiv korrelasjon med informerende effekt (.401), med ytre motivasjon (.429) og turnoverintensjon (.240).

Opplevelsen at belønningssystemet har en informerende effekt har en positiv korrelasjon med ELMX (.313), SLMX (.274), utbetalt prestasjonslønn (.204), ytre motivasjon (.399) og indre motivasjon (.340), men signifikant negativ korrelasjon med turnoverintensjon (-.218).

Ved gjennomgang av kontrollvariablene finner vi at høyeste fullførte utdanning har negativ signifikant korrelasjon med ELMX (-.321) og SLMX (-.212). Ansiennitet har negativ korrelasjon med opplevd informerende effekt av belønningssystemet (-.218) og ELMX (-.231).

Avdeling har negativ korrelasjon med ytre motivasjon (-.263) og turnoverintensjon (-.200). Etersom det kun var 2 avdelinger, og sammenhengen var positiv, betyr det at arbeidstakere på avdeling plukk hadde høyere ytre motivasjon og turnoverintensjon.

Tabell 2**Tabell 2 Regresjonsanalyse med "indre motivasjon" som avhengig variabel**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Konstant	1,019	0,717		1,421	0,159
	Kjønn	0,033	0,252	0,012	0,129	0,898
	Høyeste fullførte utdanning	0,005	0,106	0,005	0,048	0,962
	Ansienitet	0,028	0,046	0,058	0,608	0,545
	Avdeling	0,131	0,214	0,056	0,610	0,543
	Utbetalt prestasjonslønn	-0,037	0,056	-0,063	-0,659	0,512
	Kontrollerende effekt	-0,205	0,095	-0,225	-2,165	0,033
	Informerende effekt	0,300	0,106	0,324	2,842	0,006
	SLMX	0,293	0,110	0,265	2,657	0,009
	ELMX	0,200	0,108	0,190	1,847	0,068

a. Avhengig variabel: Indre motivasjon

Modellen beskriver 30,5% av variansen i den avhengige variabelen «indre motivasjon» og modellen var signifikant ($F(9, 88) = 4,29$; $p < 0,001$). Når man ser nærmere på koeffisient tabellen ser vi at sosial leder-medarbeider relasjon og informerende effekt av belønningssystemet har positiv signifikant sammenheng med indre motivasjon som sett i tabell 2. Dette er motsatt når det kommer til opplevd kontrollerende effekt av belønningssystemet som har negativ signifikant sammenheng med indre motivasjon.

Tabell 3**Tabell 3 Regresjonsanalyse med "ytre motivasjon" som avhengig variabel**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	Konstant	1,931	0,681		2,836	0,006
	Kjønn	-0,282	0,240	-0,107	-1,179	0,242
	Høyeste fullførte utdanning	0,145	0,101	0,138	1,438	0,154
	Ansienitet ASKO	0,036	0,043	0,077	0,839	0,404
	Avdeling	-0,437	0,203	-0,193	-2,151	0,034
	Utbetalt prestasjonslønn	0,024	0,053	0,043	0,462	0,645
	Kontrollerende effekt	0,240	0,090	0,269	2,665	0,009
	Informerende effekt	0,304	0,100	0,335	3,031	0,003
	SLMX	-0,086	0,105	-0,080	-0,825	0,412
	ELMX	-0,023	0,103	-0,022	-0,223	0,824

a. Avhengig variabel: Ytre motivasjon

Modellen beskriver 34,6% av den avhengige variabelen «ytre motivasjon» ($F(9, 88) = 5,17$; $p < 0,001$) og modellen var signifikant. Når man ser nærmere på koeffisient tabellen ser vi at både opplevelsen av kontrollerende og informerende effekt av belønningssystemet øker ytre motivasjon, og disse sammenhengene var signifikante og sees i tabell 3. Videre ser vi at de medarbeiderne som er tilknyttet avdeling «plukk» er mer ytre motiverte enn hva ansatte på avdeling «truck» er, og denne sammenhengen var også signifikant som vises i tabell 3.

Tabell 4

Tabell 4 Regressjonsanalyse med "turnoverintensjon" som avhengig variabel

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	Konstant	3,855	0,780		4,944	0,000
	Kjønn	-0,414	0,274	-0,140	-1,510	0,135
	Høyeste fullførte utdanning	0,187	0,116	0,159	1,617	0,109
	Ansienitet ASKO	-0,088	0,050	-0,166	-1,768	0,080
	Avdeling	-0,280	0,233	-0,111	-1,204	0,232
	Utbetalt prestasjonslønn	-0,025	0,060	-0,039	-0,413	0,680
	Kontrollerende effekt	0,336	0,103	0,337	3,269	0,002
	Informerende effekt	-0,263	0,115	-0,259	-2,289	0,024
	SLMX	-0,345	0,120	-0,284	-2,875	0,005
	ELMX	0,003	0,118	0,002	0,023	0,982

a. Avhengig variabel: Turnover intensjon

Modellen beskriver 31,4% av den avhengige variabelen «Turnover intensjon» ($F(9, 88) = 4,47$; $p < 0,001$) og var signifikant. Koeffisient tabellen viser en positiv signifikant sammenheng mellom kontrollerende effekt og turnoverintensjon, men negativ signifikant sammenheng med både informerende effekt og SLMX.

5. Diskusjon

I denne oppgaven ønsket vi å belyse hvilken betydning individuell prestasjonsbasert lønn påvirker motivasjon og turnover i en av Norges største engrosvirksomheter. I tillegg ville vi undersøke om leder-medarbeider-relasjon hadde noen reell betydning for ovennevnte områder. I dette kapittelet diskuterer vi relevante funn for problemstillingen og svarer ut våre hypoteser.

I tråd med Engrosvirksomhetens egen hjemmeside, har vi sett på deres uttalelser om at høy lønn gir motivasjon til ansatte som jobber på et av Norges største og mest effektive lager.

Prestasjonsbasert lønn er et verktøy for ledere. Det gir ansatte opplevelse av å bli belønnet for godt utført arbeid, og anerkjennelse for den enkeltes kompetanse. Studiet avdekket at det ikke er den ekstra utbetalingen som er avgjørende for motivasjon, men heller opplevelsen av om belønningssystemet hadde informerende eller kontrollerende effekt.

Kunnskap om hva som faktisk motiverer medarbeidere, i hvilken grad prestasjonslønn er effektiv, turnoverintensjonen er høy eller lav, samt leders påvirkning til dette kan være en viktig kilde til større arbeidsglede for både ledere og ansatte. For å se på dette ønsket vi å undersøke vår problemstilling opp mot utledet hypoteser;

Hypotese 1: Det vil være en positiv sammenheng mellom utbetalt prestasjonslønn (PSL) og ytre motivasjon.

Studien ga ikke støtte for hypotese nr. 1. Vi fant ingen sammenheng mellom utbetalt prestasjonslønn (PSL) og ytre motivasjon, noe vi forventet å gjøre. Her var det, som tabell 1 og 3 viser, ikke en signifikant korrelasjon.

Tidligere forskning, som beskrevet i teorikapittelet, viser at prestasjonslønn på enkle og lett målbare oppgaver kan gi effekt (Jenkins et al., 1998). Resultatet kan være økt effektivitet i form av for eksempel flere produserte enheter per time (Kohn, 1993a). Vi tolker målstyringsprinsipper (vedlegg 7) til Engrosvirksomheten som at dette var hensikten da de innførte individuell prestasjonslønn i tillegg til fastlønn. De ønsket en effekt i form av ytre motiverte medarbeidere, som ville øke innsats og tempo slik at virksomheten fikk bedre effektivitet per arbeidstime.

Kuvaas et al. (2016) anbefaler i sin artikkel å gi flinke medarbeidere en fastlønn som er så god at ikke lønnen, eller mangel på god lønn er en årsak til å slutte, men ikke så høy at lønnen er den eneste grunnen til at de blir. Ser vi tilbake på Bragelien (2018) sin litteraturgjennomgang av syv

metaanalyser konkluderer han med at den «utskjelte bonuslønnen» virker og han kritiserer blant annet forskningen til Deci mfl. (1999), Kohn (1993), Pfeffer (1998), Kuvaas (2008) og Kuvaas et. al. (2017). Kritikken Bragelien (2018) har til forskningen på indre motivasjon og ytre motivasjon og dens effekt begrunnes blant annet med at disse studiene ikke er sammenlignbart med en reell arbeidssituasjon.

I vår studie, som er en «reell arbeidssituasjon» har nettopp Engrosvirksomheten en god fast timelønn, som Kuvaas et al. (2016) anbefaler. Vår manglende støtte for hypotesen mener vi derfor kan ha en årsakssammenheng med forskernes anbefalinger.

Hypotese 2a: Det vil være en positiv sammenheng mellom opplevd kontrollerende effekt og ytre motivasjon

Studien ga støtte til hypotese 2a om at det er en signifikant positiv sammenheng mellom opplevelsen av at belønningssystemet har en kontrollerende effekt og ytre motivasjon. Et eksempel på påstand som ble fremsatt var: «For å oppnå uttelling i PSL gjør jeg ting jeg ellers ikke ville gjort».

Ifølge forskningen kan en utfordring være at medarbeidere blir kreative for å oppnå maksimal uttelling for sine anstrengelser, Fox, 2003; Kuvaas, 2008).

En annen påstand var: «PSL påvirker mine prioriteringer på jobben». Dette samsvarer med den klassiske økonomisk teorien (Cappelen & Tungodden, 2012), samt teori-X, (McGregor, 1960), hvor mennesket beskrives som kalkulerende i den forstand at de vil foreta valg i bla. arbeidsoppgaver som fremmer deres egne interesser og vinning. Dette støttes også av SDT. Her er den ytre motivasjonen kontrollerende (ytre regulering), og individets energi legges i å oppnå potensiell belønning eller å unngå straff (Gagnè & Deci, 2005).

Videre støttes funnet signifikant i regresjonsanalysen (tabell 3). Her vises det at de som jobber på avdeling “plukk” er mer ytre motiverte enn de som jobber med truckkjøring. En forklaring på dette kan være at det rett og slett at det er lettere å koble innsats mot utbetaling når arbeidet er så målbart, og kan håndteres uten at man er avhengig av å føre en truck., med alle de tilleggsfaktorene som spiller inn.

Hypotese 2b: Det vil være en positiv sammenheng mellom opplevd informerende effekt og indre motivasjon

Studien ga som forventet støtte til hypotese 2b. Vi finner positiv signifikant sammenheng mellom opplevelsen av at belønningssystemet har en informerende effekt og indre motivasjon. Eksempel på påstander for å teste vår hypotese var: «Jeg ser på eventuelle PSL- utbetalinger som en takk for god innsats». Effekten av at medarbeiderne føler seg dyktige og verdifulle for organisasjonen er igjen styrende for den informerende opplevelsen.

Ved å oppfatte en direkte sammenheng mellom belønning for utmerkede arbeidsprestasjoner og bekreftelse på faglig styrke, kan det øke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000; Deci et al., 2017; Kuvaas et al., 2020) og samsvarer derfor også med SDT.

Vi fant negativ signifikant sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon. Det passer godt med selvbestemmelsesteorien som beskriver at indre motivasjon øker når individet opplever autonomi, kompetanse og tilhørighet. En positiv bieffekt er lavere turnoverintensjon (Deci & Ryan, 2000).

Når vi kontrollerte for ansiennitet finner vi en signifikant negativ korrelasjon med informerende effekt. Det virker dermed som om den positive opplevelsen av at belønningssystemet har en informerende effekt avtar når man har vært ansatt lenge i virksomheten.

Ser vi på regresjonsanalysen i tabell 3 finner vi derimot en overraskelse. Her viser koeffisient tabellen at den informerende effekten av belønningssystemet øker ytre motivasjon.

En forklaring kan være at selv om belønningen oppleves som for eksempel «takk for god innsats» og derfor gir signifikant resultat på en informerende effekt, kan den i tillegg virke motsatt vei, dvs. at man ønsker å gjøre mer av det som gir positive tilbakemeldinger, slik at belønningen blir kalkulerende.

Ifølge Kuvaas (2008) kan en effekt for medarbeidere med individuell prestasjonslønn være at man prioriterer oppgaver og innsnittet i arbeidsutførsel, som anses som «godt nok», for å motta belønning.

Hypotese 3a: Det er en positiv sammenheng mellom kontrollerende effekt og turnoverintensjon.

Vi fant en positiv sammenheng mellom kontrollerende effekt og turnoverintensjon. Det vil si at det er mer sannsynlig at de medarbeiderne som opplever belønningssystemet som kontrollerende, har et større ønske om å forlate virksomheten, enn de som opplever den som informerende. Vi tolker dette i sammenheng med ytre motivasjon, som henger sammen med våre funn i hypotese 2b.

Eksempel på påstander som ble fremsatt er: «Det er vanskelig ikke å tenke på PSL når jeg utfører jobben min». Når arbeidsoppgavene og intensitet arbeidstakeren legger ned blir kontrollert av eksempelvis «belønninger» som venter i andre enden, blir ifølge forskerne den indre motivasjonen svekket (Deci et al., 1999). Kuvaas et al. (2020) konkluderer i sin undersøkelse med at den kontrollerende effekten i den individuelle prestasjonslønnen påvirket medarbeidernes atferd, som igjen gir redusert indre motivasjon. Dette leder oss til selvbestemmelsesteorien og dens forklaring på at ytre motivasjon blant annet forsterker ønske om å forlate virksomheten (Gagnè & Deci, 2005).

Hypotese 3b: Det er en negativ sammenheng mellom informerende effekt og turnoverintensjon

Vi finner som forventet støtte til hypotese 3b. Undersøkelsen viser en signifikant negativ effekt, som vist i tabell 1 og 4. Dette samsvarer med våre funn i hypotese 2a og indre motivasjon. En av påstandene var blant annet: «Jeg ser på eventuelle PSL-utbetalinger som bekreftelse på min kompetanse». At medarbeiderne i Engrosvirksomheten føler seg kompetente i sine arbeidsoppgaver, samt følelsen av å få dette bekreftet, vil kunne styrke ønsket om å bli værende i organisasjonen. Videre fant vi at sosial leder-medarbeider relasjon (SLMX) reduserer turnoverintensjon. Sammenhengen mellom disse er i tillegg sterkere.

I følge SDT er kompetanse en av de tre iboende behovene mennesket har for å oppnå indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon har igjen den positive effekten at individet har mindre tanker om å forlate virksomheten (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Ved å vektlegge mestring og ytelse skiller selvbestemmelsesteorien seg fra andre motivasjonsteorier. Det å ha det bra på jobb, både fysisk og psykisk kan forsterke ønsket om å bli i organisasjonen (Olafsen, 2018).

Når vi kontrollerte for avdeling fant vi en negativ signifikant korrelasjon til turnoverintensjon, som samsvarer med overnevnte funn og teori.

Hypotese 4a: Det vil være en positiv sammenheng mellom ELMX og ytre motivasjon

Vi fant ikke støtte for hypotese 4a, noe vi forventet å gjøre. Ifølge teorien antas ELMX relasjon kun å handle om et transaksjonelt forhold, hvor arbeidsoppgaver byttes mot avtalt lønn og andre goder (Graen & Uhl-Bien, 1995).

En mulig forklaring kan være at våre respondenter med økonomisk leder-medarbeider-relasjon hadde signifikant funn mot indre motivasjon. Ifølge Bush, Kuvaas, Dysvik og Schyns (2014) spiller ikke LMX-forholdet så stor rolle for medarbeidere som er «egenmotiverte», målt opp mot arbeidsinnsats.

Ved å se på ansiennitet finner vi en negativ korrelasjon med ELMX. Ser vi tilbake til teorien så beskriver den nettopp dette. Man må tilbringe tid sammen for å kunne utvikle et sosialt forhold til hverandre som leder og medarbeider (Green & Uhl-Bien, 1995).

En annen mulighet kan være at det forekommer både et økonomisk og sosialt forhold. Ifølge litteraturgjennomgangen til Kuvaas et al. (2020) behøver det ikke å være enten eller. Caniels og Hatak (2019) påstår at så lenge den sosiale LMX er dominerende over økonomisk LMX vil det kunne oppstå stabilitet i tillit, respekt og fellesskap over tid. Nøkkelen er ifølge dem å “kjenne sine ansatte”

Hypotese 4b: Det vil være en positiv sammenheng mellom SLMX og indre motivasjon

Studiet ga oss som forventet støtte til hypotese 4b. Det er en signifikant positiv korrelasjon på SLMX og indre motivasjon.

Ser vi tilbake til teorien så beskriver forskningen at den sosiale dyaden som forekommer mellom leder og medarbeider gir positivt utslag. Dette henger godt sammen med Kuvaas og Dysvik (2020), som beskriver utviklende prestasjonsledelse. Her viser de til at fokus på utvikling av medarbeiderne, kunnskapsøkning og forsterkende motivasjonstriggere er prestasjonsfremmende. Ikke minst dette med å være til stede i det daglige virke. Som så godt beskrevet av Peters og Waterman (1982) «management by walking around»

Ikke uventet gir SLMX ledelse også utsalg i en negativ signifikant korrelasjon med turnoverintensjon. Dette stemmer godt med konklusjonen til Home og Grifeths (1995), hvor de påstår at LMX teorien er den som er best beskrivende på turnoverintensjon i enten positivt eller negativt fortegn. Dette støttes igjen av Shore et al. (2006). De finner at medarbeidere som opplever sosial bytterelasjon presterer blant annet bedre, viser mer ekstrarolleatferd og har lavere turnoverintensjon.

Når vi kontrollerte for høyeste fullførte utdanning finner vi overraskende at jo høyere utdanning medarbeiderne hadde til lavere SLMX fant vi. Et mulig svar på dette kan være at det formelle utdanningskravet for stillingen er truckførerbevis T1 og T2, slik at de som har en høyere utdanning mulig ikke føler at de får brukt sitt potensiale. En annen mulig årsak kan være at de anser jobben som et steg på veien videre, slik at dette funnet mulig ikke blir helt relevant i denne diskusjonen.

6. Implikasjoner for praksis

Hvilke implikasjoner har vi så funnet i spørsmålet om prestasjonslønn er til glede eller besvær? I korte trekk må vi fremheve at arbeidsmarkedet er i en stadig endring og utvikling. Store endringer i logistikkbransjen med økt automatisering vil uansett føre til at disse enkle og rutinepregede arbeidsoppgavene vil forsvinne og behovet for kunnskapsmedarbeidere vil øke.

Våre funn er, som tidligere beskrevet, ikke overførbare. Vi mener allikevel at tidligere forskning og teori peker positivt i vår favør. Dvs. at vi med stor sannsynlighet kan si at individuell prestasjonslønn ikke påvirker motivasjonen hos de ansatte i en av Norges største engrosvirksomheter. Det er først når den ansatte opplever effekten av belønningen at vi finner funn som gir reell verdi. Dersom man gjennom relasjonsbygging har oppnådd en sterk sosial- leder-medarbeider relasjon vil man få ansatte som er lærevillige og som har en sterk organisasjonsforpliktelse.

Internt konsistente HR-tiltak, med vekt på det forpliktelsesbaserte (Kuvaas & Dysvik, 2020), vil med større sannsynlighet føre til arbeidstakere som viser ekstraordinær rolleatferd og intensitet i arbeidet sitt. Det vil igjen kunne gi organisasjonene en større konkurransefordel i markedet. Med denne kunnskapen vet vi hvor viktig det blir for organisasjoner i fremtiden å kunne tiltrekke seg kompetent arbeidskraft, da det er det som kan bli avgjørende for om de lykkes eller ei.

Fremtidens organisasjoner trenger arbeidskraft som er indre motiverte, har sterk organisasjonsforpliktelse og som opplever leders tilstedeværelse i hverdagen. Det kan man oppnå ved at mellomlederne jobber målbevisst med leder-medarbeider-relasjon av høy kvalitet.

For Engrosvirksomheten kan det være klokt å se på det individuelle prestasjonsbaserte belønningssystemet med nye øyne. Forskning og våre funn viser at det kan oppleves forstyrrende, og ikke gi ønsket effekt for fremtiden. Spørsmålet man kan stille seg i denne sammenheng er om virksomheten står overfor et veivalg. Vi kjenner historien om fotogiganten Kodak, som gikk konkurs fordi de ikke maktet å møte den digitale tidsalderen. De erkjente at en ny teknologi var på vei, men selskapets ledelse ignorerte digitaliseringens forstyrrende kraft.

Flere bedrifter har innsett viktigheten av mobilitet av ressurser og justering av intensiver for å kunne overleve i fremtidens marked. Innovasjon, endring og fornying av en allerede fungerende forretningsplan kan være avgjørende for å holde seg konkurransedyktig. I Kodak var det beslutningsvegning som til slutt førte til kollaps. Er det dette Engrosvirksomheten står ovenfor? En vegning om å ta inn over seg at egen målstyringsprinsipper er utdatert? Man oppnår nok ikke en endring over natten ved å endre retning. I tillegg viser Kuvaas og Dysvik (2020) at ved å stoppe en ekstra belønning, som PSL i dette tilfelle er, kan gi lavere motivasjon enn før første belønning. Dermed vil vårt råd til virksomheten være å endre ordningen, og heller se på et nytt kollektivt bonussystem, med de fordelene det har.

Selv om oppgaven vår er ved veis ende vil vi følge virksomheten i sidesynet. Vi vil spesielt følge med på avdelingen, som midt under vårt studieår, sa opp egen PSL ordningen lokalt. Hvordan påvirkes produksjon, motivasjon, turnover og leder-medarbeider-relasjonen? Er det store endringer å finne hos de ansatte som mistet sin ekstra inntekt? Hvordan påvirker det nyansatte? Dersom vi beslutter å studere videre er det dette vi vil se nærmere på.

7. Avslutning

Det vi fant var at utbetalt bonus ikke påvirker de ansattes motivasjon, men at opplevelsen av effekten på belønningssystemet var det viktige. Opplevs bonusen som bekreftende på at man gjør en god jobb, kan det føre til indre motivasjon og lav turnoverintensjon. Tidligere forskning har vist at gode tilbakemeldinger fungerer motiverende, mens negative tilbakemeldinger kan oppleves som at man er feiltolket av leder. Dermed er det sannsynlig at de som får “gode tilbakemeldinger” opplever systemet som informerende.

At vi ikke fant signifikante funn som støttet hypotesen om at det vil være en positiv sammenheng mellom utbetalt prestasjonslønn (PSL) og ytre motivasjon, har gjort oss som studenter ytterligere nysgjerrige på om vi ville funnet sterkere sammenheng dersom vi hadde hatt flere respondenter.

Til tross for motgang i innsamlingsperioden, fant vi allikevel funn som tilsier at vi kan råde Engrosvirksomheten til å etterstrebe å ansette ledere med så høy grad av sosial leder-medarbeider relasjon til sine medarbeidere som mulig. Alternativt bør de se på løsninger som kollektive belønningssystemer som f.eks. lik delingsprosent av overskudd, rabatt i kjøp av aksjer og-/eller aksje gaver. Resultatet av slike initiativer kan ifølge Kuvaas (2008) være med på å gi medarbeiderne et psykologisk eierskap til bedriften, som igjen resulterer i et sterkt «vi» fokus og lojalitet. I så måte vil prestasjonslønn være til glede og ikke til besvær.

8. Litteraturliste

- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., og Raaum, O. (2005). Nye avlønningsformer. In H. Torp (Ed.), *Nytt arbeidsliv: Medvirkning, inkludering og belønning*: 55-73. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Bénabou, R. og Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *The American Economic Review*, 96(5), 1652 - 1678.
<https://doi.org/10.1257/aer.96.5.1652>
- Bewley, T.F. (1995). A Depressed Labor Market as Explained by Participants. *The American Economic Review*, 85(2), 250-254. Hentet fra:
<https://www.jstor.org/stable/2117927>
- Blau, P., M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
<https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Boselie, P. (2014). *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. (2 utg.). Edition. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt-fordi den virker? *Magma-Tidsskrift for økonomi og ledelse*. 21(2), 24-31. Hentet fra:
<https://old.magma.no/utskjelt-bonusloenn-fortsatt-utbredt-fordi-den-virker>
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A. og Schyns, B. (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort: The moderating role of work. *Leadership & organization Development Journal*. 35725-739.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2012-0121>
- Busch, T. (2013). Akademisk skriving for bachelor og masterstudenter. Bergen: Fagbokforlaget.

- Cappelen, A.W. og Tungodden, B. (2012). Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter F. *Magma – Econal tidsskrift for økonomi og ledelse*, 26-30.
- Caniëls, M. C. J., og Hatak, I. (2019). Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 1–32.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Deci, E.L., R. Koestner og Ryan, R.M (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin* 125(6), 627-668.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E.L. og Ryan, R.M (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., og Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: State of the science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Drucker. (1974). *Management : tasks, responsibilities, practices* (pp. XVI, 839). Heinemann.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory. An assessment and review. *Academy of management review*, 31, 488-511.
<https://doi.org/10.2307/258191>
- Ferraro, F., Pfeffer, J. og Sutton, R.I. (2005). Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of management review*, 30(1), 8-24.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.521883>

- Fletcher, C. (2002). Appraisal: An individual psychological analysis. I S. Sonnentag (red.). *Psychological management of individual performance*, p. 115-135. Chichester: Wiley.
<https://doi.org/10.1002/0470013419.ch6>
- Fox, L., (2003). *Enron: The rise and fall*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Gagné, M., og Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
<https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gibbons, R. (2020). *Lecture Note 1: Agency Theory*. Hentet fra:
<http://web.mit.edu/rgibbons/www/903%20LN%201%20S10.pdf>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. og Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Graen, G. B., og Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadersh. Q.* 6, 219–247.
[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gripsrud, G., Silkoset, R. og Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. (2. utg.) Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hom, P. W., og Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. Ohio: South-Western College Pub Cincinnati.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.) Oslo: Cappelen Damm AS.

Jenkins, G.D., Gupta, N., Mitra, A. og Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology*, 83(5), 777-78.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>

Johannessen, A. (2009). *Introduksjon til SPSS* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, A og Tufte, P.A. (2002) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag 1. utgave.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2019). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kleven, T. A., Hjordemaal, F. og Tveit, K. (2011). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode. En hjelp til kritisk tolkning og vurdering*. Oslo: Unipub 2. utgave.

Kohn, A. (1993a). Rethinking rewards: What role - if any - should incentives play in the workplace? *Harvard business review*, 71(6), 48-49.

Kuvaas, B. (2006b). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of motivation. *The international journal of human resource management*, 17(3), 504-522.

<https://doi.org/10.1080/09585190500521581>

Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi og finans*, 25(2), 9-19.

<https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2008-02-03>

Kuvaas, B., og Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.

<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>

- Kuvaas, B., og Dysvik, A. (2010b). Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 261-284.
<https://doi:10.1177/0143831X10371990>
- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2011). Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and industrial democracy*, 32(2), 261-284.
<https://doi.org/10.1177/0143831X10371990>
- Kuvaas, B., og Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. (4 utg.)
Bergen: Fagboklaget.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. og Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
- Kuvaas, B., Buch, R. og Dysvik, A. (2020). Individual pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44, 525-533.
<https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagnè, M., Dysvik, A., og Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680.
<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. og Nerstad, C., G.L., (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relates differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, (61) 244-258.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B. (2022) *Informerende og kontrollerende incentiveeffekter*. Upublisert.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Nordhaug, O. (2002). LMR: *ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse* (3 utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Olafsen, A.H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma*, 2018(2), 54-61. Hentet fra:
Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet - Magma
- Peters, T. J., og Waterman, R. W. (1982). *In search of Excellence*, New York: Harper & Row.
- Shore, L.M., Coyle-Shapiro, J. A.M., Chen, X.-P., og Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: content, process and mixed models. *Manag. Organ. Fox.* 5, 289–302.
<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2009.00158.x>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Luch, P., og Barkasdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
<https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse, innføring i kvalitativ metoder* (4. utg.) Bergen: Fagbokforlaget.
- Walumbwa, F.O., Cropanzano, R., og Goldman, B.M (2011). How leader-member exchange influences effective work behaviors: social exchange and internal-external efficacy perspectives. *Personnel Psychology*, 64(3), 739-770. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01224.x>
- Wang, T., Zhao, B. og Thornhill, S (2015). The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Humane relations*, 68(7).
<https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1177/0018726715575359>

9. Vedlegg

Vedlegg 1 - Informasjon til Engrosvirksomhet i forkant av undersøkelsene

Vedlegg 2 - NSD Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vedlegg 3 - Introduksjon av studenter for Social Screen

Vedlegg 4 - Spørreundersøkelse del 1 med forklarende tekst

Vedlegg 5 - Spørreundersøkelse del 2 med forklarende tekst

Vedlegg 6 - Beskrivende statistikk og bonusutbetaling

Vedlegg 7 - Engrosvirksomhetens målstyringsprinsipper