

Individuell prestasjonsbasert belønning, motivasjon og prestasjoner ^F



BÅRD KUVAAAS er professor i organisasjonspsykologi ved handelshøyskolen BI. Han har vært medredaktør for flere nasjonale og internasjonale fagbøker og hans forskning er publisert i en rekke anerkjente internasjonale tidsskrifter. I 2016 mottok han BIs pris for fremragende forskning gjennom de tre forutgående årene. I tillegg til å undervise studenter, er han fast gjestekommentator i Dagens Næringsliv og mye brukt som foredragsholder.

SAMMENDRAG

Det er i forskningsmessig sammenheng ikke mulig å si noe generelt og samtidig riktig om sammenhengen mellom belønninger og prestasjoner. Både teoretisk og empirisk er egenskaper ved ulike belønningsformer og arbeidsoppgavenes egenart helt avgjørende. I tillegg vil kontekstuelle forhold som ledelse og kultur spille en viktig rolle. Et spesielt viktig skille når det gjelder belønningsformer, er om de belønner individuelle eller kollektive prestasjoner eller resultater. Kollektive belønningsformer har vanligvis til hensikt å motivere til andre typer atferd og holdninger enn det individuelle belønningsfor-

mer har. Jeg vil derfor i denne artikkelen avgrense meg til individuell prestasjonsbasert belønning, og starter med å skille mellom tre ulike former som varierer med hensyn til teoretisk forventet incentiveffekt. I den sammenhengen vil jeg også belyse hovedantagelser i ulike teorier om hvordan ulike grader av incentiveffekt kan påvirke motivasjon og derigjennom prestasjoner eller resultater. Deretter vil jeg analysere ulike metaanalyser og forklare funnene i disse opp mot ulike teorier, og vise hvorfor konklusjonene til Bragelien (2018) i en tidligere artikkel i *Magma* bør nyanseres og revurderes.

ULIKE FORMER FOR INDIVIDUELL PRESTASJONSBASERT BELØNNING

Siden andre verdenskrig og frem til 1980-tallet var fastlønn basert på egenskaper ved jobben, kvalifikasjonskrav (f.eks. utdanning) og ansiennitet den dominerende belønningsformen (Fall & Roussel, 2014). Senere har prestasjonsbasert belønning der individuelle fastlønnstillegg og/eller engangsutbetalinger (bonuser) basert på evaluering av prestasjoner (atferd, det medarbeidere og ledere gjør) og/eller resultater (måloppnåelse) dominert. På teorisiden har denne utviklingen vært påvirket av organisasjonspsykologiske teorier som forsterkningsteori (Skinner, 1957), likeverdsteori (Adams, 1963), forventningsteori

(Porter & Lawler, 1968; Vroom, 1964) og målsettings-teori (Locke, 1968) og økonomiske teorier som for eksempel prinsippal-agent-teori (Jensen & Meckling, 1976) og turneringsteori (Lazear & Rosen, 1981).

Felles for disse teoriene er tanken om at lønnsnivået bør reflektere prestasjoner eller resultater, og at belønningen (eller deler av den) bør gis først etter at prestasjonen er evaluert eller resultatet oppnådd. Da vil nemlig incentiveffekten, i hvor stor grad incentivet påvirker atferd, være størst. Derfor antas det at en individuell bonus basert på resultater, med hyppige utbetalinger og uten fastlønn, vil ha den største incentiveffekten. Slik belønning er relativt sjelden, men brukes i Norge for eksempel innenfor salg av brann- og tyveri-

alarmer og blant enkelte eiendomsめglere. I USA er det estimert at mindre enn syv prosent av arbeidstagerne i privat sektor jobber i organisasjoner med en slik belønningsform, og under fire prosent dersom man holder salgsjobber utenfor (Gerhart, 2017). Samtidig hevder Gerhart (2017) at det er slike lite utbredte belønningsformer som kan gi uønskede effekter som redusert indre motivasjon, målforskyvning eller svakere prestasjoner.

Siden det er vanskelig å finne gode og objektive resultatmål for de fleste arbeidsoppgaver i dagens arbeidsliv, er årlige individuelle engangsutbetalinger (bonuser) basert på lederes subjektive evaluering av prestasjoner, med eller uten årlige individuelle fastlønnssøknings, mye mer utbredt. I henhold til teoriene over vil slik belønning kunne ha sterkere direkte incentiveeffekter enn kun variasjon i fastlønnssøknings, siden arbeidstageren må gjøre seg fortjent til engangsutbetalingen for hver periode (typisk hvert år), men det avhenger blant annet også av hvor sterk sammenheng det er mellom prestasjonsevalueringen og engangsutbetalingen, og hvor store lønnforskjeller det resulterer i over tid. Blir lønnforskjellene mellom lavt og høyt presterende arbeidstagere (slik det blir vurdert av lederne) stor nok, antas det å føre til positive sorteringseffekter slik at organisasjoner tiltrekker seg og beholder de høyest presterende arbeidstagerne, og at de lavest presterende slutter eller blir sagt opp (Gerhart, 2017).

En tredje form for prestasjonsbasert belønning er den hvor arbeidstagerne får ulike fastlønnstillegg basert på lederes evaluering av prestasjoner. I USA regner man med at slik belønning benyttes av 94 prosent av alle organisasjoner, og sannsynligvis 100 prosent innenfor privat sektor (Gerhart, 2017). I Norge er en slik belønningsform vanlig også i offentlig sektor der det forhandles om sentrale lønnstillegg i tillegg til at det gis individuelle lokale lønnstillegg. I henhold til teoriene over vil denne belønningsformen ha svake incentiveeffekter, blant annet fordi de individuelle tilleggene utgjør en relativt liten andel av den totale lønnen, men også her vil det avhenge av størrelsen på og forskjellene i individuelle tillegg.

LIKE OG ULIKE PREDIKSJONER BASERT PÅ ULIKE TEORIER

Uten motivasjonsforskningen ville vi ha forstått veldig lite om når og under hvilke betingelser ulike former for belønning virker etter hensikten. Det finnes derimot

en rekke ulike motivasjonsteorier som fremsetter ulike prediksjoner om effekten av belønning. I såkalte instrumentalitetsteorier som forsterkningsteori (Skinner, 1957) og forventningsteori (Vroom, 1964) forutsettes det en tett kobling mellom atferd (eller resultater) og belønningen for at belønningen skal ha incentiveeffekt, altså endre arbeidstagerens atferd. Disse og mange andre teorier omhandler hvordan belønningen kan øke ytre motivasjon, som igjen skal føre til bedre resultater eller prestasjoner. Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften for atferden omhandler det å oppnå positive og unngå negative konsekvenser.

En nyere og etter hvert dominerende teori er selvbestemmelsesteori (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). I denne teorien er man opptatt av både ytre og indre motivasjon, hvor sistnevnte refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene man utfører. I likhet med instrumentalitetsteorier anerkjennes det i selvbestemmelsesteori at belønninger med høy incentiveeffekt kan øke prestasjoner eller resultater for oppgaver med lavt potensial for indre motivasjon, for eksempel enkle og repetitive oppgaver. Hvis man derimot gjør noe hovedsakelig for å oppnå høyere lønn, vil det kunne dempe det grunnleggende behovet for autonomi og øke den ytre motivasjonen, som er mindre bærekraftig enn indre motivasjon og vil kunne føre til svakere arbeidsprestasjoner, lavere andel organisasjonstilhørighet, mer utbrenthet og et sterkere ønske om å slutte i jobben (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017).

I selvbestemmelsesteori erkjennes det at belønninger også kan ha en informerende effekt og tolkes som et uttrykk for at arbeidstageren er dyktig og verdifull for organisasjonen. Men det forutsetter at belønningen ikke fører til endret atferd i en retning arbeidstageren i utgangspunktet ikke ønsker eller tror er det beste for å gjøre en god jobb. Et eksempel kan være det å jobbe mot måloppnåelse på områder som arbeidstageren mener eller tror vil svekke kvaliteten på utført arbeid (Kuvaas & Buch, 2017; Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2014). En belønningsform som typisk ikke endrer atferd fordi incentiveeffekten ofte er lav, er fastlønn med årlige variable fastlønnstillegg. De aller fleste endrer ikke sine daglige prioriteringer på jobben for å oppnå en høyere fastlønnøkning ved neste korsvei, i alle fall ikke i Norge, hvor lønnssøkingene og de resulterende lønnforskjellene er lave sammenliknet med situasjonen i mange andre land.

Nettopp for å fange opp disse relativt kompliserte sammenhengene har forskere studert sammenhengene mellom belønninger med antatt lav (eller ingen) og høyere incentiveeffekt (fastlønn versus salgsbonus), indre og ytre motivasjon og konsekvenser av dette (Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik, & Forest, 2016). Studien viser at jo mer arbeidstagerne (selgere) mottok i bonus i løpet av de to årene de ble studert, jo mer ytre motivert var de. For arbeidstagerne som mottok årlig salgsbonus, ble det også observert en negativ sammenheng mellom mottatt bonusbeløp og indre motivasjon. Samtidig var det en svak (men signifikant) sammenheng mellom ytre motivasjon og økt arbeidsinnsats ($\beta = 0,11$). Sammenhengen mellom indre motivasjon og økt arbeidsinnsats var til sammenlikning mye større (0,61). Dessuten var den ytre motivasjonen relatert til en økning i turnoverintensjon, mens indre motivasjon var relatert til en reduksjon i turnoverintensjon. Denne studien kan langt på vei dokumentere at belønninger med relativt høy incentiveeffekt kan fortrenge indre motivasjon også i det virkelige livet. Når det gjelder fastlønn, derimot, var størrelsen på denne i løpet av de to årene positivt relatert til indre motivasjon. Også andre studier har vist positive sammenhenger mellom fastlønnsnivå og indre motivasjon (Gardner, Van Dyne, & Pierce, 2004; Kuvaas, 2006), noe som i henhold til selvbestemmelsesteori kan forklares av at fastlønnen har lav eller ingen direkte incentiveeffekt fordi den er garantert, og at den og tolkes som et uttrykk for at arbeidstageren er dyktig og verdifull for organisasjonen, altså en såkalt informerende effekt (Deci mfl., 2017).

Engangsutbetalinger (bonuser) som er basert på lederes vurderinger, vil også kunne ha lav incentiveeffekt siden arbeidstageren kan oppleve det vanskelig å vite hvordan han eller hun skal opptre for å få gode evalueringer. I en studie av arbeidstagerne og ledere ved hovedkontorene til en bensinstasjonskjede undersøkte man sammenhengene mellom størrelsen på mottatt bonus, incentiveeffekt og ytre og indre motivasjon målt på et senere tidspunkt (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2018). I tråd med både instrumentalitetsteorier og selvbestemmelsesteori var det kun en svak sammenheng mellom størrelsen på bonusutbetalingene og incentiveeffekt, altså i hvor stor grad belønningssystemet påvirker atferd. I tillegg var gjennomsnittlig skår på incentiveeffekt lav. I tråd med selvbestemmelsesteori var det også

en sterk positiv sammenheng mellom incentiveeffekt og ytre motivasjon, og en negativ sammenheng mellom incentiveeffekt og indre motivasjon. Dette betyr altså at så lenge bonusutbetalingene virker etter hensikten, altså endrer atferd, er det ugunstig for den mest produktive og bærekraftige formen for motivasjon, altså indre motivasjon. I tillegg ble det observert en direkte og positiv sammenheng mellom størrelsen på bonusen og indre motivasjon, noe som støtter teorien om at en bonus også kan ha en informerende effekt. Det betyr at så lenge bonusen ikke virker etter hensikten, det vil si ikke endrer atferd, kan det være bra for arbeidstagerens indre motivasjon.

En underkommunisert utfordring med belønningsformer hvor størrelsen på belønningen er basert på at ledere evaluerer arbeidstagerens prestasjoner, er i hvilken grad arbeidstagerne opplever lederens evalueringer som legitime, og ikke et uttrykk for «trynetillegg». Når det gjelder sistnevnte, viser en metaanalyse av mer enn 11 500 evalueringer at mer enn 60 prosent av variasjonen i evalueringene kan forklares av i hvor stor grad lederen liker medarbeideren (Sutton, Baldwin, Wood, & Hoffman, 2013). Korrelasjon mellom det å være likt og det få gode evalueringer var på hele 0,77, som betyr en nesten lineær positiv sammenheng. En annen illustrasjon på denne utfordringen er en studie av opplevelsen av prestasjonsevalueringer blant mer enn 2 300 offentlig ansatte i Australia (Brown, Hyatt, & Benson, 2010). Til tross for at hele 97,8 prosent av respondentene fikk prestasjonsskåren 3 eller bedre, noe som førte til fastlønnssøkning, var det lave skårer på opplevelsen av kvaliteten på kommunikasjonen i evalueringen (2,65 på en skala fra 1 til 5) og av prosesskvalitet (2,75 på en skala fra 1 til 5). I en undersøkelse av opplevelsen av rettferdige prosedyrer ved lokale lønnstillegg i skole og barnehage var gjennomsnittsskåren også lav (2,91 på en skala fra 1 til 5, som betyr en opplevd prosedyremessig urettferdighet på 3,11) (Kuvaas & Birkeland, 2018).

METAANALYSER OM EFFEKTE AV BELØNNINGER

Jeg har så langt beskrevet tre hovedformer for individuell prestasjonsbasert belønning som varierer med hensyn til teoretisk forventet incentiveeffekt, men også innenfor hver av hovedformene kan det være stor forskjeller, spesielt i størrelsen på belønningene

og lønnsforskjellene de resulterer i. Når et fenomen er så komplekst, kan man ty til såkalte metaanalyser for å finne ut hvordan ulike belønningsformer «virker» (Bragelien, 2018), men da er det viktig å ha detaljert informasjon om de ulike formene for prestasjonsbasert belønning, og aller helst resultater av dem i form av faktiske utbetalinger i fastlønnøknning eller individuelle engangsutbetalinger (bonuser). Dessverre har ingen av de publiserte metaanalysene slik detaljert informasjon. Allikevel er det en temmelig robust konklusjon basert på en rekke metaanalyser at individuelle engangsutbetalinger (bonus) egner seg godt for enkle og repetitive oppgaver som kan måles kvantitativt (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014; Condly, Clark, & Stolovitch, 2003; Garbers & Konradt, 2014; Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw, 1998; Stajkovic & Luthans, 1997; Stajkovic & Luthans, 2003; Weibel, Rost, & Osterloh, 2010). Dette hovedfunnet er også i tråd med både instrumentalitetsteorier og selvbestemmelsesteori.

Siden godt gjennomførte eksperimentstudier kan kontrollere for alternative forklaringer og derfor har høy intern validitet (kan teste sammenhenger mellom årsak og virkning), bør metaanalyser av slike studier tillegges stor vekt. Weibel og medforfattere (2010) undersøkte utelukkende eksperimentstudier og fant at individuelle engangsutbetalinger (bonus) basert på resultater økte kvantitative prestasjoner. Det samme fant Jenkins og medforfattere (1998), hvor de aller fleste av de 39 studiene som inngikk, var eksperimenter. De få feltstudiene som var tatt med, gjaldt enkle, rutinepregede og i utgangspunktet lite indre motiverende oppgaver som kunne reduseres til ett eller noen få målbare resultater, og som er enkle å måle. Eksempler på slike oppgaver fra denne metaanalysen er treplanting, antall rotter fanget per time og antall utfylte datakort.

Ulempen ved eksperimentstudier er lav ekstern validitet, som betyr at funnene ikke nødvendigvis lar seg overføre til det virkelige liv. Derfor er metaanalyser av feltstudier også viktig. Problemet med disse er derimot mangel på detaljert informasjon. I Stajkovic og Luthans' (1997) analyse av arbeidstagere i produksjons- og servicebedrifter er finansielle intervensjoner operasjonalisert som «money or valued prizes». Det er derfor umulig å vite noe om betingelser for belønningene, så som frekvens, varighet og størrelse. I den andre metaanalysen til Stajkovic og Luthans (Stajkovic & Luthans,

2003) er finansielle incentiver operasjonalisert som «money», altså penger. Det også viktig å bemerke at denne metaanalysen gjelder enkle arbeidsoppgaver. Forfatterne skriver selv at «as a result, the effectiveness of different reinforcers may change for complex tasks given the increased demands on behavioral and cognitive facilities of the task performer» (s. 181).

Hva er så tilfellet for mer komplekse og/eller interessante og indre motiverende oppgaver? Metaanalysen til Jenkins og medforfattere (1998) fant ingen sammenheng mellom individuelle engangsutbetalinger og kvalitative prestasjoner, mens Weibel og medforfattere (2010) fant at slik belønning svekket prestasjonene ved komplekse/interessante oppgaver. For slike oppgaver virker altså slik belønning mot sin hensikt, basert på eksperimentstudier.

Blant de ulike metaanalysene med mer informasjon om belønningssystemene er den til Cerasoli og medforfattere (2014). Her skilles det mellom individuell prestasjonsbasert belønning med lav forventet incentiveffekt (f.eks. fastlønnnivå eller fastlønnøkninger) og høy forventet incentiveffekt (ulike typer variable bonuser). Blant hovedfunnene var at indre motivasjon var sterkere relatert til prestasjoner for belønning med lav incentiveffekt enn med høy incentiveffekt. Dette er i tråd med selvbestemmelsesteori og hypotesen om at finansielle incentiver som påvirker atferd, kan fortrenge den indre motivasjon dersom oppgaven oppleves som indre motiverende – hvis ikke er det jo ikke noen indre motivasjon å fortrenge. Det er også verdt å nevne at mens indre motivasjon var positivt relatert til både kvantitative ($\beta = 0,24$) og kvalitative ($\beta = 0,35$) prestasjoner, var det en sterkt positiv sammenheng mellom belønning med høy incentiveffekt og kvantitative prestasjoner ($\beta = 0,33$), men kun en svært svak sammenheng med kvalitative prestasjoner ($\beta = 0,06$). Ulemper med denne metaanalysen er at de fleste studiene som inngår, undersøkte barn og unge, og at få av studiene inkluderte belønningsformer med høy forventet incentiveffekt.

To metaanalyser skiller seg ut ved å vise positiv sammenheng mellom individuell prestasjonsbasert belønning og kvalitative prestasjoner. Når det gjelder Condly og medforfattere (2003), er det så lite informasjon om hvordan kodingen er foretatt for studiene som er inkludert, at det er vanskelig å undersøke funnene nærmere. Dessuten mangler vesentlig informasjon og

analyser som regnes som standard for gjennomføring av metaanalyser (Hunter & Schmidt, 2004).

Garbers og Konradt (2014) har fortjenestefullt inkludert en oversikt over hvordan de ulike studiene er kodet. Av de 146 studiene er ti kodet som å inkludere individuelle engangsutbetalinger (bonus) og måling av kvalitative prestasjoner. En gjennomgang av disse studiene viser derimot at de ikke innfrir inkluderingskravene som er listet opp i artikkelen, for eksempel krav til forskningsdesign, at prestasjonsmålene ikke skal være selvrapporterte, og at det skal være voksne deltagerne. For eksempel har fem av studiene data fra studenter og elever fra helt ned i tredjeklasse på barneskolen. For det andre er de fleste prestasjonene som er kodet som kvalitative, faktisk kvantitative og/eller at oppgavene er enkle og repetitive. For eksempel er *antall* riktige utfylte skjemaer i et regneark kodet som en kvalitativ presentasjon og som medium kompleks. For en som var nødt til skrive inn data fra papirspørreskjema i forrige århundre, kan jeg i alle fall understreke at en slik oppgave ikke er interessant eller kompleks. Minst to av studiene er ikke på individnivå, men på team- eller organisasjonsnivå. En av studiene måler ikke belønninger i det hele tatt, men persepsjoner av i hvilken grad service blir belønnet. Viktigst av alt, ingen av de ti studiene kan tas til inntekt for konklusjonen om at individuelle engangsutbetalinger (bonuser) øker prestasjoner for komplekse og/eller interessante oppgaver som er relevante for belønning i arbeidslivet.

KONKLUSJONER

I empirisk forstand er det godt dokumentert at individuelle engangsutbetalinger basert på objektive resultater fungerer godt for enkle og repetitive oppgaver. Slike funn styrkes av at de har god teoretisk forankring i svært

ulike motivasjonsteorier, som de relativt enkle instrumentalitetsteoriene og den mer omfattende selvbestemmelsesteorien. Flere slike oppgaver kan derimot med fordel automatiseres eller utføres i land med rimeligere arbeidskraft enn det vi har i Norge. Dessuten er den resulterende ytre motivasjon en lite bærekraftig motivasjonstype som kan føre til utbrenthet og at arbeidstagere ønsker å slutte i jobben (Kuvaas mfl., 2017).

Når det gjelder mer komplekse og interessante oppgaver med større potensial for indre motivasjon, er det lite som tyder på at individuelle engangsutbetalinger basert på ledes evaluering av prestasjoner, typisk på toppen av fastlønn, er prestasjonsfremmende, verken empirisk eller teoretisk. En slik belønningsform kan derimot gi økte prestasjoner gjennom høyere indre motivasjon, så lenge utsikten til belønningen ikke endrer arbeidstagerens atferd i en retning arbeidstageren i utgangspunktet ikke ønsker eller tror er det beste for å gjøre en god jobb. Det er imidlertid noe ironisk over at en belønningsform som ikke påvirker atferd, kan virke prestasjonsfremmende når den ikke virker etter en av hovedhensiktene med den, nemlig det å endre atferd. Samtidig må det tas hensyn til arbeidstagernes opplevelse av legitimitet og rettferdighet ved lønnsbeslutninger. Det gjelder også den belønningsformen med lavest forventet incentiveeffekt hvor deler av lønnsøkningen gis som ulike individuelle lønnstillegg.

Det beste rådet når det gjelder lønsspørsmål, er å betale sine medarbeidere på en måte som oppfattes som tilstrekkelig rettferdig og konkurransedyktig. Deretter bør man gjøre alt som kan gjøres for å få medarbeiderne til ikke å tenke på lønsspørsmål når de utfører arbeidsoppgaven sine, men på kundene og brukerne, produktene eller tjenestene (Kuvaas & Dysvik, 2016). At dette rådet er godt, betyr likevel ikke at det er enkelt å gjennomføre. M

REFERANSER

- Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422–436.
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt – fordi den virker? *Magma*, 2, 24–31.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375–396. doi:10.1108/00483481011030557
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M., & Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. doi:10.1037/a0035661
- Condly, S.J., Clark, R.E., & Stolovitch, H.D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46–63.

- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Fall, A., & Roussel, P. (2014). Compensation and work motivation: Self-determination theory. I M. Gagné (red.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (s. 199–217). Oxford: Oxford University Press.
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137. doi:10.1111/joop.12039
- Gardner, D.G., Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307–322.
- Gerhart, B. (2017). Incentives and pay for performance in the workplace. I A.J. Elliot (red.), *Advances in Motivation Science* (Vol. 4, s. 91–140). San Diego, CA: Elsevier.
- Hunter, J.E., & Schmidt, F.L. (2004). *Methods of meta-analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jenkins, G.D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365–385.
- Kuvaas, B., & Birkeland, I.K. (2018). *Undersøkelse om lokale lønnstillegg i barnehage og skole*. Hentet 15.12.2018 fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/2568514>
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2018). Leader-member exchange relationships and follower outcomes: The mediating role of perceiving goals as invariable. *Human Resource Management* 57(1), 235–248. doi:10.1002/hrm.21826
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2014). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management*, 55(3), 401–412. doi:10.1002/hrm.21680
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2018). Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation, 14.08.2018. Presented at the annual meeting of the *Academy of Management*. Chicago, USA. Hentet 15.12.2018 fra https://www.researchgate.net/publication/326282127_Individual_Variable_Pay_for_Performance_Incentive_Effects_and_Employee_Motivation
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A., & 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. doi:10.1007/s11031-016-9574-6
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C.G.L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lazear, E.P., & Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89(5), 841–864.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157–189.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E.I. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Skinner, B.F. (1957). *Verbal behavior*. New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122–1149.
- Stajkovic, A.D., & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual backgrounds, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.
- Sutton, A.W., Baldwin, S.P., Wood, L., & Hoffman, B.J. (2013). A meta-analysis of the relationship between rater liking and performance ratings. *Human Performance*, 26(5), 409–429. doi:10.1080/08959285.2013.836523
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: Wiley.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412.