

# **Baker Hansen**

*- Motivasjon og bonussystemer -*

**Knut Andreas Hals**

**Veileder: Kjell Gunnar Salvanes**

Utredning i hovedprofilen: Økonomisk Styring

**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## **Sammendrag**

Motiverte ansatte er en av nøkkelforutsetningene for å drive butikk på en tilfredsstillende måte. Denne oppgaven hadde som problemstilling å kartlegge motivasjonen til butikkmedarbeiderne i Baker Hansen. Videre ønsket jeg å finne ut hvordan de stiller seg i forhold til implementering av et felles bonussystem for alle butikker. Utredningen tar utgangspunkt i teori om motivasjon og insentiver, inkludert prinsipal-agentteori.

Data som fremlegges i oppgaven baserer seg på en web-basert spørreundersøkelse jeg sendte ut til i overkant av 100 Baker Hansen-ansatte. Undersøkelsen viser at de fleste innrømmer å ha et forbedringspotensiale når det gjelder innsats og motivasjon. Videre stiller et flertall av respondentene seg positive ovenfor implementering av bonussystemer. De mener at butikkenes salg i stor grad påvirkes av innsatsen de yter på jobben, hvilket betyr at et bonussystem med salg som prestasjonsmål trolig vil oppfattes som svært motiverende.

Analysen av spørreundersøkelsen avslører signifikante forskjeller i motivasjon avhengig av hvor engasjert lederen i butikken er. Dette sier noe om vesentligheten av å ha butikksjefer som aktivt støtter opp under de ansattes motivasjon. Det er også verdt å merke seg at heltidsansatte virker å være mer motivert enn de som jobber deltid.

## **Forord**

Inspirasjon til å skrive om motivasjon og bonussystemer fikk jeg hovedsakelig gjennom kursene ”Personalpolitikk og insentiver” og ”Styring av større foretak,” som jeg tok ved Norges Handelshøyskole henholdsvis vår og høst 2009. Disse kursene ga meg kunnskaper om hvordan insentiver påvirker menneskers adferd og motivasjon, et tema jeg ønsket å fordype meg ytterligere i. Jeg har skrevet oppgaven i samarbeid med Baker Hansen. Formålet har vært å få innsyn i motivasjonen til butikkmedarbeiderne, samt deres holdninger og synspunkter i forhold til bonussystemer. Spesielt var jeg interessert i å finne ut om det er grunnlag for å tro at innføringen av et felles bonussystem for alle butikker kan resultere i økt motivasjon, og dermed økt salg. Data ble hentet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse.

Jeg vil takke alle butikkmedarbeidere i Baker Hansen som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen. Videre sender jeg en takk til ledelsen i Baker Hansen som har vært svært behjelpelig hele veien, og blant annet kom med synspunkter om hvordan spørreundersøkelsen burde se ut. Til slutt ønsker jeg å takke min veileder, professor Kjell Gunnar Salvanes ved Norges Handelshøyskole. Han har bidratt med konstruktiv kritikk og støtte gjennom hele arbeidsprosessen, hvilket jeg er svært takknemlig for.

Bergen, 20. juni 2010

Knut Andreas Hals

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>2</b>
<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	<b>4</b>
<b>Figur- og tabelliste</b> .....	<b>7</b>

## DEL 1

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>9</b>
1.1	Bakgrunn.....	9
1.1.1	Bonusordninger som trend.....	9
1.1.2	Utviklingen i cafébransjen.....	10
1.2	Problemstilling.....	11
1.3	Formål.....	11
1.4	Metode.....	11
1.5	Avgrensning.....	12
1.6	Struktur.....	12

## DEL 2

<b>2</b>	<b>Presentasjon av Baker Hansen</b> .....	<b>13</b>
2.1	Historie.....	13
2.2	Franchisesystemet.....	13
2.3	Motivasjonstiltak.....	14

## DEL 3

<b>3</b>	<b>Teori</b> .....	<b>15</b>
3.1	Motivasjon.....	15
3.2	Motivasjonsteorier.....	16
3.2.1	Behovsteorier.....	16
3.2.2	Kognitive teorier.....	16
3.2.3	Sosiale teorier.....	17
3.2.4	Jobbkarakteristikamodeller.....	17
3.3	Ytre motivasjon: Insentiver og insentivsystemer.....	18
3.3.1	Prinsipal-agent teori.....	19
3.3.1.1	Moralsk hasard: Skjult handling.....	19
3.3.1.2	Ugunstig utvalg: Skjult informasjon.....	20
3.3.1.3	Prinsipal-agentmodellen.....	20
3.3.1.4	Hva driver agentens insentiver?.....	22
3.3.1.5	Interessekonflikt mellom prinsipal og agent.....	22
3.3.2	Multitasking og vridningseffekter.....	23
3.4	Motivasjon i arbeidslivet.....	23
3.5	Prestasjonsevaluering.....	24
3.5.1	Kvantitativ prestasjonsevaluering.....	24
3.5.2	Manipulering.....	25
3.5.3	Subjektiv prestasjonsevaluering.....	26
3.5.4	Team- vs individuell evaluering.....	27

3.5.5	Relative og absolutte evalueringer.....	27
3.6	Hvordan knytte belønning til prestasjonsmål.....	28
3.6.1	Lineær prestasjonsbonus.....	28
3.6.2	Ikke-lineær prestasjonsbonus.....	29
3.6.3	Hvor bør terskelen settes?.....	32
3.6.4	Mothakeeffekter.....	32
3.7	Ikke-pekuniær kompensasjon.....	33

## DEL 4

<b>4</b>	<b>Metode.....</b>	<b>34</b>
4.1	Typer av data.....	34
4.1.1	Primærdata.....	34
4.1.2	Sekundærdata.....	34
4.2	Forskningsdesign.....	35
4.2.1	Eksplorativt design.....	35
4.2.2	Deskriptivt design.....	35
4.2.3	Kausalt design.....	36
4.3	Utvalg av enheter.....	37
4.4	Spørreskjema.....	37
4.5	Dataanalyse.....	40
4.6	Validitet og reliabilitet.....	42

## DEL 5

<b>5</b>	<b>Resultater fra spørreundersøkelsen.....</b>	<b>44</b>
5.1	Utvalg og representativitet.....	44
5.2	Holdninger til påstandene.....	49
5.2.1	Motivasjon.....	49
5.2.2	Syn på lønn.....	50
5.2.3	Bonussystemer: Ytre versus indre motivasjon.....	51
5.2.4	Prestasjonsmål.....	52
5.2.5	Team- versus individuell evaluering.....	54
5.2.6	Kampanjene.....	55
5.2.7	Ikke-pekuniær kompensasjon.....	57
5.2.8	Lump sum-bonus.....	57
5.3	Sammenhenger mellom forklaringsvariabler og påstander.....	62
5.3.1	Har motivasjonstiltak effekt på motivasjon?.....	62
5.3.2	Stilling og motivasjon.....	66
5.3.3	Antall år i Baker Hansen og motivasjon.....	67
5.3.4	Motivasjonstiltak og holdning til lump sum-bonussystem.....	68
5.3.5	Stilling og holdning til lump sum-bonussystem.....	71
5.4	Andre tendenser.....	72
5.4.1	Alder og påstand 7.10.....	72
5.4.2	Stilling og påstand 7.13.....	73
5.4.3	Motivasjonstiltak og påstand 7.14.....	74
5.4.4	Stilling og påstand 7.16.....	75

## DEL 6

---

<b>6</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>77</b>
6.1	Motiverte agenter?.....	77
6.2	Salg som prestasjonsmål.....	78
6.3	Lump sum-bonussystem.....	78
6.4	Motivasjonstiltak påvirker motivasjon.....	80
6.5	Heltidsansatte mer motivert enn deltidsansatte.....	81

## DEL 7

---

<b>7</b>	<b>Avslutning.....</b>	<b>82</b>
----------	------------------------	-----------

	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>84</b>
	<b>Vedlegg.....</b>	<b>87</b>

## Figur- og tabelliste

### Figurliste

Figur 1: Smale og vide prestasjonsmål.....	25
Figur 2: Lineær prestasjonsbonus.....	29
Figur 3: Gulvbonus.....	30
Figur 4: Takbonus.....	30
Figur 5: Kombinert gulv- og takbonus.....	31
Figur 6: Lump sum-bonus.....	32
Figur 7: Alder.....	45
Figur 8: Kjønnfordeling.....	45
Figur 9: Antall år i Baker Hansen.....	46
Figur 10: Heltids- og deltidsansatte.....	47
Figur 11: Motivasjonstiltak.....	48
Figur 12: Generelt syn på bonussystemer.....	51
Figur 13: Følelsen av å bli kontrollert.....	52
Figur 14: Individuell bonus og redusert samarbeid.....	55
Figur 15: Kampanjer og motivasjon.....	56
Figur 16: Lump sum-bonus og motivasjon.....	58
Figur 17: Lump sum-bonus og salg.....	59
Figur 18: Lump sum-bonus versus fastlønnøking.....	60

### Tabelliste

Tabell 1: Motivasjonstiltak og stillingstype.....	48
Tabell 2: Motivasjon.....	49
Tabell 3: Kan motivasjonen bli bedre?.....	50
Tabell 4: Tilfredshet med lønn.....	50
Tabell 5: Økt fastlønn og motivasjon.....	50
Tabell 6: Ytre versus indre motivasjon.....	51
Tabell 7: Salg som prestasjonsmål.....	53
Tabell 8: Andre faktorer og butikksalg.....	53
Tabell 9: Teambasert versus individuell bonus.....	54
Tabell 10: Kampanjer og rettferdighet.....	56
Tabell 11: Ikke-pekuniær kompensasjon.....	57
Tabell 12: Lump sum-bonus og innsats.....	58
Tabell 13: Lump sum-bonus og samarbeid.....	59
Tabell 14: Lump sum-bonus og vridningseffekter.....	60
Tabell 15: Lump sum-bonus og mothakeeffekter.....	61
Tabell 16: Lump sum-bonus og rettferdighet.....	61
Tabell 17: Motivasjonstiltak og påstand 7.1.....	63
Tabell 18: Motivasjonstiltak og påstand 7.2.....	64
Tabell 19: Motivasjonstiltak og påstand 7.3.....	65
Tabell 20: Motivasjonstiltak og påstand 7.4.....	65
Tabell 21: Stillingstype og påstand 7.4.....	66
Tabell 22: Stillingstype og påstand 7.2.....	67
Tabell 23: Antall år i Baker Hansen og påstand 7.2.....	68

Tabell 24: Motivasjonstiltak og påstand 8.2.....	69
Tabell 25: Motivasjonstiltak og påstand 8.3.....	70
Tabell 26: Motivasjonstiltak og påstand 8.5.....	71
Tabell 27: Stillingstype og påstand 8.5.....	72
Tabell 28: Alder og påstand 7.10.....	73
Tabell 29: Stillinstype og påstand 7.13.....	74
Tabell 30: Motivasjonstiltak og påstand 7.14.....	75
Tabell 31: Stillingstype og påstand 7.16.....	76



# 1 Innledning

---

## 1.1 Bakgrunn

### 1.1.1 Bonusordninger som trend

De siste årene har to trender påvirket det norske arbeidslivet (Bragelien, 2005). Den ene går ut på at en arbeiders lønnsnivå i større grad enn tidligere reflekterer vedkommendes talent. Strukturelle endringer, internasjonalisering av produkt- og kapitalmarkeder, økt utenlandsk eierskap og kulturell påvirkning fører til at norske bedrifter må benytte seg av større lønnsforskjeller for å tiltrekke seg og beholde talentfulle arbeidere. Den andre trenden dreier seg om at variabel avlønning (bonus) blir stadig hyppigere brukt. Statistisk Sentralbyrå (2007) finner i en rapport at andelen heltidsansatte i privat sektor som mottar bonus har steget fra 18 % i 1997 til 28 % i 2005. I samme tidsperiode har gjennomsnittlige bonuser til bonusmottakere økt fra rundt 1 900,- til mer enn 3 200,- per måned, det vil si en økning på 68 %. Til sammenligning har generell lønnsvekst for heltidsansatte i perioden vært på 45 %. Når mer enn en fjerdedel av arbeiderne i privat sektor per 2005 hadde en form for variabel avlønning, er dette et klart signal om at bonusordninger ikke bare er et lederfenomen, men også noe som omfatter ansatte på lavere nivåer.

Når det gjelder bonusordninger finner man en rekke forskjellige systemer som benyttes (Bragelien, 2005). Blant annet bruker noen bedrifter individuelle ordninger, mens andre gir bonuser til store grupper. Hvorvidt man benytter objektive (tellbare) måltall eller gjør subjektive vurderinger varierer også fra system til system. Videre har noen bedrifter relative ordninger (turneringer), mens andre har absolutte standarder som avgjør hvem som oppnår bonus.

Hva slags bonussystem bedriftene velger, og hvordan man benytter det, varierer i så stor grad at det tyder på en eksperimentering med et nytt styringsverktøy (Bragelien, 2005). Av dette følger det, at hvorvidt et bonussystem har den ønskede effekt varierer fra situasjon til situasjon. Blant fellene man kan gå i er blant annet 1) overdreven tro på objektive måltall, 2) samme bonus til store enheter i virksomheten og 3) overdreven tro på ett operasjonelt måltall.

### **1.1.2 Utviklingen i cafébransjen**

Baker Hansen er blant bedriftene som de siste årene har eksperimentert med forskjellige bonusordninger. Bedriften opererer i bakeri-/cafébransjen og er lokalisert med hovedkvarter på Majorstua i Oslo. Bedriften er organisert etter en franchisemodell, det vil si at alle 27 utsalgssteder drives av franchisetakere som opererer under Baker Hansen-merkenavnet. Disse kjøper varer til redusert pris, hovedsakelig fra Baker Hansen, og videreselger produktene til slutt kunder. Det er hovedsakelig opp til den enkelte franchisetaker å motivere sine ansatte, hvilket har ført til at flere butikker har innført egne former for motivasjons- og bonussystemer. Andre butikker igjen har hatt mindre fokus på dette.

Utviklingen i markedet har de siste 15 årene vært markant og bidratt til at Baker Hansen har gått igjennom store endringer. Før dreide det seg om å være et tradisjonelt bakeri med selskapseide butikker som stort sett solgte brød, kaker, smørbrød, hvetebakst og vanlig kaffe. I dag er vareutvalget betydelig rikere og tidsriktig, samtidig som man har beholdt det viktigste fra gammelt av. Blant annet er fokuset på helse forsterket, og blant de nye produktene som nå selges finnes helsebrød, ferskpresset juice, smoothie, et rikt utvalg påsmurt og fair-trade kaffe i alle varianter.

Utviklingen i cafébransjen har samtidig gjort at Baker Hansen befinner seg i en litt annen konkurransesituasjon enn tidligere. Konkurrentene for 15 år siden var først og fremst andre tradisjonelle bakerier i Osloområdet som Baker Brun og Baker Samson. I dag er konkurransen betydelig tilspisset da bakeriene i tillegg konkurrerer med nyetablerte kjeder som Åpent Bakeri, Godt Brød, United Bakeries og Kaffebrenneriet. Økt konkurranse gjør at motiverte butikkansatte er blant de viktigste faktorene for at man skal kapre kunder og lykkes i et marked. Dette er hovedgrunnen til at Baker Hansen de siste årene har innført franchisemodellen og rettet fokus mot det å motivere de ansatte til å gjøre en så god jobb som mulig. Som sagt er motivasjon hovedsakelig butikksjefens ansvar, men ledelsen har i tillegg arrangert flere tiltak for at butikkene skal yte god innsats. For eksempel avholdes månedlig flere kampanjer med forskjellige temaer, der de beste butikkene premieres. Videre har man nylig startet kåring av årets butikk i anledning julebordet. Det er imidlertid aldri blitt foretatt organiserte undersøkelser der butikkmedarbeiderne i Baker Hansen blir forespurt om deres motivasjon og syn på forskjellige sider ved bonussystemer. Det er nettopp dette denne oppgaven tar for seg.

## **1.2 Problemstilling**

Problemstillingen for denne utredningen er: *”Hva kjennetegner motivasjonen til butikkmedarbeiderne i Baker Hansen? Hvordan stiller de seg i forhold til innføring av et bonussystem?”*

Den første delen av problemstillingen går ut på å se på sentrale forhold ved de ansattes motivasjon. Jeg vil prøve å finne ut hvorvidt de er motiverte. Den andre delen går ut på å teste ut om de er positive i forhold til å innføre et bonussystem der alle medarbeidere i en butikk får 20 kroner ekstra i timen dersom butikken selger for mer enn den gjorde på sammenlignbar dato året før (Lump-sum bonus). Denne typen bonussystem er mye brukt innen salg. Det brukes blant annet for å motivere selgere i tekstilbransjen, der Varner-gruppen (Dressmann, Carlings, Cubus, Bikk Bok, Volt med mer) er en av aktørene som benytter systemet mest aktivt.

## **1.3 Formål**

Formålet med utredningen min er å kartlegge motivasjonen til butikkmedarbeiderne i Baker Hansen. Jeg vil se etter mønstre og forskjeller i motivasjonen til ansatte som hevder deres butikksjef aktivt benytter motivasjonstiltak, kontra ansatte med en leder som ikke benytter slike virkemidler. Videre vil jeg se på om faktorer som stillingstype (heltid eller deltid) og antall år i butikken har innvirkning på motivasjonen. Oppgaven søker også å finne ut hva butikkmedarbeiderne tenker om forskjellige sider ved bonussystemer, spesielt i forhold til lump sum-systemet nevnt i avsnittet over. Dermed kan utredningen gi ledelsen i Baker Hansen nyttig informasjon om hvorvidt tiltakene som utøves i dag har den ønskede effekt, og om de ansatte stiller seg positive ovenfor forskjellige aspekter ved bonussystemer.

## **1.4 Metode**

For å innhente datamateriale har jeg utarbeidet en webbasert spørreundersøkelse og sendt denne ut til butikkmedarbeidere i Baker Hansen per mail. Spørreskjemaet har tatt utgangspunkt i teorien som blir presentert i utredningen, som også danner grunnlaget for etterfølgende analyse av undersøkelsen.

## **1.5 Avgrensning**

I oppgaven begrenser jeg meg til å ta for meg holdninger og synspunkter til *butikkmedarbeiderne* i Baker Hansen. Jeg har valgt å ekskludere butikksjefer, da disse opererer med en franchisekontrakt som i seg selv er utformet som en form for bonussystem. Videre har jeg latt være å gå inn på flere temaer som både jeg og Baker Hansen kunne vært interessert i å finne ut av. Blant disse finner vi ansettelse, som er å regne for å være den viktigste utfordringen en bedrift står ovenfor. Ved å ansette de riktige folkene blir utfordringen og potensielle problemer knyttet til å skape motivasjon på arbeidsplassen lettere å overkomme. Videre kunne det vært interessant å ta for seg flere bedrifter i bransjen og sammenlignet disse med hverandre. For å skape en grei og oversiktlig oppgave, og hindre for stor arbeidsmengde er dette imidlertid ikke blitt gjort.

## **1.6 Struktur**

Oppgaven vil bestå av totalt 7 deler, inkludert innledningen (del 1). I del 2 vil jeg kort presentere bedriften utredningen skjer i samarbeid med, Baker Hansen. Del 3 danner det teoretiske rammeverket oppgaven bygger på. Deretter (del 4) følger metodedelen, der metodevalg og forskningsdesign utdypes. I del 5 fremlegges resultatene av spørreundersøkelsen, som deretter vil bli diskutert nærmere i henhold til teoridelen i del 6. Til sist kommer avslutningen i del 7, inkludert en konklusjon.

## 2 Presentasjon av Baker Hansen

---

I det følgende vil jeg kort presentere Baker Hansen, som er bedriften utredningen skrives i samarbeid med. Jeg vil nøye meg med en rask gjennomgang av historie, før jeg kort forklarer franchisesystemet butikkene opererer under. Til slutt presenterer jeg hva som i dag blir gjort for å skape motivasjon blant de ansatte i butikkene.

### 2.1 Historie

Baker Hansen ble grunnlagt i hovedstaden, som da het Kristiania, i 1861. Grunnleggeren het Arnt Hansen, og sammen med sin kone Thona startet han bakeriets første utsalgssted på Jernbanetorget. Etter hvert som årene gikk etablerte de flere butikker sammen. I 1889 dør Arnt Hansen, og hans sønn Haakon tar over driften av bakeriet. Haakon videreutvikler bakeriet ved å investere i nytt produksjonsutstyr, og i 1895 trer Baker Hansen frem som det første moderne storbakeriet i Norge. Siden den gang har bakeriet fortsatt å utvikle seg til tross for problemer knyttet til både brann (1934) og verdenskrig (1940-45). Samtidig har det gått i arv fra far til sønn i ytterligere 3 generasjoner, og drives og eies den dag i dag av Arnt Hansens etterkommere. Bakeriets hovedkvarter ligger sentralt på Majorstua i Oslo, og omfatter for tiden i underkant av 50 ansatte, inkludert bakere, konditorer, transportarbeidere og administrasjon (bakerhansen.no).

Baker Hansen har i mange år interessert seg for sine omgivelser, og har drevet med forskjellige former for sponsing. For eksempel ble det levert varer til Fridtjof Nansens polferder. I dag markerer bakeriet seg blant annet ved å sponse forskjellige unge idrettsutøvere, ved å dele ut stipend til lovende talenter innen langrenn, skiskyting og sykling (bakerhansen.no).

### 2.2 Franchisesystemet

Baker Hansen har de siste årene vært organisert etter en franchisemodell. Systemet fungerer slik at Baker Hansen (franchisegiver) leier lokaler og innreder den enkelte butikk på egenhånd. Dermed sikrer de at konseptet er det samme i alle butikker. En franchisetaker oppretter så et eget selskap, enten i form av et aksje- eller personlig selskap, og driver butikken på vegne av franchisegiver. Butikkene kjøper bakevarer fra Baker Hansen, betaler

husleie og i tillegg en franchiseavgift. Mot et lite vederlag fører Baker Hansen dessuten regnskap for sine butikker, og ordner med lønnsbetalinger og andre praktiske ting.

Vedlikehold betales hovedsakelig av Baker Hansen. Selvforskyldte skader belastes imidlertid franchisetakeren. Videre bistår Baker Hansen butikkene når det gjelder pynting, opplæring, motivasjon med mer. Hensikten med franchisesystemet er å tiltrekke seg dyktige butikkledere med tro på egne ferdigheter. Systemet gir franchisetaker sterke insentiver til god innsats fordi butikkens resultat har stor innvirkning på egen fortjeneste.

Baker Hansen omsatte i 2009 for 102 millioner kroner. Dette omfatter inntekter hentet inn fra franchisesystemet, samt noen inntekter fra eksterne kunder som for eksempel bedriftskunder og enkelte dagligvareforretninger. Baker Hansens 27 butikker omsatte for totalt 174 millioner kroner, hvilket gir et snitt på drøye 6,4 millioner kroner.

### **2.3 Motivasjonstiltak**

I dag er det slik at den enkelte butikksjef er hovedansvarlig for å skape motivasjon blant sine ansatte. Dette fører til en rekke forskjellige former for motivasjonssystemer fra butikk til butikk. I tillegg arrangerer hovedkvarteret konkurranser butikkene imellom, for å skape økt engasjement og salg. Blant sentrale tiltak finner vi en årlig kåring av årets butikk. Årets butikk kåres med bakgrunn i en rekke kampanjer som går over en eller to uker av gangen. De er sesongrelaterte, det vil si at julen preges av julekampanjer, påsken preges av påskekampanjer og sommeren preges av sommerkampanjer (salater og annen lett mat). For å skape et rettferdig system vektet den enkelte kampanje etter størrelsen på butikkene. Det vil si at en butikk med høy omsetning må selge en andel flere kampanjevarer enn en butikk med lavere omsetning. Kampanjene premieres ofte enkeltvis i tillegg til at de inngår i konkurransen der årets butikk kåres.

## 3 Teori

---

### 3.1 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Det vil si at vår motivasjon påvirker hvorvidt vi yter optimalt, og bestemmer retning, intensitet og varighet på innsats (Pinder, 1998). Ifølge Busch & Vanebo (2005) stimuleres motivasjon ut fra forventninger om indre eller ytre belønning. Det er derfor vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Lazear & Gibbs (2009) beskriver *indre motivasjon* som motivasjon som er drevet av psykologisk belønning. Eksempler kan være læring, tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene man arbeider med. En person kan sies å være indre motivert i forhold til en aktivitet dersom vedkommende ikke mottar noen synlig belønning utenom aktiviteten i seg selv (Deci, Koestner & Ryan, 1999). *Ytre motivasjon* er motivasjon man oppnår fra ikke-psykologiske kilder. Det kan for eksempel dreie seg om lønn og forskjellige former for bonusordninger, ros og forfremmelser. Arbeid vil i dette tilfellet være et virkemiddel for å oppnå belønning (Busch & Vanebo, 2005).

I en ideell verden vil det ikke være noen problemer knyttet til motivasjonen blant de ansatte. Alle individer har identiske mål, informasjon om alle mulige fremtidige utfall og full oversikt over eget og andres bidrag til fellesskapet. I et slikt samfunn vil det ikke være nødvendig å påvirke innsatsen til medarbeidere, da alle i utgangspunktet har den indre motivasjon som behøves for å gjøre en god jobb. Grunnet *markedssvikt* fungerer det imidlertid ikke slik i det virkelige liv. Markedssvikt skyldes det vi med en fellesbetegnelse kaller *asymmetrisk informasjon*, som betyr at enkeltindivider har privat informasjon om egne handlinger og karakteristika. Mennesker er opptatt av sitt eget beste og har forskjellige behov og interesser. Da informasjon er ujevnt fordelt iblant oss og vår adferd kun er delvis observerbar for andre vil vi ikke alltid handle i fellesskapets interesse. Dette skaper et behov for å stimulere individers motivasjon, for eksempel ved hjelp av bonussystemer. Jeg vil komme tilbake til problemet med asymmetrisk informasjon, men først vil jeg presentere de mest kjente og generelle teoriene vi har som omhandler motivasjon.

## **3.2 Motivasjonsteorier**

Det er utarbeidet en rekke teorier som forsøker å si noe om hva som skaper motivasjon, og hvilke sammenhenger som finnes mellom forventning, motivasjon, resultater og innsats. Kaufmann og Kaufmann har valgt å dele disse inn i fire hovedkategorier: *Behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *jobbkarakteristikamodeller*. I det følgende vil jeg kort presentere disse teoriene.

### **3.2.1 Behovsteorier**

Behovsteorier ser på motivert adferd som noe som utløses av forskjellige grunnleggende behov. Blant de mest kjente behovsteoriene finner vi Maslows behovshierarki (1943). Maslow mente at menneskelige behov kan deles inn i fem kategorier. Disse er (1) fysiologiske-, (2) sikkerhets- og (3) sosiale behov, (4) aktelse og (5) selvrealisering. Videre hevdet Maslow at man må arbeide seg nedentil og opp i behovshierarkiet, det vil si at for eksempel fysiologiske behov og sikkerhetsbehov må tilfredsstilles før man kan fokusere på sosiale behov.

En annen behovsteori er utarbeidet av McClelland (1987). Han tok for seg sentrale menneskelige behov på arbeidsplassen, og delte disse inn i prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Ifølge McClelland vil noen i en arbeidssituasjon først å fremst ønske personlig ansvar, mens andre har fokus på nær kontakt med andre mennesker. Andre igjen er mest opptatt av å ha innflytelse, som kan være både positivt og negativt.

### **3.2.2 Kognitive teorier**

Kognitive teorier ser på motivasjon som en konsekvens av menneskets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Disse teoriene tar utgangspunkt i at individer bevisst overveier handlingsalternativer og gjør rasjonelle beslutninger. Kognitive motivasjonsteorier i arbeidslivet kalles for forventningsteorier. Forventningsteori peker på tre vurderinger mennesker gjør som påvirker deres motivasjon. Den første dreier seg om hvorvidt god innsats vil forbedre resultatet av en arbeidsoppgave (subjektive forventninger). Videre vurderer man om forbedring av resultatet gjør at man mottar en belønning (instrumentelle overveielser). Belønningen kan være pengemessig (pekuniær), eller den kan komme i ikke-pengemessige (ikke-pekuniære) former som for eksempel indre tilfredsstillelse. Den tredje vurderingen man gjør er hvorvidt belønningen man oppnår ved et godt resultat har en subjektiv verdi



(valensvurderinger). Dersom en eventuell belønning har lav verdi for mottakeren vil vedkommendes motivasjon, og dermed innsats, bli svekket (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

### **3.2.3 Sosiale teorier**

Sosiale teorier fokuserer på individets opplevelse av likhet og rettferdighet i forhold til medarbeidere og fordelingsprosedyrer på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Her er det dermed ikke absolutt størrelse på belønning i seg selv som er avgjørende, men derimot relativ belønning i forhold til sammenlignbare individer. Blant de mest kjente sosiale teorier finner vi Adams' likeverdsteori (1963). Her vil mennesker sammenligne sin jobbinnsats og belønningen de får med andre arbeidere. Adams benytter såkalte sammenligningsbrøker for å illustrere hvordan individer vurderer likeverden. Om brøkene er like opplever individene avlønningen som tilfredsstillende og rettferdig. Dersom brøkene er forskjellige fra hverandre får vi likeverdsspenning, en tilstand som vil oppleves som urettferdig. Dette kan få konsekvenser i form av redusert motivasjon.

Det er også viktig at prosedyrene bedriften bruker for å evaluere de ansattes arbeidsinnsats oppfattes som rettferdig. Opplevelse av rettferdighet kan styrkes ved at ledelsen behandler sine medarbeidere med høflighet og respekt. Dette kan for eksempel gjøres ved å gi regelmessige tilbakemeldinger face-to-face til sine ansatte, og la de komme med egne synspunkter og meninger. Å gi begrunnede forklaringer på beslutninger som angår arbeiderne er også viktig. Dårlige begrunnelser og arrogant adferd ovenfor de ansatte fører raskt til at motivasjonen synker (Kaufmann & Kaufmann).

### **3.2.4 Jobbkarakteristikamodeller**

Teorier som argumenterer for at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben kalles for jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Blant de mest kjente finner vi Hertzbergs tofaktorteori (1993). Han har valgt å dele forhold ved jobben inn i såkalte motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Motiveringsfaktorer skaper trivsel når de er til stede, men ikke mistrivsel når de ikke er til stede. Eksempler kan være anerkjennelse, vekst og utviklingsmuligheter, karakteristika man til sammenligning finner høyt i Maslows behovshierarki. Hygienefaktorer skaper derimot ikke trivsel dersom de er til stede, men mistrivsel der de ikke er til stede. Fysiske og sosiale arbeidsforhold og jobbsikkerhet er eksempler, forhold man finner igjen lavere i Maslows pyramide. Hvilken kategori

lønnsforhold tilhører kan diskuteres. Man kan hevde at lønn vil skape mistriivsel dersom den uteblir, men også trivsel dersom god innsats resulterer i høy lønnsutbetaling, for eksempel i form av en bonus.

### 3.3 Ytre motivasjon: Insentiver og insentivsystemer

Grunnet asymmetrisk informasjon står bedrifter ovenfor et problem når de skal samkjøre de ansattes oppførsel med det bedriften anser som ønskelig adferd. Man kan ikke regne med at de ansatte i utgangspunktet vil gjøre det som er best for bedriften som helhet, fordi det krever både tid og innsats for en ansatt å prestere godt. Nøkkelen til suksess ligger i å påvirke insentivene til arbeiderne, slik at de jobber på en måte som maksimerer bedriftens nytte. Vi kan definere *insentiver* som stimulerende tiltak som benyttes for å styrke individets motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene på en best mulig måte (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I utgangspunktet kan insentiver være alt som er egnet til å påvirke menneskers motivasjon og ytelse. Insentiver kan deles inn i monetære og ikke-monetære. *Monetære insentiver* er direkte knyttet til økonomiske kompensasjoner, for eksempel lønn og bonuser. *Ikke-monetære insentiver* er derimot ikke knyttet til økonomisk kompensasjon. Eksempler på dette kan være fleksible arbeidstider, status og ansvar (Forelesning STR435, våren 2009).

Bedrifter benytter seg av *insentivsystemer* (eller *bonussystemer*) i et forsøk på å få bedre samsvar mellom arbeidstakers og arbeidsgivers interesser og mål. Ordningene kan bidra til å forsterke styringssignalene som gis, og motivasjonseffekten av dette kan bli stor. Ifølge Lazear & Gibbs (2009) har man klare bevis på at ansatte responderer sterkt på insentiver. Håpet til de som innfører et bonussystem er at bedriften opplever en eller flere av følgende fem positive effekter (Bragelien, 2005):

- 1) De ansatte jobber hardere (raskere og lengre)
- 2) De ansatte jobber smartere (med de riktige tingene)
- 3) De ansatte tar bedre beslutninger
- 4) Bedriften tiltrekker seg bedre kandidater (som tror på egne evner)
- 5) Bedriften beholder de beste ansatte, mens de dårligste slutter

Det er viktig å tilpasse bonussystemet i forhold til hva man ønsker å stimulere, bedriftens kultur og tradisjoner. Dersom man utformer et system på en uhensiktsmessig måte kan

skadene ved systemet overgå fordelene, og bedriften vil tape. I flere tilfeller vil derfor fastlønn fungere som et bedre system (Bragelien, 2003).

### **3.3.1 Prinsipal-agent teori**

For å skape økt forståelse for mekanismer som preger et arbeidsforhold er det blitt utarbeidet prinsipal-agentteori. Teoriene vil være sterke forenklinger av virkeligheten, men kaster likevel lys på flere interessante aspekter ved et arbeidsforhold.

Ifølge Ross (1973) oppstår et prinsipal-agentforhold mellom to eller flere parter når en part, *agenten*, gjør arbeid eller opptrer på vegne av andre, *prinsipalen*, i en form for et beslutningsproblem. Et prinsipal-agentforhold vil bygge på en forutsetning om et mulig overskudd, det vil si at prinsipalen er villig til å betale mer for en bestemt handling enn det vil koste agenten å utføre denne. Problemer kan imidlertid oppstå da det er risiko for at partene i forholdet har motstridende interesser. Begge parter ønsker å maksimere egen nytte. En vanlig antagelse er at prinsipalen ønsker seg et størst mulig overskudd, mens agenten ønsker seg best mulig betaling for minst mulig innsats. Konflikter oppstår da økt betaling til agenten vil gå på bekostning av prinsipalens overskudd. Et annet aspekt ved relasjonen er asymmetrisk informasjon som fører til to hovedproblemer, nemlig *moralsk hasard* og *ugunstig utvalg*. På grunn av asymmetrisk informasjon og forutsetningen om at agent og prinsipal har ulike mål oppstår det vi kaller *agentkostnader* (Zimmerman, 1997). Agentkostnader er økonomiske tap grunnet svak innsats fra de ansatte, samt kontrollkostnader for å avdekke uønsket adferd.

#### **3.3.1.1 Moralsk hasard: Skjult handling**

Moralsk hasard oppstår i et arbeidsforhold når en part med handlinger som er uobserverbare for motparten, kan påvirke sannsynligheten for kompensasjon (eventuelt størrelsen på kompensasjonen) knyttet til et utfall (Pindyck & Rubinfeld, 2005). Moralsk hasard er dermed en konsekvens av skjulte handlinger. I arbeidslivet er det fare for at informasjonsasymmetrien fører til at arbeidere sluntrer unna og underpresterer på jobb i tilfeller der arbeidsgiver ikke observerer deres atferd fullt ut. Da utfallet av oppgavene agenten gjør vil avhenge av innsats, men også en rekke andre forhold som ikke kan kontrolleres, vil agenten ha muligheten til å oppnå et godt resultat selv med lav innsats.

At agenten innehar skjult informasjon om egne handlinger innebærer at moralsk hasard er et ex post informasjonsasymmetriproblem. Agenten bærer ikke alle økonomiske konsekvenser av sin atferd, og vil derfor ikke ha interesse av å gi alt på jobben. Problemene kan imidlertid reduseres ved å tilpasse kompensasjonen slik at agentens interesser sammenfaller prinsipalens på en bedre måte. Et annet tiltak består i å redusere graden av informasjonsasymmetri, for eksempel ved hjelp av mer kontrollering eller økt innsamling av informasjon (Hendrikse, 2003).

### **3.3.1.2 Ugunstig utvalg: Skjult informasjon**

Ugunstig utvalg skiller seg fra moralsk hasard på to måter. For det første kan prinsipalen ved ugunstig utvalg observere valget agenten gjør. Den andre forskjellen dreier seg om prinsipalens informasjon om agentens karakteristika: Ved ugunstig utvalg vet agenten hvilke ferdigheter han har, mens prinsipalen i mindre grad har informasjon om dette. Dette gjør ugunstig utvalg til et ex ante informasjonsasymmetriproblem, fordi agenten på forhånd har bedre forutsetninger enn prinsipalen for å vurdere sjansene sine til å lykkes i en bestemt jobb. Informasjonsasymmetrien gjør at prinsipalen ikke kan skille mellom dyktige og mindre dyktige agenter. Det vil være kostnader knyttet til å ansette en lite begavet agent, og dette vil påvirke kontraktene som tilbys alle potensielle agenter. Dette gjør at agenter med sterke kvalifikasjoner må betale for kostnader knyttet til mindre begavede agenter i form av at de blir tilbudt en mindre attraktiv kontrakt enn de egentlig burde. Konsekvensene av dette kan bli at kun mindre dyktige agenter velger å akseptere kontrakten, mens de dyktige avviser den. Man kan dermed si at ugunstig utvalg kommer som en konsekvens av at individer har privat (eller skjult) informasjon (Hendrikse 2003).

### **3.3.1.3 Prinsipal-agentmodellen**

Insentivproblemer oppstår når en agent handler på vegne av en prinsipal, men har formål som er forskjellige fra prinsipalens (Lazear & Gibbs, 2009). Vi antar at prinsipalen ønsker å maksimere neddiskontert nåverdi av bedriften. Agenten kan yte forskjellige grader av innsats, og innsatsen vil påvirke verdien av bedriften. Med innsats mener vi handlinger agenten kan gjøre som selskapet ønsker å motivere. Eksempler kan være hardere eller raskere arbeid, samarbeidsvillighet ovenfor kollegaer eller god service (Lazear & Gibbs, 2009).

Vi antar i denne modellen at den ansatte sin arbeidshverdag består av kun en type arbeid eller arbeidsdimensjon. Dette betyr at prinsipalen ønsker å motivere kun én bestemt type innsats,  $e$ . Agentens bidrag til bedriftens verdi,  $Q$ , avhenger av agentens innsats:  $Q = Q(e)$ .  $Q$  kan defineres som den neddiskonterte nåverdien den ansatte skaper.  $Q$  involverer ikke lønnsutbetaling til den ansatte. Bedriften sin gevinst knyttet til den ansatte tilsvarer dermed  $Q(e) - Løn$ .

I den grad agenten har for lite (eller for mye) motivasjon til å yte forskjellige former for innsats vil det oppstå en interessekonflikt. Vi antar at agentens indre motivasjon er lav. I en slik situasjon vil det være knyttet en kostnad til agentens grad av innsats. Alt annet likt vil den ansatte ønske å yte minst mulig innsats. Kostnadene knyttet til agentens innsats kan vi betegne som  $C(e)$ .

Lønnen til agenten vil kun gi incentiver dersom den avhenger av prestasjonene til vedkommende. Derfor antar vi at bedriften benytter seg av et prestasjonsmål,  $PM$ , som estimerer arbeiderens bidrag til  $Q$ . Da man grunnet markedssvikt ikke kan måle agentens innsats helt nøyaktig vil lønnen til agenten være en funksjon av prestasjonsmålet:  $Løn = Løn(PM)$ . På grunn av imperfekt kjennskap til prestasjoner har vi at  $PM = Q + \varepsilon$ , der  $\varepsilon$  er en tilfeldig variabel med forventning lik 0.

Modellen forutsetter videre at agentene er risikoaverse. Dette gir en ytterligere kostnad på grunn av at det er knyttet risiko til betalingen agenten vil motta. Vi velger å se på denne kostnaden som det motsatte av agentens sikkerhetsekivalent, det vil si det motsatte av det vedkommende er villig til å betale for å unngå risiko i lønn. Sikkerhetsekivalenten modelleres gjerne som følger:  $\frac{1}{2} \cdot R \cdot \sigma^2_{løn}$ . Her antas det at variansen på lønnen er et riktig mål på risikoen.  $R$  er en koeffisient for absolutt risikoaversjon. Det er en parameter som måler i hvilken grad agenten er risikoavers. Lav  $R$  betyr liten grad av risikoaversjon, mens høy  $R$  betegner arbeidere som er mer risikoaverse.

Dersom vi setter alt dette sammen finner vi agentens gevinst ved å jobbe for bedriften:

$$\text{Agentens gevinst} = Løn(PM) - C(e) - \frac{1}{2} \cdot R \cdot \sigma^2_{løn}$$

Prinsipalen ønsker å maksimere sin egen gevinst og velger ut fra dette en betalingsplan, lønn( $PM$ ). Bedriften har en begrensning med tanke på at total kompensasjon til agenten må tilsvare eller være høyere enn vedkommendes markedsverdi. For lav totallønn vil føre til at arbeideren går til en annen bedrift. På grunn av dette må agenten kompenseres både på grunn av kostnaden han pådrar seg ved å yte innsats, og kostnaden han har som konsekvens av usikkerheten knyttet til lønnen (Lazear & Gibbs, 2009).

#### **3.3.1.4 Hva driver agentens insentiver?**

Aktørene i modellen gjør sine valg med bakgrunn i å balansere marginal nytte ved endret atferd mot den marginale kostnaden atferdsendringen medfører. I denne settingen er spørsmålet hvorvidt agenten burde jobbe litt hardere eller ikke. Agentens marginalkostnad er den ekstra kostnaden han pådrar seg ved å jobbe hardere,  $\Delta C/\Delta e$ , der  $\Delta$  betegner endringen i en variabel.

Lønnen avhenger av prestasjonsmålet, som igjen avhenger av innsatsen til agenten. Dette gjør at agentens marginale nytte fra høyere innsats er  $\Delta Lønn/\Delta e = \Delta lønn/\Delta PM \cdot \Delta PM/\Delta e$ . Alt som øker agentens marginale nytte vil øke innsatsen. Den marginale nyttefunksjonen viser oss at man i utarbeidelsen av et prestasjonsbasert avlønningssystem må fokusere på to ting. For det første må man benytte seg av et prestasjonsmål som den ansatte har muligheter til å påvirke gjennom egen innsats. For det andre er man avhengig av at sammenhengen mellom prestasjonsmål og lønn er sterk. Et bonussystem som tar disse faktorene i betraktning vil kunne gi sterke insentiver til agenten til høy ytelse på jobben (Lazear & Gibbs, 2009).

#### **3.3.1.5 Interessekonflikt mellom prinsipal og agent**

Til slutt i modellen går vi gjennom interessekonflikten som gjerne oppstår mellom agenter og deres prinsipaler.  $C(e)$  og  $\frac{1}{2} \cdot R \cdot \sigma^2_{lønn}$  er kostnader som implisitt må bæres fullt ut av bedriften. For agenten fører en økning i disse faktorene til redusert verdi av jobben. Dersom disse øker vil agenten kreve en høyere kompensasjon for å bli værende. I så måte skaper ikke økte kostnader ved arbeid noen konflikt mellom agent og prinsipal. De kan sees på som kostnader knyttet til det å drive forretning (på lik linje med alle andre innsatsfaktorer) og bedriften dekker disse. Dersom sterkere insentiver fører til at agenten yter mer innsats vil  $C(e)$  øke, men prinsipalen må kompensere agenten for dette fullt ut. Prinsipalens marginalkostnad som følge av at agenten jobber hardere kan skrives som  $\Delta C/\Delta e$ . Som vi ser har altså agent og

prinsipal de samme totale kostnadene av at agenten arbeider, nemlig  $C(e) + \frac{1}{2} \cdot R \cdot \sigma^2_{\text{lønn}}$ . Den marginale kostnaden er derfor lik for prinsipal og agent.

Interessekonflikten som eksisterer bygger derimot på at agentens nytte gjerne ikke samsvarer med prinsipalens nytte. Bedriftens marginale nytte ved at agenten øker innsatsen kan skrives som  $\Delta Q/\Delta e$ . Dette er forskjellig fra agentens marginale nytte som vi husker kan skrives som  $\Delta \text{Lønn}/\Delta e = \Delta \text{Lønn}/\Delta \text{PM} \cdot \Delta \text{PM}/\Delta e$ . Forskjellene kan skyldes to forhold, nemlig at evalueringen ikke reflekterer prestasjoner korrekt eller at lønnen ikke reflekterer agentens bidrag i tilstrekkelig grad (Lazear & Gibbs, 2009).

### 3.3.2 Multitasking og vridningseffekter

Hovedpoenget med å knytte lønnen opp mot arbeidstakers resultater er å sikre at vedkommende yter god innsats på jobben. Dette kan imidlertid òg ha negative effekter. En konsekvens kan oppstå i situasjoner der man har såkalt *multitasking*. I prinsipal-agentmodellen presentert over forutsettes det at agenten kun har én arbeidsoppgave. I praksis er det imidlertid slik at en jobb krever mestring av flere oppgaver. Multitasking vil si at ansatte er avkrevd å gjøre et flertall forskjellige arbeidsoppgaver på sin arbeidsplass (Lazear & Gibbs, 2009). Da kan belønning dreie en arbeiders oppmerksomhet bort fra viktige oppgaver ved at kun det som måles blir prioritert. Dette kalles *vridningseffekter*.

Vridningseffekter kan føre til intriger, ikke-kooperativ atferd, sabotasje og andre destruktive konsekvenser (Baker, 2000). En annen ulempe med bonussystemer kan være at det tar tid før innsatsen man gjør gir synlige resultater. Dette kan virke demotiverende på arbeiderne som får utbetalt lønn avhengig av resultatet på bonusordningen.

### 3.4 Motivasjon i arbeidslivet

I en normal arbeidssituasjon vil ofte indre og ytre motivasjon være til stede på samme tid. Sammenhengen mellom disse blir da svært viktig, da man ønsker at ytre motivasjon skal bidra sammen med indre motivasjon, og ikke på bekostning av den. Observasjoner gjort av Deci (1971) tyder imidlertid på at ytre belønning øker en arbeiders ytre motivasjon, men at det svekker den indre motivasjonen. Å skulle skille ut hvor stor del av en arbeiders motivasjon som skyldes indre og ytre aspekter er riktignok svært vanskelig (Frey & Jegen, 2001). Indre motivasjon spiller trolig ofte en viktig rolle i mange sammenhenger, men den er vanskelig å kontrollere og påvirke. Kuvaas (2005) påpeker at økonomer gjerne overvurderer effekten av

ytre motivasjon, samtidig som de undervurderer betydningen av indre motivasjon i tilknytning til gode prestasjoner.

En grunn til at indre motivasjon kan svekkes på grunn av ytre insentivsystemer er at arbeiderne opplever det som om de blir kontrollert. Dette kan redusere deres følelse av selvbestemmelse og selvrespekt. Hvorvidt dette er problematisk vil være individuelt forskjellig fra person til person. Blant annet vil arbeidere med et vesentlig autonomibehov være ekstra utsatt for negative effekter ved ytre styring. I slike tilfeller kan bonussystemet oppfattes som undervurdering av arbeidsmoral og holdninger. En annen konsekvens kan være at fokus flyttes fra selve arbeidet og over på belønningen. Jo sterkere koblingen er mellom aktiviteten og ytre belønning, jo større er sannsynligheten for fortrenkning av indre motivasjon. Samtidig er en sterk kobling mellom arbeid og belønning et krav for at bonussystemer skal ha en ytre motiverende effekt (Kuvaas, 2005).

### **3.5 Prestasjonsevaluering**

Som beskrevet i vår prinsipal-agentmodell er måten man velger å evaluere prestasjoner på i forbindelse med et bonussystem essensielt. Det er viktig at de ansatte har muligheten til å påvirke prestasjonsmålet gjennom innsats, og at prestasjonsmålet er tett knyttet til lønnen. Ifølge Lazear & Gibbs (2009) er valg av måte å vurdere prestasjoner på den vanskeligste oppgaven man står ovenfor i utarbeidelsen av et bonussystem. Man kan blant annet velge mellom forskjellige former for *kvantitativ* og *subjektiv prestasjonsevaluering*. Videre må ledelsen ta stilling til om man skal evaluere de ansatte *individuelt* eller i *team*. Et annet moment går ut på å vurdere om man skal benytte seg av et *turneringssystem* eller belønne folk etter et *absolutt standard-system*. Ideelt sett skal prestasjonsmålet reflektere den ansattes bidrag til bedriftens verdi (Baker, Gibbons & Murphy, 1994).

#### **3.5.1 Kvantitativ prestasjonsevaluering**

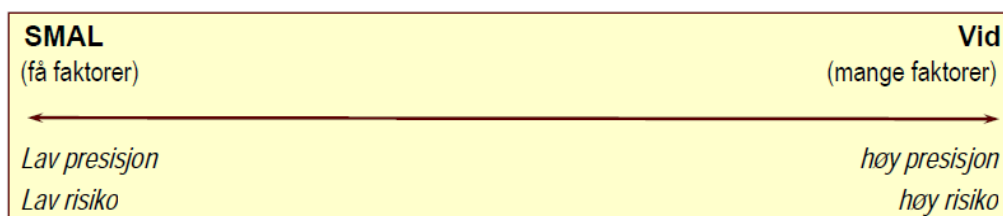
Kvantitative prestasjonsmål er tallmessige og dermed enkle å knytte opp mot lønn. Eksempler kan være nøkkeltall hentet fra regnskapet, men også antall timer på jobb eller kundetilfredshet. En annen fordel med disse målene er at de gjerne er objektive, og man unngår dermed subjektive vurderinger som kan oppfattes som mer urettferdige (Lazear & Gibbs, 2009).



En viktig vurdering som må gjøres i utarbeidelsen av et bonussystem er hvor bredt prestasjonsmålet skal være. Her må det gjøres en avveining mellom vridningseffekter og risiko for den ansatte. Et bredt prestasjonsmål, for eksempel å vurdere en leder etter selskapets aksjekurs, vil gi lave vridningseffekter fordi det inkluderer alle faktorer som en ansatt kan kontrollere. Imidlertid vil aksjekursen påvirkes av mange forhold den ansatte ikke kan bestemme over, som konjunktursvingninger og handlinger fra konkurrenter. Et bredt prestasjonsmål påfører dermed stor risiko for den som skal evalueres, og vedkommende vil kreve bedre lønnsbetingelser for å kompensere for dette (Lazear & Gibbs, 2009).

Ved å benytte et slankere prestasjonsmål vil man snu problemet på hodet. Risikoen for den som blir vurdert reduseres, da målet i mindre grad påvirkes av ukontrollerte variabler. Nedsiden er at man risikerer at den ansatte sine incentiver ikke lenger samsvarer med bedriftens, da bonussystemet kan trekke fokus bort fra viktige aspekter ved jobben som ikke dekkes av prestasjonsmålet (Lazear & Gibbs, 2009). Avveiningen mellom smale og vide prestasjonsmål er illustrert i figur 1.

**Figur 1: Smale og vide prestasjonsmål**



### 3.5.2 Manipulering

Et problem med kvantitative prestasjonsmål er muligheten de ansatte har til å *manipulere* resultatet. Vedkommende kan gjøre skjulte handlinger som påvirker prestasjonsmålet, men som likevel ikke er til det beste for bedriften (Baker, 2000). Manipulering oppstår på grunn av asymmetrisk informasjon. De ansatte har spesifikke kunnskaper om tid og sted. Denne kunnskapen kan brukes strategisk, etter at prestasjonsmål er valgt, ved å forbedre evalueringen til tross for at valgene og handlingene som gjøres ikke øker bedriftens verdi. Et eksempel er å la være å investere i forskning fordi det på kort sikt kan svekke regnskapstall til tross for at det på lengre sikt vil være til bedriftens beste (Lazear & Gibbs, 2009).

### 3.5.3 Subjektiv prestasjonsevaluering

Til tross for at en arbeiders bidrag til bedriftens verdi typisk er vanskelig å måle objektivt, kan den ofte subjektivt bli vurdert av ledere som kan observere kvaliteten på arbeiderens atferd og deres muligheter. På grunn av asymmetrisk informasjon vil heller ikke denne vurderingen kunne være eksakt, men den kan tjene som et komplement til kvantitative prestasjonsmål, eller eventuelt som en erstatning. Svakheter ved kvantitative evalueringer, for eksempel vridningseffekter og manipulasjon kan reduseres. Om subjektive prestasjonsmål skal kunne fungere er det imidlertid essensielt at ledere og ansatte har tillitt til hverandre (Baker, Gibbons & Murphy, 1994).

Subjektiv prestasjonsevaluering kan ha flere fordeler. Risikotaking kan motiveres da man kan velge å belønne gode resultater samtidig som man ikke behøver å straffe feil. Dette kan bidra til å skape kreativitet og innovasjon på arbeidsplassen. Videre kan subjektivitet bidra til å gjøre insentivsystemet mer fleksibelt. Hvis benyttet effektivt kan nemlig subjektive prestasjonsmål gjøre at endringer i systemet underveis lettere aksepteres, da deler av evalueringen uansett gjøres subjektivt. En tredje fordel er at kommunikasjonen i organisasjonen kan forbedres. Subjektive evalueringer fordrer at ledere og medarbeidere snakker med hverandre, gjør endringer og foreslår forbedringer. Effektiviteten kan dermed forbedres, det samme kan forholdet mellom ledere og de ansatte (Lazear & Gibbs, 2009).

Ved å benytte subjektiv prestasjonsevaluering risikerer man også å gå i enkelte fallgruver. Det vil være lettere for den som evaluerer å diskriminere ansatte, skyve frem sine favoritter og være forutinntatt. Dersom man svikter på disse områdene reduseres de ansattes insentiver og bonussystemet feiler. Det er derfor viktig at personer som skal evaluere andre står for rettferdighet og integritet. Man risikerer uansett at ansatte vil prøve å forbedre sitt resultat ved hjelp av smisking, baksnakking og manipulering, fremfor å yte god innsats. En annen skummel konsekvens kan være at medarbeidere unngår å melde om negative hendelser til sine overordnede, i frykt for at det vil påvirke deres evaluering negativt. Til slutt viser forskning at ledere synes det er ubehagelig å gi negative tilbakemeldinger. Dermed svekkes hele hensikten med subjektive evalueringer, da responsen man får blir kunstig positiv. Formålet med tilbakemeldingene må være å kategorisere medarbeidere etter om man er fornøyd med innsatsen deres eller ikke, men når det går inflasjon i positive evalueringer har systemet liten hensikt (Lazear & Gibbs, 2009).

### 3.5.4 Team- vs individuell evaluering

Om man skal evaluere individer individuelt eller i team er en annen problemstilling i utarbeidelsen av et bonussystem. Belønning av individuelle prestasjoner kan resultere i vridningseffekter og svekket samarbeidet mellom de ansatte. Om man derimot belønner individer ut fra hvordan gruppen som helhet presterer vil belønning avhenge av innsatsen til de andre gruppemedlemmene (Baker, 2000). Dette kan føre til *gratispassasjerproblemer*, en konsekvens av skjult handling i grupper. I og med at kun totalt resultat er utslagsgivende for den enkelte sin bonusutbetaling har alle insentiver til å sluntre unna og la de andre gjøre alt arbeidet.

I en enkel modell viser Holmstrom (1982) at i en gruppe på  $n$  medlemmer vil hver enkelt gruppemedlem bare få  $1/n$  av det man marginalt bidrar med til resultatet. Med andre ord vil ekstra innsats koste mer enn det smaker. Et slikt gratispassasjerproblem kan imidlertid nedtones ved hjelp av ”*peer pressure*.” Da medarbeiderne i en gruppe lettere enn ledelsen kan observere hverandres innsats, kan de slå ned på atferd som ikke er ønskelig og straffe de som yter for dårlig innsats.

Et annet problem med gruppebonuser er at fokus gjerne rettes mot opplevd urettferdighet (Bragelien, 2005). De ansatte føler de i liten grad kan påvirke egen belønning og retter søkelyset mot andre grupper, divisjoner og avdelinger. Dette fører til at tid og energi brukes på å diskutere i hvilken grad en annen enhet har enklere forutsetninger for å oppnå bonus. Da psykologien har lært oss at andres gode resultater gjerne tilskrives flaks, mens ens egne tilskrives gode ferdigheter, kan gruppebonuser i enkelte tilfeller lede til misnøye blant de ansatte.

En nøye avveining mellom positive og negative sider ved gruppebasert og individuell bonus er dermed viktig for de som utarbeider bonussystemet. Baker (2000) hevder den viktigste vurderingen er å veie vridningseffektene som følger av bonus på individuelt nivå mot gratispassasjerproblemet og økt risiko for de ansatte som følger av gruppebonus.

### 3.5.5 Relative og absolutte evalueringer

Ved relative prestasjonsevalueringer blir de ansatte vurdert opp mot prestasjonene til andre ansatte. Dette vil nødvendigvis ikke sikre kvaliteten på de som oppnår bonus, men til

gjengjeld kan man forhåndsbestemme hvor stor andel av de ansatte som skal få bonus. Metoden kan være fordelaktig å benytte i situasjoner der det er lett å vurdere de ansattes innsats i forhold til hverandre. Negative effekter ved relative evalueringer er konkurransen som oppnår mellom de ansatte. Blant annet kan ansatte være villige til å baksnakke hverandre, tilbakeholde informasjon og snu på sannheter for å styrke sine sjanser for å oppnå bonus. Videre splitter et slikt bonussystem arbeidsstokken opp i ”vinnere” og ”tapere,” hvilket kan lede til redusert motivasjon. En slik inndeling kan riktignok være hensiktsmessig dersom man ønsker å beholde de dyktigste ansatte i bedriften, mens de mindre dyktige helst skal slutte (Lazear & Gibbs, 2009).

Alternativt kan man benytte absolutte standarder. Det betyr at man premierer alle ansatte som presterer bedre enn en forhåndsbestemt terskel. Nå vil kvaliteten på de som oppnår bonus være sikret, men antallet vil på forhånd ikke være gitt. En klar fordel med absolutte standarder er at negativ konkurranse mellom de ansatte ikke vil oppstå. Nedsiden er at det som regel er vanskeligere å måle absolutt innsats og resultater fremfor å vurdere det relativt. Støy og tilfeldigheter kan dessuten være avgjørende for hvem som får bonus (Lazear & Gibbs, 2009).

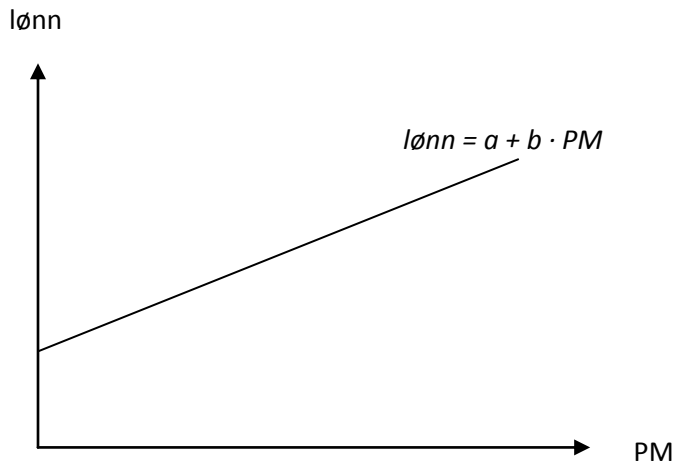
### **3.6 Hvordan knytte belønning til prestasjonsmål?**

Det er viktig å finne ut hvordan lønnen skal variere med prestasjonsmålet. Hvis forholdet settes hensiktsmessig, og de ansatte føler de kan påvirke prestasjonsmålet med økt innsats, vil negative konsekvenser ved asymmetrisk informasjon elimineres. I det følgende beskrives et utvalg forskjellige bonusordninger presentert av Lazear og Gibbs (2009). Jeg vil kort kommentere disse. Dette vil ikke være en utfyllende liste over alle mulige systemer man kan benytte seg av, men det vil inkludere flere av de metodene som vil være enklest å benytte seg av.

#### **3.6.1 Lineær prestasjonsbonus**

*Lineær prestasjonsbonus* går ut på at den ansatte tjener en grunnlønn,  $a$ , og en bonus. Bonusen regnes ut ved å multiplisere *insentivintensiteten*,  $b$ , med prestasjonsmålet,  $PM$ . Total lønn blir da som følger:  $lønn = a + b \cdot PM$ . Det er spesielt insentivintensiteten som vil påvirke motivasjonen. På grunn av inntektseffekter kan grunnlønnen også ha en viss betydning, men denne vil være liten i forhold til bonusdelen. Lineær prestasjonsbonus er illustrert i figur 2.

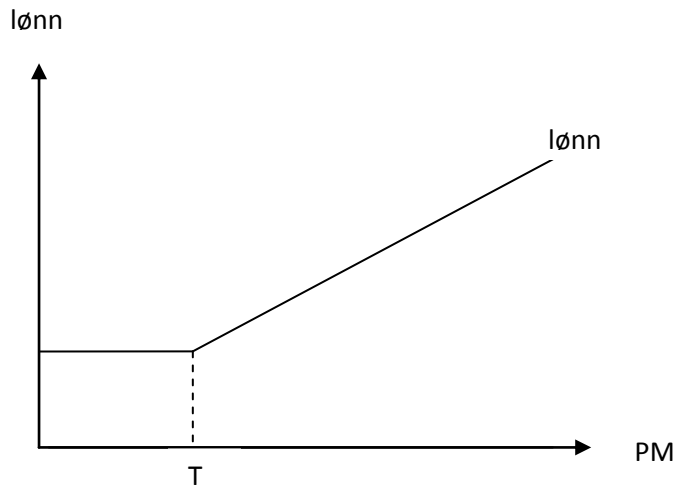
**Figur 2: Lineær prestasjonsbonus**



### 3.6.2 Ikke-lineære prestasjonsbonuser

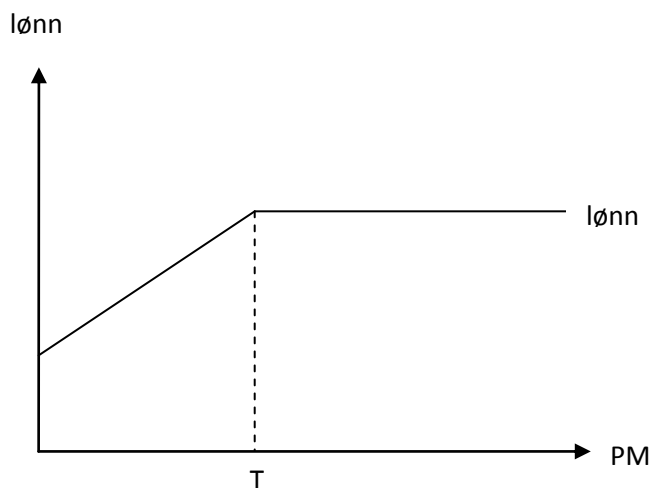
Vi har flere former for ikke-lineære prestasjonsbonuser. *Gulvbonus* tilsvarer lineær prestasjonsbonus med ett unntak; ved lave prestasjoner får den ansatte kun utbetalt en grunnlønn. For å oppnå bonus må prestasjonsmålet ende over et visst nivå,  $T$ . Grunnen til at man velger å benytte en slik terskel har gjerne med risikoaversjon å gjøre. Ved å gi samme lønnsutbetaling i situasjoner der den ansatte scorer lavt på prestasjonsmålet får den ansatte en slags forsikring mot uflaks. Risikoaverse arbeidere er mest opptatt av å unngå de dårligste utfallene. Forsikringen i belønningsbonusen vil sørge for at man tør å ta større sjanser på jobben. Denne typen bonus egner seg derfor i jobber med en potensiell oppside, og nedsiden (tap for bedriften ved lave prestasjoner) bør være er liten. For illustrasjon av gulvbonus, se figur 3.

**Figur 3: Gulvbonus**



Ved *takbonus* får den ansatte et forhåndsbestemt beløp dersom prestasjonsmålet ender over et gitt nivå, *T*. Dersom prestasjonsmålet ender under *T* reduseres kompensasjonen. Dette betyr at insentivdelen i lønnen kun er relevant for lavere prestasjoner. Ved høye prestasjoner vil ikke økte resultater gi utslag i høyere lønn. Takbonussystemer bør derfor benyttes i tilfeller der økt innsats for den ansatte over et visst nivå ikke tilfører bedriften ekstra verdi. Figur 4 illustrerer hvordan en takbonus vil se ut.

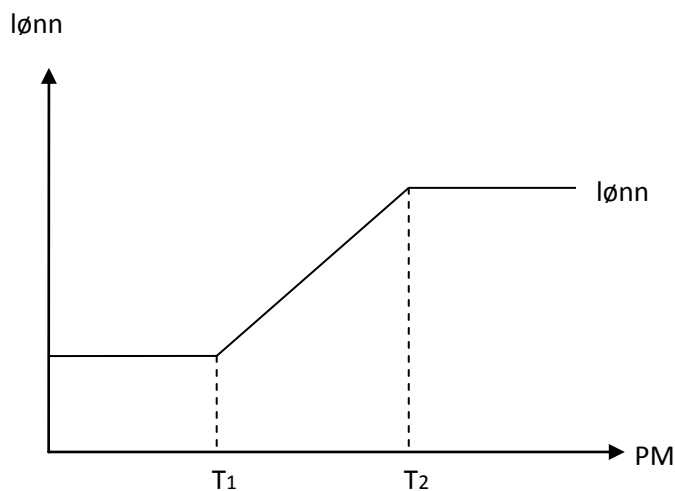
**Figur 4: Takbonus**



Det går an å knytte sammen de to foregående bonusordningene, altså benytte et *kombinert gulv- og takbonussystem*. Ved dette oppnår man at insentivdelen er knyttet til et bestemt

intervall. Incentivdelen vil dermed frafalle for både relativt lave og relativt høye prestasjoner. Bedrifter kan benytte seg av dette systemet for å hindre at bonusutbetalingene blir for store, for eksempel i forbindelse med lederlønninger. Et alternativ vil være å benytte en gulvbonus med lavere incentivintensitet (b). Systemet kan videre være ønskelig å benytte i bransjer der svært gode prestasjoner mer sannsynlig skyldes flaks og manipulasjon enn ren dyktighet. Kombinert gulv- og takbonus er illustrert i figur 5.

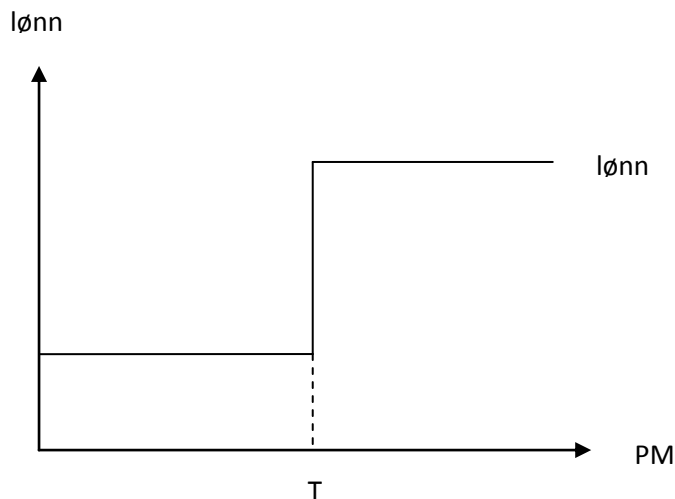
**Figur 5: Kombinert gulv- og takbonus**



Den siste bonusformen jeg går gjennom her er såkalt *lump sum-bonus*. Dette går ut på at total kompensasjon til ansatte som presterer over forhåndsbestemt terskel gjør et hopp. Kompensasjonen kan komme i form av høyere lønn for den aktuelle perioden eller ved at vedkommende forfremmes (med påfølgende lønnsøkning). Bedrifter kan benytte lump sum-bonuser i tilfeller der de ønsker å presse prestasjonene innenfor et intervall. For eksempel kan det i samlebåndsbedrifter skape koordineringsproblemer dersom produksjonen skjer for raskt eller for sakte. Lump sum-bonuser kan også være hensiktsmessig i tilfeller der utfallet er binært, det vil si at enten oppnår den ansatte et utfall, eller ikke. Et problem med denne typen ordning er at incentiveeffekten på de ansatte kan være lav. Forholdet mellom kompensasjon og prestasjoner under terskelen vil være null, på terskelen vil det være uendelig og over terskelen vil det igjen være null. Dette gir sterke incentiver til ansatte som befinner seg i området rett rundt terskelen, mens effektene på de som befinner seg langt unna terskelen vil være lav. Et annet problem er at ansatte som befinner seg rett under terskelen har sterke incentiver til å

manipulere prestasjonsmålet, da små endringer kan få mye å si. Lump sum-bonussystemet vil se ut som i figur 6.

**Figur 6: Lump sum-bonus**



### 3.6.3 Hvor bør terskelen settes?

I alle bonussystemer som inneholder en eller flere terskler må en viktig avgjørelse tas; hvor skal man sette T? Ta for eksempel gulvbonusen. Dersom terskelen settes for høyt er det usannsynlig at prestasjonsmålet overgår terskelen, selv til tross for flaks. Dette betyr at  $\Delta PM/\Delta e$  er tilnærmet lik 0 for den ansatte, og dermed svekkes hans insentiver. For takbonusen vil insentivene svekkes tilsvarende hvis terskelen settes for lavt.

I praksis vil det være vanskelig å bestemme hvor terskelen skal settes når et bonussystem skal implementeres. Dessuten endrer omstendighetene seg fortløpende. Det som er en fornuftig terskel i dag kan på grunn av for eksempel læring være en uhensiktsmessig terskel om noen måneder eller et år. Man skal likevel passe seg for å endre for mye på terskler som allerede er satt (Lazear & Gibbs, 2009).

### 3.6.4 Mothakeeffekter

Å endre terskelen i medarbeidernes disfavør, eventuelt redusere insentivintensiteten, kan føre til det vi kaller *mothakeeffekter*. Arbeideren kan føle at han straffes som følge av at han har prestert bra. Dersom dette skjer vil insentivene reduseres og bonussystemet ha lavere effekt på motivasjonen. Da de ansatte vet at ytterligere gode prestasjoner kan føre til et enda mindre



gunstig system vil de la være å yte sitt beste. Skal man endre på terskler må man derfor ha svært gode grunner, og kommunisere disse klart og tydelig til de ansatte (Lazear & Gibbs, 2009)

### **3.7 Ikke-pekuniær kompensasjon**

Belønningen til en ansatt omfatter gjerne en pekuniær (pengemessig) og en ikke-pekuniær del. Begge deler er med på å motivere til innsats, og den ikke-pekuniære delen kan være vel så motiverende som den pekuniære. Imidlertid er individer forskjellige. Livssituasjon, holdninger og bakgrunn vil variere fra person til person og sørge for at tiltak som motiverer en person ikke nødvendigvis motiverer alle andre. Dette problematiserer også muligheten man har til å måle verdien til den ikke-pekuniære kompensasjonen. Individuelle preferanser knyttet til for eksempel lønn gjør at ansatte verdsetter ikke-pekuniær belønning forskjellig (Lazear & Gibbs, 2009).

Viktige ikke-pekuniære former for belønning kan være status, måloppnåelse, ansvar og påvirkningskraft. Flere tiltak er tilgjengelige for bedrifter som ønsker å utvikle ikke-pekuniær motivasjon blant sine medarbeidere. Blant annet kan fokus på jobbdesign og karriereutvikling bidra positivt (Armstrong, 1993).

## 4 Metode

---

*Metoder* er hjelpemidler vi benytter for å teste om antagelsene våre holder. De inneholder retningslinjer for hvordan data skal samles inn, organiseres og analyseres for å fremstå som meningsfull informasjon (Troye, 1999)

### 4.1 Typer av data

Generelt skiller man mellom to former for data, nemlig *primær-* og *sekundærdata*.

Primærdata er data som i utgangspunktet ikke foreligger. Det er med andre ord data som spesielt må innhentes for at man skal kunne arbeide med problemstillingen man har foran seg. Sekundærdata er data som fra før er tilgjengelig for beslutningstaker, altså er dataene allerede hentet inn i en annen setting (Gripsrud & Olsson, 2000).

#### 4.1.1 Primærdata

Primærdata blir gjerne delt inn i to kategorier:

- Kvalitative data
- Kvantitative data

*Fullstendighet* er et nøkkelord som kan brukes om kvalitative data. Det dreier seg hovedsakelig om å finne frem til underliggende faktorer i undersøkelsen. Kvalitative data kan hentes inn når problemet er uklart og man har begrenset formening om variabler som kan forklare det. For å samle inn kvalitative data brukes først og fremst fokusgrupper og dybdeintervjuer, samt projektive teknikker.

*Nøyaktighet* er et beskrivende ord for motivasjonen til å skaffe til veie kvantitative data. Kvantitative metoder benyttes for å skaffe og analysere målbare data, altså data som lar seg uttrykke i tall eller mengdeenheter (Gripsrud & Olsson, 2000).

#### 4.1.2 Sekundærdata

Sekundærdata er data som er samlet inn fra før. Beslutningstaker må gjerne bearbeide dataene før de kan brukes i en analyse på nytt. I bedriftssammenheng kan det skilles mellom data fra *interne* og *eksterne* kilder. Interne kilder stammer fra bedriften selv, eksempler kan være

årsrapporter og reklamasjoner. Eksterne kilder ligger utenfor organisasjonen og omfatter data som hentes inn fra institusjoner som Statistisk Sentralbyrå eller offentlige myndigheter. All sekundærdata har tidligere tjent som primærdata i en annen undersøkelse (Gripsrud & Olsson, 2000).

## **4.2 Forskningsdesign**

*Designet* omfatter en beskrivelse av hvordan analyseprosessen skal være for at man skal kunne løse oppgaven man arbeider med. Man skiller vanligvis mellom tre grunnleggende former for forskningsdesign (Gripsrud & Olsson, 2000):

- Eksplorativt design
- Deskriptivt design
- Kausalt design

Hvilken type man velger vil bestemmes av formålet ved analysen man skal gjennomføre.

### **4.2.1 Eksplorativt design**

Eksplorativt design brukes når man i utgangspunktet har få kunnskaper om et saksområde, og hovedmålet med analysen er å utforske temaet nærmere. Designet egner seg til å danne en oversikt over sammenhenger som kan eksistere i situasjoner der man ikke kjenner relevante teoretiske begreper og modeller på forhånd.

I eksplorativt design er det vanlig å benytte seg av kvalitative metoder som dybdeintervjuer og gruppesamtaler. Et annet trekk er bruken av sekundærdata. Tanken er da at man benytter primærdata for å beskrive detaljerte trekk ved problemstillingen, mens sekundærdata kan bidra til en økt forståelse (Gripsrud & Olsson, 2000).

### **4.2.2 Deskriptivt design**

Deskriptivt design forutsetter at analytikeren på forhånd har en grunnleggende forståelse av det aktuelle tema. Formålet med designet er å beskrive situasjonen rundt temaet.

Ved deskriptivt design benyttes gjerne strukturerte spørreskjemaer som sendes ut til et representativt utvalg innen en målgruppe. Andre metoder som benyttes er forskjellige typer observasjoner. Data som benyttes behøver ikke være primærdata, sekundærdata egner seg også ofte godt. Datamaterialet man samler inn kan blant annet brukes til å trekke konklusjoner om sammenhenger som finnes mellom forskjellige variabler. Markedsundersøkelser som gjøres av analysebyråer baserer seg gjerne på deskriptivt design (Gripsrud & Olsson, 2000).

### **4.2.3 Kausalt design**

Kausalt design brukes når man ønsker å undersøke mulige årsaksforklaringer. Dette betyr at beslutningstaker gjør en form for et eksperiment. I eksperimentet manipuleres en eller flere uavhengige variabler for å måle effekter på en, eller eventuelt flere, avhengige variabler. Samtidig må man kontrollere for andre variabler som kan ha effekt på den eller de avhengige variablene. Data som benyttes i slike eksperimenter kan samles inn ved hjelp av spørreskjemaer eller observasjoner. Det stilles høye krav til bevis om årsakssammenhenger, hvilket betyr at problemstilling og hypotese i kausalt design må være nøye utarbeidet (Gripsrud & Olsson, 2000).

I denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av et deskriptivt forskningsdesign der jeg benytter en spørreundersøkelse til å samle inn data. Det er allerede blitt utarbeidet en rekke teorier og modeller som angår motivasjon og insentiver, og selv om man opplever stor grad av eksperimentering i utformingen av insentivsystemer vil jeg påstå at temaene i oppgaven er forståtte og strukturerte. Metoden jeg benytter meg av vil være kvantitativ. Dette er en fordel da formålet med oppgaven er å gi en oversikt over synspunkter og holdninger innen en nokså stor gruppe individer.

Spørreskjemaer er en måte å samle inn data på som standardiserer kommunikasjonen mellom intervjueren og respondentene. Respondentene stilles i utgangspunktet de samme spørsmålene, og de kan velge mellom de samme svaralternativene. Standardiseringen gjør at resultater kan generaliseres fra et utvalg til en hel populasjon. Mye data kan hentes inn på en rask og effektiv måte og gjennom statistisk analyse kan ulike sammenhenger undersøkes. En stor utfordring med slike undersøkelser er imidlertid utarbeidelsen av spørreskjemaet, og de fleste finner etter hvert ut at det krever mer arbeid enn de først hadde tenkt seg (Gripsrud & Olsson, 2000).

### 4.3 Utvalg av enheter

*Enheter* kan defineres som de man vil si noe om i prosjektet. Det kan dreie seg om ulike sammensetninger som grupper eller samfunn. For at ikke arbeidet skal bli for omfattende må man gjerne nøye seg med å studere et begrenset utvalg av populasjonen man er interessert i. Å gjøre en avveining mellom det forskningsopplegget som ideelt sett er ønskelig og det som realistisk sett kan gjennomføres vil være nødvendig (Halvorsen, 2003). I oppgaven min er utvalget ansatte i de 27 butikkene til Baker Hansen, eksklusiv daglig leder. Ideelt sett kunne utvalget inkludert flere, men da måtte andre kjeder vært inkludert og utarbeidelsen av spørreskjemaet ville blitt mer komplisert. Dessuten lages denne oppgaven primært for å undersøke forhold i nettopp Baker Hansen.

### 4.4 Spørreskjema

Når en spørreundersøkelse utarbeides står problemstillingen i oppgaven sentralt. Spørreskjemaet må formes av spørsmål som gjør at man oppnår så gode svar som mulig på problemstillingen. Spørsmålene som stilles skal være konkrete. Dette vil gjøre spørreundersøkelsen enklere for respondentene å svare på, og dataene man samler inn vil enklere kunne tolkes (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

Spørreskjemaet jeg valgte er tilnærmet et såkalt *prestrukturert* skjema. Et prestrukturert spørreskjema har en veldig fastsatt struktur og respondenten får oppgitt svaralternativer på alle spørsmål som stilles. En fordel med denne formen for skjema er at det er enkelt å fylle ut. Videre er det lett for den ansvarlige for undersøkelsen å behandle dataene som kommer inn. Det som kan være negativt er at man får et veldig rigid skjema der informasjon som ikke dekkes av svaralternativene går tapt. I situasjoner der denne ulempen er fremtredende kan spørsmålene som stilles være mer *åpne*. Ved åpne spørsmål er det respondenten selv som skriver ned svarene. Åpne spørsmål benyttes gjerne i tilfeller der man undersøker mindre kjente fenomener der man ikke har kunnskaper nok til at utfyllende svaralternativer kan lages. En mulighet er å kombinere de to spørsmålsformene nevnt over. I så fall utarbeider man det man kaller et *semistrukturert* spørreskjema (Johannesen, Kristoffersen & Tufte, 2004).

Spørreundersøkelsen jeg benytter er altså først og fremst prestrukturert. Svaralternativene er dermed gitt på forhånd. Unntaket er et spørsmål om konkrete motivasjonstiltak butikklederen

har gjort den siste tiden. Dette spørsmålet er åpent, og det er opp til respondenten å formulere et passende svar.

Enhetene har *variabler*, det vil si forskjellige egenskaper og karakteristika man kan si noe om. Meningen til enhetene kan sprike i forskjellige retninger og de kan oppleve ting på forskjellige måter. Det kan også dreie seg om *forklaringsvariabler* som nasjonalitet, kjønn og alder. Forklaringsvariabler benyttes innledningsvis i spørreundersøkelsen. Hensikten er å dele enhetene inn i grupper, slik at det blir mulig å studere trekk og forskjeller ved ulike respondenter i den påfølgende analysen. Det er et krav at forklaringsvariablene er uttømmende og ikke-overlappende. Dette betyr at alle respondenter må høre til en kategori, samtidig som det må være umulig å passe inn i to eller flere kategorier (Larsen 2007). Jeg har valgt å dele respondentene inn i grupper etter alder, kjønn, antall år i Baker Hansen og stilling. Disse forklaringsvariablene gjør at jeg for eksempel kan undersøke om heltidsansatte har et annet syn på bonussystemer enn deltidsansatte og om antall år i Baker Hansen påvirker motivasjon.

Etter forklaringsvariablene kommer et ja-/neispørsmål der jeg spør om butikklederen i løpet av de siste 3 månedene har arrangert tiltak for å bedre motivasjonen til medarbeiderne. Respondentene som svarer ”ja” på dette spørsmålet blir videre bedt om å nevne hva slags tiltak det er snakk om. Jeg synes dette er spennende å finne ut av da det muliggjør sammenligning av motivasjonen til de som svarer ”ja” og de som svarer ”nei.” Målet er å studere hvorvidt motivasjonstiltakene er vellykkede.

Deretter består spørreskjemaet av 28 påstander, fordelt i to deler. Den første delen tar for seg motivasjon, generelle trekk ved belønning og bonussystemer, samt syn på kampanjer. I den andre delen bes respondenten ta stilling til et lump-sum bonussystem, der terskelen for å oppnå bonus er salget på sammenlignbar dato året før. Påstandene bygger på teoriene jeg benyttet meg av i teoridelen, og respondentene bes om å vurdere hvordan påstandene sammenfaller med egne syn og erfaringer.

Ved utarbeidelsen av spørreskjemaet (forklaringsvariabler og påstander) måtte jeg videre bestemme hvilket *målenivå* dataene skal være på. Målenivå dreier seg om hvordan

observasjonene vi gjør kan registreres på en tallskala (Ubøe & Jørgensen, 2004). Det skilles i teorien mellom 4 forskjellige målenivåer:

1. *Nominalskala* er laveste målenivå. Her registreres det kun hvilken kategori en observasjon ligger i. Observasjonene er beskrivelser ved hjelp av navn som gjerne kodes numerisk for å lette den påfølgende programvarebehandlingen. Et eksempel er kategorisering av kjønn.
2. *Ordinalskala* er nest laveste måleskala. Her er observasjonene, i tillegg til kategoriske, mulig å ordne i en stigende rekkefølge. Dette er måleskalaen jeg har benyttet meg av for påstandene i spørreundersøkelsen min. Respondentene blir spurt hvordan deres syn og erfaring stemmer overens med en bestemt påstand, og kan velge mellom 5 svaralternativer: *helt uenig, delvis uenig, verken enig eller uenig, delvis enig* og *helt enig*. Metoden er svært vanlig å bruke i tilknytning til meningsmålinger.
3. *Intervallskala* er nest øverste målenivå. Her er observasjonene ordnede og kan registreres med en fast enhetslengde. Enhetslengden kan blant annet være år.
4. *Forholdstallskala* er benevnelsen på det høyeste nivået. I tillegg til å ha egenskapene som nevnes for intervallskala er det her et krav om at målenheten som benyttes har et naturlig nullpunkt. Eksempler er meter, kroner og kilogram.

For selve utformingen av spørreundersøkelsen har jeg benyttet meg av et nettbasert program tilbudt av selskapet Questback. Fordelen med en online spørreundersøkelse er at arbeidet med å registrere all data som kommer inn skjer automatisk. Dessuten er det fordelaktig å benytte et webbasert system da Baker Hansen er lokalisert i Osloområdet, og jeg jobber med mine studier i Bergen. Ytterligere en fordel er at Questback fungerer effektivt i forhold til å purre på de som ikke svarer, og dette skulle vise seg å være helt essensielt for å få inn tilstrekkelig med svar. Imidlertid krevde det litt arbeid å samle inn mailadressene til de som befant seg i målgruppen min. Kun et fåtall av butikkene hadde en oversikt over mailadresser på forhånd, men etter å ha tatt kontakt med alle butikkene lyktes det meg å samle inn adresser til totalt 107 butikkansatte.

At spørreundersøkelsen jeg til slutt sendte ut skulle være utformet på en måte som gjorde den lett å forstå var også av helt avgjørende betydning for utredningen min. Jeg har derfor forsøkt å lage et skjema som er både kort og oversiktlig. Videre kvalitetssikret jeg spørreundersøkelsen ved å be andre personer evaluere noen utkast. Jeg fikk hjelp av en bekjent som tidligere har jobbet mye med spørreundersøkelser, samtidig som to personer i ledelsen i Baker Hansen kontrollerte spørsmålene.

## 4.5 Dataanalyse

I analysen av datamaterialet jeg har samlet inn benytter jeg meg av såkalt *univariat* og *bivariat* dataanalyse. I univariat analyse, som er den enkleste metoden å analysere på, ser man på fordelingen av kun en variabel. Man benytter ofte en såkalt *frekvensfordeling*, det vil si en oversikt over antallet enheter som har de ulike verdiene til en variabel. I min undersøkelse vil dette for eksempel si at jeg ser på antallet personer som har svart på de forskjellige svaralternativene på en påstand. Questback, programmet jeg benytter til undersøkelsen, presenterer automatisk alle data i form av frekvensfordelinger. Alternativt kan frekvensfordelinger forenkles ved å gjøre tall om til prosenter, hvilket gjør sammenligning enklere. Tallene kan også fremstilles grafisk, i form av sektor- eller søylediagrammer (Larsen, 2007). Jeg benytter meg av disse metodene når jeg snart skal fremstille data fra spørreundersøkelsen.

I univariate analyser kan man videre benytte statistiske mål som *modus*, *median* og *gjennomsnitt*. Meningen med målene er å si noe om hvilken verdi som er typisk for en frekvensfordeling. Jeg kommer til å benytte meg av de statistiske målene modus og median i fremstillingen av data. Modus refererer til sentraltendensen, det vil si at den viser til den verdien som forekommer oftest. Medianen er verdien som deler en ordnet fordeling i to like store deler. Med ordnet fordeling mener man en rangering av verdiene på en variabel, i stigende grad (Larsen, 2007).

Andre univariate mål har som hensikt å si noe om variasjonen man opplever i en variabel. Disse målene er *modalprosent*, *variasjonsbredde*, *kvartildifferansen* og *standardavvik*. Av disse er det variasjonsbredden jeg kommer til å bry meg om i mine undersøkelser. Variasjonsbredden for en variabel er differansen mellom høyeste og laveste verdi (Larsen, 2007).



For å fremskaffe informasjon om sammenhenger er det imidlertid ikke nok med univariat analyse. Man må da benytte seg av bivariat analyse, som åpner muligheten for å se på sammenhenger mellom to variabler. Ved å krysstabulere og prosentuerer frekvensfordelingene kan jeg for eksempel sammenligne ansatte med forskjellig verdier på en forklaringsvariabel, med deres svar på en bestemt påstand. Med prosentuering mener vi å gjøre absolutte tall om til prosent (Larsen, 2007). For å lete etter sammenhenger benyttet jeg derfor Questback til å foreta krysstabuleringer mellom en *avhengig* variabel (påstand) og en *uavhengig* variabel (forklaringsvariabel).

Jeg ønsket videre å se etter statistiske sammenhenger mellom forklaringsvariablene og de forskjellige påstandene. Til dette brukte jeg *kjikkvadrattesten* for uavhengighet. Dette er en fordelingsfri test som kan undersøke om en forklaringsvariabel og en påstand er uavhengige av hverandre (Forelesningsnotat INT010, våren 2008). Den er først og fremst utarbeidet for å se på nominale data, men kan også anvendes på data på ordinal form. Testen vil ta utgangspunkt i en nullhypotese om at verdiene på de to variablene ikke påvirker hverandre. Den går kort fortalt ut på å se på differansen mellom det man i undersøkelsen har observert ( $f_{ij}$ ), og det man i teorien skulle vente å finne gitt at variablene er uavhengig av hverandre ( $e_{ij}$ ). Testobservatoren for uavhengighet er

$$Q = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(f_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}}$$

som er tilnærmet kjikkvadratfordelt med  $\nu = (r-1)(s-1)$  frihetsgrader.  $r$  og  $s$  er her antall verdier på henholdsvis variabel 1 og 2. Hvis leddene i formelen er små blir  $Q$  liten. I oppgaven min benytter jeg et signifikansnivå på 5 %. Med 5 % signifikansnivå gjelder det å finne terskelverdien  $q_{grense}$  slik at  $P(Q \geq q_{grense}) = 5 \%$  under forutsetning av at nullhypotesen er gyldig.  $q_{grense}$  finnes ved å slå opp i den såkalte kjikkvadrattabellen. Stor verdi på  $Q$  indikerer at modellen er feil, og vi kan forkaste nullhypotesen dersom  $Q \geq q_{grense}$ . Hvis vi derimot har at  $Q < q_{grense}$  beholdes nullhypotesen (Ubøe & Jørgensen, 2004). En vanlig tommelfingerregel for bruk av kjikkvadrattesten er at antall observasjoner må være så stort at forventet verdi for hver celle ( $e_{ij}$ ) må være minst 5 (Keller, 2006).

En annen mulighet for å vurdere om nullhypotesen skal beholdes eller ikke er å se på undersøkelsens *p-verdi*. Med utgangspunkt i at nullhypotesen er korrekt angir *p*-verdien sannsynligheten for at observatoren avviker minst like mye som den observerte verdien. Dersom *p*-verdien er lavere enn signifikansnivået er sannsynligheten for at nullhypotesen er korrekt såpass lav at denne forkastes (Ubøe & Jørgensen, 2004). Jeg har valgt å benytte meg av statistikkprogrammet Minitab i gjennomføringen av kjikvadrattesten. Når jeg presenterer resultatene fra spørreundersøkelsen i neste del, gjør jeg dette i form av *p*-verdier.

#### **4.6 Validitet og reliabilitet**

*Validitet* og *reliabilitet* sier noe om kvaliteten på en spørreundersøkelse. Validitet dreier seg om hvorvidt dataene man samler inn er gyldige eller relevante i forhold til problemstillingen. Det er med andre ord viktig at man i en spørreundersøkelse stiller de riktige spørsmålene (Larsen, 2007). Troye (1999) lister i sin bok opp 4 former for undersøkelsesvaliditet:

1. *Statistisk konklusjonsvaliditet*
2. *Intern validitet*
3. *Innholdsvaliditet*
4. *Ekstern validitet*

Jeg kommer her til å fokusere på intern og ekstern validitet. Intern validitet omfatter hvorvidt årsak-virkningsforholdene som fremkommer er holdbare (Troye, 1999). Det vesentlige her er om dataene man samler inn gir et godt bilde av virkeligheten. I forhold til min oppgave er det her interessant å vurdere hvor bra dataene samsvarer med holdningene og meningene til de ansatte i Baker Hansen. Det er en risiko for at de ansatte velger å fremstille seg selv på en måte som samsvarer med de krav som stilles i organisasjonen, fremfor å gi et bilde av hva de faktisk føler. Anonymitet er et virkemiddel for å hindre at dette skal skje, men jo mindre respondentene føler deres anonymitet blir ivaretatt, jo større konsekvenser får dette for den interne validiteten. Dersom en respondent føler at det er mulig å identifisere vedkommende gjennom forklaringsvariablene er sjansen stor for at svarene som gis gir et fordreid bilde av virkeligheten. Hvilken butikk de ansatte jobber i er et eksempel på en forklaringsvariabel jeg har utelatt med tanke på å sikre intern validitet. Et annet spørsmål som kan stilles er hvorvidt de som har besvart undersøkelsen representerer butikkmedarbeideren i Baker Hansen på en god måte. På grunn av ufullstendig innsamling av mailadresser og en svarprosent på

spørreundersøkelsen på rundt 50 % har jeg samlet inn data fra godt under halvparten av de butikkansatte. Dersom disse er et skjevt utvalg, og for eksempel representerer de mest motiverte, svekkes den interne validiteten.

Når man vurderer i hvor stor grad resultatene i en undersøkelse er gyldige utenfor den konteksten undersøkelsen fant sted i, behandler man ekstern validitet (Troye, 1999). Kan for eksempel resultater som kommer frem i denne undersøkelsen også være relevante for andre bedrifter eller bransjer? Hvor stor relevans resultatene i denne undersøkelsen har for andre enn Baker Hansen er usikkert. Særegne trekk som bedriftskultur og organisasjonsform kan redusere overførbarheten. Det kan imidlertid ikke utelukkes at noe av det som kommer frem kan være av interesse for andre, for eksempel bedrifter som opererer i samme bransje som Baker Hansen.

Med reliabilitet mener vi påliteligheten eller nøyaktigheten til dataene. Optimalt sett skal det være slik at en annen forsker som gjør samme undersøkelse som meg skal få nøyaktig samme resultat (Larsen, 2007). I utformingen av en spørreundersøkelse er det for eksempel svært viktig å formulere nøyaktige svaralternativer. Videre må man være nøye når man bearbeider dataene. Informasjon om enheter, variabler og verdier må være korrekt. At jeg benytter meg av et program som automatisk registrerer alle data bidrar til å forsterke undersøkelsens reliabilitet. Imidlertid kan svarene respondenten legger inn være upålitelige. For eksempel kan spørsmål ha blitt misforstått, eller respondentene kan ha slurvet når de fylte ut skjemaet. For å sikre påliteligheten har jeg forsøkt å utarbeide et så tydelig spørreskjema som mulig, men jeg kan likevel ikke være helt sikker på hvorvidt resultater som kommer frem kan skyldes feiltolkninger. En fare er at en betydelig andel av de som arbeider i Baker Hansen-butikkene er svenske, og disse kan muligens ha hatt problemer med å forstå enkelte detaljer.

## 5 Resultater fra spørreundersøkelsen

---

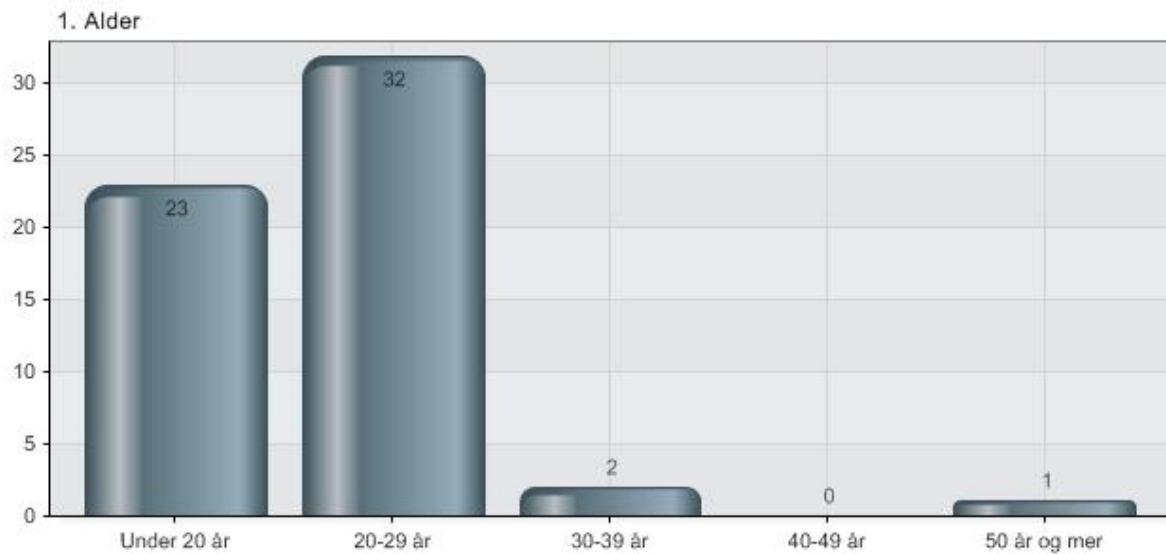
Jeg vil nå presentere svarene som kom frem i spørreundersøkelsen. Først fremlegger jeg data om utvalg og representativitet, før jeg viser svarstatistikken til de forskjellige påstandene. Deretter ser jeg på enkelte sammenhenger mellom forklaringsvariabler og påstander, før jeg avslutter med en oppsummering av resultatene. For en oversikt over spørreskjemaet jeg sendte ut til butikkmedarbeiderne, se vedlegg 1.

### 5.1 Utvalg og representativitet

Totalt fikk jeg samlet inn 107 forskjellige e-mailadresser. Jeg sendte ut spørreundersøkelsen til alle disse, og etter to puringer hadde 58 personer svart. Dette medfører en svarprosent på 54,2 %, hvilket jeg må si meg fornøyd med. Det var avgjørende for min oppgave at et betydelig antall butikkmedarbeidere svarte. Med mindre enn 50 svar kunne jeg fått mye større problemer med å identifisere klare holdninger og synspunkter til målgruppen, og oppgaven ville blitt mindre relevant.

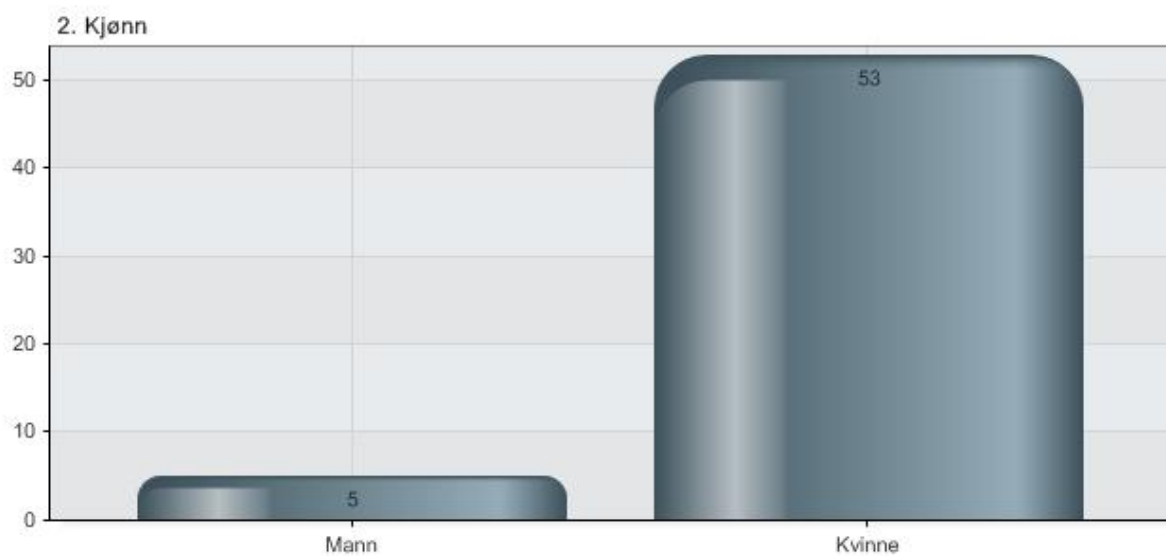
Figur 7 oppgir respondentenes alder. Langs x-aksen ser vi de forskjellige svaralternativene. Y-aksen angir antallet personer. Av figuren ser vi at så godt som alle respondenter er under 30 år. Det er imidlertid et fåtall flere eldre som arbeider i butikkene enn det som fremkommer i undersøkelsen, men da disse ikke benytter mail fikk jeg ikke sendt spørreundersøkelsen til dem.

**Figur 7: Alder**



Vi skal nå ta en titt på kjønnsfordelingen blant respondentene. Figur 8 gir et inntrykk av forholdet mellom antall gutter og jenter i Baker Hansen-butikkene.

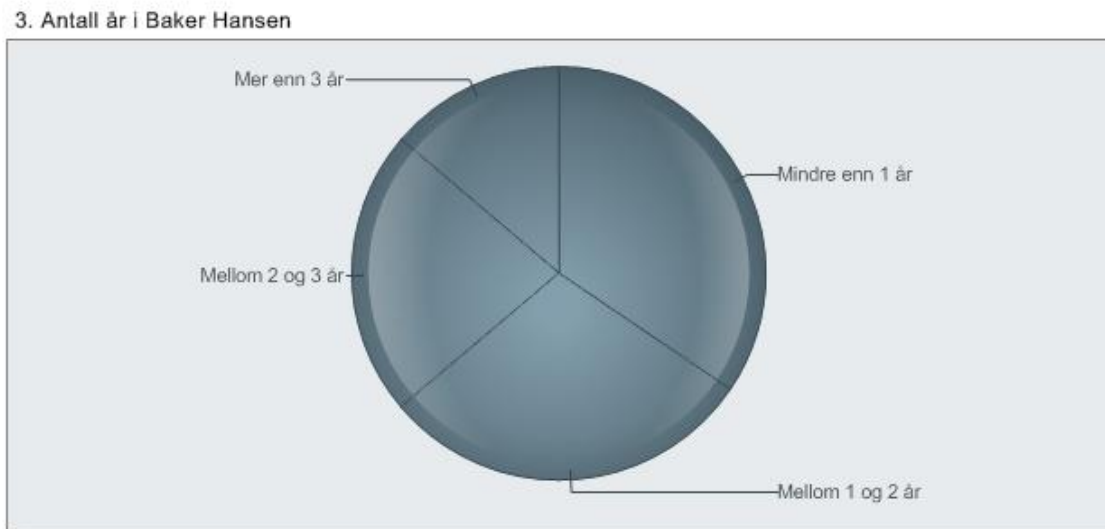
**Figur 8: Kjønnsfordeling**



Figuren viser at det hovedsakelig er kvinner som jobber i bakerbutikkene. Med under 10 % utgjør menn en minoritet, og det blir dermed vanskelig å si noe om forskjeller mellom menn og kvinner i denne undersøkelsen.

Videre ser vi på hvor lenge respondentene har vært ansatt i Baker Hansen. Dette fremkommer av figur 9.

**Figur 9: Antall år i Baker Hansen**



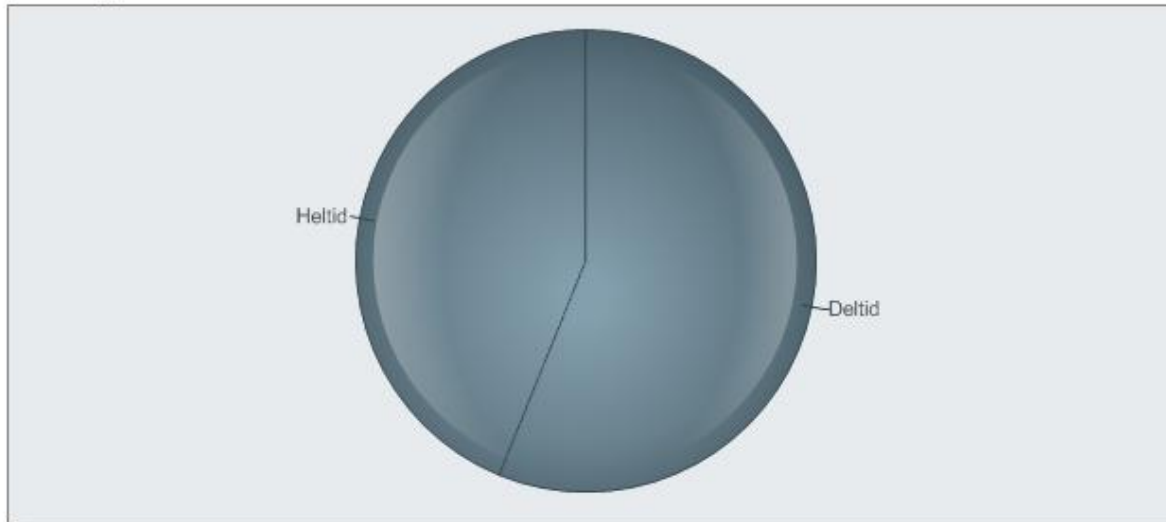
Alternativer	Percent	Value
1 Mindre enn 1 år	34,5 %	20
2 Mellom 1 og 2 år	29,3 %	17
3 Mellom 2 og 3 år	22,4 %	13
4 Mer enn 3 år	13,8 %	8
Total		58

De fleste respondentene, nærmere 65 %, har jobbet i bedriften i mindre enn 2 år. Dette tyder på at Baker Hansen-butikkene har relativt høy turnover, hvilket betyr at folk arbeider i butikkene relativt kort. Noen blir riktignok lenger, men disse er i mindretall.

Det neste vi skal se på er antallet heltids- versus deltidsansatte. Figur 10 presenterer data om stillingstype.

**Figur 10: Heltids- og deltidsansatte**

4. Stilling

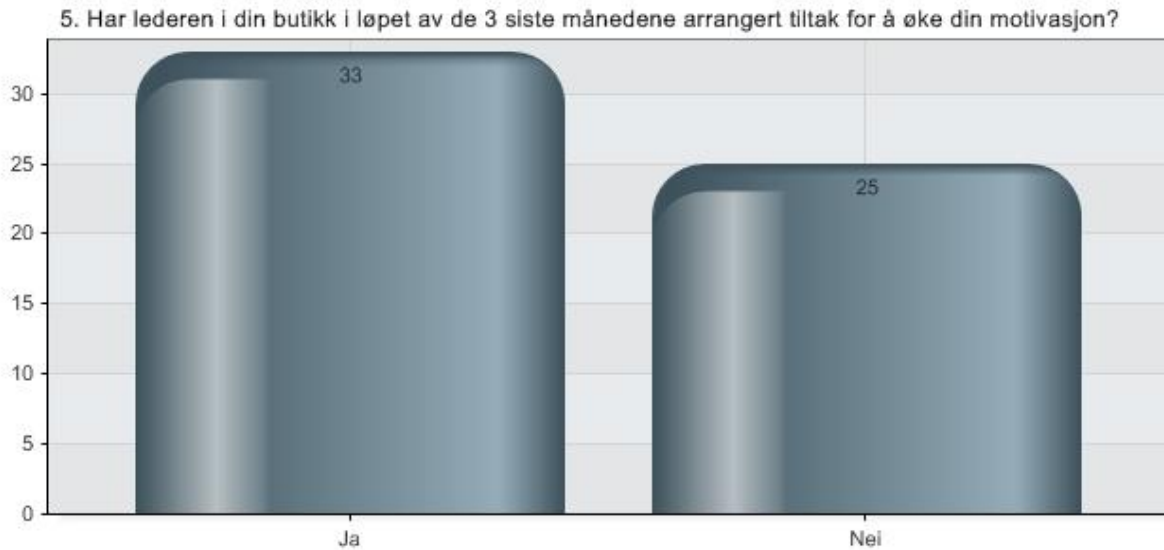


Alternativer	Percent	Value
1 Deltid	56,1 %	32
2 Heltid	43,9 %	25
Total		57

Som vi ser fordeler de ansatte seg ganske likt når det gjelder stillingstype. Blant respondentene er det noe overvekt av deltidsansatte, men andelen heltidsansatte er likevel på godt over 40 %.

Den siste forklaringsvariabelen jeg ønsket å studere dreier seg om tiltak for å skape motivasjon på arbeidsplassen. For å finne ut av dette spurte jeg om butikklederen i løpet av det siste kvartalet har arrangert tiltak for å øke vedkommendes motivasjon. Dette kan være interessant i senere analyser der jeg undersøker om motivasjonstiltak som er gjennomført er effektive. Figur 11 viser hvordan respondentene fordelte seg på dette spørsmålet.

**Figur 11: Motivasjonstiltak**



Over halvparten av de ansatte hevder altså at deres butikksjef har arrangert slike tiltak i løpet av de siste tre månedene. Det kan videre være interessant å se om stillingstype har noe å si for om slike tiltak er innført. Tabell 1 gir svar på hvem som har svart ja på dette spørsmålet.

**Tabell 1: Motivasjonstiltak og stillingstype**

	Total	4. Stilling	
		Deltid	Heltid
5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?	%	%	%
Ja	56,9	46,9	72,0
Nei	41,4	53,1	28,0
N	58	32	25

Tabellen indikerer at heltidsansatte i større grad enn deltidsansatte føler det er blitt gjort motivasjonstiltak av butikksjefen. 72 % av de heltidsansatte har svart ”ja”. Tilsvarende andel for deltidsansatte er 46,9 %.

På et oppfølgingsspørsmål til de som svarte ”ja” ber jeg de forklare hva slags tiltak butikksjefen har benyttet. Svarene som kom her var svært varierende. Blant det som nevnes hyppigst er lønnsøkninger, middager, små gaver, baristakurs, reiser og forskjellige



konkurranser med premier. For en full oversikt over svarene på dette spørsmålet, se vedlegg 2.

## 5.2 Holdninger til påstandene

Jeg vil nå ved hjelp av frekvensfordelinger og søylediagrammer presentere svarstatistikken fra de forskjellige påstandene. Jeg har konsentrert meg om å se på modus, median og variasjonsbredden til resultatene.

### 5.2.1 Motivasjon

Påstandene 7.1-7.4 har som mål å gi et bilde av motivasjonen til de ansatte i Baker Hansen. Tabell 2 viser hvordan respondentene har fordelt seg i forhold til påstandene 7.1-7.3.

**Tabell 2: Motivasjon**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.1 Jobben min er svært engasjerende	1,8 %	7,0 %	26,3 %	49,1 %	15,8 %
7.2 Jobben min er i seg selv sterkt motiverende	5,3 %	17,5 %	26,3 %	43,9 %	7,0 %
7.3 Jeg føler tilfredshet/glede når jeg er på jobb	3,4 %	5,2 %	17,2 %	43,1 %	31,0 %

57 respondenter har svart på påstand 7.1 og 7.2, mens alle 58 har svart på 7.3. Alle tre påstandene gir både modus og median på ”nokså enig.” Dette tyder på at de fleste respondentene har ganske lik motivasjon, og den er relativt høy. Variasjonsbredden er riktignok lik 4 for alle påstander, men de som har svart ”helt uenig” eller ”nokså uenig” er i klart mindretall. Da over 50 % av respondentene har krysset av i de to øverste kategoriene i alle de tre spørsmålene gir dette en indikasjon på at de ansatte er ganske godt motivert. Påstand 7.2 refererer på grunn av ordlyden ”i seg selv” noe sterkere til indre motivasjon enn de to andre påstandene. Dette leder til en noe lavere score. Vi ser at kun 7 % er helt enige i denne påstanden relativt til henholdsvis 15,8 % og 31 % på de to andre.

I påstand 7.4 snur jeg spørsmålet på hodet. Frekvensfordelingen i tabell 3 illustrerer svarene på denne påstanden.

**Tabell 3: Kan motivasjonen bli bedre?**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.4 Motivasjonen min kunne vært bedre	6,9 %	25,9 %	25,9 %	27,6 %	13,8 %

Alle respondenter svarte på denne påstanden, som gir modus på ”nokså enig” og median på ”verken enig eller uenig.” Variasjonsbredden er på 4. Til tross for ganske høy motivasjon er det altså flere som mener at motivasjonen kan bli bedre, enn de som mener at den ikke kan bli bedre. Dette indikerer at flere av butikkene i Baker Hansen fortsatt har noe å jobbe med i forhold til å skape motiverte medarbeidere.

### 5.2.2 Syn på lønn

Påstandene 7.5 og 7.9 tar for seg respondentenes syn på lønnen. Jeg vil først presentere tilfredsheten i forhold til dagens lønn. Data om dette fremkommer i tabell 4.

**Tabell 4: Tilfredshet med lønn**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.5 Jeg er godt fornøyd med min lønn	12,3 %	22,8 %	29,8 %	22,8 %	12,3 %

57 respondenter svarte på denne påstanden. Både median og modus ligger på ”verken enig eller uenig.” Variasjonsbredden er også her på 4. Det er altså svært delte meninger når det gjelder syn på lønn. Hele skalaen benyttes og respondentene fordeler seg likt i begge ender av skalaen.

I påstand 7.9 er jeg interessert i å finne ut av synet på økt fastlønn og motivasjon. Tabell 5 illustrerer frekvensfordelingen

**Tabell 5: Økt fastlønn og motivasjon**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.9 Høyere fastlønn vil motivere meg til økt innsats	0,0 %	5,3 %	10,5 %	33,3 %	50,9 %

Ingen av de 57 respondentene som svarte på denne påstanden var helt uenig. Vi får dermed en

variasjonsbredde på 3, og både modus og median ligger på den høyeste verdien, nemlig ”helt enig.” De aller fleste hevder altså at motivasjonen vil øke med økt fastlønn.

### 5.2.3 Bonussystemer: Ytre versus indre motivasjon

Jeg var videre nysgjerrig på respondentenes generelle holdning ovenfor bonussystemer. Hensikten med påstanden 7.6 var å finne ut av dette. Påstand 7.7 og 7.8 tok jeg med for å se på synspunkter angående konflikter mellom ytre og indre motivasjon som nevnes i teorien. Søylediagrammet i figur 12 presenterer svarene på påstand 7.6.

**Figur 12: Generelt syn på bonussystemer**



57 respondenter har svart og de fleste er positive i forhold til at bonussystemer kan øke deres motivasjon. De har fordelt seg likt på de to alternativene ”nokså enig” og ”helt enig,” mens kun et fåtall er negative til bonussystemer. Medianen er dermed ”nokså enig” og variasjonsbredden 4.

Fra teorien husker vi at Deci (1971) hevdet at ytre belønning kan redusere indre motivasjon. Påstand 7.7 tar for seg denne problemstillingen. Tabell 6 illustrerer respondentenes mening.

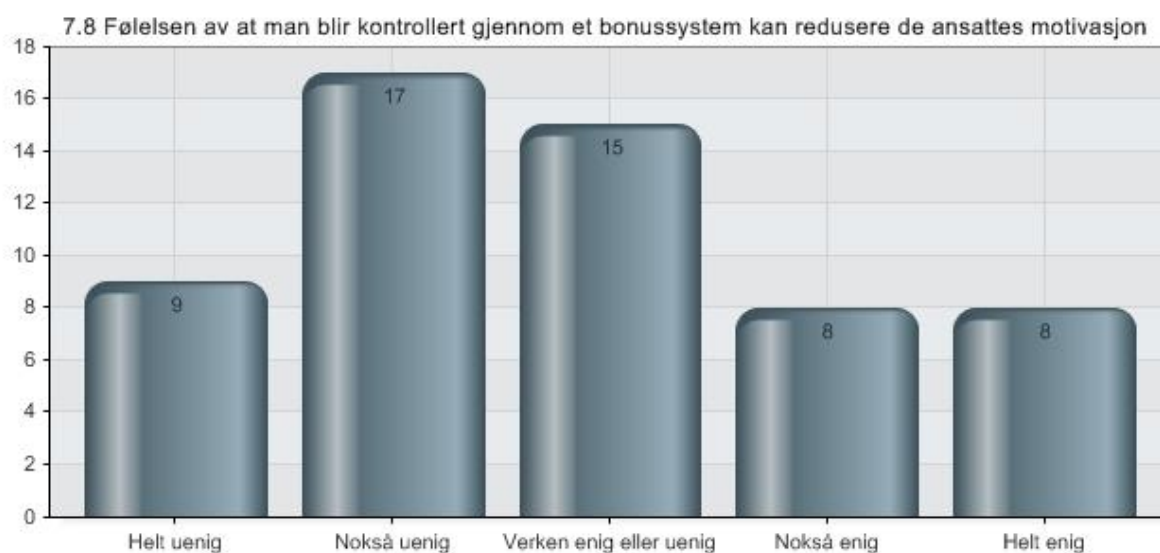
**Tabell 6: Ytre versus indre motivasjon**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.7 Bonussystemer kan redusere min indre motivasjon	39,3 %	23,2 %	23,2 %	10,7 %	3,6 %

Av de 56 respondentene som svarte er de aller fleste uenige i påstanden. Dette samsvarer ikke med Decis undersøkelser, hvilket imidlertid ikke kommer som noen stor overraskelse. Å jobbe i butikk er normalt ikke et yrke man forbinder med høy indre motivasjon, i motsetning til eksempelvis kunstneryrket eller arbeid i hjelpeorganisasjoner. Påstanden gir modus ”helt uenig” og median ”nokså uenig.” Variasjonsbredden er 4, så også her benyttes hele skalaen.

Påstand 7.8 tar for seg kontrollaspektet ved bonussystemer. Spørsmålet er om respondentene synes at følelsen av å bli kontrollert kan svekke motivasjonen. Svarene fremkommer i figur 13.

**Figur 13: Følelsen av å bli kontrollert**



57 respondenter har svart og det er svært delte meninger. Det heller svakt i retning av at respondentene er uenige i påstanden. Dette indikeres av at modusverdien er ”nokså uenig.” Medianen er imidlertid ”verken enig eller uenig” og variasjonsbredden 4, hvilket betyr at respondentene ikke har noe ensidig svar på påstanden.

#### 5.2.4 Prestasjonsmål

I forhold til et bonussystem er det interessant å finne ut hvilke prestasjonsmål de ansatte føler de kan påvirke. Videre er det interessant å finne ut om motivasjon kan økes ved å knytte prestasjonsmålet opp mot lønn. Prestasjonsmålet jeg først og fremst ønsker å fokusere på er butikk salg. Tabell 7 inkluderer påstand 7.10 og 7.11, som tar for seg disse problemstillingene.

**Tabell 7: Salg som prestasjonsmål**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.10 Innsatsen til de ansatte påvirker i stor grad butikkens salg	0,0 %	1,8 %	12,7 %	27,3 %	58,2 %
7.11 Et bonussystem knyttet til salg vil være svært motiverende	5,3 %	7,0 %	19,3 %	36,8 %	31,6 %

55 valgte å svare på påstand 7.10 og 57 svarte på påstand 7.11. Jeg vil først ta for meg påstand 7.10, som har median og modus på ”helt enig” og variasjonsbredde 4. Her er det en klar tendens at de ansatte mener omsetningen påvirkes av innsats. Over 85 % er helt eller nokså enige i påstanden. Dette gir en indikasjon på at butikkens salg kan være et bra prestasjonsmål å benytte seg av. Dessuten betyr det at motiverte og serviceinnstilte butikkmedarbeidere er svært viktig for Baker Hansen, da det kan ha stor betydning i forhold til inntekter.

Når det gjelder påstand 7.11 ser vi også en klar tendens, om enn ikke like klar som for påstand 7.10. De aller fleste respondentene hevder at et bonussystem knyttet til salg vil være svært motiverende. Ved å utarbeide et bonussystem knyttet opp mot salg er det dermed sannsynlig at man kan samkjøre insentivene til butikkmedarbeiderne med Baker Hansens ønske om høy omsetning. Dette kan redusere markedssvikten. Påstanden har både median og modus på ”nokså enig.” Variasjonsbredden er på 4, men det er likevel svært få som er uenige i påstanden.

Med påstand 7.12 ønsker jeg en nærmere undersøkelse av hvorvidt butikkens salg kan påvirkes av de ansatte. Resultatet fra denne påstanden presenteres i tabell 8.

**Tabell 8: Andre faktorer og butikkens salg**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.12 Det er først og fremst andre faktorer enn de ansattes innsats som bestemmer hvor mye butikken selger for	8,9 %	30,4 %	37,5 %	16,1 %	7,1 %

56 respondenter har svart. Dersom de hadde vært enige i påstanden ville svaret stå i sterk kontrast med det som kom frem i påstand 7.10. Imidlertid er det vanskelig å se noen spesielle mønstre, da en stor andel verken er enige eller uenige i påstanden. Både modus og median

ligger på ”verken enig eller uenig,” og variasjonsbredden er 4. Om vi ser bort fra de som har svart midterste alternativ, er de som er uenig i påstanden i flertall. Dermed svekkes ikke synet om at salg kan fungere som et godt prestasjonsmål.

### 5.2.5 Team- versus individuell evaluering

De neste tre påstandene, 7.13-7.15, tar for seg respondentenes syn på individuelle bonuser i forhold til bonuser i team. Jeg vil først presentere de to første påstandene. Tabell 9 danner et bilde av hvorvidt respondentene ønsker teambasert eller individuell bonus.

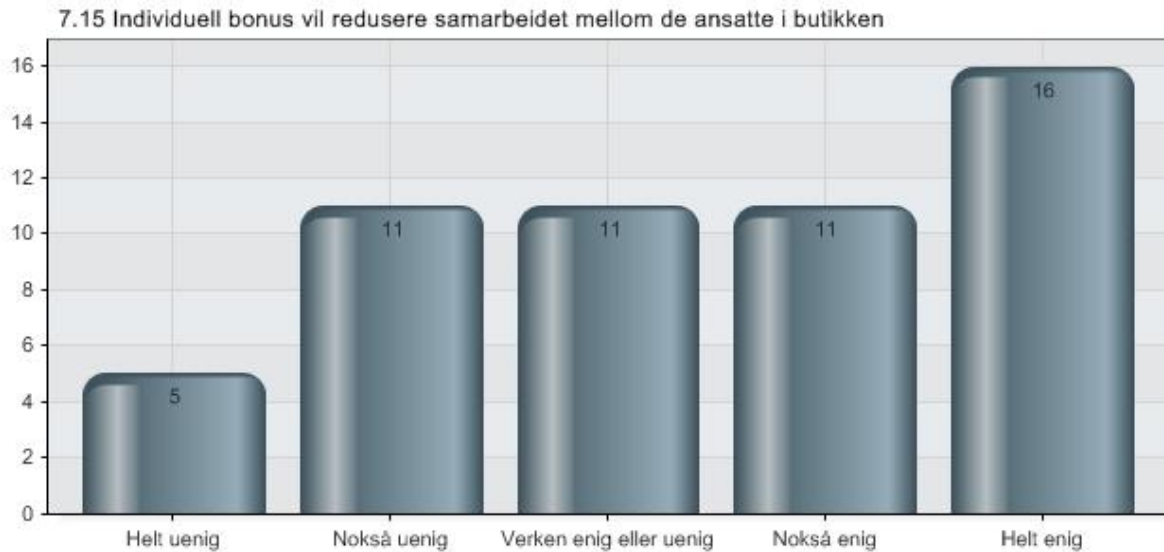
**Tabell 9: Teambasert versus individuell bonus**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.13 Jeg vil foretrekke et bonussystem som er utformet slik at vi må jobbe sammen som et lag	7,0 %	7,0 %	24,6 %	33,3 %	28,1 %
7.14 Jeg vil foretrekke et bonussystem der min bonus er uavhengig av de andres innsats	10,5 %	22,8 %	33,3 %	15,8 %	17,5 %

Påstandene ble besvart av 57 respondenter. Variasjonsbredden er 4 for begge to. For påstand 7.13 tilsvarer median og modus ”nokså enig.” Tilsvarende for påstand 7.14 er ”verken enig eller uenig.” Dette gir en svak indikasjon på at de fleste foretrekker teambasert fremfor individuell bonus. Imidlertid svarer over 30 % at de vil foretrekke et bonussystem der bonus er uavhengig av andres innsats, så det er vanskelig å trekke noen klare konklusjoner ut fra disse påstandene.

Formålet med påstand 7.15 var å gå litt videre inn på individuell bonus. En fare ved et slikt system er at det kan gå på bekostning av samarbeidet på jobben. Figur 14 illustrerer hva respondentene mener om dette.

**Figur 14: Individuell bonus og redusert samarbeid**

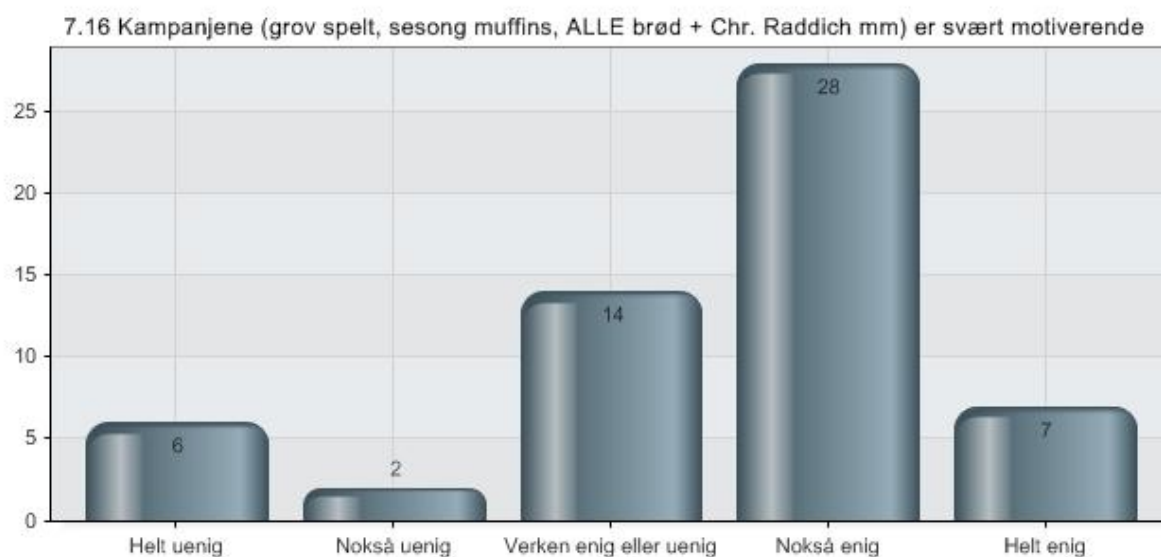


54 respondenter tok stilling til påstanden. Variasjonsbredden er 4, men likevel er det et klart flertall som er enig i påstanden. Påstanden gir en modus på ”helt enig.” Medianen har en verdi på 3,5, det vil si midt mellom ”verken enig eller uenig” og ”nokså enig.” Dersom det er slik at individuell bonus svekker samarbeidet bør man passe seg for å benytte individuelle systemer. Alt i alt taler undersøkelsen derfor for at teambaserte bonuser er mer hensiktsmessig å benytte for Baker Hansen enn individuelle bonuser.

### 5.2.6 Kampanjene

Med påstandene 7.16-7.18 prøvde jeg å finne ut om de ansatte er fornøyde med hvordan kampanjene organiseres. Jeg ønsket først å få et svar på om kampanjene har en motiverende effekt. Figur 15 gir et inntrykk av dette.

**Figur 15: Kampanjer og motivasjon**



I parentesen i påstanden nevner jeg noen av kampanjene som har vært den siste tiden. Totalt ga 57 respondenter sin mening. Variasjonsbredden er 4, men med median og modus på ”nokså enig” er det likevel en klar tendens at de fleste synes kampanjene er ganske motiverende. Kun 8 respondenter, eller 14 %, er helt eller delvis imot denne påstanden.

Jeg ønsket videre å danne et bilde av hvor rettferdig de ansatte synes kampanjene er. De neste to påstandene omfattet nettopp dette. Tabell 10 viser hva respondentene har svart.

**Tabell 10: Kampanjer og rettferdighet**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.17 Kampanjene er urettferdige	28,1 %	26,3 %	28,1 %	12,3 %	5,3 %
7.18 I kampanjene konkurrerer butikkene på ulike vilkår	10,7 %	10,7 %	30,4 %	33,9 %	14,3 %

Henholdsvis 57 og 56 respondenter har svart på disse påstandene, som gir et noe tvetydig svar. Variasjonsbredden er i begge tilfeller 4. Når det gjelder hvorvidt kampanjene er urettferdige (7.17) synes de fleste at de ikke er det. Medianen er på ”nokså uenig,” mens like mange har svart ”helt uenig” og ”verken enig eller uenig.” Et klart mindretall sier seg enige i denne påstanden. Når jeg spør om butikkene konkurrerer på forskjellige vilkår under kampanjene (7.18) er bildet noe annerledes. Her er det flere som sier seg enige i påstanden, enn de som er uenige. Påstanden gir median på ”verken enig eller uenig” og modus på ”nokså



enig.” Av dette er det vanskelig å si noe konkret om kampanjene oppfattes som rettferdige eller ikke.

### 5.2.7 Ikke-pekuniær kompensasjon

Jeg ville også gjerne studere hva respondentene mener om ikke-pekuniær kompensasjon.

Påstandene 7.19 og 7.20 i tabell 11 gir en oversikt over svarene som ble gitt angående temaet.

**Tabell 11: Ikke-pekuniær kompensasjon**

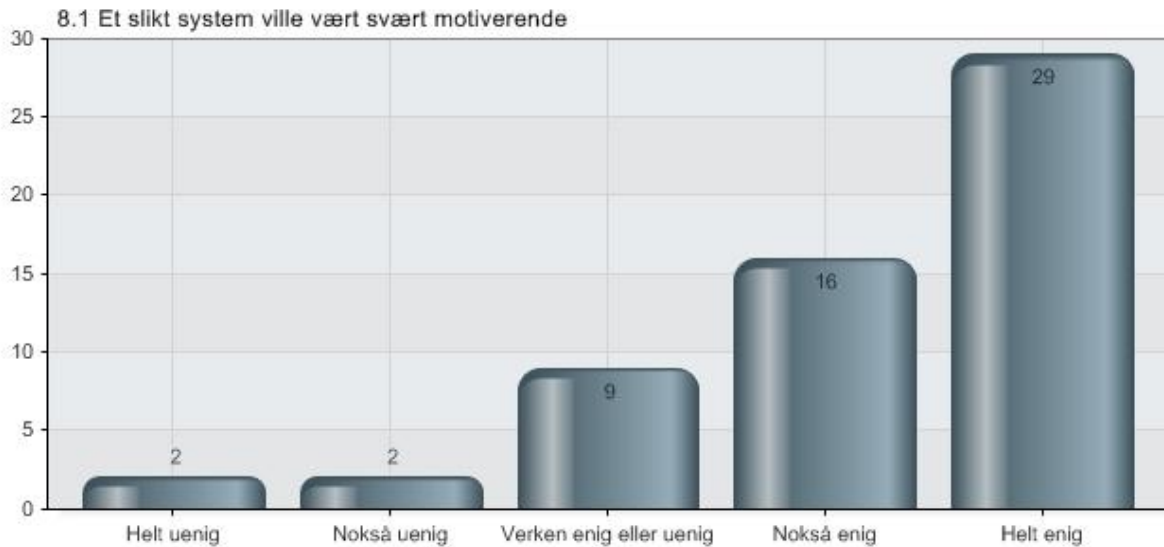
	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
7.19 Jeg ville heller satt pris på en annen markering for godt utført arbeid enn pengemessig belønning	26,3 %	21,1 %	40,4 %	8,8 %	3,5 %
7.20 Å få skryt/ros/klapp på skulderen eller annen ikke-pengemessig belønning er svært motiverende	3,5 %	1,8 %	12,3 %	35,1 %	47,4 %

57 personer har sagt sin mening om dette. Når det gjelder 7.19 har mange valgt og ikke ta stilling til denne påstanden. ”Verken enig eller uenig” er modus og median. Dette kan bety at spørsmålet er noe komplisert eller uklart formulert. Av de som mener noe foretrekker de fleste pekuniær belønning fremfor andre former for belønning. Påstand 7.20 gir et klarere svar. De aller fleste mener skryt, klapp på skulderen og lignende er svært motiverende. Modus er ”helt enig,” og medianen ”nokså enig.” Variasjonsbredden er 4, men kun 3 respondenter er helt eller delvis uenig i påstanden. Dette indikerer at motivasjon ikke bare kan påvirkes gjennom forskjellige former for bonussystemer, men også gjennom å skryte av sine ansatte, og for eksempel gi positiv feed-back når noen har gjort noe bra.

### 5.2.8 Lump sum-bonus

Resten av spørreundersøkelsen inneholdt åtte påstander knyttet til et lump sum-bonussystem. Jeg ønsket å kartlegge hva respondentene tenker om å innføre et slikt system, og hvilke positive og negative konsekvenser de føler at det kan medføre. Systemet jeg presenterer går, som tidligere beskrevet, ut på å gi alle ansatte som jobber i butikken en bestemt dag 20 kroner ekstra i timen dersom butikken selger for mer enn den gjorde på sammenlignbar dato året før. Den første påstanden, 8.1, studerer motivasjonseffekten av et slikt system. Svarene er gitt i figur 16.

**Figur 16: Lump sum-bonus og motivasjon**



58 respondenter svarte på påstanden, og til tross for at hele skalaen benyttes er de stort enige om at et slikt bonussystem ville vært svært motiverende. Modus er ”helt enig,” og medianen gir en verdi på 4,5 (mellom ”nokså enig” og ”helt enig”). Over 75 % sier seg helt eller delvis enig i påstanden.

Påstand 8.5 er nært knyttet til påstand 8.1. Det virker som et lump sum-bonussystem kan bidra til å skape motivasjon, men hvordan vil innsatsen påvirkes i forhold til dagens innsats?

Påstand 8.5 utforsker dette spørsmålet, og respondentene mener følgende:

**Tabell 12: Lump sum-bonus og innsats**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
8.5 Dette systemet ville økt min innsats sammenlignet med innsatsen jeg gir i dag	7,0 %	15,8 %	35,1 %	26,3 %	15,8 %

Antallet svar på påstanden er 57 og variasjonsbredden er 4. Det er svært delte meninger, og påstanden gir median og modus på ”verken enig eller uenig.” Av de som har tatt stilling til påstanden er de fleste enige. En årsak til at enkelte ikke føler at innsatsen vil øke kan være at de føler de yter god innsats i utgangspunktet.

Det neste jeg ville vite noe om var om bonussystemet kan medføre økt salg. Figur 17 illustrerer hva respondentene mener om dette.

**Figur 17: Lump sum-bonus og salg**



29 av de 57 respondentene som besvarte påstanden var helt enig i at lump sum-systemet vil øke salget i butikkene. ”Helt enig” er dermed både median og modus. Variasjonsbredden er 4, men vi ser for eksempel at kun 1 person sier seg helt uenig i påstanden. Det kan dermed se ut som de butikkansatte har stor tro på systemet, både når det gjelder motivasjon og salgsøkning.

Videre synes jeg det kunne være interessant å finne ut av konsekvenser i forhold til samarbeidet innad i den enkelte butikk. Påstand 8.3 omhandler samarbeid, og svarene kommer frem i tabell 13.

**Tabell 13: Lump sum-bonus og samarbeid**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
8.3 Systemet vil føre til bedre samarbeid i butikken	1,8 %	7,0 %	21,1 %	19,3 %	50,9 %

57 personer sa sin mening om påstanden. Også her kan man se en klar tendens til at respondentene er enige i utsagnet. Modus og median ligger på ”helt enig,” og mer enn 70 % er mer eller mindre enige i påstanden. Variasjonsbredden er 4.

Påstand 8.4 tar for seg eventuelle vridningseffekter. En fare ved å basere et bonussystem på kun et prestasjonsmål er, som nevnt i teorien, at systemet kan ta fokus bort fra andre viktige oppgaver. Spørreundersøkelsen gir følgende svar:

**Tabell 14: Lump sum-bonus og vridningseffekter**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
8.4 Systemet kan ta fokus bort fra andre viktige oppgaver (som kvalitet og renhold)	10,5 %	31,6 %	28,1 %	24,6 %	5,3 %

Av de 57 personene som svarte på påstanden, er det flest som har svart ”nokså uenig,” hvilket er påstandens modus. Medianen er ”verken enig eller uenig” og variasjonsbredden 4. Det ser dermed ut som faren for eventuelle vridningseffekter er relativt lav. Antallet som sier seg litt eller helt enige i påstanden er imidlertid ikke ubetydelig, så det kan ikke utelukkes at lump sum-systemet kan vri fokuset til enkelte bort fra oppgaver som ikke inkluderer salg.

Neste påstand finner jeg svært interessant. Påstand 8.6 er ment for å studere om respondentene foretrekker en fastlønnsøkning fremfor det mer risikable lump sum-systemet. Hva de mener om påstanden kommer frem i figur 18.

**Figur 18: Lump sum-bonus versus fastlønnsøkning**



Påstanden ble besvart av 57 respondenter. Av søylediagrammet ser man at flere ønsker en økning i lønn på fem kroner enn et lump sum-bonussystem som potensielt øker timelønnen med 20 kroner. Mange har svart ”verken enig eller uenig,” som er modus og median. Variasjonsbredden er 4. At såpass mange foretrekker fastlønnsøkning kan komme av flere ting. For det første er individer gjerne risikoaverse og ønsker forutsigbarhet i avlønning

fremfor risiko. En annen faktor som kan spille inn er troen på at de vil lykkes med et lump sum-bonussystem. Kanskje føler respondentene at de ikke har muligheten til å øke salget i særlig stor grad likevel? Dette kan ha med å gjøre at innsats ikke påvirker butikkens salg like mye som vi fikk inntrykk av i påstand 7.10, eller at motivasjonen er på et så høyt nivå at den er vanskelig å heve ytterligere.

Påstand 8.7 er relatert til mothakeeffekter. Ved å benytte denne formen for bonussystem over flere år risikerer man svekket motivasjon, da høyt salg ett år vil vanskeliggjøre bonus det påfølgende året. Tabell 15 presenterer respondentenes holdninger.

**Tabell 15: Lump sum-bonus og mothakeeffekter**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
8.7 Hvis systemet brukes lenge (over flere år) kan presset på å prestere hele tiden føre til lavere motivasjon	3,5 %	21,1 %	36,8 %	24,6 %	14,0 %

Påstanden ble besvart av 57 personer, og gir ingen entydige svar. Variasjonsbredden er 4 og modus og median tilsvarer ”verken enig eller uenig.” Det er noen flere som sier seg enig i påstanden relativt til de som er uenige, men forskjellen ser ikke ut til å være vesentlig.

Den siste påstanden respondentene ble bedt om å si noe om (8.8) er relatert til rettferdigheten ved å benytte et lump sum-bonussystem. Holdninger til dette gjengis i tabell 16.

**Tabell 16: Lump sum-bonus og rettferdighet**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
8.8 Systemet vil være urettferdig fordi man vil gi forskjellig innsats, men få samme bonus	1,8 %	7,0 %	43,9 %	26,3 %	21,1 %

57 respondenter sa sin mening om dette. Variasjonsbredden er 4, og igjen er det ”verken enig eller uenig” som er både modus og median. Man kan likevel ane et mønster i tabellen, da ganske mange sier seg enig med påstanden. Dette tyder på at en del synes bonussystemet kan være urettferdig, da alle som jobber i en butikk en bestemt dag vil få lik bonus til tross for varierende innsats.

### **5.3 Sammenhenger mellom forklaringsvariabler og påstander**

Jeg vil nå presentere noen sammenhenger jeg fant mellom forklaringsvariablene og de enkelte påstandene. I noen tilfeller vil jeg vise til sammenhenger ved hjelp av kjiqvadratter og krysstabeller, i andre benytter jeg kun krysstabeller. På grunn av for få observasjoner var det i en del tilfeller vanskelig å gjennomføre kjiqvadrattest. Kravet om at hver celle minst skal ha en forventet verdi på 5 blir ikke tilfredsstilt. Det er viktig å ha dette i bakhodet når man går gjennom testresultatene. Nullhypotesen for kjiqvadrattest er at den enkelte påstand og forklaringsvariabelen jeg undersøker er uavhengige av hverandre. Jeg benytter 5 % signifikansnivå, hvilket betyr at nullhypotesen forkastes med p-verdi lavere enn 5 %.

#### **5.3.1 Har motivasjonstiltak effekt på motivasjon?**

Det kan virke som om enkelte av forklaringsvariablene har noe å si for motivasjonen. De klareste indikasjonene på dette omfatter forklaringsvariabelen der respondentene blir spurt om butikklederen deres i løpet av det siste kvartalet har arrangert tiltak for å øke motivasjonen. Tabell 17, som viser krysstabellen mellom denne forklaringsvariabelen og påstand 7.1 (jobben min er svært engasjerende), illustrerer denne tendensen:

**Tabell 17: Motivasjonstiltak og påstand 7.1**

	5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?		
	Total	Ja	Nei
	%	%	%
<b>7.1 Jobben min er svært engasjerende</b>			
<b>Helt uenig</b>	1,8	0,0	4,2
<b>Nokså uenig</b>	7,0	0,0	16,7
<b>Verken enig eller uenig</b>	26,3	18,2	37,5
<b>Nokså enig</b>	49,1	54,5	41,7
<b>Helt enig</b>	15,8	27,3	0,0
<b>N</b>	57	33	24

Vi ser at de som har svart ”ja” på forklaringsvariabelen er enige i påstanden i langt større grad enn de som har svart ”nei.” Over 20 % av de som har svart ”nei” er helt eller nokså uenig i påstand 7.1, mens tilsvarende andel av de som har svart ”ja” er 0 %. Samtidig ser vi at blant de som har opplevd motivasjonstiltak er mer enn hver fjerde helt enig med påstanden, mot 0 av de som ikke har opplevd slike tiltak. Kjikkvadrattesten ga imidlertid ikke gode nok resultater fordi tommelfingerregelen om forventet verdi for hver celle (eij) brytes i for stor grad.

Kjikkvadrattesten ga imidlertid signifikante resultater da jeg testet den samme forklaringsvariabelen opp mot påstand 7.2 (jobben min er i seg selv sterkt motiverende). Krysstabellen i tabell 18 viser sammenhengen mellom påstand og forklaringsvariabel.

**Tabell 18: Motivasjonstiltak og påstand 7.2**

	Total	5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?		
		Ja	Nei	
	%	%	%	
7.2 Jobben min er i seg selv sterkt motiverende	Helt uenig	5,3	0,0	12,5
	Nokså uenig	17,5	9,1	29,2
	Verken enig eller uenig	26,3	21,2	33,3
	Nokså enig	43,9	57,6	25,0
	Helt enig	7,0	12,1	0,0
	N	57	33	24

Tabell 18 avslører samme tendens som figur 17, nemlig at de som har opplevd motivasjonstiltak synes å være mer motiverte. Kjikvadrattesten gir en p-verdi på 0,6 %, hvilket betyr at nullhypotesen om at påstand 7.2 er uavhengig av hvorvidt butikkleder har gjort motivasjonstiltak forkastes med god margin.

Ved å gjøre samme undersøkelser for påstand 7.3 (jeg føler tilfredshet/glede når jeg er på jobb) og 7.4 (motivasjonen min kunne vært bedre) forsterkes betydningen av motivasjonstiltak ytterligere. Tabell 19 og 20 presenterer resultatene:



**Tabell 19: Motivasjonstiltak og påstand 7.3**

	5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?			
	Total	Ja	Nei	
	%	%	%	
7.3 Jeg føler tilfredshet/glede når jeg er på jobb	Helt uenig	3,4	0,0	8,0
	Nokså uenig	5,2	3,0	8,0
	Verken enig eller uenig	17,2	12,1	24,0
	Nokså enig	43,1	39,4	48,0
	Helt enig	31,0	45,5	12,0
	N	58	33	25

**Tabell 20: Motivasjonstiltak og påstand 7.4**

	5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?			
	Total	Ja	Nei	
	%	%	%	
7.4 Motivasjonen min kunne vært bedre	Helt uenig	6,9	6,1	8,0
	Nokså uenig	25,9	36,4	12,0
	Verken enig eller uenig	25,9	27,3	24,0
	Nokså enig	27,6	24,2	32,0
	Helt enig	13,8	6,1	24,0
	N	58	33	25

På grunn av de nevnte problemer ga ikke kjikvadrattesten for påstand 7.3 og motivasjonstiltak noen resultater. Kjikvadrattesten for påstand 7.4 og forklaringsvariabelen lot seg imidlertid gjennomføre, og ga en p-verdi på 13,4 %. Nullhypotesen kan dermed ikke

forkastes, selv om mye tyder på at motivasjonen til de som ikke har opplevd motivasjonstiltak har det definitivt største forbedringspotensialet.

### 5.3.2 Stilling og motivasjon

Når det gjelder motivasjon synes det også å være enkelte forskjeller mellom heltids og deltidsansatte. Dette kommer klarest frem når det gjelder påstand 7.4. Tabell 21 forklarer sammenhengene mellom stillingstype og potensialet for bedre motivasjon nærmere.

**Tabell 21: Stillingstype og påstand 7.4**

	Total		4. Stilling	
			Deltid	Heltid
		%	%	%
7.4 Motivasjonen min kunne vært bedre	Helt uenig	6,9	0,0	16,0
	Nokså uenig	25,9	28,1	24,0
	Verken enig eller uenig	24,1	21,9	28,0
	Nokså enig	27,6	31,3	24,0
	Helt enig	13,8	18,8	8,0
	N	58	32	25

Tabellen gir klare indikasjoner på at deltidsansatte mener egen motivasjon kan forbedres i langt større grad enn heltidsansatte. Mer enn 50 % av de deltidsansatte er nokså eller helt enige i at motivasjonen kunne vært sterkere, mens tilsvarende andel for heltidsansatte er drøyt 30 %. Kjikvadrattesten gir meg en p-verdi på 14,4 %, hvilket betyr at nullhypotesen om uavhengighet ikke kan forkastes.

Mistanken om at heltidsansatte er mer motiverte enn deltidsansatte forsterkes ytterligere ved å ta for seg krysstabellen for påstand 7.2. Denne kommer frem i tabell 22:

**Tabell 22: Stillingstype og påstand 7.2**

	Total	4. Stilling		
		Deltid	Heltid	
	%	%	%	
7.2 Jobben min er i seg selv sterkt motiverende	Helt uenig	5,3	3,2	8,0
	Nokså uenig	17,5	25,8	8,0
	Verken enig eller uenig	26,3	29,0	24,0
	Nokså enig	42,1	35,5	52,0
	Helt enig	7,0	6,5	8,0
	N	57	31	25

Tabellen styrker indikasjonen om at heltidsansatte er mest motivert ytterligere. P-verdien på kjiqvadrattesten er riktignok 39,2 %, så nullhypotesen kan ikke forkastes, men mye tyder likevel på at deltids- og heltidsansatte samlet sett er noe forskjellig motivert. Merk at vi tidligere (i tabell 1) så at deltidsansatte i mindre grad enn heltidsansatte har opplevd motivasjonstiltak på jobben de siste tre månedene. Forskjeller i motivasjon mellom heltidsansatte og deltidsansatte skyldes dermed trolig at butikksjefen i større grad fokuserer på å motivere de som jobber heltid. At deltidsansatte virker mindre motivert enn heltidsansatte er ikke spesielt overraskende, da respondentene som er deltidsansatte til en viss grad er de samme som de som ikke har opplevd motivasjonstiltak.

### 5.3.3 Antall år i Baker Hansen og motivasjon

Videre kan det se ut som om datamaterialet gir en antydning om at antall år i Baker Hansen har noe å si for motivasjonen. Forskjellen er langt fra signifikant, men likevel verdt å ta en nærmere kikk på. Tabell 23 viser sammenhengen mellom påstand 7.2 og antall år i Baker Hansen.

**Tabell 23: Antall år i Baker Hansen og påstand 7.2**

	Total	3. Antall år i Baker Hansen				
		Mindre enn 1 år	Mellom 1 og 2 år	Mellom 2 og 3 år	Mer enn 3 år	
	%	%	%	%	%	
7.2 Jobben min er i seg selv sterkt motiverende	Helt uenig	5,3	10,0	5,9	0,0	0,0
	Nokså uenig	17,5	30,0	11,8	15,4	0,0
	Verken enig eller uenig	26,3	15,0	23,5	38,5	42,9
	Nokså enig	43,9	40,0	47,1	38,5	57,1
	Helt enig	7,0	5,0	11,8	7,7	0,0
	N	57	20	17	13	7

Et trekk ved tabellen er at motivasjonen stiger i takt med antall år man har jobbet i butikken. Mens 40 % av de som har jobbet i en butikk mindre enn et år er helt eller nokså uenig i påstanden, er tilsvarende tall for de som har jobbet mer enn tre år 0 %. Resultatene er ikke testet statistisk, da utvalget er for lite til å benytte kjikvadrattesten. For eksempel er det kun 7 respondenter som har arbeidet i Baker Hansen i mer enn 3 år.

### 5.3.4 Motivasjonstiltak og holdning til lump sum-bonussystem

Jeg finner interessante sammenhenger som går ut på at de som ikke har opplevd motivasjonstiltak av butikksjefen den siste tiden, har et annet syn på lump sum-bonussystemet enn de som virker å ha en mer engasjert butikksjef. En av sammenhengene presenteres i tabell 24, som inneholder forklaringsvariabelen om motivasjonstiltak og påstand 8.2 (systemet ville bidratt til å øke salget i butikken).

**Tabell 24: Motivasjonstiltak og påstand 8.2**

		Total	5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?	
			Ja	Nei
		%	%	%
<b>8.2</b> Systemet ville bidratt til å øke salget i butikken	<b>Helt uenig</b>	1,8	3,1	0,0
	<b>Nokså uenig</b>	5,3	3,1	8,0
	<b>Verken enig eller uenig</b>	21,1	28,1	12,0
	<b>Nokså enig</b>	21,1	25,0	16,0
	<b>Helt enig</b>	50,9	40,6	64,0
	<b>N</b>	57	32	25

Tabellen viser at det først og fremst er de som ikke har opplevd motivasjonstiltak som mener salget i butikken vil øke som følge av å implementere et slikt bonussystem. De som hevder deres leder har vært mer aktiv i forhold til motivasjon er noe mer reserverte, selv om også disse alt i alt er svært positive til påstanden. Kjikvadrattesten ga i dette tilfellet ingen p-verdi på grunn av utvalgsstørrelsen.

Den samme trenden trer frem når vi ser på forklaringsvariabelen om motivasjonstiltak og påstand 8.3 (systemet vil føre til bedre samarbeid i butikken). Krysstabulering gir følgende resultater, illustrert i tabell 25.

**Tabell 25: Motivasjonstiltak og påstand 8.3**

		5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?		
		Total	Ja	Nei
		%	%	%
8.3 Systemet vil føre til bedre samarbeid i butikken	Helt uenig	1,8	0,0	4,0
	Nokså uenig	7,0	6,3	8,0
	Verken enig eller uenig	21,1	31,3	8,0
	Nokså enig	19,3	21,9	16,0
	Helt enig	50,9	40,6	64,0
	N	57	32	25

Mens 64 % av de som har svart ”nei” på forklaringsvariabelen er helt enige i at lump sum-bonussystemet vil føre til bedre samarbeid, mener drøyt 40 % av de som har svart ”ja” det samme. Kjikvadrattesten lar seg ikke anvende i dette tilfellet heller, men man ser tendenser av at implementering av et bonussystem får størst konsekvenser for samarbeidet i butikker som ikke allerede bruker motivasjon aktivt.

Tendensene om forskjellige effekter ved lump sum-systemet forsterkes ytterligere når vi tar for oss påstand 8.5 (Dette systemet ville økt min innsats, sammenlignet med innsatsen jeg gir i dag). Tabell 26 inneholder denne påstanden og forklaringsvariabelen om motivasjonstiltak.

**Tabell 26: Motivasjonstiltak og påstand 8.5**

		Total	5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?	
			Ja	Nei
		%	%	%
<b>8.5 Dette systemet ville økt min innsats sammenlignet med innsatsen jeg gir idag</b>	<b>Helt uenig</b>	7,0	12,5	0,0
	<b>Nokså uenig</b>	15,8	15,6	16,0
	<b>Verken enig eller uenig</b>	35,1	40,6	28,0
	<b>Nokså enig</b>	26,3	25,0	28,0
	<b>Helt enig</b>	15,8	6,3	28,0
	<b>N</b>	57	32	25

Igjen er det de som ikke har opplevd motivasjonstiltak som er mest positive til påstanden. Kjikvadrattesten for uavhengighet lar seg i dette tilfellet gjennomføre, og gir en p-verdi på 9,1 %. Nullhypotesen beholdes dermed, men p-verdien antyder likevel et stykke på vei at det kan være avhengighet mellom påstand og forklaringsvariabel. Som vi ser av tabellen mener godt over halvparten av de som har svart ”nei” at bonussystemet vil øke deres innsats. Tilsvarende tall for de som har svart ”ja” er drøye 30 %.

### 5.3.5 Stilling og holdning til lump sum-bonussystem

Den foreløpige fremleggelsen av data tyder på at de som er lite motivert i utgangspunktet er mest positive til konsekvensene av et lump sum-bonussystem. Et interessant spørsmål er om samme tendens gjelder for heltids- og deltidsansatte. Undersøkelsen har tidligere vist at de som jobber heltid virker å være mer motivert enn deltidsansatte. Spørsmålet er da om deltidsansatte ser mer positivt på implementering av bonussystemet enn heltidsansatte. Påstanden som gir de klareste indikasjonene på dette er påstand 8.5, og tabell 27 viser sammenhengen mellom denne påstanden og forklaringsvariabelen om stilling.

**Tabell 27: Stillingstype og påstand 8.5**

	Total	4. Stilling	
		Deltid	Heltid
	%	%	%
<b>Helt uenig</b>	7,0	3,2	12,0
<b>Nokså uenig</b>	15,8	12,9	20,0
<b>Verken enig eller uenig</b>	33,3	38,7	28,0
<b>Nokså enig</b>	26,3	29,0	24,0
<b>Helt enig</b>	15,8	16,1	16,0
<b>N</b>	57	31	25

Tabellen viser at de som jobber deltid er noe mer positive til påstanden enn de som jobber heltid. Dette tyder på at deltidsansatte vil øke innsatsen mer enn heltidsansatte om man velger å innføre et lump sum-bonussystem. Forskjellene kan skyldes det tidligere nevnte trekket om at heltidsansatte fra før opplever flere motivasjonstiltak enn deltidsansatte, og dermed i utgangspunktet yter mest innsats. Kjikkvadrattesten gir i dette tilfellet en p-verdi på 64 %, hvilket betyr at nullhypotesen beholdes med svært god margin.

## 5.4 Andre tendenser

Undersøkelsen avslører videre en del trekk som presenteres kort i det følgende.

### 5.4.1 Alder og påstand 7.10

Det synes å være en viss sammenheng mellom alder og påstand 7.10 (innsatsen til de ansatte påvirker i stor grad butikkens salg). Sammenhengen er vist i tabell 28.



**Tabell 28: Alder og påstand 7.10**

		Total		1. Alder				
			Under 20 år	20-29 år	30-39 år	40-49 år	50 år og mer	
		%	%	%	%	%	%	
<b>7.10</b> Innsatsen til de ansatte påvirker i stor grad butikkens salg	Helt uenig	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Nokså uenig	1,8	4,8	0,0	0,0	0,0	0,0	
	Verken enig eller uenig	12,7	19,0	9,7	0,0	0,0	0,0	
	Nokså enig	27,3	28,6	22,6	100,0	0,0	0,0	
	Helt enig	58,2	47,6	67,7	0,0	0,0	100,0	
	N	55	21	31	2	0	1	

På grunn av for få observasjoner har det ikke noe for seg å studere de over 30 år. Imidlertid kan det se ut som om de mellom 20 og 29 mener salg avhenger av innsats i større grad enn de under 20. Om dette stemmer vil et bonussystem knyttet til salg være mer motiverende for eldre ansatte. Det betyr imidlertid ikke at et slikt bonussystem er uegnet for de yngste, da også disse er svært enige i påstanden.

#### 5.4.2 Stilling og påstand 7.13

Tabell 29 gir et bilde av forholdet mellom stillingstype og påstand 7.13 (jeg vil foretrekke et bonussystem som er utformet slik at vi må jobbe sammen som et lag).

**Tabell 29: Stillingstype og påstand 7.13**

	Total	4. Stilling		
		Deltid	Heltid	
	%	%	%	
7.13 Jeg vil foretrekke et bonussystem som er utformet slik at vi må jobbe sammen som et lag	Helt uenig	7,0	6,5	8,0
	Nokså uenig	7,0	9,7	4,0
	Verken enig eller uenig	24,6	38,7	8,0
	Nokså enig	31,6	19,4	48,0
	Helt enig	28,1	25,8	32,0
	N	57	31	25

Tabellen viser at heltidsansatte er klart mest positive til et slikt teambasert bonussystem. Om dette stemmer vil et lump sum-bonussystem være mest motiverende for heltidsansatte.

#### **5.4.3 Motivasjonstiltak og påstand 7.14**

Når det gjelder påstand 7.14 (jeg vil foretrekke et bonussystem der min bonus er uavhengig av de andres innsats), er det også enkelte forskjeller mellom ulike typer respondenter. Poenget illustreres i tabell 30.

**Tabell 30: Motivasjonstiltak og påstand 7.14**

		5. Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?		
		Total	Ja	Nei
<b>7.14 Jeg vil foretrekke et bonussystem der min bonus er uavhengig av de andres innsats</b>	%	%	%	
	<b>Helt uenig</b>	10,5	12,5	8,0
	<b>Nokså uenig</b>	22,8	31,3	12,0
	<b>Verken enig eller uenig</b>	33,3	31,3	36,0
	<b>Nokså enig</b>	15,8	12,5	20,0
	<b>Helt enig</b>	17,5	12,5	24,0
	<b>N</b>	57	32	25

Tendensen går ut på at de som ikke har opplevd motivasjonstiltak de siste tre månedene er mest positive til et individuelt bonussystem. Dette er noe overraskende da vi tidligere har sett at de samme respondentene er svært positive til lump sum-bonussystemet. Grunnen til at de som har svart ”nei” ønsker individuell bonus kan være at arbeidsmiljøet i butikkene de jobber i er noe dårligere enn i de andre butikkene, og at samarbeidet mellom de ansatte ikke fungerer like godt.

#### **5.4.4 Stilling og påstand 7.16**

Den siste sammenhengen jeg vil presentere dreier seg om kampanjene. Av tabell 31 kan det synes som om heltidsansatte er noe mer positive til kampanjene enn deltidsansatte.

**Tabell 31: Stillingstype og påstand 7.16**

	Total	4. Stilling	
		Deltid	Heltid
	%	%	%
<b>Helt uenig</b>	10,5	16,1	4,0
<b>Nokså uenig</b>	3,5	3,2	4,0
<b>Verken enig eller uenig</b>	22,8	22,6	24,0
<b>Nokså enig</b>	49,1	48,4	52,0
<b>Helt enig</b>	12,3	9,7	16,0
<b>N</b>	57	31	25

For eksempel viser tabellen at hele 16,1 % av de deltidsansatte er helt uenige i at kampanjene er svært uenige. I andre enden av skalaen ser man at 16 % av de heltidsansatte er helt enige i påstanden, mot snaue 10 % av de deltidsansatte.

## 6 Diskusjon

---

Det vil være interessant å diskutere hvordan resultatene fra spørreundersøkelsen passer med teorien jeg har benyttet meg av. Det er nettopp dette som er meningen med denne delen av oppgaven. Jeg kommer til å fokusere på de spørsmål i spørreundersøkelsen som egner seg best til drøfting opp mot teoridelen. Det vil si at jeg vil gå relativt dypt inn på enkelte av påstandene som stilles, mens andre ikke vil bli diskutert i det hele tatt.

### 6.1 Motiverte agenter?

Undersøkelsen har vist at en typisk butikkmedarbeider i Baker Hansen er ganske godt engasjert og føler at jobben er nokså motiverende (påstand 7.1-7.3). Når respondentene blir spurt om motivasjonen kunne vært bedre er det imidlertid under halvparten som sier seg helt eller delvis uenig i påstanden (påstand 7.4). Dette er et klart signal om at motivasjonen til mange fortsatt kan forbedres. Med utgangspunkt i prinsippal-agentteori kan det dermed slås fast at agentenes motivasjon, og dermed innsats, ikke fullt ut tilfredsstillende prinsippalen. For å være helt nøyaktig inkluderer situasjonen jeg har sett på to prinsippal-agentrelasjoner. Den ene er mellom Baker Hansen (franchisegeber) og den enkelte butikksjef (franchisetaker). Den andre er mellom butikksjefene og deres ansatte. Forholdet mellom Baker Hansen og butikkmedarbeiderne kan dermed beskrives som en indirekte prinsippal-agentrelasjon, med butikksjefene som mellomledd.

Når en butikkansatt ikke yter maksimal innsats på jobb er dette en konsekvens av markedssvikt. Det medfører en ekstra kostnad for butikkmedarbeideren å selge mye. For å øke salget må man yte bedre service og gi mer av seg selv. Dette vil være mer krevende enn å forholde seg helt passiv, og vente til kunden selv tar kontakt og sier hva vedkommende vil ha. Ifølge forventningsteori gjør agenten nøye overveielser, før beslutningen om hvilken innsats man vil yte fattes. I vårt tilfelle vil en butikkmedarbeider først vurdere hvorvidt økt innsats fører til bedre resultater, for eksempel salgssøkning eller bedre kundetilfredshet. Deretter vurderer man om forbedring av resultater vil gi noen form for belønning, som i dette tilfellet kan være bonus eller tips. Til slutt tas det hensyn til hvor stor opplevd verdi belønningen har. Ved lite belønning, eventuelt belønning med lav personlig verdi, vil butikkmedarbeideren gi lav innsats, gitt at indre motivasjon er lav.

Det kan godt være at enkelte av de ansatte i Baker Hansen gjør denne formen for vurderinger og kommer frem til at økt innsats koster mer enn det smaker. De vil da ønske å yte en innsats som er lavere enn det Baker Hansen ideelt sett skulle ønske. Graden av innsats vil også avhenge av butikksjefens mulighet til å observere den enkeltes adferd. Når vedkommende er på jobb har han/hun ganske god oversikt, da butikkene er små arbeidsplasser og man jobber tett på hverandre. Det vil imidlertid alltid være en fare moralsk hasard, spesielt når butikksjefen ikke er tilstede. Problemet kan ifølge prinsippal-agentmodellen løses ved å påvirke agentenes insentiver slik at de sammenfaller med prinsippalens. Et godt utformet bonussystem kan her være til god hjelp.

## **6.2 Salg som prestasjonsmål**

Spørreundersøkelsen avslører at de fleste respondentene stiller seg svært positive i forhold til bonussystemer generelt (påstand 7.6). De ser heller ingen negative konsekvenser i form av redusert indre motivasjon, hvilket som tidligere nevnt ikke er noen overraskelse, da salgstryk i utgangspunktet ikke kjennetegnes med høy indre motivasjon (påstand 7.7). Teoridelen understreket betydningen av to forhold når det kommer til utformingen av et bonussystem. For det første må man identifisere et prestasjonsmål de ansatte kan påvirke med sin innsats. Videre må prestasjonsmålet knyttes tett opp mot de ansattes lønn. Av spørreundersøkelsen kommer det frem at salget til den enkelte butikk virker å være et prestasjonsmål som tilfredsstillende det første kriteriet. Nesten alle respondenter føler salg er en faktor som i stor grad påvirkes av de ansattes innsats (påstand 7.10). Litt over 20 % hevder likevel at det først og fremst er andre faktorer enn innsats som spiller inn, men disse er i mindretall (påstand 7.11). Dette betyr at det trolig er mulig å påvirke insentivene til de ansatte i retning av Baker Hansens', ved å implementere et bonussystem med salg som prestasjonsmål. Så lenge en selger føler at økt innsats vil øke marginalnyttens, altså at gevinsten i form av forventet økt lønn overgår kostnaden knyttet til å øke innsatsen, vil vedkommende øke sin innsats.

## **6.3 Lump sum-bonussystem**

Spørreundersøkelsen introduserer videre respondentene ovenfor et lump sum-bonussystem med salg som prestasjonsmål. De fleste mener systemet ville vært svært motiverende (påstand 8.1). Videre tror mange at et slikt system vil øke salget i butikken (påstand 8.2), og en god del hevder at en konsekvens vil være økt innsats (påstand 8.5). Grunnen til at ikke flere mener deres innsats ville økt tror jeg kommer av at flere allerede mener deres innsats er svært god,

og dermed vanskelig å øke. Når et flertall er såpass positive til en lump sum-bonus er det et tegn på at respondentene ser på koblingen mellom økt innsats og belønning som sterk nok. Det kan dermed virke som om lump sum-bonussystemet tilfredsstillende begge hovedkravene som stilles til et bonussystem.

Lump sum-systemet er en form for teambasert bonus. I spørreundersøkelsen kommer det frem at flere respondenter foretrekker teambasert bonus fremfor individuell bonus (påstand 7.13 og 7.14). Baker (2000) hevder at den viktigste overveielser som må gjøres i forhold til teambonus versus individuell bonus, er å vurdere vridningseffekter ved individuell bonus opp mot gratispassasjerproblemet og økt risiko for den ansatte som kan forekomme ved teambonus. Når såpass mange er positive til lump sum-systemet kan det bety at respondentene ikke ser på gratispassasjerproblemet som en reell trussel. Dette kan ha med å gjøre at peer pressure vil være relativt lett å utføre i en butikk, da en medarbeiders adferd er lett å observere for de andre som er på jobb. Denne teorien svekkes imidlertid noe av at ganske mange respondenter ser på lump sum-systemet som urettferdig (påstand 8.8). Spørreundersøkelsen gir dermed svar som er noe selvmotsigende når det gjelder syn på lagbasert bonus.

Som nevnt i teorien finnes det enkelte farer ved bonussystemer man bør være klar over. For det første er det risiko for vridningseffekter ved bruk av smale prestasjonsmål. Spørreundersøkelsen viser at respondentene ser på faren for vridningseffekter ved lump sum-bonus som ganske lav (påstand 8.4). Dette har med å gjøre at salg trolig oppfattes som et ganske bredt prestasjonsmål, da det indirekte inkluderer faktorer som kvalitet og renhold. Kunder som handler i en Baker Hansen-butikk returnerer med større sannsynlighet dersom de anser opplevelsen som positiv. Kvalitet på varer og inntrykk av hygieneforhold vil påvirke helhetsinntrykket. Dette betyr at lump sum-systemet ikke bare vil gi de ansatte insentiver til å fokusere på salg, men også på å kvalitetssikre varene og holde butikken ren.

En annen reell fare angående lump sum-systemet er mothakeeffekter. En butikk som oppnår svært gode salgstall et bestemt år kan føle at de straffes påfølgende år, da bonus vil bli vanskeligere å oppnå. Respondentene har svært sprikende holdninger ovenfor påstanden som er ment å omfatte denne problemstillingen (påstand 8.7). En grunn til at de ansatte ikke ser på problemet som vesentlig kan være at de fleste jobber i Baker Hansen over ganske kort tid, og dermed ikke får et spesielt sterkt forhold til påstanden.

For å teste ut i hvilken grad de ansatte ønsker et lump sum-bonussystem, og dessuten få et inntrykk av deres holdning til risiko, spør jeg respondentene om de heller vil foretrekke å få økt fast timelønn med 5 kroner (påstand 8.6.) Prinsipal-agentteori forutsetter at agentene er risikoaverse. Dette synes å bli bekreftet ved at respondentene jevnt over er ganske positive til påstanden. Med andre ord vil de foretrekke et sikkert, relativt lavt lønnstillegg mot et som er høyere, men mer risikabelt. Respondentene tar naturligvis også hensyn til at et generelt fastlønnstillegg ikke krever økning i innsats, mens man ved et bonussystem må arbeide noe hardere for å oppnå økt lønn.

#### **6.4 Motivasjonstiltak påvirker motivasjon**

Krysstabuleringen i del 5 avslørte en klar tendens: De ansatte som har opplevd at deres butikksjef på en eller annen måte arrangerer tiltak for å øke deres motivasjon, er klart mest motivert og har best trivsel på jobben. Dette kommer i og for seg ikke som noen stor overraskelse, men understreker likevel hvor verdifullt det er å ha en leder som engasjerer seg, og gjør sitt for å motivere sine ansatte. Antallet respondenter som hevder de ikke har opplevd motivasjonstiltak det siste kvartalet er betydelig, og det bør derfor settes spørsmålsteget ved engasjementet til enkelte av butikksjefene.

Undersøkelsen viser videre at det først og fremst er de som har svart ”nei” på spørsmålet om motivasjonstiltak som føler deres innsats vil øke med et lump sum-bonussystem. Det er også disse respondentene som er mest positive til at salget i butikken vil øke som konsekvens av bonussystemet. Lump sum-systemet er kun ett eksempel på tiltak en butikksjef kan iverksette for å øke innsatsen til sine ansatte. Det kommer frem av spørreundersøkelsen at mange andre former for motivasjonstiltak kan ha den samme effekten, eksempelvis små konkurranser, middager, kurs, lønnsøkning og gaver. Stilt ovenfor påstanden om ikke-pekuniær kompensasjon (påstand 7.20) hevder de aller fleste at å motta skryt, ros, få en klapp på skulderen eller andre former for positiv tilbakemelding også virker positivt på motivasjonen. Derfor er det i mange tilfeller trolig kun enkle grep som skal til for å øke medarbeidernes motivasjon.

Da vi tidligere i undersøkelsen avdekket at respondentene føler butikkens salg er positivt korrelert med deres innsats, er det i Baker Hansens interesse å sørge for at alle butikksjefer har et sterkt fokus på å motivere sine butikkmedarbeidere. Ved å gjøre butikksjefene mer



bevisst på akkurat dette kan butikkene øke sin omsetning, hvilket samtidig betyr at Baker Hansen øker sitt salg til butikkene. Det er imidlertid viktig å gjøre en avveining mellom kostnaden som følger av et motivasjonstiltak, og eventuell salgsøkning. Eksempelvis vil lump sum-systemet medføre en betydelig lønnsøkning når bonusen innfris. Dersom butikkmedarbeiderne oppnår bonus til tross for at salgsøkningen som følger av at de arbeider med et lump sum-system er lav, vil kostnadene knyttet til systemet overgå gevinstene.

## **6.5 Heltidsansatte mer motivert enn deltidsansatte**

Det siste aspektet jeg vil drøfte er forskjeller mellom heltids- og deltidsansatte. Til tross for at spørreundersøkelsen ikke gir signifikante resultater tyder mye på at heltidsansatte er mer motivert enn deltidsansatte. Dette kommer spesielt tydelig frem når jeg krysstabulerer stillingstype mot påstand 7.4 (tabell 21). Deltidsansatte innrømmer at deres motivasjon kan bli bedre i større grad enn heltidsansatte. Dette ser jeg på som ganske naturlig. Heltidsansatte jobber flere timer per uke enn deltidsansatte, og trolig velger de å jobbe mer nettopp fordi de trives bedre på jobb. I tillegg avslører undersøkelsen som tidligere nevnt at butikkleiderne har mest fokus på å motivere heltidsansatte. Dette er også logisk, da det er innsatsen til de som jobber heltid som har størst påvirkningskraft på butikkens resultat.

Likevel tror jeg Baker Hansen kunne vært tjent med at butikksjefene øker sitt fokus også på å motivere de som jobber deltid. Deltidsarbeiderne er tross alt i flertall, og hvorvidt de er motiverte eller ikke vil dermed også være av stor betydning. Adams' likeverdsteori (1963) fremhever som nevnt vesentligheten av opplevd rettferdighet på jobben. Dersom deltidsansatte opplever en favorisering av de som arbeider heltid, kan det resultere i likeverdsspennning og redusert motivasjon blant deltidsarbeiderne. Denne fallgraven er det viktig å unngå, ved å innføre belønningsprosedyrer med stor grad av opplevd rettferdighet. Lump sum-systemet er et eksempel på et system som inkluderer alle ansatte som jobber en bestemt dag. Systemet kan dermed være godt egnet til å påvirke motivasjonen til alle, inkludert deltidsarbeidere.

## 7 Avslutning

---

Utredningen min tok utgangspunkt i en todelt problemstilling. Først ønsket jeg å kartlegge motivasjonen til butikkmedarbeiderne i Baker Hansen. Deretter ønsket jeg å se på deres synspunkter og holdninger ovenfor bonussystemer.

Undersøkelsene jeg har gjort bygger på et deskriptivt forskningsdesign, og data er samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse. Innledningsvis i spørreundersøkelsen fremkommer det at til tross for at mange butikkmedarbeidere er godt motiverte, innrømmer en god del å ha et forbedringspotensiale. Dette gjelder hovedsakelig de som ikke opplever lederen sin som en motivator, samt de som jobber deltid. Butikklederne er nøkkelpersoner i Baker Hansen, og betydningen av at de er topp engasjerte og fokuserer på å motivere sine ansatte kan trolig ikke overvurderes.

Mangelen på motivasjon blant enkelte skyldes markedssvikt, først og fremst i form av moralsk hasard. Noen ansatte vil se på belønningen ved økt innsats som utilstrekkelig, og dermed yte mindre på jobb enn det Baker Hansen er tjent med. Å sluntre unna vil være lettere når innsats ikke kan observeres av lederen, hvilket først og fremst er tilfellet når butikksjefen ikke er til stede. Ved å benytte bonussystemer kan problemer knyttet til markedssvikt overkommes dersom man klarer å påvirke de ansattes insentiver i retning av Baker Hansen sine. Et godt bonussystem må bygges rundt et prestasjonsmål butikkmedarbeiderne føler de kan kontrollere, og knytte dette opp mot deres lønn.

Undersøkelsen viser at respondentene er positive til bonussystemer. Det er stor enighet om at salg kan være et velegnet prestasjonsmål. Stilt ovenfor et lump sum-bonussystem, der man får bonus om dagens salg overgår salget på sammenlignbar dato året før, er det først og fremst de som ikke er vant til motivasjonstiltak som er mest positive. Disse mener både innsats og butikkens salg vil øke ved implementering av et slikt system. Deltidsansatte virker også å være noe mer enige om at lump sum-systemet vil øke deres innsats, sammenlignet med heltidsansatte.

Det ser imidlertid ut som andre tiltak også kan ha positiv innvirkning på de ansattes innsats. Blant annet er det stor enighet om at en fastlønnsøkning vil føre til økt innsats.

Butikkarbeiderne virker å være risikoaverse, og foretrekker trygghet fremfor risikable former for bonussystemer. Skryt, klapp på skulderen og andre former for ikke-pekuniære, positive tilbakemeldinger virker også å bli satt pris på. Dette er i tillegg tiltak som er rimelige og enkle å benytte seg av, relativt til bonussystemer.

Avslutningsvis skal det nevnes at spørreundersøkelsen og analysen gjort i denne utredningen ikke er tilstrekkelig for å utarbeide kokebokoppskrifter for hva som skaper topp motiverte butikkmedarbeidere, verken i Baker Hansen eller i andre bedrifter. Å skape et slikt rammeverk har heller ikke vært mitt formål. Analysen bygger på svarene til respondenter i et ganske snevert utvalg. Dessuten er spørreskjemaet som ble sendt ut langt fra utfyllende. Man kan heller ikke utelukke at enkelte respondenter har benyttet anledningen til å fremme et ønske om høyere lønn, og dermed utgir seg for å være mer positive til virkninger av bonussystemer enn de egentlig er. Likevel tror og håper jeg at mye av det som er kommet frem i utredningen kjennetegner omstendighetene i Baker Hansen-butikkene, og at konklusjonene som trekkes er verdifulle å ta hensyn til når man vil utvikle butikkdriften videre i tiden som kommer.

## Litteraturliste

- Adams, J. S. (1963) Towards an understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, s. 422 – 436
- Armstrong, M. (1993) *Managing Reward Systems*. Buckingham, Open University Press
- Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K. J. (1994) Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, Nr. 4, s. 1125 – 1156
- Baker, G. (2000) The Use of Performance Measures in Incentive Contracting. *The American Economic Review*, Vol. 90, Nr. 2, s. 415 – 420
- Bragelien, I. (2003) Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes, *Magma*, Nr. 2, s. 47 – 57
- Bragelien, I. (2005) 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?, *Praktisk økonomi & finans*, nr. 2, 2005, s. 25-35
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2005) *Organisasjon og Ledelse, Et integrert perspektiv*. Oslo, Universitetsforlaget
- Deci, E. L. (1971) Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Nr. 18, s. 105 – 115
- Deci, E. L, Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, Nr. 6, s. 627 – 668
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001) Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, Vol. 15, No. 5, s. 589 – 611
- Gripsrud, G. & Olsson, U. H. (2000) *Markedsanalyse*. Kristiansand. Høyskoleforlaget

Halvorsen, K. (2003) *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Cappelen Akademiske Forlag

Hendrikse, G. W. J. (2003) *Economics and Management of Organizations: co-ordination, motivation and strategy*. London, McGraw-Hill Education

Hertzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993) *The Motivation to Work*. New Brunswick Transactions publisher (utgitt 1. gang 1959, New York, John Wiley & Sons Inc).

Holmstrom, B. (1982) Moral Hazard in Teams. *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, No. 2, s. 324 – 340

Johannesen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo, Abstrakt Forlag

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Fagbokforlaget

Keller, G. (2006) *Statistics for Management and Economics*. California, Thomson Brooks/Cole

Kuvaas, B. (2005) Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*, Nr. 3

Larsen, A. K. (2007) *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen, Fagbokforlaget

Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009) *Personnel Economics in Practice*. New York, John Wiley & Sons Inc

Maslow, A. H. (1943) A theory of human motivation. *Psychological review*, Vol. 50, s. 370 – 396

McClelland, D. (1987) *Human Motivation*. Cambridge, Cambridge University Press

Pinder, C. C. (1998) *Work Motivation in Organizational Behaviour*. New Jersey, Prentice-Hall

Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (2005) *Microeconomics*. New Jersey, Prentice-Hall

Ross, S. A. (1973) The Economic Theory of Agency: The Principal Problem. *The American Economic Review*, Vol. 63, nr. 2, s. 134 – 139

Troye, S. V. (1999) *Marketing*. Bergen, Fagbokforlaget

Ubøe, J. & Jørgensen, K. (2004) *Statistikk for økonomifag*. Oslo, Gyldendal Norsk Forlag

Zimmerman, J. L. (1997) *Accounting for Decision Making and Control*. Irwin/McGraw-Hill

## **Forelesningsnotater**

Ervik, A. O. (vår 2009) *Ikke-pekuniære jobbattributter & frynsegoder*, STR435, NHH Bergen (23/2-2009)

Møen, J. (vår 2008) *INT 010 Anvendt metode: Forelesningsnotater*, INT010, NHH Bergen

## **Internett**

Baker Hansen (2010) Historien om Baker Hansen. Tilgjengelig fra:

<http://www.bakerhansen.no/om-oss/historie/> [lest 25.04.10]

Baker Hansen (2010) Baker Hansens idrettsstipend. Tilgjengelig fra:

<http://www.bakerhansen.no/idrettsstipend/> [lest 25.04.10]

Statistisk sentralbyrå, Lunde, H. & Grini, K. H. (2007) Bonus – hvor mye og til hvem?

Tilgjengelig fra: [http://www.ssb.no/emner/06/05/rapp\\_200718/rapp\\_200718.pdf](http://www.ssb.no/emner/06/05/rapp_200718/rapp_200718.pdf) [lest 05.03.10]



### **Baker Hansen: Motivasjon og bonussystemer**

Takk for at du tar deg tid til å hjelpe meg. Nedenfor følger noen spørsmål om motivasjon og bonusordninger.

---

#### **1) Alder**

- Under 20 år  20-29 år  30-39 år  40-49 år  50 år og mer

---

#### **2) Kjønn**

- Mann  Kvinne

---

#### **3) Antall år i Baker Hansen**

- Mindre enn 1 år  Mellom 1 og 2 år  Mellom 2 og 3 år  Mer enn 3 år

---

#### **4) Stilling**

- Deltid  Heltid

---

#### **5) Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon?**

- Ja  Nei
- 

33 % completed



## Baker Hansen: Motivasjon og bonussystemer

---

### This box is shown in preview only.

The following criteria must be fulfilled for this question to be shown:

- Har lederen i din butikk i løpet av de 3 siste månedene arrangert tiltak for å øke din motivasjon? - Ja

#### 6) Hva slags tiltak?



**7) Nedenfor kommer en rekke påstander. Hvordan stemmer disse påstandene med ditt syn og dine erfaringer? Kryss av i den ruten som passer best for deg**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
Jobben min er svært engasjerende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er i seg selv sterkt motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler tilfredshet/glede når jeg er på jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivasjonen min kunne vært bedre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er godt fornøyd med min lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generelt tror jeg bonussystemer vil øke min motivasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonussystemer kan redusere min indre motivasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Følelsen av at man blir kontrollert gjennom et bonussystem kan redusere de ansattes motivasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Høyere fastlønn vil motivere meg til økt innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innsatsen til de ansatte påvirker i stor grad butikkens salg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Et bonussystem knyttet til salg vil være svært motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er først og fremst andre faktorer enn de ansattes innsats som bestemmer hvor mye butikken selger for	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil foretrekke et bonussystem som er utformet slik at vi må jobbe sammen som et lag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil foretrekke et bonussystem der min bonus er uavhengig av de andres innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Individuell bonus vil redusere samarbeidet mellom de ansatte i butikken
- Kampanjene (grov spelt, sesong muffins, ALLE brød + Chr. Raddich mm) er svært motiverende
- Kampanjene er urettferdige
- I kampanjene konkurrerer butikkene på ulike vilkår
- Jeg ville heller satt pris på en annen markering for godt utført arbeid enn pengemessig belønning
- Å få skryt/ros/klapp på skulderen eller annen ikke-pengemessig belønning er svært motiverende
- 

67 % completed

---

© Copyright [www.questback.com](http://www.questback.com). All Rights Reserved.

---



## Baker Hansen: Motivasjon og bonussystemer

**8) Tenk deg et bonussystem der alle ansatte som jobber i butikken en bestemt dag får 20 kr ekstra i timen dersom butikken selger for mer enn den gjorde på sammenlignbar dato året før**

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig
Et slikt system ville vært svært motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systemet ville bidratt til å øke salget i butikken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systemet vil føre til bedre samarbeid i butikken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systemet kan ta fokus bort fra andre viktige oppgaver (som kvalitet og renhold)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dette systemet ville økt min innsats sammenlignet med innsatsen jeg gir idag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ville heller fått økt fast timelønn med 5 kr enn å jobbe med et slikt bonussystem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvis systemet brukes lenge (over flere år) kan presset på å prestere hele tiden føre til lavere motivasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systemet vil være urettferdig fordi man vil gi forskjellig innsats, men få samme bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

100 % completed

## Vedlegg 2: Motivasjonstiltak

---

Vi prøver hver uke å slå fjorårets omsetning. Slikt øker motivasjonen.

- Motivasjonsprat på personalmøte - Andre bonuser som: Den butikken som selger mest brød for det og det i premie.

Ny sjef med masse pågangsmot og nye ideer.

Lønnsøkning

Engasjerte de ansatte ved å dra på en ferie tur hvis vi oppnådde de målene Baker Hansen hadde satt.

Hun har innført middager og bonus hvis vi selger bra.

Vi fikk utdelt gaver etter en vellykket markedsdag

Jeg fikk mulighet for å skaffe meg sertifisering som profesjonel barista med en diplom som bevis, hvor jeg kan jobbe som barista i 60 land i hele verden. Så jeg er veldig glad for det for det er min hobby på en måte. En kopp med god kaffe som er laget ordentlig :-)

Ferier, middager o.l.

personalfester - og middager. Konkurranser med premier.

vi finner på mye sammen även utanför jobbet. Vi får både ris och ros. sker alltid noe nytt og spennende

har vært gjennom hele perioden vært veldig positiv gitt ros bra arbeid og ivrksatt konkurranser mellom de ansatte om hvem som kan selge for eksempel mest av en ny vare vinner for eksempel et kino gavekort.

Middag, møte, avtale om lønnsforhøyning - blant andre

Samlat personal till gemensam aktivitet utanför arbetstid samt kommit med en "fredagsblomst".

Møte og fest for de ansatte

julebord med den ene filialen :) økning med 5 kr i timen pga god innsats. Hun er allti positiv - det blir jeg også motivert av.

uppmuntran, löneförhöj, beröm etc.

baristakurs

serviceinriktning framför allt

Vi motiverar varandra alla dagar genom att ha en bra stämning i butiken, alla vill det bästa för

butikens och att våra kunder ska vara nöjda när de lämnar oss. Vi är ett bra gäng som jobbar för varandra och vi hittar på saker tillsammans utan för jobbet! vi får bonus när vi kommer över budget och våran butiks chef tar väl hand om oss, genom att behandla oss alla på samma sätt, och vill oss bäst och de leder till att vi gör det bästa vi kan.

---

økad timelønn

---

Vi har fått någon liten present då vi har sålt bra, och hon ger mycket beröm för att visa att hon uppskattar vårt hårda slit.

---

Finner på aktiviteter for at alle skal trives, f eks løper sammen. Ibland kan det även bli kinobiljett til den som selger mest under en kampanje.

---

Besøke en tidligere ansatt i hennes nye hjem. Har nettopp startet å jobbe der, så har ikke vært med på så mye, men vet at det er arrangert flere ting før jeg startet å jobbe der.

---

Små konkurranser med bonuser f.eks.

---

personal møte, der vi selv fikk velge når vi skal jobbe i sommer.

