



# **Insentiver og produktivitet i Coop Handel AS**

**Hvorfor presterer to enheter i samme kjede ulikt ved bruk av  
samme bonusordning?**

**Fredrik Molund Olsen og Linn Djupvik Fyllingen**

**Veileder: Iver Bragelien**

Selvstendig masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## FORORD

Denne masterutredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH) og er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring (BUS).

Det siste halvåret har vi dykket dypt ned i fagbøker, artikler og transkribert materiale for å produsere studien vi nå har i hendene. I etterkant av en slik prosess er det mange som skal takkes. Først og fremst vil vi takke hverandre for et godt samarbeid, og for at vi kan utfylle hverandre.

Utredningen fokuserer på hvorfor det oppstår produktivitetsforskjeller mellom to enheter som benytter samme insentivsystem. Utredningen er en studie av lagrene til Coop Handel i Bergen og Stavanger, og bygger på intervjuer, spørreundersøkelser, analyse av produktivetsdata og deltagende observasjon.

Vi vil i den forbindelse rette en stor takk til alle som har tatt seg tid til å la seg bli intervjuet og svart på spørreundersøkelsen. Uten deres deltakelse ville ikke denne utredningen vært mulig å gjennomføre. I tillegg vil vi rette en særlig stor takk til vår kontaktperson i Coop Handel AS, Kent Inge Pedersen, som gjennom hele prosessen har vært tilgjengelig for spørsmål og gjort det enkelt for oss å samle inn data. Takk.

Til slutt en spesiell takk til vår veileder, førsteamanuensis Iver Bragelien ved Norges Handelshøyskole, for et godt samarbeid og gode råd gjennom hele prosessen. Han har vist et stort engasjement for vår oppgave og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger som uten tvil har bidratt til utredningens kvalitet.

Bergen, 20. juni 2017

Linn D. Fyllingen

Fredrik M. Olsen

---

## SAMMENDRAG

Vi har sett på prestasjonslønn som styringsverktøy i grossistleddet i dagligvarebransjen. Studieobjektene våre er to lageravdelinger i Coop Handel AS, Stavanger og Bergen, som presterer svært forskjellig på produktivetsmålinger. Formålet med oppgaven har vært å utforske hvorfor to enheter i samme kjede med likt insentivsystem har ulike prestasjoner.

Vi har samlet inn data gjennom en spørreundersøkelse hvor vi fikk 65 svar, foretatt 17 intervjuer, gjort en deltagende observasjonsstudie over to dager og analysert produktivetsdata fra de to avdelingene. Intervjuene består av 2 innledende samtaler med ledelsen og henholdsvis 8 og 7 intervjuer med lagermedarbeidere i Stavanger og Bergen. Den deltagende observasjonsstudien ble gjennomført over to dager i Stavanger, hvor observatør som har deltidsarbeid på lageret i Bergen jobbet to dager på frukt og grønt-avdelingen i Stavanger.

Funnene indikerer flere årsaker til produktivetsforskjellene mellom lagrene. Vi fant at betydelige forskjeller i de fysiske arbeidsforholdene har størst betydning. Videre er bonusordningen i Stavanger ikke tilpasset de lokale arbeidsforholdene, og derfor blir sammenhengen mellom innsats og bonus svakere der enn i Bergen. Mange ansatte i Stavanger oppfatter bonusen som uopnåelig og har derfor gitt opp. Kun 48 prosent av plukkerne får bonus i Stavanger, mens 96 prosent av plukkerne i Bergen får noe bonus hver måned.

Dessuten kan ulike organisasjonskulturer bidra til produktivetsforskjellene. I Bergen er det å jobbe for å oppnå bonus langt mer sosialt akseptert enn hos lagermedarbeiderne i Stavanger. Denne kulturforskjellen mener vi er et resultat av sammenslåingen med ICA i Bergen og at bonusen oppleves som mer oppnåelig der. Vi finner også at ledelsen i Bergen gir kollektive tilbakemeldinger på innsats på avdelingsmøter, mens tilbakemeldinger er tilnærmet fraværende i Stavanger.

Studien vår viser hvordan manglende tilpasning av insentivsystemer etter fysiske arbeidsforhold gjør at bedrifter ikke oppnår de ønskede effektene i produktivitet, men også at organisasjonskultur og ledelse kan påvirke produktiviteten. Vi anbefaler Coop Handel AS i Stavanger å utbedre de fysiske arbeidsforholdene slik at sammenheng mellom innsats og bonus blir sterkere eller justere på kravene til bonusordningen slik at den oppleves som oppnåelig.

---

# Innholdsfortegnelse

<b>INNHALDSFORTEGNELSE .....</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING .....</b>	<b>12</b>
1.1 BAKGRUNN .....	12
1.2 INTRODUKSJON TIL PROBLEMSTILLINGEN .....	13
1.3 PROBLEMSTILLING .....	14
1.4 OMFANG.....	14
1.5 AVGRENSNING .....	15
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR .....	16
<b>2. TEORI .....</b>	<b>17</b>
2.1 ØKONOMISK TEORI.....	17
2.1.1 <i>Prinsipal-agent teori</i> .....	17
2.1.2 <i>Insentiver</i> .....	18
2.1.3 <i>Prestasjonsbasert lønn</i> .....	20
2.1.4 <i>Måleproblem</i> .....	22
2.1.5 <i>Måling av prestasjon</i> .....	23
2.1.6 <i>Prestasjonsmål og belønning</i> .....	24
2.1.7 <i>Rammeverk for prestasjonssystemer</i> .....	28
2.2 MOTIVASJONSTEORI.....	30
2.2.1 <i>Indre og ytre motivasjon</i> .....	30
2.2.2 <i>Teori X og Y</i> .....	30
2.2.3 <i>Motivasjonskvartetten</i> .....	31
2.2.4 <i>Rettferdighetsteori</i> .....	32
2.2.5 <i>Psykologiske bias</i> .....	33

---

2.2.6	<i>Samspillet mellom insentiver og motivasjon</i> .....	34
2.3	ORGANISASJONSTEORI .....	35
2.3.1	<i>Organisasjonskultur</i> .....	36
2.3.2	<i>Samspillet mellom insentivsystemer og organisasjonskultur</i> .....	37
2.4	LEDELSE .....	38
2.4.1	<i>Involvering av de ansatte i endringsprosesser</i> .....	38
2.4.2	<i>Tilbakemeldinger</i> .....	40
2.5	OPPSUMMERING TEORI.....	41
<b>3.</b>	<b>EMPIRI</b> .....	<b>42</b>
3.1	INSENTIVER OG PRESTASJON .....	42
3.2	KOMMUNIKASJON OG PRESTASJON .....	44
3.3	OPPSUMMERING EMPIRI .....	46
<b>4.</b>	<b>METODE</b> .....	<b>48</b>
4.1	VALG AV STUDIEOBJEKT: COOP HANDEL AS .....	48
4.2	FORSKNINGSDESIGN.....	49
4.3	FORSKNINGSTILNÆRMING.....	49
4.4	FORSKNINGSSTRATEGI.....	50
4.5	DATAINNSAMLING .....	51
4.5.1	<i>Utvalget</i> .....	52
4.5.2	<i>Signifikanstester</i> .....	53
4.5.3	<i>Spørreundersøkelse</i> .....	54
4.5.4	<i>Intervju</i> .....	58
4.5.5	<i>Deltagende observasjon</i> .....	60
4.6	ANALYSE .....	61

---

4.7	KVALITET.....	62
4.7.1	<i>Validitet</i> .....	63
4.7.2	<i>Reliabilitet</i> .....	65
4.8	METODE OPPSUMMERING.....	66
<b>5.</b>	<b>PRESENTASJON AV STUDIEOBJEKT .....</b>	<b>68</b>
5.1	PRESENTASJON AV COOP NORGE .....	68
5.2	LAGRENE I BERGEN OG STAVANGER.....	69
5.2.1	<i>Organisasjonskart</i> .....	70
5.3	PRESENTASJON AV PRESTASJONSBONUSORDNINGEN.....	72
5.3.1	<i>Definisjoner og ordforklaringer</i> .....	73
5.3.2	<i>Måling av innsats</i> .....	74
5.4	PRODUKTIVITETSBONUSORDNINGEN OPPSUMMERT.....	76
<b>6.</b>	<b>PRESENTASJON AV FUNN.....</b>	<b>78</b>
6.1	PRESENTASJON AV PRODUKTIVITETSTALL.....	78
6.1.1	<i>Produktivitet ved enhetene</i> .....	78
6.1.2	<i>Produktivitetsforskjeller mellom avdelinger</i> .....	81
6.1.3	<i>Bonusutbetalinger</i> .....	82
6.2	FYSISKE ARBEIDSFORHOLD.....	86
6.2.1	<i>Frukt &amp; grønt-avdelingen</i> .....	88
6.2.2	<i>Tørrvareavdelingen</i> .....	90
6.2.3	<i>Bruk av forskjellig utstyr</i> .....	92
6.2.4	<i>Tidsavkriving</i> .....	93
6.3	PRODUKTIVITETSBONUSORDNINGENS DESIGN.....	94
6.3.1	<i>Tilfredshet med produktivetsbonusordningen</i> .....	94

---

6.3.2	<i>Rettferdighet</i> .....	96
6.3.3	<i>Oppnåelighet</i> .....	98
6.3.4	<i>Oppsummering av produktivetsbonusordningens design</i> .....	100
6.4	SOSIALE FAKTORER.....	100
6.4.1	<i>Arbeidsmiljø</i> .....	101
6.4.2	<i>Opptatt av å få bonus</i> .....	102
6.5	LEDELSE .....	104
6.5.1	<i>Påvirke sin egen arbeidsplass</i> .....	105
6.5.2	<i>Tilbakemeldinger</i> .....	107
6.6	DELTAGENDE OBSERVASJON.....	108
6.7	OPPSUMMERING AV FUNN .....	111
<b>7.</b>	<b>ANALYSE</b> .....	<b>113</b>
7.1	FYSISKE ARBEIDSFORHOLD .....	113
7.1.1	<i>Lagerutforming</i> .....	113
7.1.2	<i>Utstyr</i> .....	115
7.1.3	<i>Ulik praksis på bonusberettigede tidsavskrivinger</i> .....	116
7.1.4	<i>Rettferdighet</i> .....	117
7.1.5	<i>Oppnåelighet</i> .....	121
7.1.6	<i>Fysiske arbeidsforhold oppsummert</i> .....	122
7.2	SOSIALE FAKTORER.....	122
7.2.1	<i>Forholdet mellom kollegaer og arbeidsmiljø</i> .....	123
7.2.2	<i>Opptatt av å tjene bonus</i> .....	126
7.2.3	<i>Sosiale faktorer oppsummert</i> .....	129
7.3	LEDELSE .....	130

---

7.3.1	<i>Ledelsens involvering av de ansatte</i> .....	130
7.3.2	<i>Manglende tilbakemeldinger</i> .....	132
7.3.3	<i>Ledelse oppsummert</i> .....	134
7.4	OPPSUMMERING AV ANALYSE .....	135
<b>8.</b>	<b>KONKLUSJON</b> .....	<b>137</b>
8.1	OPPGAVERNS BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING .....	139
	<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>140</b>
<b>9.</b>	<b>VEDLEGG</b> .....	<b>148</b>



---

# Figurliste

## Kapittel 2

Figur 2.1. Styringsmekanismer i en organisasjon.....	19
Figur 2.2. Lineær bonusutbetaling.....	25
Figur 2.3. Lineær bonusutbetaling med gulv.....	25
Figur 2.4. Tak på bonusutbetalingen.....	26
Figur 2.5. Kombinasjon av gulv og tak på bonusen.....	27
Figur 2.6. Stegvis bonusutbetaling.....	27
Figur 2.7. Rammeverk for å diskutere effekten av bonusordninger.....	28
Figur 2.8. Forholdet mellom Hertzbergs to-faktor teori og Maslows behovshierarki.....	32

## Kapittel 3

Figur 3.1. Resultater fra eksperimentet. Fixed er fastlønn, pfp er prestasjonslønn.....	46
---	----

## Kapittel 4

Figur 4.1. Prosjektet skal gjennomføres gjennom en kombinasjon av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder gjennom flere delstudier ( Sequential, multi-phase design).....	51
---	----

## Kapittel 5

Figur 5. 1. Organisering av Coop.....	68
Figur 5. 2. Organisasjonskart over lageret i Stavanger.....	71
Figur 5. 3. Organisasjonskart over lageret i Bergen.....	72
Figur 5. 4. Forholdet mellom produktivitet og bonusutbetaling på frukt & grønt avdelingen i Bergen.....	75

## Kapittel 6

Figur 6.1. Gjennomsnittlig produktivetsdata i 2016 per måned for plukkere i Bergen og Stavanger.....	79
Figur 6. 2. Gjennomsnittlig produktivitet per avdeling målt i kolli/time fra 1.4.16 til 31.12.16.....	81
Figur 6. 3. Gjennomsnittlig andel av plukkerne som mottok bonus i gitte bonusintervaller for hele 2016.....	83
Figur 6. 4. Antall plukkere som mottar bonus på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger, og størrelsen på bonusen de mottok i november 2016.....	84
Figur 6. 5. Antall plukkere som mottar bonus på frukt & grønt-avdelingen i Bergen, og størrelsen på bonusen de mottok i november 2016.....	84
Figur 6.6. Antall plukkere som mottar bonus på tørrvareavdelingen i Stavanger, og størrelsen på bonusen de mottar i november 2016.....	85
Figur 6. 7. <i>Antall plukkere som mottar bonus på tørrvareavdelingen i Bergen, og størrelsen på bonusen de mottar i november 2016.</i> .....	85

---

Figur 6.8. Resultatet fra spørreundersøkelsen under påstanden “arbeidsforholdene er lagt til rette slik at jeg kan jobbe effektivt”. B: N=18, S: N=50. ....	87
Figur 6.9. <i>Frukt &amp; grønt-avdelingen i Stavanger. De oppgitte avstandene er mellom reolene, og pilene representerer retningen som plukkerne kjører i gatene.</i> .....	89
Figur 6.10. <i>Frukt &amp; grønt-avdelingen i Bergen. De oppgitte avstandene er mellom reolene, og pilene representerer retningen som plukkerne kjører i gatene.</i> .....	90
Figur 6.11. <i>Tørrvareavdelingen i Bergen. Oppgitt avstand er mellom reolene. Pilene illustrerer sløyfen som plukkerne kjører i.</i> .....	91
Figur 6.12. <i>Tørrvareavdelingen i Stavanger. Oppgitt avstand er mellom reolene. En plukker på tørrvareavdelingen i Stavanger begynner i gate 1, og kjører litt tilfeldig etter hvor neste vare er.</i> .....	92
Figur 6.13. Resultatene fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg er fornøyd med bedriftens produktivetsbonusordning”. B: N=18, S: N=50.....	95
Figur 6.14. Resultatene fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg synes produktivetsbonusordningen er rettferdig”. B: N=18, S: N=50.....	97
Figur 6.15. Resultatene fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg synes minstekravet for å oppnå bonus er for høyt”. B: N= 18. S: N= 50.....	98
Figur 6.16. Resultater fra spørreundersøkelsen. Her har vi delt svarene inn etter hvilken del av bonusordningen vedkommende tilhører. N=68. ....	99
Figur 6.17. Resultatet fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg har et godt forhold til mine kollegaer”. B: N=17, S: N=48.....	101
Figur 6.18. Resultatet fra spørreundersøkelsen under påstanden “Mine kollegaer er opptatt av å opptjene mest mulig i bonus”. B: N= 17, S: N= 48.....	103
Figur 6.19. Resultater fra intervjuer på spørsmål om hvor viktig bonusen var for vedkommende selv. B: N= 7, S: N= 8. ....	104
Figur 6.20. Resultater fra spørreundersøkelsen under påstanden: “Det er enkelt for å komme med innspill og forslag til ledelsen”. B: N= 17, S: N= 48. ....	105
Figur 6.21. Resultatet fra spørreundersøkelsen under spørsmålet "Min formann er støttende". B: N=17, S: N=48. ....	106
Figur 6.22. Resultater fra spørreundersøkelsen under påstanden: “Ledelsen har gitt meg positive tilbakemeldinger i løpet av de siste 6 mnd”. B:N= 17, S:N=48.....	107
<b>Kapittel 7</b>	
Figur 7.1. Sammenhengene mellom sentrale funn. ....	135

---

## Tabelliste

Tabell 5. 1. Oppsummert fakta om enhetene .....	70
Tabell 5. 2. Tabellen viser innslagspunktet i kolli/time for når en medarbeider begynner å opptjene bonus i Bergen og Stavanger ved de ulike avdelingene.....	75
Tabell 6. 1. Økning i gjennomsnittlig kolli/time i perioden før innføring av bonusordningen og perioden etter innføringen av bonusordningen. ....	80
Tabell 6.2. Utvalgte produktivitetstall som illustrerer produktivitetsforskjeller mellom lagrene uttrykt i kroner. ....	82

# 1. Innledning

I denne utredningen undersøker vi hvorfor to enheter som benytter samme bonusordning presterer ulikt. I dette kapitlet presenterer vi bakgrunnen for utredningen, problemstilling, omfang, avgrensninger og struktur for resten av utredningen.

## 1.1 Bakgrunn

I mange bransjer er endringstempoet høyt, og bedrifter må organiseres og ledes på stadig nye måter for å holde tritt med konkurrentene og markedet (Nordhaug, 2002). Globalisering, stadig sterkere konkurranse, konsumentbevissthet, krevende investorer og teknologisk utvikling er noen av de forholdene som skaper behov for nye virkemidler som skal øke effektiviteten (Brochs-Haukedal, 2010). Digitalisering og robotisering av industrien omtales gjerne som den fjerde industrielle revolusjonen (DN, 2017), og nye styringsfilosofier som Beyond Budgeting har fått økt oppmerksomhet det siste tiåret (Pedersen, 2014).

Bruk av bonuser fikk først stor utbredelse blant toppledere i Nord-Amerika på 1980- og 1990-tallet og har siden spredt seg til både mellomledere og ansatte på lavere nivåer over hele verden (Bragelien, 2011). En rapport fra Statistisk sentralbyrå forteller at andelen norske heltidsansatte i privat sektor som fikk utbetalt bonuser, økte fra 18 til 28 prosent i perioden fra 1997 til 2005 (Lunde & Grini, 2007). En masteroppgave utført av to studenter fra Norges Handelshøyskole viser at fra 2012 til 2016 har andelen norske virksomheter i privatsektor som benytter bonus i en eller annen form økt med 1,4 prosentpoeng til 85,8 prosent, og i 2016 omfattes 45 prosent av de ansatte i norske private virksomheter av en bonusordning (Loe & Lindahl, 2016). Bonus har altså blitt vanlig for både ledere og ansatte på lavere nivåer. I følge Bragelien (2005) kan den økte bruken av prestasjonslønn ses på som en global serie av eksperimenter med en ny type styringsverktøy.

Bruk av prestasjonsbasert lønn har flere formål; å øke produktiviteten ved å gi et insentiv til å yte høy innsats, beholde og tiltrekke talenter, og vri de ansattes oppmerksomhet mot oppgaver som er viktige for bedriften. Hvorvidt prestasjonslønn er et godt verktøy for å gjøre nettopp dette er bredt diskutert og analysert. Noen mener at økonomiske insentiver kan ødelegge for indre motivasjon, mens andre mener at økonomiske insentiver er godt verktøy som motivasjon for antatt kjedelige og repetitive oppgaver. Flere studier viser at mange bedrifter opplever

---

utilsiktede effekter av økonomiske insentivsystemer. Bragelien (2005) lister opp 10 bonustabber som han har observert norske bedrifter gjøre, og Johanson & Madsen (2013) beskriver hvorfor mange bedrifter sliter med å få belønningssystemer til å virke og motivere, og Kuvaas (2008) forklarer hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. Derav kan det være vanskelig å innføre en bonusordning som får de ønskede effektene. Kuvaas (2008) peker på at virksomheter som ønsker å bruke bonussystemer må ta nøye vurderinger av egen virksomhet for å komme frem til et resultat som er til det beste for virksomheten og dens ansatte.

Dagligvarebransjen i Norge er intet unntak. Pettersen (2013) beskriver konkurransen i dagligvarebransjen i Norge som svært hard, til tross for at tre store paraplykjeder dominerer markedet. I grossistleddet erstatter store robotiserte lagrer de tradisjonelle lagermedarbeiderne flere steder (VG, 2015), og aktørene har innført sterke insentivsystemer for å motivere til logistikkeffektivitet. ASKO (2017) omtaler sitt prestasjonslønnssystem slik i en stillingsannonse: *“de som vil jobbe hardt og er effektive har store muligheter til å tjene gode penger”*, mens Rema 1000 region vest omtales i en bergensavis med overskriften «tidenes bonusfest» (Bergens Tidende, 2012). Coop gir produktivitetsbaserte bonuser til samtlige ansatte i grossistleddet. Som vi ser er bonus som styringsmekanisme et veletablert styringsverktøy for grossistene i norsk dagligvarebransje, men hvor godt fungerer det egentlig?

## 1.2 Introduksjon til problemstillingen

Denne utredningen er skrevet på oppdrag for en av de tre store dagligvaregigantene i Norge, Coop Handel AS. Selskapet kjøpte opp ICA Norge i 2015, og i arbeidet med å integrere ICA i Coop så selskapet behov for å innføre en ny bonusordning i grossistleddet for å erstatte to ulike insentivsystemer. Coop innførte en bonusprøveordning med virkning fra 1. april 2016. Denne ordningen er lik for alle grossistlagrene i Coop Handel AS, men med små justeringer basert på lokale karakteristika. Basert på utvalgte måltall kunne lageret i Bergen vise til økt effektivitet per ansatt ved utgangen av 2016, mens lageret i Stavanger oppnådde svakere effekt av bonusordningen.

---

## 1.3 Problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling for vår oppgave:

«Hvorfor presterer to enheter i samme kjede ulikt ved bruk av samme bonusordning?»

Mer spesifikt skal vi i denne oppgaven analysere og sammenligne to lager i selskapet Coop Handel AS og forsøke å svare på hvorfor de ansatte presterer svært ulikt i produktivitetmålinger på lagrene i Bergen og Stavanger. For å besvare vår problemstilling ser vi på betydningen av den fysiske utformingen av lagrene, tilpasningen av bonusordningen til lokale forhold, og betydningen av organisasjonskultur, og ledelsens samhandling og kommunikasjon med de ansatte.

## 1.4 Omfang

Vi har utført en komparativ studie, hvor vi har samlet inn data fra ansatte som omfattes av bonusordningen på distribusjonslagrene til Coop i Bergen og Stavanger gjennom kvalitative, semi-strukturerte intervjuer og kvantitative spørreundersøkelser. Vi analyserte produktivitetsdataene fra hele 2016 for å stadfeste om det er signifikante forskjeller i produktivitet og bonusutbetalinger mellom lagrene. I tillegg har vi gjennomført en deltagende observasjonsstudie, hvor observatør, som til vanlig arbeider deltid på frukt & grønt-avdelingen i Bergen, reiste til Stavanger for å jobbe to dager på frukt & grønt-avdelingen der. Ved å benytte flere metoder har vi styrket analysegrunnlaget, hvor de kvantitative metodene beskriver overflaten, mens de kvalitative metodene går i dybden på problemstillingen. På denne måten har vi styrket sannsynligheten for robuste funn.

Vi intervjuet totalt 17 personer, 2 i ledelsen, 8 lagermedarbeidere i Stavanger og 7 lagermedarbeidere i Bergen. I spørreundersøkelsen fikk vi svar fra 65 personer av 180 mulige. Dette resulterte i en responsrate på 36%. 48 av respondentene var fra lageret i Stavanger og 17 fra lageret i Bergen. Responsraten var på henholdsvis 38% og 31% for de respektive lagrene.

---

Vi har valgt å se på to enheter i samme selskap for å utforske eventuelle likheter og forskjeller som kan forklare produktivetsforskjellene. Enhetene benytter samme styrings- og belønningssystem. De to enhetene vi valgte å se på er spesielt interessante fordi de representerer ytterpunktene i måling av produktivitet per ansatt innad i kjeden, hvor lageret i Bergen er den enheten som presterer best innad i kjeden, og Stavanger dårligst.

## 1.5 Avgrensning

For å gjennomføre en god studie har vi gjort noen avgrensninger. Først og fremst har vi avgrenset oss til å kun se på én bedrift. Dette valget gjorde vi basert på et ønske om å studere hvordan samme bonusordning kunne virke forskjellig i to ulike enheter i samme bedrift.

Det er i hovedsak tre grunner til at vi valgte å avgrense oss til to av Coops lager. *Geografisk nærhet* gjorde det enkelt og rimelig for oss å besøke akkurat disse lagrene. Vår *kontaktperson* i bedriften er disponert for begge lagrene, noe som betydde at han hadde innsikt i virksomheten begge steder. Det forenklet i tillegg jobben med å samle inn data fra de ansatte der, og få innpass til å gjennomføre intervjuer og deltagende observasjon. Det kunne vært interessant å se på flere lager på landsbasis, men begrensede ressurser gjorde at vi måtte avgrense oss.

Vi har videre avgrenset de fysiske analysene til frukt & grønt- og tørrvareavdelingene på begge lagrene. Deltagende observasjon er en tidkrevende prosess, hvor det kreves innsikt i de oppgavene man gjør. For å utnytte denne metoden best mulig valgte vi derfor å avgrense de fysiske undersøkelsene av arbeidsforholdene til to avdelinger. Ettersom en av oss jobber på lageret i Bergen til vanlig var det naturlig å sammenligne de avdelingene som vi hadde best kjennskap til på forhånd. Ansatte som vanligvis jobber på frys- eller kjøleavdelingene er også inkludert i spørreundersøkelse og intervju, men vi har ikke gjort fysiske undersøkelser her.

Vi har avgrenset oss til å se på lagermedarbeidere som er i funksjon som plukkere. Det er denne oppgaven flest lagermedarbeidere har som sin hovedoppgave, og det er også denne funksjonen vi har produktivitetstall for. Vi har også mottatt produktivitetstall for lagermedarbeidere i reach-funksjon, men det er svært få arbeidere i denne funksjonen på begge lagrene. Vi har derfor valgt å ikke gjøre egne analyser på denne funksjonen, fordi vi mener at

enkeltpersoner som gjør det ekstra bra eller ekstra dårlig kan påvirke resultatene våre i for stor grad.

En annen avgrensning vi har gjort er på tid. Vi har valgt å se på tall fra 2016 i analysene av produktivitetsdata. Årsaken til dette er at Coop Norge og ICA Norge slo seg sammen i 2015, og som en del av denne prosessen ble et nytt bonussystem innført 1. april 2016. Etter sammenslåingen har det vært gjort store endringer i Bergen, hvor blant annet Coop og ICAs to lagre i byen ble samlokalisert, og en del ansatte ble oppsagt. Vi mener derfor at det er best for oppgavens kvalitet å kun bruke tall fra det siste året, hvor vi har kjennskap til blant annet lagrenes utforming og den nye strukturen som har blitt etablert etter oppkjøpet av ICA.

## 1.6 Oppgavens struktur

Oppgaven består av ytterligere syv kapitler. Det teoretiske grunnlaget for oppgaven presenterer vi i kapittel 2. I kapittel 3 presenterer vi relevant empiri. Kapittel 4 tar for seg metoden vi har brukt for å samle inn data til utredningen. I kapittel 5 presenterer vi virksomheten og bonusordningen grundigere, og vi avklarer begreper som benyttes videre i oppgaven. Presentasjon av funn kommer i kapittel 6, og i kapittel 7 kommer analysen. I kapittel 8 konkluderer vi. Her er også oppgavens begrensninger diskutert, samt forslag til videre forskning.



---

## 2. Teori

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske grunnlaget for utredningen. Kapitlet er delt inn i fire hoveddeler; økonomisk teori, motivasjonsteori, organisasjonsteori og ledelse. Under økonomisk teori tar vi for oss prinsipal-agent teori, som videre ses i sammenheng med insentiver og insentivsystemer. Vi vil her presentere prestasjonsbasert avlønning, og ulike måter å utforme et insentivsystem på. Siden ett av formålene ved økonomiske insentiver er å øke motivasjonen til agenten, vil vi i presentere ulike motivasjonsteorier og vise hvordan motivasjon og insentiver hører sammen. Organisasjonsteori presenteres kort og ses i sammenheng med insentiver. Siste del av teorikapitlet tar for seg ledelse.

### 2.1 Økonomisk teori

I dette delkapitlet presenterer vi økonomisk teori som omhandler insentiver og prestasjonsbasert lønn. Kapitlet gir en overordnet innføring i belønning som styringsverktøy. Til slutt gjør vi rede for ulike former for prestasjonsbasert belønning og forutsetninger for en god bonusordning.

#### 2.1.1 Prinsipal-agent teori

Prendergast (1999) presenterer prinsipal-agent-teori som et viktig rammeverk for å forstå problemstillinger knyttet til økonomiske kompensasjoner. Agenten er personen som handler, mens prinsipalen er den som blir påvirket av handlingen (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Idet en prinsipal ansetter en agent for å utføre oppgaver som overfører *noe* beslutningsmyndighet til agenten, har man et prinsipal-agent forhold (Kaplan & Atkinson, 2014). Prinsipalen tilbyr agenten en økonomisk kompensasjon, som skal dekke den personlige kostnaden agenten får ved å jobbe for prinsipalen fremfor å gjøre annet arbeid (Kaplan & Atkinson, 2014). Agentens kompensasjon er ment å skape felles interesse mellom agenten og prinsipalen (Kaplan & Atkinson, 2014). Det vil i de aller fleste tilfeller likevel foreligge interessemotsetninger mellom partene, eksempelvis ved at agenten kan ønske å ta beslutninger som gagnar ham selv mer enn hele selskapet (Bragelien, 2009).

---

Prinsipal-agent-teori antar at agenten ikke har noen former for moralske kvaler, og at agenten er villig til, dersom han får muligheten, å bryte løftene fra kontrakten om for eksempel innsats- eller ferdighetsnivå (Kaplan & Atkinson, 2014). Hvorvidt denne forutsetningen holder er imidlertid omdiskutert, blant andre mener Cappelen & Tungodden (2012) at de fleste agenter vil føle et moralsk ansvar for å yte når de mottar belønning. Agentens moralske prinsipper kan dermed redusere risikoen for moralsk hasard, som kommer av asymmetrisk informasjon.

En utfordring i prinsipal-agent forhold er asymmetrisk informasjon, hvor to parter i en økonomisk transaksjon besitter hver sin informasjon som er relevant for transaksjonen (Lazear & Gibbs, 2015). I et prinsipal-agent-forhold kan dette betone seg slik at agenten vet mer om egen innsats, mens prinsipalen har inngående informasjon om jobbens natur. Asymmetrisk informasjon kan fordre problemer som *ugunstig utvalg*, hvor agenten kan holde tilbake sentral informasjon om egen kvalitet, slik at prinsipalen velger feil agenter til jobben. *Moralsk hasard* er et annet problem som kan oppstå som følge av asymmetrisk informasjon og skjulte handlinger. Prinsipalen kan bare få et signal om hva agentens innsats har vært, ikke observere det direkte til enhver tid (Bragelien, 2009; Lazear & Gibbs, 2015). Dette gir agenten mulighet til å yte mindre, eller skjule tilfeldige faktorer som gjør at resultat blir godt, selv om innsatsen har vært laber.

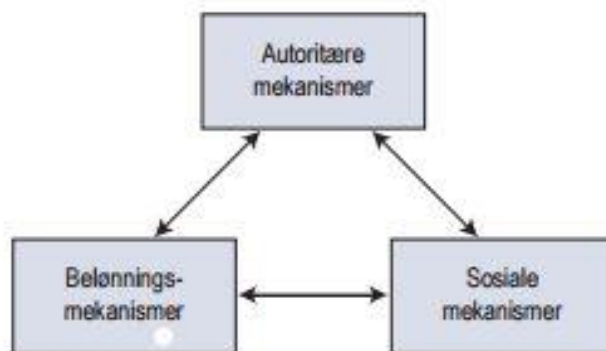
### 2.1.2 Insentiver

Som nevnt over, kan agentens og prinsipalens interesser knyttes tettere mot hverandre gjennom at prinsipalen gir agenten et incentiv til å yte mer enn det han vanligvis ville gjort. Lazear og Gibbs (2015) mener at gode incentivsystemer er kjernen i effektive organisasjoner, og at en sentral begrunnelse for å benytte incentivsystemer er nettopp for å knytte ansattes interesser tettere til bedriftens interesser. Organisasjoner kan bruke incentivsystem for å fremme organisasjonens mål når den ansattes individuelle resultater settes sammen med bedriftens mål på en lett forståelig måte (Kaplan & Atkinson, 2014). Målet med incentivsystemene er at de skal virke motiverende på flest mulig ansatte, og skape høy produktivitet og effektivitet, uten at kostnadene blir for høye (Nordhaug, 2002).

Et incentiv er et virkemiddel som oppmuntrer til valg og handling. På mange måter kan vi se på det som en motivasjonsfaktor. I en arbeidssammenheng vil incentiv være belønninger

som er utformet for å virke motiverende på fremtidige arbeidsytelser (Nordhaug, 2002). Bragelien (2009) definerer at insentiver innebærer at en person, eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av sine aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene. Et økonomisk insentiv er en resultatavhengig belønning som kan måles i penger (Colbjørnsen mfl., 2000).

Insentiver kan være *monetære*, som bonus, eller *ikke-monetære*. Ikke-monetære insentiver kan være ros og oppmuntring fra ledelsen, nye, utfordrende arbeidsoppgaver eller mer ansvar. Bragelien (2009) mener at ikke-monetære belønninger i praksis har vist seg å være svært effektive. Nordhaug (2002) påpeker at hvis insentivene skal fungere effektivt, må insentivene oppfattes som rettferdige, oppnåelige og påvirkbare. Effekten av de ulike insentivmekanismene vil videre påvirkes av andre mekanismer i organisasjonen, og disse mekanismene vil igjen påvirkes av insentivene i virksomheten.



Figur 2.1. Styringsmekanismer i en organisasjon.

Bragelien (2009) skiller mellom tre styringsmekanismer som samspiller i en bedrift: Autoritære mekanismer, sosiale mekanismer og belønningsmekanismer. Autoritære mekanismer kan være verbale og skriftlige instruksjoner for hvordan en skal utføre en arbeidsoppgave, og kontroll av utførelse. Dette vil drøftes nærmere under ledelsesteori. Sosiale mekanismer er et sett med normer og verdier som gjør at arbeiderne oppfører seg slik de gjør, ofte definert som bedriftskultur. Det er lett å observere at det i mange bedrifter finnes sterke bedriftskulturer som styrer de ansattes atferd (Bragelien, 2009). Denne mekanismen er det vanskelig å stadfeste hva som skal til for å endre eller utvikle nye normer og rutiner. Vi vil diskutere bedriftskultur nærmere i kapittel 2.3. Belønningsmekanismen er den mekanismen vi primært knytter til insentiver.

---

Vi kan se på autoritære og sosiale mekanismer som varianter av insentivordninger, i den sammenheng at det er knyttet belønning og straff til disse (Bragelien, 2009). For eksempel kan en person bli sagt opp dersom han ikke utfører arbeidsoppgavene sine, og en person som opptrer i strid med aksepterte normer og verdier, kan bli straffet av sine kollegaer eller oppleve ubehag. Fravær av straff eller kritikk kan ses som en belønning, men det kan også være mer eksplisitte belønninger forbundet med å gjøre som forventet, for eksempel i form av aksept og respekt (Bragelien, 2009).

For at et insentiv skal være effektivt, må det passe sammen med de øvrige styringsmekanismene i bedriften (Bragelien, 2009), som illustrert i figur 2.1. For eksempel ville det vært meningsløst å innføre en teambasert insentivordning i en bedrift hvor alt fokuset ellers er på individuelt arbeid, fordi man da har manglende samspill mellom belønningsmekanismer og sosiale mekanismer. Et annet poeng er at en insentivordning kan ha negativ påvirkning på kulturer som baserer seg på andre kriterier enn hva som måles, for eksempel ansvarsfølelse og dugnadsånd, fordi arbeidsrelasjoner reduseres til en økonomisk kostnad (Bragelien, 2009). På en annen side kan en insentivordning brukes til å endre en organisasjons verdier og normer, slik at disse tilpasses bedre til bedriftens ønsker.

Insentivers virkemåte henger tett sammen med forståelsen av rasjonalitet. I økonomisk teori som prinsipal-agent teori, antar man at hvis en handling gir høyere nytte enn en annen vil denne handlingen velges. Det vil si at en agent antas å være nyttemaksimerende og rasjonell i klassisk økonomisk teori. I praksis har forholdet mellom økonomiske insentiver og det ønskede utfallet vist seg å være mer komplisert enn hva økonomisk teori tilsier. Ofte er det mange typer insentiver som virker samtidig med ukjent styrkeforhold, og mekanismene som fører fra insentivet til utfallet følger ikke alltid en streng lovmessighet (Venåsen, 2010).

### **2.1.3 Prestasjonsbasert lønn**

Prestasjonsbasert lønn kan være en del av en virksomhets insentivsystem. Prestasjonsbasert avlønning innebærer at den økonomiske kompensasjonen varierer med den ansattes eller bedriftens resultater. En skiller mellom variabel og fast prestasjonslønn. McShane & Von Glinow (2013) presenterer fire former for finansielle belønninger som brukes som prestasjonslønn: bonuser basert på ansiennitet, jobbens kompleksitet og ansvar, kompetansebaserte belønninger, eller ytelsesbaserte belønninger. Ytelsesbaserte belønninger

---

er variable med den ansattes prestasjoner, og er knyttet mot oppnådde resultater (Colbjørnsen mfl., 2000). Variable belønninger utbetales som en bonus når gitte mål nås. Fast prestasjonslønn er derimot ikke-reversibel, i den grad det skal mer til for å miste en varig lønnsøkning eller forfremmelse man har mottatt basert på lojalitet, ansvar eller kompetanse (Colbjørnsen mfl., 2000).

Den vanligste formen for prestasjonslønn er som et tillegg til vanlig fastlønn, altså som en kombinasjon av fast og variabel lønn (Nordhaug, 2002; Colbjørnsen mfl., 2000). Et variabelt lønnsledd i form av bonus kan utformes på mange ulike måter. Noen bedrifter bruker individuelle mål, andre gir bonus til team og noen bedrifter gir bonus til hele bedriften når gode resultater oppnås (Prendergast, 1999; McShane & Von Glinow, 2013).

Man skiller mellom individuelle og gruppebaserte insentivsystem. Individuelle insentivsystem innebærer at man får individuelle bonuser basert på egne resultater. Gruppebaserte insentivsystem knyttes til resultater på team-, avdelings-, eller bedriftsbasis, og prestasjonslønnen deles på de involverte (Colbjørnsen mfl., 2000; McShane & Von Glinow, 2013). Hvilket system som er best avhenger av oppgavens natur, fordi et bonussystem må skeddersys til bedriften (Bragelien, 2009). Belønningssystem motiverer de fleste ansatte, under forutsetning av at de er tilpasset spesielt for virksomheten (McShane & von Glinow, 2013).

Colbjørnsen mfl. (2000) peker på flere faktorer som bør være til stede for at et individuelt bonussystem skal fungere hensiktsmessig. Blant annet bør den enkeltes bidrag til resultatet være lett synlig og mulig å skille fra kollegaenes bidrag. Den enkelte bør også ha myndighet til å ta beslutninger som påvirker resultatet. Den direkte insentiveffekten er størst når belønningene gis basert på individuelle resultater (Bragelien, 2009).

Gruppebaserte insentivsystem fungerer best når den enkeltes bidrag er vanskelig å skille fra bidraget fra kollegaer eller andre enheter i bedriften (Nordhaug, 2002). Teambaserte ordninger kan være fordelaktige der man har måleproblemer (Bragelien, 2009). Nordhaug (2002) mener at fordeler med et slikt system kan være at de ansatte får insentiver til å hjelpe sine kollegaer til å lykkes, bidra til et samarbeidsklima, eller overvåke hverandre for å minimere gratispassasjerproblemet. Ulemper med gruppebaserte ordninger er at det kan skape uoverensstemmelser innad i gruppen, fordi alle har en subjektiv mening om hvor mye

---

de selv og andre har bidratt (Nordhaug, 2002). Ulike oppfatninger om bidrag kan skape splid som gjør at systemet virker mot sin hensikt, som var ment å motivere ansatte til å samarbeide. For gruppebaserte ordninger på bedriftsnivå kan det bli et problem at forbindelsen mellom eget arbeid og bonusen er svak, slik at man ikke oppnår ønsket insentiveffekt mellom den ansatte og bonusen (McShane & Von Glinow, 2013). Mulige problemer som dette må analyseres nøye i utformingen av belønningssystem (Colbjørnsen mfl., 2000), fordi tilpasning til den enkelte virksomhets forutsetninger er essensielt for at belønningssystemet skal være motiverende for de ansatte (McShane & Von Glinow, 2013).

### 2.1.4 Måleproblem

I avsnittet over ble noen problemer knyttet til insentiver og prestasjonslønn nevnt. *Gratispassasjerproblemet*, hvor noen bidrar lite, men likevel får fordelene som kollegaene har jobbet for, oppstår fordi man ikke klarer å måle nøyaktig hvem som gjør hva. Man har altså et måleproblem.

Et annet måleproblem kan oppstå dersom man finner ulike faktorer som man måler de ansatte på, men ikke kan måle alle aktiviteter den ansatte gjør. Prendergast (1999) mener at kontrakter ikke kan dekke alle aspekter som er relevante for en ansattes oppførsel. Kontrakter som inneholder insentiver kan derfor føre til at den ansatte konsentrerer seg om kun de oppgavene som blir belønnet (Bragelien, 2009). Kompensasjonen for en bestemt oppgave fører til en relokasjon av aktiviteter mot de som belønnes, og bort fra de aktivitetene som ikke belønnes, altså vridningseffekter (Prendergast, 1999). Vridningseffekter er positivt i den betydning at lederen kan vri oppmerksomheten til de ansatte mot målene og aktivitetene som betyr mest for virksomhetens eiere. Colbjørnsen mfl. (2000) mener at ansatte som tar valg som ikke er optimale for bedriftens mål, er et større problem enn ansatte som yter lav innsats. Ved bruk av insentivsystemer kan man vri oppmerksomheten til de ansatte mot de oppgavene som er av størst betydning for bedriften. Man kan også oppleve negative vridningseffekter, hvor viktige oppgaver som ikke kan måles blir oversett. Dette kan eksempelvis være service til kunder, som er langt vanskeligere å måle enn antall salg.

---

### 2.1.5 Måling av prestasjon

Når en bedrift skal måle prestasjonen til et individ eller en gruppe kan bedriften velge å benytte subjektive, objektive og relative prestasjonskriterier. I denne seksjonen diskuterer vi fordeler og ulemper ved hvert av kriteriene.

#### *Subjektiv prestasjonsmåling*

Subjektive målinger innebærer at en leder benytter skjønn for å vurdere den ansattes prestasjon. Bruk av skjønn gjør det vanskelig for en annen leder eller en domstol å verifisere den faktiske prestasjonen (Bragelien & Kvaløy, 2014; Kuvaas, 2008). Subjektive prestasjonsmålinger er attraktive hvis man har et målingsproblem og det er vanskelig å tallfeste verdiskapningen til agenten. Eksempler på subjektive kriterier kan være initiativ, bidrag til fellesskapet og stå-på-vilje. Subjektive kriterier kan brukes til å hindre multitaskingproblemet, hvor det som måles, blir gjort. Hvis prinsipalen skjønnsmessig vurderer viktige aspekter ved arbeidet som ikke kan måles nøyaktig i tall, kan agenten likevel prioritere rett mellom arbeidsoppgavene. I tillegg kan bonusordningen oppfattes som mindre «firkantet» og mer rettferdig når vurderingsgrunnlaget er bredere (Bragelien & Kvaløy, 2014). Skjønn kan også redusere risikoen for at utenforliggende faktorer påvirker bonusen til agenten, når prinsipal gjør skjønnsmessige helhetsvurderinger. Subjektiv måling kan ha positive effekter på prestasjon dersom den blir benyttet rett.

Likevel er det en viss fare for at skjønnsmessige målinger kan skape problemer. Prinsipalen som skal vurdere prestasjonen kan la seg påvirke av andre forhold som ikke er relevante. Trynefaktor og *rent-seeking* er reelle problemområder (Bragelien og Kvaløy, 2014). Videre kan den ansatte ha en mistanke om at trynefaktoren har spilt inn, selv om lederen utfører en objektiv evaluering. En skal heller ikke undervurdere at en leder synes det er ubehagelig å gi dårlige karakterer, når dette kan ødelegge relasjonen dersom medarbeideren er uenig. Mange bedrifter har løst dette ved å sette klare kriterier på hva som skal måles. Et annet aspekt er at mennesker ofte har en tendens til å overvurdere sine egne evner sammenlignet med andre. Dette diskuteres videre i kapittel 2.2.5.

#### *Objektiv prestasjonsmåling*

Objektive kriterier for måling av prestasjon er en tellbar måling som enkelt kan kvantifiseres (Colbjørnsen mfl., 2000). Det vil si at en domstol eller en leder høyere opp enkelt kan

---

verifisere prestasjonen. Eksempler på objektive kriterier kan være antall salg i løpet av periode, resultat eller antall fornøyde kunder. De objektive resultatmålene er som oftest enkle å forstå, og gir de ansatte klare handlings- og beslutningssignaler. Et objektivt resultatmål vil ikke belønne vennskap eller smisking. En ulempe med objektive mål er at det kan være vanskelig å kvantifisere alle relevante dimensjoner i prestasjonsevalueringen (Kuvaas, 2008). Dette kan føre til vridningseffekter, som omtalt i kapittel 2.1.4.

### *Relativ prestasjonsmåling*

Relativ prestasjonsmåling går ut på at det arbeidstakerne konkurrerer om bonuspotten, og medarbeiderne måles opp mot hverandre. På samme måte som i idretten kan konkurranse stimulere til økt innsats, men konkurranser kan også ødelegge samarbeidet. Det kan gå så langt at noen ansatte begynner å sabotere for andre. Fordelen med relativ prestasjonsmåling er at den kan redusere risikoen for ekstern støy, som for eksempel nedgangs- og oppgangskonjunkturer som er utenfor medarbeiderens kontroll. Dermed kan de dyktige ansatte beskyttes mot denne type usikkerhet (Bragelien & Kvaløy, 2014). Når en bedrift skal benytte relativ prestasjonsmåling, er det viktig at arbeidets natur er av individuell karakter, som for eksempel salg og lignende. Dersom arbeidsoppgavene krever høy grad av samarbeid bør man unngå å benytte relativ prestasjonsmåling (Bragelien & Kvaløy, 2014).

## **2.1.6 Prestasjonsmål og belønning**

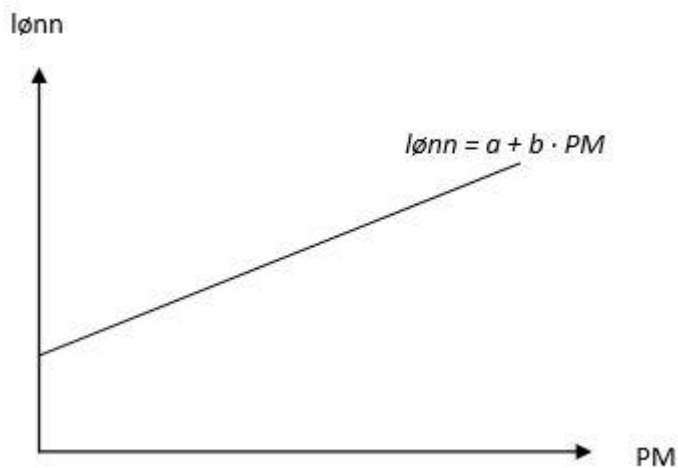
I forrige seksjon om prestasjonsmåling så vi på ulike måter en leder kan vurdere en ansatt. I denne seksjonen fokuserer vi på hvordan en prinsipal kan knytte prestasjonsmål mot belønninger, samt styrker og svakheter ved de ulike tilnærmingene. Det finnes svært mange måter å knytte prestasjonsmål mot belønninger, og derfor vil vi presentere de mest utbredte modellene:

- Lineær bonus
- Gulv
- Tak
- Kombinasjon av gulv og tak
- Stegvis bonus



### Lineær bonus

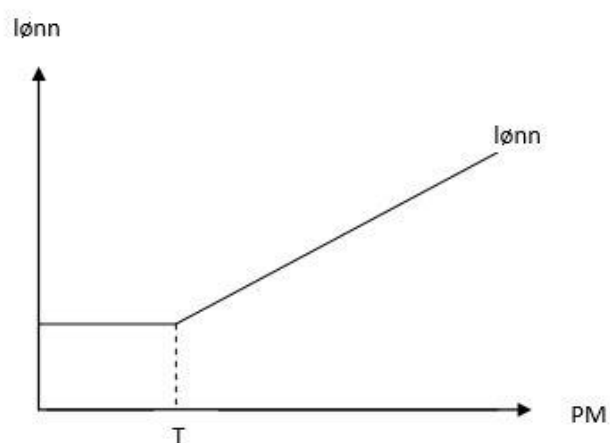
En enkel form for bonusordninger, er lineære bonuser. Gitt  $L = a + b \cdot PM$ , hvor  $L$  er belønning,  $(a)$  er fastlønn,  $(b)$  er insentivintensitet, og  $(PM)$  er prestasjonsmålingen. Det er spesielt insentivintensiteten (helningen) som påvirker motivasjonen. Jo brattere stigningen er, desto sterkere blir insentivstyrken (Lazear & Gibbs, 2015). Holmstrom og Milgrom, referert i Bragelien & Kvaløy (2014, s. 330) mener at økonomisk teori tilsier at lineære bonuser er å foretrekke, siden arbeidstakeren da alltid har insentiver til å gjøre det litt bedre.



Figur 2.2. Lineær bonusutbetaling.

### Gulv

Å benytte et gulv for bonusen er vanlig og ligner på et lineært prestasjonssystem, bortsett fra at opptjeningen av bonus først inntreffer når agenten har nådd et bestemt mål ( $T$ ). Grunnen til at man introduserer gulv i insentivsystemet er risikoaversjon hos agentene. Et gulv for de ansatte utgjør en sikkerhet for de ansatte mot uflaks, da de uansett vil få betalt et minimumsbeløp (Lazear & Gibbs, 2015).

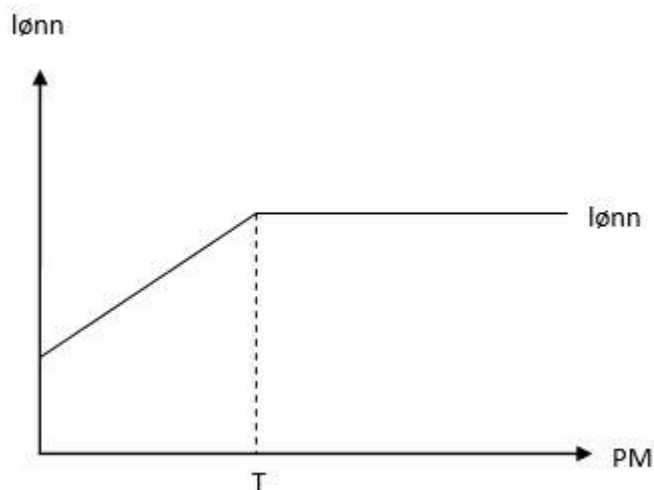


Figur 2.3. Lineær bonusutbetaling med gulv.

### Tak

Et bonustak er den maksimale bonusen som et individ kan opptjene i løpet av en periode. Tak brukes for å hindre uheldige vridningseffekter og sørge for at agenten ikke tjener for mye (Lazear & Gibbs, 2015). Det kan være negativt dersom et individ produserer tilnærmet lik sin verdi for selskapet. Et tak kan redusere insentivene til å produsere maksimalt, og dermed redusere firmaets profitt. På den andre siden representerer det å ikke ha tak muligheter for agenten til å foreta uetiske handlinger som potensielt gir stor bonus (Lazear & Gibbs, 2015).

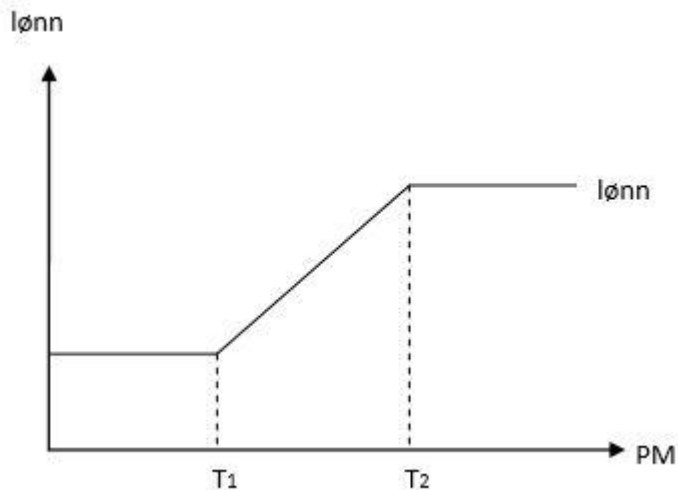
Ved takbonus får den ansatte et forhåndsbestemt beløp dersom prestasjonsmålet ender over et gitt nivå,  $T$ . Gitt at prestasjonsmålet er under ( $T$ ) reduseres belønningen. Dette betyr at insentivdelen i lønnen kun er relevant for lavere prestasjoner. Ved høye prestasjoner vil ikke økte resultater gi utslag i høyere lønn. Takbonussystemer bør benyttes i de tilfellene hvor økt innsats hos agenten over et visst nivå ikke tilfører bedriften noen ekstra verdi (Lazear & Gibbs, 2015).



Figur 2.4. Tak på bonusutbetalingen.

### Kombinasjon av gulv og tak

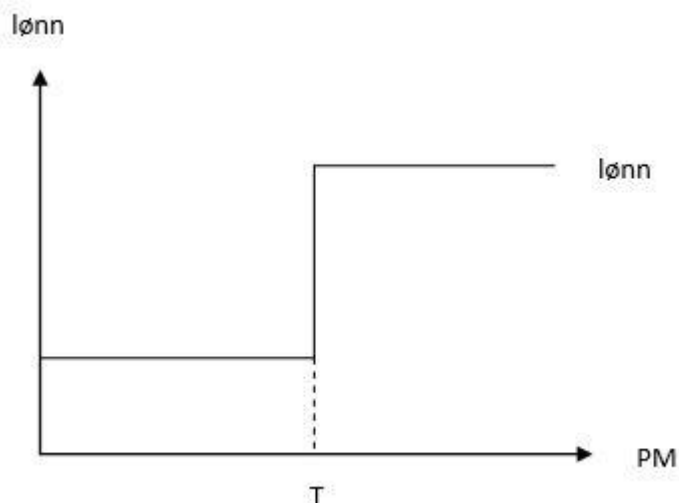
Ved å kombinere både gulv og tak oppnår man at insentivdelen er knyttet til et bestemt intervall (Lazear & Gibbs, 2015). Dette designet kan hindre at bonusutbetalingene blir for store, for eksempel i sammenheng med lederlønninger. Et annet alternativ er å benytte gulv med lavere insentivintensitet (b). Sistnevnte er å foretrekke i bransjer der svært gode prestasjoner mest sannsynlig skyldes manipulasjon og flaks enn ren dyktighet (Lazear & Gibbs, 2015).



Figur 2.5. Kombinasjon av gulv og tak på bonusen.

### Stegvis bonus

Stegvis bonus kjennetegnes ved at belønningen hopper opp et hakk i det prestasjonen er over et bestemt nivå. Et eksempel på stegvis bonus er forfremmelser, hvor den ansatte gradvis stiger i lønn. Et annet eksempel er hvis en selger når et bestemt salgsmål, og mottar en bonus. Ved stegvis bonus kan agenten få fordeler ved å bremse ned mot slutten av en tidsperiode, da vedkommende ikke kan oppnå mer bonus. På en annen side kan stegvis bonus stimulere til krafttak mot slutten av måleperiode (Lazear & Gibbs, 2015).



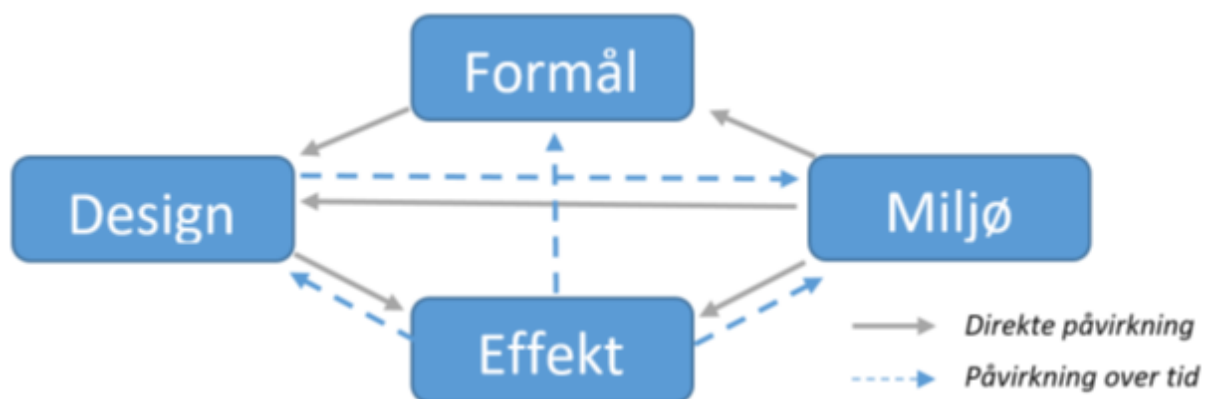
Figur 2.6. Stegvis bonusutbetaling.

## 2.1.7 Rammeverk for prestasjonssystemer

Uavhengig av design består et insentivsystem av flere faktorer, og for at det skal fungere effektivt må visse kriterier oppfylles. Arbeiderne må se en tydelig sammenheng mellom prestasjon og belønning, og oppleve at de selv kan påvirke egen prestasjon (McShane & Von Glinow, 2013). Det bør altså ikke være faktorer utenfor deres kontroll som påvirker prestasjonen. Videre må de ansatte være overbevist om at god arbeidsprestasjon faktisk fører til høyere lønn, og dette må veie tyngre enn eventuelle negative konsekvenser (Nordhaug, 2002; McShane & Von Glinow, 2013).

Hvis systemet ikke oppleves som rettferdig, likeverdig, og at målene oppleves som oppnåelige, kan det hemme motivasjonen som belønningssystemet skal skape (Kaplan & Atkinson, 2014). Kuvaas (2008) hevder at dersom jobbeffektiviteten ligger utenfor det den enkelte medarbeider kan kontrollere, som dårlige arbeidsforhold, kan ansatte oppleve det som svært urettferdig og frustrerende å ikke oppnå bonusutbetalinger og motivasjonsfaktoren i belønningen forsvinner.

Som det fremkommer i kapittel 2.1.4 kan prestasjonslønn ha ulike effekter som vridningseffekter og sorteringseffekter. Når en organisasjon skal vurdere effekten av bonusordningen er det klokt å vurdere disse opp mot formålet med bonusordningen. Bragelien (2012) presenterer et rammeverk som kan brukes til å diskutere effekten av insentivsystemet.



Figur 2.7. Rammeverk for å diskutere effekten av bonusordninger.

Fra figur 2.7 ser vi at formålet med belønningsordningen bør påvirkes av miljøet. Design bør påvirkes av formålet og miljøet, og effekten vil avhenge av både design og miljø. Over lengre tid kan effekt og design påvirke miljø, og effekt påvirke formål, slik at optimal design endres over tid. Dermed er det alltid viktig å vurdere formål og effekt (Bragelien, 2012). Med andre

---

ord ser vi at en bedrift må ta hensyn til flere aspekter for å oppnå ønsket effekt. Videre kan vi se på dette rammeverket som en forlengelse av figur 2.1 i starten av kapittelet, som adresserer samspillet mellom de ulike styringsmekanismene.

### *Formål*

Bragelien (2005) mener at formålet til de som innfører en bonusordning må være at bedriften opplever minst en av, og helst alle disse fem positive effektene:

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

### *Miljø*

Miljø gjenspeiler ansattes holdninger, bedriftskultur, verdi og sosiale normer, grad av desentralisering, arbeidsbetingelser og organisering av lønn og belønning (Bragelien & Kvaløy, 2014). Det er på grunn av miljø at en kan se ulike effekter av samme bonusordning på forskjellige enheter. Dermed er det viktig tilpasse designet av bonusordningen etter miljøet (Bragelien & Kvaløy, 2014).

### *Design*

Design av bonusordningen kan utformes på mange måter, og optimal utforming bør påvirkes av miljøfaktorer og formålet. Vi har tidligere diskutert i kapittel 2.1.5 objektiv eller subjektiv evaluering, relativ eller absolutt prestasjonsmåling, og på hvilket nivå skal bonusene baseres på team eller individuelt. Videre må ledelsen ta stilling til prestasjonsmåling; f.eks. lineær eller stegvis bonus.

---

## 2.2 Motivasjonsteori

Kaufmann og Kaufmann (2015, s. 113) definerer motivasjon som: *De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål.* I dette delkapittelet presenterer vi indre og ytre motivasjon, teori X og Y, motivasjonskvartetten, rettferdighetsteori, psykologiske bias og til slutt samspillet mellom insentiver og motivasjon.

### 2.2.1 Indre og ytre motivasjon

Det finnes flere former for motivasjon. Det mest kjente er fenomenet er *indre* og *ytre* motivasjon. Indre motivasjon definerer vi som den indre belønningen man får ved å gjennomføre en handling. Kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet, og den indre belønningen kan være glede, tilfredshet og mening. Ved ytre motivasjon ligger kilden til motivasjonen utenfor selve jobbaktiviteten. I en arbeidssituasjon kan dette være lønn og bonuser (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Noen studier hevder at belønningsmekanismer kan ødelegge for indre motivasjon. For eksempel viser Titmuss (1970) til et forsøk hvor det ble testet å innføre monetære belønninger for bloddonasjon, men dette ble avskaffet etter at mengden donasjoner avtok betraktelig. Dels fordi det ble sett på som negativt “å selge” blod, og den gode følelsen av å gjøre noe positivt ble borte når bloddonorene fikk betalt for blodet sitt. Vi kaller dette for *crowding-out* effekten. Deci mfl. (1999) fant solide bevis for eksistensen av en *crowding-out* effekt i sammenheng med flere aktiviteter. Videre er det også funnet det motsatte, en *crowding-in* effekt, hvor monetære belønninger på tidligere ubetalte aktiviteter får en økning i aktivitet (Bolle & Otto, 2010).

### 2.2.2 Teori X og Y

McGregor (1960) skiller mellom ledernes to ulike syn på ansatte: teori X og Y. Teori Y antar at ansatte er motiverte, ønsker å gjøre en god jobb og utvikle sine ferdigheter. Y-menneskene tar initiativ i oppgaver som er gunstig for bedriften, og er selvgående og kan ledes gjennom indre motivasjon. Teori X er derimot den rake motsetning, hvor man antar at de ansatte bare

---

er drevet av egeninteresse, er late og misliker jobben. Ofte er dette prediksjonen bak økonomiske modeller som prinsipal-agent teori.

I en studie utført av DeVoe & Iyengar (2004) finner de at ledernes oppfatning av de ansatte i henhold til teori x og y varierer utfra geografisk lokasjon. Dette tyder på at kultur har en stor betydning når det kommer til ledes oppfatning av motivasjonen til de ansatte. I henhold til hvilken ledelsesteori som fungerer best for motivasjon, hevder Kuvaas (2005) at ansatte med stor indre motivasjon (teori Y) presterer best.

### 2.2.3 Motivasjonskvartetten

Å predikere et menneskes atferd er vanskelig. Det finnes ingen universell teori for hva som motiverer mennesker, men mange teorier forsøker å forklare menneskers motivasjon. Kaufmann & Kaufmann (2015) skiller mellom fire teorier som fortolkningsramme når vi skal forklare motivert atferd i arbeidslivet: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier

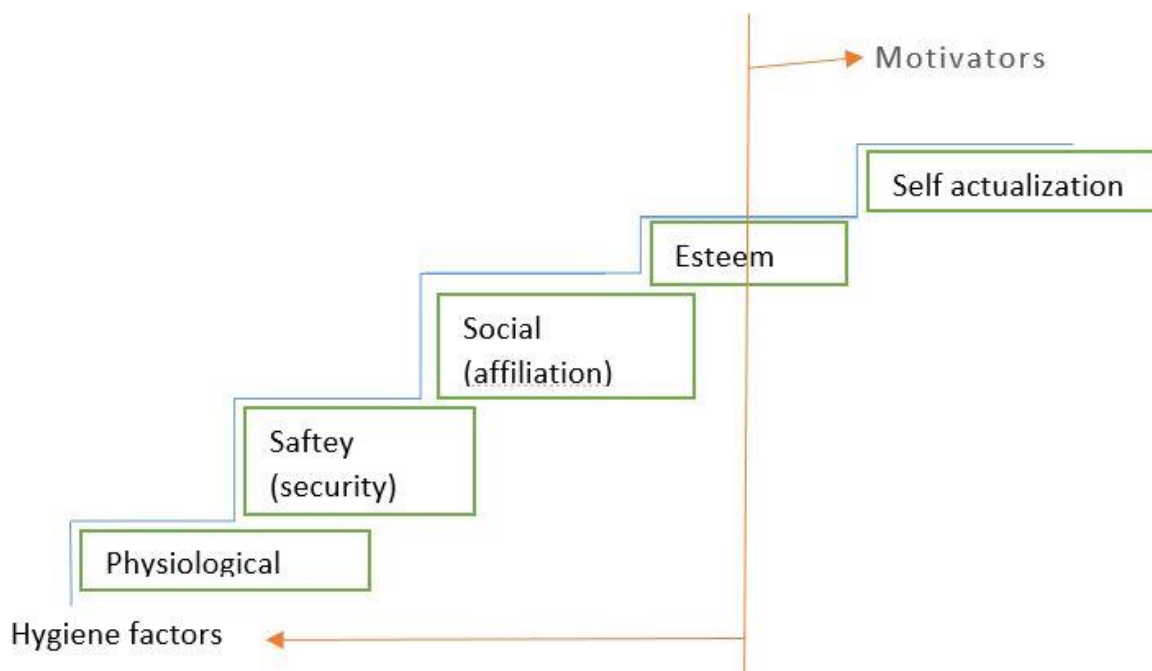
*Behovsteori* karakteriserer atferd som utløst av grunnleggende behov. Behovene kan være biologiske eller et produkt av læring over tid. Maslows behovshierarki er en av de mest kjente behovsteoriene. Maslow delte menneskets behov inn i fem kategorier: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvrealisering. Når et behov er dekt, får mennesket behov for å dekke det neste behovet i behovshierarkiet (Kaufmann & Kaufmann, 2015; McShane & Von Glinow, 2013).

*Kognitiv motivasjonsteori* handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon til å fatte beslutninger. I tradisjonell kognitiv teori blir det understreket at handlinger ofte er et resultat av rasjonelle, bevisste valg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette er ofte en underliggende forutsetning i økonomisk teori. Innenfor kognitive motivasjonsteorier har forventningsteori understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin.

*Sosiale motivasjonsteorier* er opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til kollegaene kan virke motiverende eller demotiverende. Ulike former for rettferdighet har i

mange tilfeller betydning for variasjonene i motivert atferd hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

*Situasjonsteorier* tar utgangspunkt i at det er egenskapene ved selve arbeidssituasjonen som er avgjørende for arbeidstakerens motivasjon og prestasjon. En slik situasjonsteori er Hertzbergs to-faktor teori, som går ut på at man skiller mellom motiveringsfaktorer og hygiene faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hygiene faktorer kan skape mistriivsel dersom de ikke er tilstede, mens motiveringsfaktorer skaper trivsel når de er tilstede, men ikke nødvendigvis mistriivsel dersom de ikke er det. Den teorien stemmer overens med Maslows behovshierarki, hvor de nederste nivåene på hierarkiet representerer hygiene faktorene, mens de øverste nivåene representerer motiveringsfaktorene. Sammenhengen mellom Hertzbergs to-faktor teori og Maslows behovshierarki er illustrert i figur 2.8 nedenfor.



Figur 2.8. Forholdet mellom Hertzbergs to-faktor teori og Maslows behovshierarki.

## 2.2.4 Rettfærdighetsteori

Rettfærdighetsteori forteller at ansattes følelse av rettfærdighet bestemmes gjennom sammenligninger av egen og andres innsats og utbytte (McShane & Von Glinow, 2013). Individene vil som regel sammenligne seg selv og sin lønn med kollegaer med lignende stillinger i samme bedrift, med andre ansatte i samme bedrift, eller med ansatte i lignende stillinger i andre bedrifter (Akerlof & Yellen, 1990). En forventer videre å få igjen det samme



---

for innsatsen som andre får for sin (Haukedal, 2005). Ut fra dette danner de ansatte sin persepsjon av om lønnen de mottar er rettferdig eller ikke. For belønningssystem er altså den *opplevde* rettferdigheten det viktigste (Brochs-Haukedal, 2010; Haukedal, 2005). Akerlof og Yellen (1990) viser at ansatte som føler at lønnen de mottar ikke er rettferdig sammenlignet med arbeidet de gjør, vil justere sin arbeidsinnsats til dette. Dersom en ansatt føler at hans lønn er *høyere* enn den rettferdige, vil han dog vanligvis ikke oppjustere sin innsats (Akerlof & Yellen, 1990; McShane & Von Glinow, 2013). Cohen-Charash & Spector, referert i McShane & Von Glinow (2013, s. 151), drøfter flere reaksjoner en ansatt har til opplevelsen av å bli urettferdig behandlet sammenlignet med kollegaer. Noen vil gå til ledelsen og be om lønnsøkning for å jevne ut forskjellene, eller kan be kollegaer han mener får mer enn ham selv om å gjøre noen av arbeidsoppgavene hans, gjerne de mer komplekse. Andre reflekterer over egen oppfattelse av urettferdighet og søker et bredere sammenligningsgrunnlag i sine omgivelser. Et siste alternativ for en som føler seg urettferdig behandlet på arbeidsplassen er å si opp sin stilling.

Dersom belønningssystemet ikke er optimalt utformet kan det ha en negativ effekt på hvorvidt systemene oppfattes som rettferdige, og videre innsats og effektivitet. Bedrifter med gode og effektive belønningssystem finner en sterkere forbindelse mellom jobbtilfredshet og produktivitet enn hos andre bedrifter (Matthiesen, 2005). Et godt designet bonussystem er derfor viktig for at det skal fungere tilfredsstillende. En måte å øke sannsynligheten for at de ansatte skal føle seg rettferdig behandlet er å lytte til dem i prosessen, for å sikre at ledelse og ansatte har like virkelighetsoppfatninger (Haukedal, 2005).

Konseptet rettferdighet kompliseres av at de fleste mennesker opplever sin egen innsats eller ferdigheter som bedre enn andres (Brochs-Haukedal, 2010). Det kan da være vanskelig å komme frem til et belønningssystem som alle organisasjonens medlemmer opplever som rettferdig, og som samtidig ivaretar virksomhetens interesser.

### **2.2.5 Psykologiske bias**

I sammenheng med belønning og rettferdighet kan vi vurdere effekten av psykologiske bias, altså tendensen mennesker har til å systematisk ta valg og vurderinger som ikke har sammenheng med virkeligheten.

---

### *Bedre enn gjennomsnittet-effekten*

Et slikt bias er *bedre enn gjennomsnittet-effekten*, som innebærer at mennesker som sammenligner seg selv med gjennomsnittet overvurderer egne evner (Alicke mfl., 1995). Forskning på fenomenet foreslår at mennesker har en tendens til å tro at de er bedre enn andre i mange disipliner (Alicke mfl., 1995). Blant annet mener to av tre sjåførere at de er bedre til å kjøre bil enn gjennomsnittet (Chambers og Windschitl, 2004). Alicke mfl. (1995) utførte syv studier for å demonstrere *bedre enn gjennomsnittet-effekten* i forskjellige scenarioer. Studiene viste at det er mindre sannsynlighet for at en person vil overvurdere sine egne evner i forhold til gjennomsnittet når han kjenner til sammenligningsgruppen. Alicke mfl. (1995) finner også at utvalget overvurderte sine evner i forhold til gjennomsnittet når de ikke personlig kjente sammenligningsgruppen. Chambers og Windschitl (2004) foreslår at mange overvurderer deres egen evne som et direkte forsvar mot spesifikke og ugunstige handlinger eller hendelser. Mennesker liker ikke å tro at noe negativt skal ramme dem.

Disse funnene er også viktig i en organisasjonssammenheng. Kruger og Dunning (1999) fant at de 25 prosent dårligste i en oppgave eller egenskap har stor sannsynlighet til å overvurdere egne evner. Forskerne foreslår at de som presterer dårligst i en organisasjon har størst sannsynlighet for å overvurdere egne evner. De fant også at de som presterte dårligst, var dårligere til å vurdere prestasjonen til andre enn de som var dyktigst, mens arbeiderne som presterte best, var flinkere til å vurdere prestasjonen til ulike kollegaene.

### *Self-serving bias*

Et annet psykologisk bias er *self-serving bias*. Det innebærer at man tilkjenner positive utfall til seg selv og egne evner, mens negative utfall forklares av effekter utenfor en selv (Forsyth, 2008). Det kan for eksempel være studenter som forklarer en god karakter med hardt arbeid og intelligens, mens en dårlig karakter forklares av at spørsmålene på eksamen ikke samsvarte med pensum.

## **2.2.6 Samspillet mellom insentiver og motivasjon**

Økonomisk teori skiller vanligvis ikke mellom indre og ytre motivasjon. I økonomisk litteratur og i økonomiske modeller ser man vanligvis bare på ytre motivasjon. Indre motivasjon blir antatt å være en eksogen konstant, eller bare oversett. Det er komplisert å bestemme hvilke deler av motivasjonen til en agent som er indre og ytre motivasjon, og i tillegg kan en agent

---

være både indre og ytre motivert (Frey & Jegen, 2001). I kapittel 2.1 diskuterte vi prinspal-agent modellen. I denne modellen vil ytre belønninger føre til høyere prestasjoner ved at marginalkostnaden ved å ikke gjøre noe øker (Lazear, 2000b). Mange økonomer hevder at dette ikke alltid stemmer. Kuvaas (2005) mener at økonomer ofte overvurderer effekten av ytre belønninger, og undervurderer virkningene av indre motivasjon. I en gitt arbeidssituasjon er det fordelaktig at agenten er både indre og ytre motivert. En ønsker ikke at den indre motivasjonen skal forsvinne på bekostning av den ytre motivasjonen (Kuvaas, 2009). I litteraturen blir dette fenomenet omtalt som *motivation crowding theory*. Teorien sier at ytre belønninger i noen tilfeller kan øke et individs indre motivasjon, men også ødelegge den (Frey & Jegen, 2001). Dette vises i Titmuss (1970) ovennevnte studie, hvor man forsøkte å innføre monetære belønninger til blodgivere. Dersom en oppgave primært er drevet av indre motivasjon, må den ytre belønningen være av betydelig størrelse for at prestasjonen ikke skal bli dårligere (Frey & Jegen, 2001).

*Motivation crowding theory* forteller oss ikke at økonomiske insentiver ikke fungerer, men heller at svake økonomiske insentiver som fortrenger indre motivasjon kan virke mot sin hensikt. Tilstrekkelige økonomiske insentiver kan ha en positiv effekt, i alle fall på kort sikt (Frey & Jegen, 2001). I kapittel 3.2 vil vi belyse flere empiriske studier som ser på insentivsystemer og motivasjon.

## 2.3 Organisasjonsteori

Organisasjonsteori brukes for å beskrive, forklare og forutse hvordan organisasjoner og dens medlemmer oppfører seg (Shafritz mfl., 2015). Som nevnt i kapittel 2.1.2 vil vi fokusere på sosiale mekanismer og organisasjonskultur, og hvordan kultur kan forklare medlemmenes atferd. I dette delkapittelet vil vi først se på organisasjonskultur og deretter sammenhengen mellom insentiver og organisasjonskultur.

---

### 2.3.1 Organisasjonskultur

Bang (2013, s. 327) definerer organisasjonskultur som: *organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.*

Nordhaug (2002) mener at kulturen delvis bestemmer individuell atferd, men samtidig blir formet og endret av menneskelig atferd. Sammen med verdier er normer og regler for hva som oppfattes som akseptabel oppførsel og holdninger en sentral del av organisasjonskulturen. I tillegg er virkelighetsoppfatninger som hjelper organisasjonens medlemmer å forstå hvordan ting fungerer, og hvordan de skal tolke det som skjer rundt dem viktige (Bang, 2013). Organisasjonskultur har tre hovedfunksjoner: knytte de ansatte sammen i et fellesskap, utføre sosial kontroll og hjelpe de ansatte til å forstå arbeidsplassen sin (McShane & Von Glinow, 2013).

Kulturen i en organisasjon kommer til uttrykk gjennom hvordan medlemmene faktisk oppfører seg og hvilke holdninger de har, ikke kun gjennom de vedtatte verdiene i bedriftens profil (Bang, 2013). Arbeidsklimaet på en arbeidsplass påvirker blant annet innsats, kvalitet og engasjement i jobbsammenheng (Nerstad mfl., 2013). Ledere må derfor være observante på holdningene i organisasjonen, slik at kulturen og verdiene stemmer overens med organisasjonens ønsker og strategi (McShane & Von Glinow, 2013). Dersom man forstår hvordan de mindre synlige normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene i en organisasjon oppleves, får man et bedre innblikk i hvorfor organisasjonens medlemmer handler som de gjør, hvordan de legitimerer handlingene sine, og hvorfor slike handlingsmønstre kan være vanskelig å endre (Bang, 2013).

Det er tradisjonelt to perspektiver på organisasjonskultur: integrerings- og differensieringsperspektivet. Integreringsperspektivet ser på kulturen som en enhet, hvor alle medlemmene i organisasjonen består av samme kultur med samme normer og verdier. Differensieringsperspektivet fokuserer på at det eksisterer inkonsistens i en organisasjonskultur, og at det dannes subkulturer innad i organisasjonen (Bang, 2013). En subkultur utvikles i *en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, og som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen* (Bang,

---

2013, s. 329). Spesielt er det tre betingelser som gir næring til dannelsen av subkulturer i organisasjoner: nær kontakt mellom medlemmene, felles personlig karakteristika og felles delte erfaringer (Bang, 2013). Disse fremmer følelsen av å tilhørighet i en gruppe. En subkultur dannes ikke over natten, og menneskene må samhandle med hverandre over relativt lang tid, og få felles delte erfaringer. Det er viktig å påpeke at selv om subkulturer kan identifisere seg med andre verdier enn det hovedkulturen gjør, er ikke subkulturer nødvendigvis negativt for organisasjonen. McShane & Von Glinow (2013) peker på to viktige funksjoner som subkulturer har. Medlemmer i en subkultur stiller gjerne kritiske spørsmål til vedtatte sannheter i hovedkulturen, og kritiske spørsmål skjerper virksomheten. I tillegg er subkulturer med på å holde organisasjonen oppdatert på endringer i omgivelsene, slik at man ikke låser seg fast i en kultur som ikke henger med.

### **2.3.2 Samspillet mellom insentivsystemer og organisasjonskultur**

I kapittel 2.1.2 diskuterte vi hvordan et insentivsystem kunne ødelegge en organisasjonskultur, fordi relasjoner fikk en økonomisk kostnad, men også hvordan et insentivsystem kunne endre en organisasjonskultur. Bedriften opplever nødvendigvis ikke den ønskede effekten av et insentivsystem dersom det strider med bedriftskulturen og skaper mer frustrasjon enn motivasjon. Dermed er det viktig å forstå organisasjonen og kulturen når man skal designe og vurdere effekten av et insentivsystem. Et eksempel på dette er en casestudie av British Petroleum & Exploration (BP), hvor man innførte en teambasert bonusordning som fungerte svært godt ved en produksjonsenhet i småbyen Prudhoe Bay. Som følge av de gode resultatene fra den teambaserte bonusen, innførte selskapet samme ordning på hovedkvarteret i Anchorage. Her fungerte derimot ordningen dårlig. BP hadde oversett det faktum at Prudhoe Bay var et lite samfunn hvor de ansatte levde tett på hverandre og hadde kultur for å yte for fellesskapet, og dermed hadde et godt grunnlag for en teambasert bonusordning (Lazear, 2000a). I Anchorage var fellesskapet svakere, og grunnlaget fra teambaserte ordninger likeså. BP-eksemplet belyser noen utfordringer ved å innføre en bonusordning, og hvor viktig det er å ta hensyn til bedriftskulturen i valg av insentiver.

---

## 2.4 Ledelse

Ledelse handler om å påvirke atferd, og en leders oppgaver innebærer å planlegge, beslutte, samordne og kontrollere ansattes atferd ved bruk av ulike strategier (Christensen mfl., 2009). Som vist i kapittel 2.1.2 er ledelse en del av en bedrifts autoritære mekanismer. Coop er en produksjonsbedrift med hierarkisk struktur, hvor arbeidsoppgavene antas å være lite motiverende og utfordrende i seg selv. Vi har derfor valgt å fokusere på teori om involvering og tilbakemeldinger til de ansatte, og vil senere i oppgaven diskutere hvordan dette fungerer sammen med monetære insentiver.

### 2.4.1 Involvering av de ansatte i endringsprosesser

Innenfor ulike ledelsesstrategier finnes to diskuterte tilnærminger, *top-down* og *bottom-up* ledelse. Vi skiller disse to tilnærmingene på hvordan ledelsen ser på de ansatte. *Top-down* er et instrumentelt syn som handler om å påvirke sine egne og andres handlinger ved å bruke struktur og andre instrumentelle grep. Denne ledelsesformen betraktes som en autokratisk stil, hvor løsninger og strategier identifiseres og settes i gang av lederen. Ordrene formidles til ansatte “på gulvet” som må gjennomføre endringene etter ledelsens mål. Ledelsens rolle blir derav å benytte de riktige hierarkiske virkemidlene (Christensen mfl., 2009). I motsetning til en *top-down* tilnærming, er *bottom-up* en mer demokratisk tilnærming, der identifisering av problemer og løsninger utarbeides i samarbeid mellom ledere og ansatte. Inkluderende ledelse er en kjerneverdi i *bottom-up* tilnærmingen. Når ansatte inkluderes og er med å påvirke beslutninger er det større sjanse for at deres atferd endres i ønsket retning (Christensen mfl., 2009). Flere tegn peker på at arbeidslivet i Norge beveger seg i en demokratisk retning, hvor innslag av tvang, autoritetsunderkastelse og restriksjoner er redusert (Nordhaug, 2002). Tannenbaum & Schmidt (1958) beskriver at en deltagende lederstil gir høyere behovstilfredsstillelse i arbeidet, men at dette ikke nødvendigvis fører til bedre arbeidsprestasjoner. Tvilsomme eller negative sammenhenger mellom tilfredshet og ytelse gjorde at en innså at en demokratisk lederstil ikke var det rette i alle situasjoner.

Hiller (2013) har forsket på effekten av begge tilnærmingene i store bedrifter. Han fant at *top-down* og *bottom-up* strategiene fungerer best når de overlappet hverandre. En av bedriftene i hans forskningsprosjekt hadde benyttet *top-down* tilnærmingen i mange år, men gikk over til

---

*bottom-up* tilnærmingen. Mange ansatte, inkludert mellomledere, syntes idéen var god, men vanskelige å praktisere. Noen årsaker til det var at det var vanskelig å vite konkret hva organisasjonen ville oppnå med endringen, og at de ansattes idéer stoppet opp et sted i systemet eller ble avvist. Dette gav opphav til konflikter og frustrasjon, og ledelsen ble oppfattet som upålitelig. Etter dette mislykkede forsøket gikk ledelsen tilbake til *top-down* tilnærmingen (Hiller, 2013).

Hiller (2013) hevder at ledelse bør være en situasjonsavhengig aktivitet, hvor ledelsen benytter begge tilnærmingene for å påvirke ansattes vaner. En tilpasning mellom ytterpunktene i *bottom-up* og *top-down* er best, på grunn av at ledelsen kan sitte på informasjon som de ansatte ikke har, eller har kompetanse til å forstå, men også fordi de ansatte sitter på informasjon som er viktig for ledelsen. For å mestre en slik tilnærming må ledelsen forstå organisasjonen, usikkerhet, kultur og andre faktorer som påvirker menneskets atferd (Hiller, 2013). Colbjørnsen (2015) beskriver det samme som Hiller (2013), at ledelse består i å finne en god balanse i spenningsfeltet mellom *top-down* og *bottom-up*. Det er selve prosessen som er viktig. Så lenge ansatte får være medvirkende i beslutningsprosessen, er det langt større sannsynlighet for å oppnå ønsket endring (Colbjørnsen, 2015).

De ansatte bør altså involveres i endring som omfatter dem. Chan Kim og Marborgne (2003) mener at bedrifter som vil ha et miljø hvor ansatte presterer, må jobbe med involvering, tillit og bruke rettferdige prosesser. Tre kriterier listes for en rettferdig prosess: *involvering, forklaring og forventninger*. *Involvering* innebærer å involvere ansatte i beslutninger som påvirker dem ved å be om deres mening, og la dem få mulighet til å kommentere og diskutere beslutninger. *Involvering* er en måte å kommunisere at ledelsen har respekt for ansattes meninger og deres idéer. Samtidig økes den kollektive kunnskapen og informasjonsflyten. *Forklaring* betyr at alle som er involvert og påvirket av en beslutning skal forstå hvorfor en endelig beslutning ble tatt. En forklaring av bakgrunnen for en beslutning skaper tillit ved å vise de ansatte at deres innspill blir vurdert. *Forventninger* er klare avklaringer på hva som forventes når en beslutning er tatt. Når mennesker forstår hva som forventes av dem vil de i større grad fokusere på oppgaven, og ikke på selve beslutningen.

Chan Kim og Marborgne (2003) presiserer at en rettferdig beslutningsprosess ikke nødvendigvis har som hensikt å skape harmoni, eller å vinne støtte. Man vil ta beslutninger

---

som drar de ansatte mot bedriftens mål. En medarbeider som blir sett og hørt får en mildere og mer medgjørlig holdning til de krav som stilles i beslutninger.

## 2.4.2 Tilbakemeldinger

Vi definerer tilbakemeldinger som kommunikasjon mellom en sender og en mottaker, hvor budskapet som leveres mottas enten negativt eller positivt. Hargie (2006) mener at tilbakemeldinger på arbeidsplassen er essensielt for ferdighetsutvikling, fordi en ansatt må vite hva en god prestasjon er, og hvilke endringer som må til for å forbedre sin prestasjon. Da kan man kontrollere fremgangen, slik at mottakeren utfører arbeidet sitt på en hensiktsmessig måte (Hargie, 2006). Tilbakemeldinger i arbeidslivet har betydning for en rekke prosesser som motivasjon, selvaktelse og læring (Grenness, 1999). Hvordan man ønsker å motta tilbakemeldinger, og om man er villig til å lære av dem, varierer fra person til person. Det avhenger av hvordan personen oppfatter tilbakemeldinger. En tilbakemelding om prestasjonen kan være ment positivt, men blir oppfattet som negativt. Det er derfor viktig for sender å tilpasse tilbakemeldingene for hver enkelt mottaker (Spurkeland, 2005).

Spurkeland (2005) hevder at mennesker er for dårlige til å gi tilbakemeldinger, og at arbeidstakere generelt får for lite av det. Han mener at mennesker generelt er født med et grunnleggende behov for oppmerksomhet og bekreftelse, og at manglende tilbakemeldinger kan være ødeleggende. Spurkeland (2005) mener at bedrifter generelt har et stort forbedringspotensial når det kommer til å bygge en tilbakemeldingskultur, som kan være medvirkende til økt trivsel på arbeidsplassen. Hargie (2006) støtter dette opp ved å hevde at det er viktig for effektiviteten på arbeidsplassen å ha fokus på ros og konstruktive tilbakemeldinger i en organisasjon.

Hargie (2006) hevder at i enhver tilbakemelding bør ros være hovedvekten i tilbakemeldingen. Den skal likevel være fortjent og tilpasset mottakeren. Implikasjonen av å gi berettiget ros er at det kan føre til økt motivasjon, økt vekst og skape begeistring (Spurkeland, 2011). Hargie (2006) mener at ros kan øke prestasjonen til en ansatte ved at man øker motivasjonen ved å styrke selvilliten og selvfølelsen. Dette krever tilpassede tilbakemeldinger til personen som mottar dem.



---

## 2.5 Oppsummering av teori

Litteraturgjennomgangen viser hvilke teorier vi har tatt utgangspunkt i for å besvare problemstillingen vår. Prinsipal-agent teori legger grunnlaget for hvorfor man bruker insentiver til å motivere ansatte. I gjennomgangen har vi vist at monetære insentiver utover normal fastlønn ikke nødvendigvis trengs for å motivere ansatte til å gjøre jobben sin. Dersom oppgavene er enkle og repetitive og man antar at de ansatte er lite indre motiverte for jobben sin, kan monetære insentiver øke motivasjonen til å utføre jobben med høy innsats. Det er imidlertid mange hensyn som må tas for å designe et bonussystem som fungerer godt for bedriften, herunder om ordningen skal være individuell eller teambasert, være med eller uten tak og om belønningene skal være monetære eller ikke-monetære. I tillegg må den ansatte bli motivert av bonusen, og den bør derfor være oppnåelig, rettferdig og mulig for den enkelte å påvirke for at ordningen skal fungere godt. Organisasjonskulturen må være åpen for monetære insentiver, de ansatte må dele en oppfatning om at monetære belønninger for innsats er greit. I tillegg kan ikke monetære insentiver veie opp for ledelse som ikke fungerer. Ledelsen bør etterstrebe inkludering av de ansatte, og gi tilbakemeldinger på innsats. Uten involvering i prosesser og informasjon mister man tillit mellom ansatte og ledelse. Tilbakemeldinger er viktig for at de ansatte skal vite hvor de kan forbedre seg for å nå bedriftens mål.

Alle styringsmekanismene hører sammen, og hvis man ikke tilpasser mekanismene til hverandre vil den enkelte mekanismes effekt reduseres.

## 3. Empiri

I dette kapitlet presenterer vi empirisk forskning om insentiver og motivasjon. Vi vil i det følgende se nærmere på et utvalg studier som omhandler insentiver, motivasjon og prestasjon som vi videre diskuterer sammen med våre funn i kapittel 7. Først presenterer vi studier som handler om sammenhengen mellom insentiver og prestasjon eller innsats. Deretter ser vi på studier som ser på sammenhengen mellom kommunikasjon og prestasjon.

### 3.1 Insentiver og prestasjon

Tradisjonell økonomisk teori fokuserer på monetære belønninger som den viktigste motivasjonsfaktoren når en agent skal bestemme sin egen innsats. Tungodden & Cappelen (2012) mener at dette synet er en forenkling av virkeligheten, da motivasjon er en kompleks sak som ofte ikke lar seg stimulere ene og alene av monetære belønninger. Penger er imidlertid viktig for mennesker, også utover bytteforholdet mellom arbeidsgiver og ansatt og må behandles deretter (McShane & Von Glinow, 2013).

Prestasjonsbasert lønn skal motivere arbeidere til å øke sin innsats, og videre antar man at økt innsats forbedrer bedriftens effektivitet. Dette avhenger av to forutsetninger: at en økning i bonusrelaterte belønninger øker arbeiderens motivasjon og innsats, og at økningen i motivasjon og innsats øker prestasjonen til arbeideren (Ariely mfl., 2009). For at arbeiderens prestasjoner skal forbedres må imidlertid bonussystemets design og mekanismer være tilpasset de ansatte og bedriftens behov. Kuvaas (2008) mener at manglende forståelse av organisasjonen og bonussystemets funksjon kan skape mer frustrasjon og utilsiktede virkninger enn det forbedrer de ansattes prestasjoner.

Monetære belønninger kan både forbedre eller forverre et individs indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). De hevder at hvordan belønningen blir mottatt av agenten avgjør om belønningen skaper høyere indre motivasjon eller ikke. Hvis belønningen blir sett på som en bekreftelse på ens kompetanse, vil ens indre motivasjon bli styrket. Hvis belønningen blir sett på som en mekanisme til å diktere atferd, vil arbeiderens indre motivasjon brytes ned. Resultatet av monetære belønninger kan altså avhenge av hvordan belønningene implementeres i

---

organisasjonen, fordi belønninger som diskutert i kapittel 2.1.2, er en del av bedriftens samlede styringsmekanismer.

Når monetære, prestasjonsbaserte belønninger leder til dårligere prestasjoner omtales det som *the hidden cost of rewards*. Prestasjonsbasert belønning kan ødelegge for indre motivasjon fordi det kan undergrave arbeidernes tro på evnene sine, eller verdien av arbeidet de gjør (Kvaløy mfl., 2015; Deci, 1999). Gneezy & Rustichini (2000) viser i artikkelen *Pay enough or don't pay at all* at små monetære bonuser kan ha negativ effekt på prestasjoner. Personer som fikk betydelige monetære belønninger følte dog at deres innsats ble anerkjent, og de ble motivert av bonusen. Ariely mfl. (2009) viser imidlertid i et eksperiment at også effekten av ekstremt sterke insentiver fører til dårligere prestasjoner, fordi deltakerne ikke klarte å fokusere på arbeidsoppgaven når insentivene ble for sterke. Som en konsekvens presterte de som fikk sterke insentiver dårligere enn dem som hadde moderate insentiver. I tillegg mener Kohn (1993) at dersom man ikke mottar bonus i et resultatbasert avlønningssystem kan skuffelsen være ødeleggende for motivasjonen, da skuffelsen over det opplevde bonustapet blir større enn gleden ved arbeidet. Kohn (1993) peker også på at i tillegg til negativ effekt for motivasjonen kan økonomiske insentiver påvirke forholdet mellom kollegaer negativt. Pfeffer (1998) mener at prestasjonsbasert avlønning ikke skaper motivasjon, fordi monetære belønninger ikke kan fungere som et substitutt for et arbeidsmiljø med tillit, trivsel og mening.

Jenkins mfl. (1998) argumenterer for at insentiver har god effekt på kvantitet og effektivitet for enkle, rutinepregede og lett målbare oppgaver, men finner ingen effekt på kvalitet. Kuvaas (2008) mener at insentiver for rutinepregede oppgaver vil lede til at insentivmottaker jobber så fort som mulig, og leverer med akseptabel kvalitet. For at insentivet skal fungere som ønskelig for bedriften er det derfor svært viktig at man har en standard for hva som er akseptabel kvalitet, slik at ikke kvantitet går på bekostning av kvalitet. Lazear (2000b) mener at prestasjonsbasert avlønning øker produktiviteten. Han finner at de ansatte økte produksjonen med 44% etter innføring av et resultatbasert bonussystem. Delvis fordi hver enkelt jobbet hardere og delvis som følge av en sorteringseffekt, hvor de som mislikte bonusordningen forlot bedriften. Fang og Gerhart (2014) forklarer at sorteringseffekten gjør at dem som motiveres av ytre stimulus blir værende i bedriften, samtidig som bedriften tiltrekker seg andre personer som også motiveres av ytre belønninger. Gjennom sorteringseffekter får altså bedriften en positiv effekt av bonussystemet. Eisenberger mfl. (1999) finner at prestasjonsbaserte belønninger forsterker opplevelsen av frihet og

---

selvbestemmelse hos ansatte med høye forventninger til belønning. Når ytre stimulus som prestasjonsbasert belønning forsterker ens autonomi, stimulerer det indre motivasjon og ikke ytre motivasjon (Eisenberger mfl., 1999).

Over har vi diskutert hvorvidt monetære insentiver har positiv eller negativ effekt på indre motivasjon og prestasjoner. Cappelen & Tungodden (2012) diskuterer forholdet mellom økonomiske insentiver og innsats. De mener at de fleste mennesker er påvirket av økonomiske insentiver og at man vil gjøre en avveining mellom økonomisk egeninteresse og det man mener er moralsk riktig. I prinsipal-agent-modellen antar man at agenten alltid vil yte minimum akseptabel innsats. Cappelen & Tungodden (2012) mener imidlertid at dette ikke stemmer, og at de fleste mennesker vil føle et moralsk ansvar for å gjøre jobben sin når en arbeidskontrakt er inngått. Mennesker tilpasser altså innsatsen sin til det de mener er moralsk riktig.

En del av moralsk motivasjon er å forsøke å unngå ulikheter som anses som urettferdige, men noen ulikheter oppfattes som rettferdige og andre som urettferdige. Ulik belønning aksepteres dersom det skyldes forskjeller som følge av innsats, altså noe de selv kan påvirke. Dersom forskjellene imidlertid skyldes forhold utenfor den enkeltes kontroll, vil de oppfattes som urettferdige (Cappelen & Tungodden, 2012).

## 3.2 Kommunikasjon og prestasjon

Mens økonomer har undersøkt motivasjon gjennom monetære insentiver, har psykologer vært mer interessert i effekten av ikke-monetære motivasjonsfaktorer som anerkjennelse, verdsettelse og verbal tilbakemelding (Kvaløy mfl., 2015). Det er teoretisk akseptert at indre motivasjon påvirkes av flere aspekter enn monetære belønninger, og det er utført flere studier som identifiserer interaksjon mellom kommunikasjon og prestasjon.

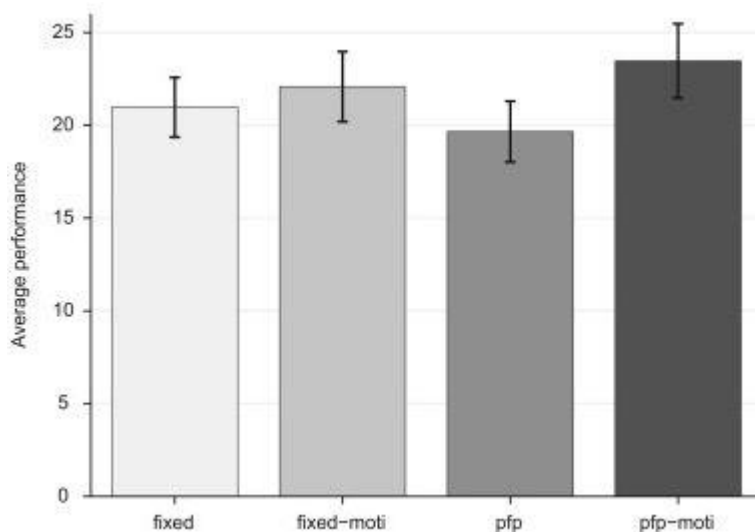
Stajkovic & Luthans (2003) sammenlignet resultater fra totalt 73 forskningsprosjekter som omhandlet prestasjon sett i sammenheng med monetære insentiver, sosial anerkjennelse og tilbakemeldinger. De fant at disse tre virkemidlene separat økte prestasjonen med henholdsvis 23%, 19% og 10%. Alle virkemidlene påvirket altså den ansattes prestasjon positivt, og selv om de monetære insentivene hadde sterkest effekt var det også en tydelig sammenheng mellom

---

anerkjennelse og de ansattes prestasjoner. Bradler mfl. (2016) finner også at anerkjennelse øker prestasjonen til ansatte. Gjennom et kontrollert eksperiment undersøkte de hvilken effekt ulike former for anerkjennelse har på prestasjonen. Bradler mfl. (2016) fant at offentlig anerkjennelse økte prestasjonen til en gruppe. Videre fant de at anerkjennelse har best effekt når den blir gitt eksklusivt, men ikke for eksklusivt. De viser at en økning i eksklusivitet øker prestasjonen ytterligere frem til et punkt hvor anerkjennelsen blir for eksklusiv, og får negativ effekt på prestasjonen. Dette støttes av Grant og Gino (2010), som studerte hvordan lederes verbale uttrykk av takknemlighet (verdsettelse) påvirker ansattes innsats. Gjennom fire forskjellige eksperiment finner de sterke positive effekter av takknemlighet i forskjellige situasjoner. Deres funn foreslår at når en agent blir takket for sin innsats, vil følelsen av å være verdsatt både sosialt og for sin kompetanse stimulere til mer innsats i fremtiden. Tidligere studier utført på temaet takknemlighet viser at takknemlighet øker følelsen av å være kompetent (Bandura, 1977).

Peterson & Luthans (2006) gjennomførte en sammenligning av et ikke-finansielt og et kollektivt finansielt belønningssystem blant 21 gatekjøkken i en amerikansk hurtigmatkjede. I denne studien ble seks ledere fra enhetene trent i to tre-timers økter til å gi ikke-finansiell belønning til medarbeiderne som skryt og oppmuntring for prestasjonsfremmende atferd. I tre av enhetene ble lederne trent til å forklare det finansielle belønningssystemet, samt å observere prestasjonsfremmende atferd. De resterende 12 enhetene fungerte som en kontrollgruppe. Lederne på gatekjøkkenene vurderte arbeiderne, og bonus ble utbetalt med likt beløp i hvert gatekjøkken basert på hvor mye prestasjonsfremmende atferd som ble observert av lederen. Også de ikke-finansielle belønningene ble gitt på kollektivt nivå, f.eks. gjennom muntlige tilbakemeldinger på slutten av dagen om at "gjennomkjøringstiden var bra i dag". Resultatet viste at de ni gatekjøkkenene hvor eksperimentet ble gjennomført hadde betydelige bedre resultater enn kontrollgruppen. De tre gatekjøkkenene med kollektivt belønningssystem viste en økning med 30% i profitt, 19% reduksjon i gjennomkjøringstid og 13% reduksjon i turnover av ansatte. Til sammenligning var tallene for de seks gatekjøkkenene som eksperimenterte med ikke-finansielle virkemidler som kollektive tilbakemeldinger hadde en økning i profitt på hele 36%, 25% reduksjon i gjennomkjøringstid og 10% reduksjon i turnover. Konklusjonen var at begge eksperimentgruppene presterte bedre enn kontrollgruppen, men at det ikke-finansielle belønningssystemet leverte bedre resultater enn det finansielle belønningssystemet. Peterson & Luthans (2006) foreslår at ikke-finansielle virkemidler har stor effekt på prestasjonen.

Kvaløy mfl. (2015) utførte et eksperiment for å se nærmere på interaksjonen mellom prestasjonslønn og motiverende kommunikasjon. Studenter ble leid inn for å gjøre en dataplottingsjobb. Videre ble de delt inn i fire tilfeldige grupper uten at de fikk vite om det. To av gruppene fikk fastlønn, mens de to andre gruppene fikk en liten prestasjonslønn på toppen av fastlønnen. Det ble gitt en skriftlig motiverende arbeidsbeskrivelse til to av gruppene, mens to grupper fikk en nøytral beskrivelse. I den motiverende beskrivelsen ble studentene fortalt hvor velegnede de var til å utføre denne jobben, og hvorfor jobben var viktig å få utført for forskning ved universitet. Resultatene viste at prestasjonslønn uten motiverende kommunikasjon hadde en svak negativ effekt, med mer feil og slurv. Den motiverende arbeidsbeskrivelsen hadde en sterk positiv effekt, men først og fremst for dem som også fikk prestasjonslønn. I kombinasjon med prestasjonslønn økte produktiviteten med 20% og reduserte antall feil ned 40 %. Dette betyr at prestasjonslønn og meningsfylt arbeid ikke erstatter hverandre, men derimot forsterker hverandre. Konklusjonen var at prestasjonslønn virker bedre på prestasjoner når en i tillegg er indre motivert for oppgaven. Figur 3.1 nedenfor illustrerer resultatene fra eksperimentet.



Figur 3.1. Resultater fra eksperimentet. *Fixed* er fastlønn, *pfp* er prestasjonslønn.

### 3.3 Oppsummering av empiri

Diskusjonen om monetære insentivers virkning på motivasjon og prestasjon er bred. Noen studier viser til at monetære belønninger har negativ effekt på indre motivasjon og videre

innsats, mens andre studier viser at monetære belønninger har en positiv effekt for innsats eller prestasjoner. Felles for de fleste studiene er imidlertid at konteksten insentivene brukes i har betydning. Før man innfører et insentivsystem bør man kjenne til virksomhetens behov og utfordringer, og tilpasse systemet til det. Hva de ansatte motiveres av er essensielt for hvilke belønninger man bør bruke, og belønningene må ha riktig styrke. En indre motivert ansatt som føler han får for lite belønninger kan få redusert motivasjon som følge av monetære insentiver. Flere studier finner at også ikke-monetære belønninger som anerkjennelse og motiverende kommunikasjon har positiv effekt på ansattes prestasjoner. Kvaløy mfl. (2015) trekker også paralleller mellom motiverende kommunikasjon og finansielle insentiver, og finner at man får best effekt på prestasjoner av å bruke disse virkemidlene sammen.

## 4. Metode

I dette kapittelet vil vi presentere metodene brukt for å gjennomføre studien. Vi vil først presentere valg av studieobjekt. Deretter kommer studiens forskningsdesign, forskningstilnærming, forskningsstrategi inkludert tidshorisont, og datainnsamling. Under datainnsamling vil vi presentere utvalget, de ulike formene for data vi har samlet inn, og hvordan vi gikk frem for i prosessen. Vi har brukt en sammensetning av både kvalitative og kvantitative metoder for å etablere et godt datagrunnlag for analysen: sekundærdata fra bedriften, spørreundersøkelse, intervjuer og deltagende observasjon. Videre presenteres metoden brukt i analysen, før vi til sist i kapittelet vil diskutere oppgavens kvalitet.

### 4.1 Valg av studieobjekt: Coop Handel AS

I denne oppgaven studerer vi to grossistlager i Coop Handel AS; lageret i Bergen og i Stavanger. Coop Handel AS innførte en bonusprøveordning for samtlige lager i Norge med virkning fra 1. april 2016, og ved utgangen av året viste produktivetsdataene til Coop lagrene opplevde forskjellige produktivitetseffekter etter innføringen av ordningen. Vi fant de store forskjellene i produktivitet interessante, og ville undersøke hvorfor lagrene, som har samme bonusordning og like arbeidsoppgaver, presterte ulikt. Vi ble kjent med problemstillingen gjennom at en av oss jobber deltid på lageret i Bergen.

Vi valgte enhetene i Stavanger og Bergen fordi de er ytterpunktene i målingen av produktivitet, hvor lageret i Bergen presterer best av Coop-lagrene i Norge, mens lageret i Stavanger presterer dårligst. Dette gjør at vi kan sammenligne hvorfor bonusordningen fungerer godt et sted, men ikke et annet. I tillegg gjorde geografisk nærhet til nettopp disse to lagrene det enkelt og rimelig for oss å besøke dem.

I studien forklarer vi hvorfor en bonusordningen har ulik effekt på arbeidsplasser som har like arbeidsoppgaver.



---

## 4.2 Forskningsdesign

Saunders mfl. (2016) omtaler forskningsdesign som et rammeverk for hvordan en vil besvare sin problemstilling. Designet inkluderer elementer som valg av datakilder, datainnsamlingsmetoder og hvilke teknikker som skal brukes for å analysere data. En sentral del av forskningsdesignet er valg av metode. Man skiller mellom *kvantitative*, *kvalitative* og *blandede* metoder. Kvantitative metoder bruker standardiserte, numeriske data som kan analyseres med statistiske og grafiske metoder. Kvalitative metoder er egnet til å få frem meningsaspekter i populasjonen, og forholdet mellom dem. I praksis bruker mange forskere en blanding av de to metodene, såkalt *blandet metode*. I blandet metode brukes en miks av kvantitative og kvalitative teknikker. Ved bruk av flere forskningsmetoder reduserer man svakheter knyttet til bruk av en bestemt metode. I tillegg får man bredere tilnærming til datainnsamling, analyser og tolkning. Vårt forskningsprosjekt favner om både produktivitetsmålninger og menneskelige faktorer. Blandet metode er den tilnærmingen vi mener egner seg best for vår studie. Vi mener at det gir oss et mer nyansert bilde av situasjonen, hvor både de ansattes meninger og produktivitetstallene inkluderes.

En annen del av forskningsdesignet er å velge et formål med studien. Saunders mfl. (2016) beskriver fem måter en studie kan utformes på. En *eksplorativ studie* forsøker å skape ny innsikt til et fenomen, en *forklarende studie* søker å finne årsakssammenhenger mellom variabler, en *beskrivende studie* vil fremstille personer, situasjoner eller hendelser, en *evaluerende studie* vil finne ut hvor godt noe fungerer, mens en *kombinert studie* kan inkludere flere formål i designet. I vår studie beskriver vi Coops prestasjonslønnssystem og hvordan det fungerer, i tillegg utforsker vi hva som er årsakene til forskjellen i produktivitet mellom Bergen og Stavanger. Studien er altså en kombinasjon av beskrivende og eksplorativ, dit hen at den fremstiller en situasjon, og søker å skape ny innsikt til fenomenet.

## 4.3 Forskningstilnærming

*Induktiv* og *deduktiv* forskningstilnærming er de to hovedtilnærmingene i forskningsprosjekter. En induktiv tilnærming innebærer at man selv utvikler en teori basert på empiriske undersøkelser, mens en deduktiv tilnærming innebærer at man undersøker problemstillinger med bakgrunn i eksisterende teori (Saunders mfl., 2016). Teorien og

---

empirien presentert tidligere danner bakgrunnen for vår studie. I litteraturen drøftes grunner til at prestasjonslønnssystem fungerer, og årsaker som gjør at det kan mislykkes. Det finnes allerede et bredt utvalg av forskning og litteratur innenfor emnet som vi har basert problemstillingen vår på. Et mål i studien er å finne ut om det er en signifikant forskjell i produktivitet hos arbeiderne på lagrene i Bergen og Stavanger, og hva som kan forklare forskjellen. En tilnærming er å gjennomgå eksisterende teori innenfor feltet, for videre å undersøke om forskjellene kan forklares eller forstås bedre når det knyttes opp mot teori. Vi mener derfor at en deduktiv forskningstilnærming, hvor man undersøker problemstillinger med bakgrunn i eksisterende teori (Saunders mfl., 2016), er mest hensiktsmessig for vår studie.

## 4.4 Forskningsstrategi

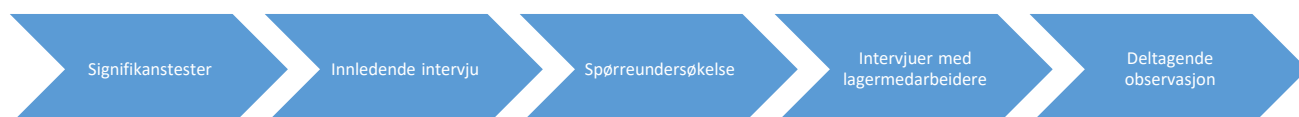
Sanders mfl. (2016) omtaler forskningsstrategi som en plan for hvordan forskeren skal besvare sin problemstilling. Som nevnt over vil vi bruke blandede metoder for å besvare problemstillingen, og dette vil påvirke valget av forskningsstrategi. Vi mener det er hensiktsmessig å gjennomføre en casestudie. I casestudier utforsker man en eller flere avgrensede enheter intensivt, hvor målet er å få rik informasjon om enheten vi undersøker (Thagaard, 2013). Gjennom bruk av flere metoder vil vi ha større mulighet til å bekrefte at dataene forteller oss det vi tror de forteller oss (Saunders mfl., 2016). Datainnsamlingsmetodene vi tok i bruk var: signifikanstester, spørreundersøkelser, intervju og deltagende observasjon. Signifikanstestene baserer seg på sekundærdata i form av produktivitetstall fra bedriften, for å konstatere signifikant forskjell i produktivitet mellom enhetene. Dette legger grunnlaget for resten av oppgaven, fordi vi fikk bekreftet at det var en signifikant forskjell i produktiviteten mellom enhetene som det var relevant å undersøke. Spørreundersøkelser er en kvantitativ metode som er velegnet til å samle inn større mengder data om et fenomen på kort tid, men med konstruerte spørsmål risikerer en å gå glipp av viktig dybdekunnskap (Johannessen mfl., 2004). I følge Saunders mfl. (2016) kan det derfor være hensiktsmessig å kombinere spørreskjema med dybdeintervju, slik at man både får svar fra mange, og kan stille et mindre utvalg oppfølgingsspørsmål. Deltagende observasjon gir forskeren mulighet til førstehåndsoppfatninger av situasjonen han skal undersøke (Johannessen, 2004). Bruk av både intervju og deltagende observasjon gir oss mer datamateriale som grunnlag for tolkninger.

### Tidshorisont

Vi skiller mellom to tidshorisonter for et forskningsprosjekt. Enten kan en studie gjennomføres på et bestemt tidspunkt, ellers kan studien gjennomføres på to eller flere tidspunkt (Thagaard, 2013). En tverrsnittstudie undersøker et fenomen på et bestemt tidspunkt, mens en longitudinell studie gir informasjon over tid (Saunders mfl., 2016). Ettersom vår studie har en betydelig kvalitativ del, og tid er en begrenset ressurs, vil en tverrsnittstudie være det naturlige valget. Tverrsnittstudier benytter ofte spørreundersøkelser som strategi for datainnsamling, eller intervjuer som er gjennomført innenfor en kort tidsperiode (Saunders mfl., 2016). Når respondenter besvarer spørsmål bør man spørre om ting som skjer nå, eller hva de tenker om ting nå. Dersom man spør dem om ting som skjedde i fortiden kan det være at de husker feil, eller at nye erfaringer påvirker deres oppfatning av fortiden.

## 4.5 Datainnsamling

Vi vil i det følgende gjennomgå alle metodene vi har brukt for å samle inn data til denne oppgaven. Metodene blir presentert i kronologisk rekkefølge lik fremdriften i arbeidet. Prosessen er illustrert i figur 4.1 under. Analyse og kvalitet blir gjennomgått samlet i egne delkapitler etter dette.



Figur 4.1. *Prosjektet skal gjennomføres gjennom en kombinasjon av kvantitative og kvalitative forskningsmetoder gjennom flere delstudier ( Sequential, multi-phase design).*

I datainnsamlingsprosessen har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Primærdata er samlet inn spesifikt for dette forskningsprosjektet, og består av data fra spørreundersøkelser, intervju og deltagende observasjon. Sekundærdata er opprinnelig samlet inn for et annet formål. Vi mottok sekundærdata fra bedriften i form av produktivitetstall og oversikt over bonusutbetalinger fra bedriftens enheter i Bergen og Stavanger.

---

Målet vårt med innsamlingen av primærdata er å samle informasjon fra et representativt utvalg av ansatte fra lagrene i Stavanger og Bergen. Vi har samlet inn data gjennom å distribuere spørreundersøkelser til lagermedarbeiderne, og gjennomført dybdeintervjuer med et mindre utvalg lagermedarbeidere for bredere forståelse av tanker og oppfatninger, samt innhentet kunnskap om driften av lageret gjennom deltagende observasjon.

### 4.5.1 Utvalget

Saunders mfl. (2016) skiller mellom to hovedtyper utvalg, representative utvalg og ikke-tilfeldige utvalg. Vi bruker forskjellige metoder for datainnsamling, og utvalget vårt vil variere noe mellom metodene. I spørreundersøkelser er det mest vanlig å bruke representative utvalg for datainnsamling, fordi man vil ha mulighet til å generalisere funnene til hele populasjonen senere (Saunders mfl., 2016). I kvalitative undersøkelser velger man deltagere som har egenskaper eller kvalifikasjoner for det man skal undersøke, et såkalt strategisk utvalg (Thagaard, 2013). Lagermedarbeidere i Bergen og Stavanger, samt lederne deres, er de som innehar relevant informasjon om vår problemstilling. Utvalget baserer seg derfor på lagermedarbeidere ved Coop Handels enheter i Bergen og Stavanger, mens størrelsen på utvalget vil variere noe mellom metodene.

For spørreundersøkelsen var det derfor viktig for oss å få så mange svar som mulig, fra alle lagermedarbeidere i alle funksjoner. Det var derfor hensiktsmessig for oss å sende ut spørreundersøkelsen til alle lagermedarbeiderne, selv om vi ikke forventet svar fra alle. Det var frivillig å delta i spørreundersøkelsen, og utvalget for spørreundersøkelsen ble derfor definert av dem som svarte.

Intervjuer er mer tidkrevende å gjennomføre enn en spørreundersøkelse, og det var derfor viktig for oss at dem vi snakket med hadde nyttig informasjon å gi oss. Vi ønsket å snakke med minst én representant fra hver avdeling på lagrene, som hadde vært ansatt i minst ett år, og fortrinnsvis var i funksjon som plukker. I tillegg ønsket vi å snakke med minst én som var omfattet av en annen del av bonusordningen på hvert sted. Vi samarbeidet med lederne på avdelingene når vi skulle gjennomføre intervjuene. De fant lagermedarbeidere som hadde tid til overs, og lyst til å la seg intervju.

---

Saunders mfl. (2016) mener at det vil være urealistisk å intervju samtlige ansatte i et selskap, og argumenterer videre at et utvalg kan gi høyere presisjon enn hele populasjonen, da man har bedre tid til å utforme selve undersøkelsen. Antall intervjuer man bør gjennomføre avhenger av utvalget, prosjektets omfang og tilgjengelige ressurser (Johannessen, 2004). Vi skiller mellom *heterogen* og *homogen utvelgelse*. Heterogen utvelgelse er basert på at man velger personer som har ulike karakteristikk, mens homogen utvelgelse er forbundet med å velge personer som er del av en gruppe der medlemmene har mange like karakteristikk (Saunders mfl., 2016). Intervjupersonene i Bergen og Stavanger ble valgt ut på bakgrunn av arbeidsoppgavene sine som samsvarer med homogen utvelgelse. For en homogen gruppe vil 12 dybdeintervjuer være tilstrekkelig (Guest mfl., referert i Saunders mfl., 2016, s. 283). Johannessen mfl. (2004) mener at 5-10 intervjuer er et realistisk antall intervjuer for studentoppgaver. Thagaard (2013) mener at utvalget er stort nok når man ikke får ytterligere informasjon av å gjennomføre flere intervjuer. Etersom vi har en gruppe respondenter i Stavanger og en gruppe i Bergen, ønsket vi å gjennomføre omtrent like mange intervjuer begge steder. Vi gjorde totalt 15 intervjuer med lagermedarbeidere, 8 i Stavanger, og 7 i Bergen. Dette var et utvalg vi fornøyde med, da vi mente at vi fikk nok informasjon til å gjennomføre gode analyser.

#### 4.5.2 Signifikanstester

Fra Coop Handel mottok vi data for 2016 med informasjon om gjennomsnittlig produktivitet på alle avdelingene i Bergen og Stavanger, samt anonymiserte data med oversikt over alle bonusutbetalinger samme år. Tallene vi mottok inkluderte lagermedarbeidere i både plukk- og reach-funksjon, men for å avgrense oppgaven har vi kun studert resultatene til lagermedarbeidere i plukkfunksjon.

For å stadfeste at det er en reell forskjell mellom enhetene testet vi for signifikans gjennom hypotesetesten *t-test*. I følge Saunders mfl. (2016) kan man bruke en *t-test* for sammenligning av grupper til å måle sannsynligheten for at disse gruppene er forskjellige. Dataene må kunne deles inn i ulike grupper ved hjelp av en beskrivende variabel. Den beskrivende variabelen er her lokasjon, altså Bergen eller Stavanger. *T-testen* sammenligner forskjellen i gjennomsnittet for de to gruppene ved å måle spredningen i resultatene. Dersom sannsynligheten for at forskjellen oppstår *tilfeldig* er liten er det en statistisk signifikant forskjell mellom gruppene

(Saunders mfl., 2016). T-testen antar at dataene er normalfordelt, og at gruppene har samme varians (Ubøe, 2015). Normalfordeling er ikke et krav, selv om det er en antagelse, og kan ignoreres uten at det skaper for mange problemer (Hays, referert i Saunders mfl, 2016, s. 518). Dersom utvalgene er av lik størrelse kan man også ignorere antagelsen om at utvalgene har lik varians (Hays, referert i Saunders, 2016, s. 520).

Vi har valgt en tosidig t-test for å teste for signifikansnivå. Grunnen til at vi valgte en tosidig test er fordi vi ikke kan utelukke at produktiviteten kan variere begge veier. Med en ensidig t-test sjekker man kun for endringer i én retning, som at man f.eks. gjennom et opplæringstiltak forventer man kun forbedring, ikke forverring (Ubøe, 2015). Vi sammenligner resultatene for kolli/time i Bergen og Stavanger, og vurderer om forskjellen i produktivitet mellom de to enhetene er signifikant. Vi mener derfor at en tosidig t-test er mest hensiktsmessig, som. Tosidige t-tester er også det mest vanlige (Johannessen mfl., 2004).

For signifikanstestene jobbet vi ut fra følgende hypoteser:

Nullhypotese: Det er ingen forskjell i produktivitet (kolli/time) mellom de to lagrene

Alternativhypotese: Det er forskjell i produktivitet (kolli/time) mellom de to lagrene

Generelt for hypotesetester er det to typer feil man bør være oppmerksom på. Feilene deles inn i type I og type II. Type I feil, forkastningsfeil, oppstår når nullhypotesen egentlig er korrekt, men at en svært tilfeldig observasjon gjør at vi forkaster nullhypotesen likevel. Den andre typen feil man kan gjøre er godtakingsfeil, type II feil. Det innebærer at nullhypotesen er gal, men at en tilfeldig observasjon gjør at vi likevel beholder nullhypotesen (Ubøe, 2015).

Produktivitetstallene fra Coop ble analysert i excel. Vi undersøkte både for enhetene totalt, og per avdeling. Hypotesetestene forteller imidlertid kun om det er en forskjell, ikke hvorfor. Det er derfor nødvendig å følge opp med data fra flere kilder og analyser for å finne interessant informasjon.

### **4.5.3 Spørreundersøkelse**

Spørreskjemaet innledes med en kort tekst der formålet med undersøkelsen, tidsbruk og struktur presenteres i korte trekk. Bonus er omtalt som prestasjonslønn ettersom dette er begrepet som bedriften benytter internt. Undersøkelsen presenteres med en synlig NHH-logo,

---

og er tilpasset for både mobil og datamaskin. Vi presiserer at den innsamlede dataen vil bli behandlet som konfidensiell, og at alle svar er anonyme. Anonymitet er viktig for at respondentene skal føle seg trygge på at svarene de avgir ikke kan spores tilbake til enkeltpersoner, og at de således kan svare ærlig på spørsmålene uansett hvilke meninger de har (Saunders mfl., 2016).

### *Spørreskjemaets oppbygning*

Spørreundersøkelsen starter med enkle, nøytrale spørsmål som hvilken enhet man tilhører, alder og hvilken del av prestasjonslønnsordningen respondenten omfattes av. Det er anbefalt å starte spørreundersøkelser med enkle spørsmål, fordi slike spørsmål er lettere for respondentene å besvare enn spørsmål hvor de må uttrykke sine meninger (Jacobsen, 2015; Saunders mfl., 2016). Videre er spørreundersøkelsen delt inn i tre hoveddeler: *prestasjonslønnsordningens design, organisasjonskultur og ledelse*.

Spørreskjemaet består av 5 nøytrale spørsmål, 22 utsagn hvor man krysser av for hvor enig eller uenig man er, og 3 åpne spørsmål med kommentarfelt som det var frivillig å svare på. Seksjon en består av 7 utsagn om prestasjonslønnssystemet, seksjon to består av 7 utsagn om arbeidsmiljø og organisasjonskultur, og seksjon tre består av 8 utsagn om ledelse. Ved slutten av hver seksjon har respondenten mulighet til å kommentere, eller legge til informasjon angående temaet. Spørreskjemaet er ikke dynamisk, det vil si at spørsmålene er formulert på en slik måte at alle som omfattes av prestasjonslønnssystemet kan besvare samtlige spørsmål, selv om de omfattes av ulike deler av systemet.

### *Åpne og lukkede spørsmål*

Saunders mfl. (2016) mener at de fleste spørreundersøkelser består av både åpne og lukkede spørsmål. Lukkede spørsmål har faste svaralternativer, som forenkler databehandlingen i etterkant, samtidig som det er enklere for respondenten å håndtere spørreskjemaet (Saunders mfl., 2016). Åpne spørsmål gir mer nyanserte svar, og vil være naturlig å bruke når det ikke enkelt å forme opplagte svaralternativer. Ulempen med åpne spørsmål er at de er vanskeligere å kvantifisere og krever tolkning (Saunders mfl., 2016). Med unntak av kommentarfeltet i slutten av hver kategori er alle spørsmålene lukkede. Kommentarfeltet har to funksjoner: den ene er for å se om respondenten har skjønnet spørsmålene, mens den andre er for å oppfatte tilleggsinformasjon som vi muligens ikke hadde tenkt på. Et spørreskjema med både åpne og lukkede spørsmål, er semi-strukturert (Jacobsen, 2015). De øvrige spørsmålene og

---

svaralternativene er utformet etter Likert-skalaen, hvor respondenten skal krysse av for hvor enig eller uenig han eller hun er i påstanden. Vi valgte å ha seks svaralternativer; *helt enig, litt enig, verken enig eller uenig, litt uenig, helt uenig, og vet ikke*. *Verken eller- og vet ikke-*boksene er inkludert for å gi respondentene mulighet til å stille seg nøytrale til spørsmålene. Svaralternativene er nummerert fra 1 til 5, for å forenkle analysearbeidet. Dette er en av fordelene ved bruk av Likert-skalaen i spørreundersøkelser (Saunders mfl., 2016). Påstandene i spørreundersøkelsen er forøvrig positivt ladet, slik at høye skårer vil reflektere at flere er enige i utsagnet. De lukkede spørsmålene har svaralternativer som er gjensidig utelukkende, altså er det kun mulig å velge ett svar. Dette er gjort for å unngå overlappende svaralternativer.

### *Kontakt med respondenter*

Spørreundersøkelsen ble distribuert via e-post til utvalget. Vi ble enig med disponenten for bedriftens lager i Bergen og Stavanger om at han skulle distribuerte spørreundersøkelsen til lagermedarbeiderne. Vi valgte denne løsningen fordi vi mente det var mer naturlig for lagermedarbeiderne å åpne en e-post fra arbeidsgiver enn fra ukjente avsendere. I tillegg trengte vi ikke å hente inn e-postadresser til de ansatte, som bidro til deres anonymitet. Bedriften mottok en link til spørreundersøkelsen som de distribuerte via e-post til alle som er omfattet av produktivitetsbonusordningen på de to enhetene. For å sikre at så mange som mulig gjennomførte undersøkelsen skrev ledelsen en motiverende tekst som poengter viktigheten av at alle svarte på spørreundersøkelsen. Videre ble det hengt opp en tydelig påminnelsesnotis ved inngangspartiet til lagrene, samt at formennene ble instruert av ledelsen til å motivere de ansatte til å gjennomføre spørreundersøkelsen.

Selve linken tok respondentene til spørreundersøkelsen via undersøkelsesverktøyet Qualtrics Survey Software. Her hadde vi til enhver tid oversikt over hvor mange som hadde svart. En svakhet med å la bedriften distribuere spørreundersøkelsen var at vi ikke hadde mulighet til å se hvem som ikke hadde svart, og dermed måtte purre samtlige i utvalget. Når respondentene fullførte undersøkelsen ble linken brutt, slik at man sikret full anonymitet av respondentene.

For å avdekke eventuelle svakheter i spørreskjemaet før selve spørreundersøkelsen fant sted, samarbeidet vi med bedriften angående oppbygging av spørreskjema, formulering av spørsmål og spørsmålenes relevans. Strukturen og spørsmålene ble revidert i flere runder, med kontinuerlig veiledning og tilbakemelding. Videre gjennomførte vi en pilotstudie. Formålet var å teste om det var uklarheter i spørsmålene, at det ikke var noen problemer med registrering



---

av data, samt at lengden på undersøkelsen var passende. Vi delte ut spørreskjemaet til åtte personer, som vi spurte om å gjennomføre undersøkelsen i sin helhet. Vi oppfordret dem til både å svare så reelt som mulig, men også teste spørreskjemaet flere ganger og angi ulike svar, slik at vi fikk testet analysefunksjonene i programvaren vi brukte. Vi ba spesielt om tilbakemelding på hvor lang tid det tok å gjennomføre spørreundersøkelsen, språkfeil, logisk oppbygning av spørreskjemaet, og eventuelle uklarheter. Tilbakemeldingene var at spørreskjemaet tok mellom fem og åtte minutter å gjennomføre. Vi gjennom gikk og vurderte alle tilbakemeldingene, og korrigerte der vi mente det var passende. Pilotstudien lot oss bli bedre kjent med Qualtrics Survey Software, slik at vi ble tryggere på hvordan vi skulle behandle den innsamlede dataen.

### *Responstrate og purring*

82 respondenter åpnet eller startet på undersøkelsen, men 14 av disse besvarte svært få eller ingen spørsmål, og ble derfor forkastet. 65 spørreundersøkelser ble fullført i sin helhet, mens 3 respondenter fullførte kun seksjon 1. Vi valgte å beholde de 3 respondentene som kun besvarte seksjon 1 fordi vi mener at svarene dere er gyldige for denne seksjonen, ettersom hele seksjonen er fullført. Det styrker resultatene med flere respondenter. Av de 65 fullførte undersøkelsene er 17 respondenter fra Bergen og 48 fra Stavanger. Av de tre respondentene som besvarte seksjon 1, er én fra Bergen og to fra Stavanger. Populasjonen består totalt av 180 medarbeidere, hvorav 125 i Stavanger, og 55 i Bergen. Dermed utgjør dette en responstrate på 38% fra medarbeiderne i Stavanger og 31% fra medarbeiderne i Bergen.

Vi sendte ut purring på spørreundersøkelsen én uke etter utsending. Jacobsen (2015) anbefaler å sende ut første purring 10-20 dager etter utsending, men på grunn av tidspress med å samle inn dataene gjorde vi det tidligere. Vi ønsket å fullføre spørreundersøkelsen i forkant av dybdeintervjuene, slik at vi kunne tilpasse intervju spørsmålene etter resultatene fra spørreundersøkelsen og stille flere spørsmål rundt de emnene som skilte seg ut. Før første purring hadde vi mottatt 57 svar, som utgjør en responstrate på 32 %. Jacobsen (2015) hevder at man ikke kan forvente at en purring vil øke svarprosenten betraktelig, og at man bør være forsiktig med å sende ut mer enn en purring, da dette kan føre til misnøye hos respondentene. Vi valgte derfor å kun sende ut én purring. Dette økte antall svar til 68, og gav oss en endelig svarprosent på 38% på seksjon en, mens de to resterende seksjonene hadde 65 svar og en responstrate på 36%. Jacobsen (2015) mener at man må være forberedt på lave svarprosent

---

for internett-baserte spørreundersøkelser, mens Saunders mfl. (2016) estimerer mellom 10 til 20 prosent. Vi anser vår svarprosent som tilfredsstillende.

#### 4.5.4 Intervju

Forskningsintervjuet er en samtale med formål (Saunders mfl., 2016). Vi gjennomførte to runder med intervjuer, først innledende intervjuer med ledelsen, deretter intervjuer med lagermedarbeidere i Stavanger og Bergen. Intervjuene var semi-strukturerte. Semi-strukturerte intervjuer er intervjuer hvor man har en overordnet plan, en intervjuguide, for hvilke temaer man skal innom, mens spørsmålene kan variere noe fra intervju til intervju (Johannessen mfl., 2004). Flexibilitet er viktig slik at intervjuer kan tilpasse spørsmålene til erfaringene og synspunktene som intervjupersonen gir uttrykk for (Thagaard, 2013). Semi-strukturerte intervjuer kan brukes som en del av et forskningsdesign med blandede metoder, for å validere, forklare eller utforske tema som har utløpt fra en spørreundersøkelse (Teddlie & Tashakkori, referert i Saunders mfl., 2016, s. 377). Til intervjuene utarbeidet vi én intervjuguide til hver av lederne, og én intervjuguide til lagermedarbeiderne. Intervjuguidene bestod av tema og spørsmål som vi ville innom med intervjupersonene. Etersom intervjupersonene besitter ulik kunnskap gjennom sine roller, var temaene de samme, men spørsmålene var tilpasset den vi snakket med og deres rolle.

Gjennom intervjuene med ledelsen ønsket vi å forstå virksomheten bedre, og danne et bilde av hvilke utfordringer og muligheter de så med prestasjonslønnssystemet. Vi snakket med disponenten for lagrene i Bergen og Stavanger, og driftssjefen i Bergen.

Vi ville intervju lagermedarbeiderne for å få mer utdypende informasjon enn det spørreundersøkelsen kunne gi oss, og vi gjennomførte derfor intervjuene med lagermedarbeiderne etter at spørreundersøkelsen var gjennomført. Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet, kan en spørreundersøkelse gi mer interessant informasjon når den brukes sammen med kvalitative intervjuer, ved at man går i dybden og kan fange opp nyanser (Johannessen mfl., 2004). Intervjupersonene får også mulighet til å uttrykke seg fritt, og forklare sine svar og meninger (Johannessen mfl., 2004). Vi valgte derfor å utforme intervjuguidene etter at spørreundersøkelsen var gjennomført, slik at spørsmålene baserte seg på de temaene som pekte seg ut etter spørreundersøkelsen.

---

### *Intervjuprosessen*

Vi møtte intervjupersonene på arbeidsplassen deres av praktiske hensyn. Å oppsøke dem der de er gjør terskelen lavere for deltakelse, ved at de enkelt kunne forlate arbeidet for å møte til intervju, samt at det kan være enklere for dem å delta i kjente omgivelser. Intervjuene ble gjennomført på et ledig kontor på de respektive lagrene, for å sikre at vi fikk sitte uforstyrret. For at intervjupersonen skulle føle seg mer komfortabel hadde vi også kaffe og te tilgjengelig. Hvordan man som intervjuer opptrer i intervjuet er viktig (Thagaard, 2013), og vi fokuserte på å være nøytrale under intervjuene. Vi jobbet ut ifra en intervjuguide som vi hadde utarbeidet på forhånd. Da hadde vi en tydelig plan på hvilke emner vi ville innom, men var også frie til å stille oppfølgingsspørsmål til det intervjupersonen sa. Dette gjorde det lettere for oss å lytte til og vise interesse for intervjupersonen, slik at han ønsket å ta seg tid til å svare skikkelig på spørsmålene (Johannessen mfl., 2004). Vi innledet intervjuene med å presentere oss selv og oppgaven, og spesifisere intervjupersonenes anonymitet. Vi fikk også tillatelse fra samtlige intervjupersoner til å ta opp samtalene. Det var viktig for oss å presisere at det de sa på intervjuet ville bli mellom oss og dem, og at lydopptakene ikke ville lyttes til av noen andre enn oss. I Stavanger gjennomførte vi intervjuene sammen, mens i Bergen var det bare én intervjuer. En av oss jobber på lageret i Bergen, og vi var bekymret for at det kunne påvirke svarene til lagermedarbeiderne. I Bergen måtte vi gjøre en avveining mellom at vi mente det var mest hensiktsmessig å være to tilstede under intervjuene, og hensynet til at en av oss var kjent for lagermedarbeiderne. Vi kom frem til at det var mest problematisk å ha et kjent ansikt på intervjuet, og bestemte oss derfor for at det beste var om kun en av oss gjennomførte intervjuene i Bergen, slik at ikke respondentene svarte annerledes fordi de kjente til en av intervjuerne.

Vi startet med enkle spørsmål som alder og ansiennitet for å komme i gang med intervjuet. Vi spurte deretter etter intervjupersonenes egne erfaringer med bonussystemet, for å bli kjent med deres syn på bonussystemet tidlig i intervjuet. Videre fulgte intervjuet samme oppbygning som spørreundersøkelsen, med spørsmål om bonussystemets design, organisasjonskultur og ledelse. Fra spørreundersøkelsen så vi at svært mange av respondentene på begge enhetene ikke var fornøyde med bonussystemet, noe vi ville få mer informasjon om gjennom intervjuet. Vi fokuserte altså på de spørsmålene som ga mest interessante resultater i spørreundersøkelsen, og fulgte opp kommentarer gitt i de åpne feltene.

---

Vi intervjuet 8 lagermedarbeidere i Stavanger, og 7 i Bergen. Begge steder snakket vi med minst én representant fra hver avdeling, og flest plukkere. Intervjupersonene var mellom 26 og 57 år gamle, og ansienniteten varierte fra 1 år til 40 år. Jevnt over var det god spredning i alder og ansiennitet. Ettersom det er en svært liten andel kvinner som er ansatt som lagermedarbeidere i både Bergen og Stavanger har vi valgt å se bort fra kjønn i analysene våre for å ivareta respondentenes anonymitet. Samtlige intervjupersoner i både Bergen og Stavanger fikk utbetalt noe bonus hver måned. Intervjuene varte i mellom 15 og 40 minutter. Variasjonen i tidsbruk ble nokså stor fordi det varierte hvor engasjerte og pratsomme intervjupersonene var. De innledende intervjuene med ledelsen ble gjennomført 16.02.17. Intervju med lagermedarbeiderne ble gjennomført i Stavanger 15.03.17, og i Bergen 23.03.17.

### *Transkribering*

Lydopptakene fra intervjuene er en del av oppgavens primærdata. For å forberede primærdataene til analysearbeidet transkriberte vi intervjuene. I tillegg tok vi notater underveis i intervjuene for å få ned spesielle poenger vi mente var viktige. Ved bruk av sitater er det viktig å ivareta informantens anonymitet (Thagaard, 2013). Vi har skrevet om sitatene fra dialekt til ordinær norsk skrivemåte, både for å gjøre informanten mindre gjenkjennelig, og for å gjøre teksten enklere å lese og forstå. Ved å redigere teksten oppstår det en viss fare for at meningen i utsagnet blir endret (Thagaard, 2013). Vi har imidlertid hatt fokus på å bevare meningsinnholdet i utsagnet, slik at budskapet blir ivaretatt.

## **4.5.5 Deltagende observasjon**

I deltagende observasjon tar forskeren samme rolle som dem han skal observere, og forsøker å ta del i deres aktiviteter ved å bli et medlem av deres arbeidsstyrke, organisasjon eller samfunn. Lengden av deltagelse strekker seg fra ren observasjon til full deltagelse. En styrke med deltagende observasjon er at forskeren får mulighet til å få en unik innsikt i forskningsobjektet (Saunders mfl., 2016; Thagaard, 2013).

Vi fikk mulighet til å gjennomføre deltagende observasjon gjennom at en av oss har en deltidsstilling på lageret i Bergen, og dermed erfaring med plukking og lagerarbeid. Gjennom deltagende observasjon kan vi få enda bedre innsikt i driften i Stavanger, og undersøke om det var fysiske forskjeller i arbeidsforholdene mellom lagrene som kunne påvirke effektiviteten, som intervjuene med ledelsen og spørreundersøkelsen ga indikasjoner på.

Observatøren arbeidet to dager på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger, samme avdeling som i Bergen. Observasjonen ble gjennomført 16.03.17 og 17.03.17. Siden observasjonsperioden var relativt kort, var det viktig at observatør fikk innpass i organisasjonen raskt. Arbeidsoppgavene var kjente fra Bergen, og opplæring utover en omvisning på lageret var derfor ikke nødvendig. Vi antar likevel at arbeidet går litt saktere i Stavanger, fordi en ikke er kjent med vareoppstillingen. I tillegg ble arbeidsantrekk tatt med fra Bergen, slik at det ikke var noen ytre kjennetegn som skilte observatør fra resten av de ansatte.

Lagermedarbeiderne i Stavanger ble opplyst om hensikten med deltagelsen. Ved å opplyse om deltagelse risikerer man at de ansatte opptrer annerledes, men vi unngår samtidig uærlighet eller andre etiske dilemma mellom observatør og de ansatte (Johannessen mfl., 2004). Hvilken innstilling forskeren møter miljøet med har mye å si for hvilke relasjoner man får til menneskene man observerer (Thagaard, 2013). Selv om vi i utgangspunktet skulle se på fysiske arbeidsforhold ved virksomheten i Stavanger under deltagende observasjon, mente vi at det var viktig å ha en god relasjon til de ansatte på lageret. For at observasjonen skulle bli så naturlig som mulig var det viktig at observatøren ble akseptert som en naturlig del av bemanningen (Thagaard, 2013), slik at observasjonen påvirket driften minimalt.

Av hjelpemidler hadde observatøren med seg en notatblokk, hvor han tok notater underveis. Notater har en sentral plass i observasjonsstudier (Thagaard, 2013), og var viktig for å få med seg detaljer. En hel dag med observasjon ga mange inntrykk, og det var vanskelig å huske alt mot slutten av dagen. Å ta notater hjalp observatøren til å bearbeide erfaringer underveis, og lettet arbeidet med analysen senere (Thagaard, 2013). Avvik og forskjeller i praksis var viktig å notere ned. På slutten av oppholdet ble også produktivitetstallene notert ned, slik at vi hadde sammenligningsgrunnlag mot de ordinære resultatene i Bergen.

## 4.6 Analyse

I dette delkapittelet presenterer vi hvordan vi gikk frem i analysearbeidet. Selve analysen av resultatene kommer i kapittel 7. I analysedelen av oppgaven er en av de viktigste faktorene å klare å sette sammen all informasjonen fra de ulike datakildene til et helhetlig bilde. Analysearbeidet involverer å identifisere mønstre, sammenhenger og prosesser (Johannessen

mfl., 2004). Vi startet med å organisere informasjonen fra de ulike kildene, slik at vi hadde god kunnskap om de ulike funnene først. Når informasjonen var organisert og oversiktlig gikk vi i gang med arbeidet med å se funnene i sammenheng, og startet analysearbeidet. Først kategoriserte vi dataene etter faktorer i bonusordningens design, organisasjonskultur og ledelse. Deretter sorterte vi på enkeltfaktorer under disse temaene igjen, som rettferdighet, oppnåelighet eller tilbakemeldinger fra ledelsen.

Ettersom respondentene i Bergen og Stavanger ble tilsendt samme spørreundersøkelse var et av de første stegene i analysen å lage krysstabeller der vi separerte svarene fra Bergen og Stavanger. Dette ble gjort i programmet Qualtrics Survey. Deretter lagde vi grafiske fremstillinger og beregnet gjennomsnittstall for utsagnene. Bruk av Likert-skalaen i spørreundersøkelsen forenklet arbeidet med å sammenligne resultatene fra Bergen og Stavanger, da vi enkelt kunne forholde oss til gjennomsnittstall.

Dataene fra intervjuene ble transkribert som en forberedelse til analyse. Vi fulgte Thagaard (2013) sin modell for analyse av kvalitative data. Etter transkriberingen leste vi gjennom alle intervjuene på nytt og markerte poenger og sitater vi mente var viktige. Informasjonen fra intervjuene ble først kodet og kategorisert, før vi identifiserte sentrale momenter og tolket resultatene. Til kategoriseringen satt vi opp en matrise med ulike tema, hvor vi videre delte opp utsagn i om de var positive eller negative til det aktuelle temaet.

## 4.7 Kvalitet

For at resultatene fra studien skal være gyldige, må undersøkelsen ha høy grad av reliabilitet og validitet. I dette delkapittelet går vi gjennom og vurderer datamaterialets kvalitet. Betydningen av begrepene reliabilitet og validitet er noe ulike for kvalitative og kvantitative metoder, og ettersom vi bruker blandet metode i denne studien vil vi gå gjennom spørsmål knyttet til kvalitet for begge metoder.

---

### 4.7.1 Validitet

Validitet er knyttet til gyldigheten av tolkningene som man kommer frem til, styrkes av at man er kritisk til egne tolkninger (Thagaard, 2013). Det er vanlig å skille mellom *ekstern* og *intern validitet*. *Ekstern validitet* handler om at forståelsen av et fenomen som utvikles innenfor en studie, også er gyldige i andre sammenhenger, at det er *overførbart* (Thagaard, 2013). *Intern validitet* er knyttet til hvordan årsakssammenhenger støttes innenfor en studie, om vi kan si noe om sammenhengen mellom variablene vi studerer (Saunders mfl., 2016).

#### *Intern validitet*

I kvantitative metoder knyttes intern validitet til om man måler det man skulle måle (Saunders mfl., 2016). En sentral del av å sikre dette, er at respondentene forstår hva vi spør om, og at man har samme forståelse av et begrep. Vi var nøye på hvordan vi formulerte spørsmålene i undersøkelsen, og etterstrebet korte og konsise spørsmål. Pilottesten var viktig for hvordan spørsmålene ble formulert til slutt, da vi fikk tilbakemeldinger på at noen spørsmål var vanskelige å forstå. I tillegg endret vi på noen termer etter innspill fra bedriften, slik at de stemte overens med de begrepene bedriften bruker i omtale av bonussystemet. Vi la også til en *vet ikke*-boks, slik at respondenter som ikke kunne svare på spørsmålene ikke ville påvirke resultatene fra undersøkelsen. For intern validitet er det også viktig at man ikke har skjevheter i utvalget. Ettersom det var frivillig å svare på undersøkelsen kan det ha oppstått skjevheter i utvalget, ved at det for eksempel er dem med sterkeste meninger om bonussystemet som har benyttet seg av muligheten til å besvare spørreundersøkelsen. Ved internettbaserte undersøkelser er dette vanskelig å unngå, ettersom vi har liten mulighet til å påvirke respondentene til å besvare undersøkelsen utover vennlige oppfordringer. Sannsynligheten for skjevheter i utvalget synker imidlertid når antallet respondenter øker.

I kvalitative metoder vil forholdet mellom den som blir undersøkt og den som undersøker spille inn (Thagaard, 2013). I intervjuprosessen kan man i større grad påvirke styrken på intern validitet. Under intervjuet kunne vi presisere formuleringer og forklare ting dersom intervjupersonen ikke forsto hva vi mente. Dersom det var noe vi ikke forsto ba vi intervjupersonene om å utdype, eller stilte oppfølgingsspørsmål. Utvalget er også viktig i kvalitative metoder. Både i Bergen og Stavanger fikk vi hjelp av en formann eller leder til å sende inn intervjupersoner. Dette kan ha forstyrret utvalget, selv om vi ba om tilfeldig valgte lagermedarbeidere. Lederne kan tenkes å ha insentiver til å sende sine «beste folk» til

---

intervju, for å gi et bedre bilde av driften de er ansvarlige for. Alle intervjupersonene i Stavanger fikk noe i bonus, som ikke normen på lageret i Stavanger. Ettersom vi besøkte bedriftene i arbeidstiden deres var det imidlertid nødvendig å samarbeide med en leder, slik at han kunne sende opp folk der det var kapasitet til det. Vi kunne ha lagt intervjuene til utenfor arbeidstiden for å unngå dette problemet, men vi anslo det som vanskelig å få noen til å stille opp på intervju utenom arbeidstiden, samt at vi da potensielt måtte brukt mye tid på reising for å oppsøke intervjupersonen på et sted som passet dem.

### *Ekstern validitet*

Ekstern validitet innebærer at funnene man har fra studien kan generaliseres fra utvalg til populasjon (Saunders mfl., 2016), altså være gyldige i andre sammenhenger (Thagaard, 2013). For kvalitative undersøkelser bruker Thagaard (2013) begrepet overførbarhet, som innebærer at de tolkninger man gjør innenfor en studie også kan ha gyldighet i andre sammenhenger.

En sentral del av ekstern validitet er at utvalget som har deltatt i undersøkelsen er stort nok og er representativt for populasjonen (Saunders mfl., 2016). Fra spørreundersøkelsen har vi data fra 31 % av lagermedarbeiderne i Bergen og 38 % av lagermedarbeiderne i Stavanger. Ettersom vi har gjennomført sammenlignende analyser er det viktig at utvalget i *både* Bergen og Stavanger er representativt for populasjonen der. I Stavanger mener vi at svarprosenten på 38 % er et godt resultat, størrelsen på utvalg og populasjon tatt i betraktning. I Bergen kunne vi tenkt oss å ha noen flere respondenter, ettersom populasjonen er mindre. I følge store talls lov er det mer sannsynlig at utvalg av stor absolutt størrelse er representative, fordi sjansen for en skjevfordeling synker når utvalget er stort (Saunders mfl., 2016). Utvalget vårt har imidlertid jevn spredning i både alder og erfaring, som styrker ekstern validitet.

Funn fra dybdeintervjuene er vanskeligere å generalisere, fordi dataene kommer fra et lite utvalg (Saunders mfl., 2016). For å gjøre utvalget mer generaliserbart passet vi på å få intervjupersoner fra alle avdelingene, og som for spørreundersøkelsen var spredningen god for ulike karakteristikk, da alder og erfaring varierte fra unge som hadde jobbet ett år i selskapet, til godt voksne som hadde hatt hele sin yrkeskarriere der. For resultatene fra Stavanger kan det være problematisk at samtlige intervjupersoner får *noe* i bonus, og vi



---

derav ikke har noen representanter fra den store gruppen uten bonus. Sett i sammenheng med de andre metodene brukt i studien, øker imidlertid overførbarheten.

#### 4.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvorvidt datainnsamling og analyse gir pålitelige resultat (Johannessen mfl., 2004). Det bør ikke være trekk ved selve undersøkelsen som leder til de resultatene man oppnår (Jacobsen, 2015). Innenfor kvantitativ forskning innebærer reliabilitet at dersom andre forskere skulle replikere undersøkelsen vil de finne samme resultat (Saunders mfl., 2016). Thagaard (2013) mener at dette prinsippet ikke er holdbart for kvalitativ forskning, fordi det baserer seg på at forskeren oppfattes som uavhengig i forhold til deltagerne, noe som er vanskelig i situasjoner hvor mennesker må forholde seg til hverandre. Saunders mfl., (2016) peker på deltagerfeil, deltagerpartiskhet, observasjonsfeil og observasjonspartiskhet som mulige trusler mot undersøkelsens reliabilitet.

Spørreundersøkelse er en kvantitativ metode, hvor vi ikke hadde kontakt med respondentene før utsendelse av undersøkelsen. Det kan derfor være relativt enkelt for andre å replikere denne studien senere. Deltagerfeil og deltagerpartiskhet er typisk utfordringer ved bruk av spørreundersøkelse som metode for datainnsamling (Saunders mfl., 2016). Vi sendte ut spørreundersøkelsen på e-post, og et problem med det er at vi ikke vet når og hvor respondentene besvarer spørsmålene. Det kan være at respondenten har dårlig tid når han svarer, og ønsker å gjøre seg ferdig så fort som mulig, uten å tenke gjennom svarene sine først. For å begrense sannsynligheten for dette lagde vi undersøkelsen så kort og konsis som mulig. Noen kan sitte sammen med kollegaer når de svarer på spørsmålene, og således diskutere svarene før de svarer. Dette kan føre til at man ikke får meningen til den aktuelle respondenten, fordi han lar seg påvirke av kollegaenes mening i svaret. Feil i intervjuene er også en trussel, hvis intervjupersonen svarer det han tror intervjueren vil høre istedenfor det han mener selv.

Observasjonsfeil kan forekomme hos den som skal tolke og analysere resultatene (Saunders mfl., 2016). For analyse av spørreundersøkelsen og produktivitetstallene foreligger det en potensiell feilmargen i det man skal overføre data fra et program til et annet, eller når man utarbeider figurer. For kvalitative undersøkelser er denne faren større. I analysene av materialet fra intervjuene kategoriserte vi nyttige utsagn i matriser. En fare med dette er at

---

man kan miste noe av meningssammenhengen i sitatene når de tas ut av kontekst. Vi transkriberte alle intervjuene i ettertid for at det skulle være lettere å trekke ut relevante poeng. Dersom man kun leser intervjuene i skrevet form senere, mister man imidlertid inntrykk som tonefall og kroppsspråk. For å begrense denne feilen tok vi også notater underveis i intervjuene. I Stavanger var vi begge to til stede under intervjuene, slik at en var kunne konsentrere seg om å observere og ta notater. I tillegg passet vi på å skrive ned egne inntrykk og refleksjoner kort tid etter intervjuene mens det fortsatt var friskt i minne. Hvordan man opptrer som intervjuer og observatør er også sentralt for å styrke reliabiliteten. Vi var opptatte av å holde oss nøytrale, men interesserte, slik at ikke intervjupersonen ble for påvirket av oss.

Tidligere forståelse for et fenomen kan også påvirke, og bidra til observasjonsfeil (Saunders mfl., 2016). For oss ble dette en faktor vi måtte være ekstra var på, fordi en av oss jobber på lageret i Bergen. Thagaard (2013) mener at dersom man allerede er innenfor miljøet man undersøker, får man et særlig godt grunnlag for forståelse av de fenomenene som studeres, men man må være svært observant på faren for å overse nyanser som ikke samsvarer med egne erfaringer. Vi har imidlertid vært oppmerksomme på denne utfordringen hele veien, og bevisst jobbet med å være objektive.

Resultatenes reliabilitet kan også bekreftes av at vi gjennom flere metoder finner resultater som samsvarer med hverandre. Det vil si at funnene fra spørreundersøkelsen stemmer overens med funnene fra intervjuene, deltagende observasjon, de statistiske testene og vice versa.

## 4.8 Oppsummering av metode

Studieobjektet vårt er to lager i Coop Handel AS. Oppgaven har en deduktiv forskningstilnærming, og forskningsmetoden er blandet. Vi har benyttet oss av både sekundær- og primærdata, hvor vi har brukt flere metoder for datainnsamling, herunder intervju, spørreundersøkelse og deltagende observasjon. Å benytte flere metoder med ulike innfallsvinkler gir oss mulighet til å se det store bildet og styrker kvaliteten til oppgaven.

Analysene av produktivetsdata dannet bakgrunnen for oppgaven og har gitt oss nyttig informasjon om produktivetsutfordringene på enhetene i Bergen og Stavanger. Spørreundersøkelsen og intervjuene har gitt oss innsikt i ledelsen og de ansattes meninger om bonusordningen. Deltagende observasjon var nyttig for å verifisere utfordringene de ansatte

pekte på og få bedre forståelse for dere arbeidshverdag. Det brede datagrunnlaget ga oss et godt utgangspunkt for analysen og har styrket oppgavens kvalitet. I vurderingen av kvalitet drøftet vi hvordan skjevheter utvalget vårt kan være en trussel for oppgavens kvalitet. Vi mener imidlertid at ettersom vi har hentet inn data fra flere kilder og når disse ses i sammenheng, styrkes kvaliteten og konsekvensen av et lite utvalg blir mindre. Vi har studert to enheter i samme bedrift for å forklare forskjellene i produktivitet mellom dem. Det gjør at resultatene kan være vanskelige å generalisere til andre virksomheter, men vi mener at studiene gir nyttig innsikt i utfordringer med bruk av bonussystem i lagervirksomheter og gir signal om fokusområder for god bruk av bonussystem.

## 5. Presentasjon av studieobjekt

I dette kapittelet vil vi kort presentere selskapet Coop Norge, studieobjektene og prestasjonsbonusordningens design. Mye av informasjonen i dette kapittelet er basert på innledende samtaler med disponenten i Bergen og øvrig informasjon vi har fått direkte fra selskapet. Kapittelet er delt inn i tre delkapittel: presentasjon av Coop Norge, lagrene i Bergen og Stavanger, og presentasjon av produktivitetsbonusordningen.

### 5.1 Presentasjon av Coop Norge

Det første samvirkelaget i Coop ble stiftet som et resultat av at industriarbeidere i byen Rochdale i England ikke ønsket å handle i bedriftseiernes butikker (Coop, 2017). Industriarbeiderne åpnet sin egen butikk finansiert ved hjelp av egenkapital og med avtale om overskuddsdeling basert på hva den enkelte hadde handlet for. Dette var grunnlaget for Coop som i dag er Norges eneste varehandelsaktør som er eid av sine forbrukere (Coop, 2017). I 1906 ble Coop Norge SA stiftet, og Coop Norge er i dag samvirkelagenes fellesorganisasjon. Oppgavene til Coop Norge er å ivareta sentrale fellesoppgaver for samvirkelagene, som kjededrift, vareforsyning, logistikk og innkjøp. I 2016 hadde Coop nesten 1,5 millioner medeiere fordelt på 97 samvirkelag. Hvert av disse samvirkelagene driver og eier butikkene i Coop som selvstendige juridiske enheter (Coop, 2017).



Figur 5. 1. Organisering av Coop.

---

I slutten av 2014 ble det inngått en avtale mellom ICA og Coop om at Coop Norge ønsket å kjøpe alle aksjene i ICA Norge. Avtalen innebar at hele dagligvarevirksomheten, logistikk og støttefunksjoner hos ICA Norge skulle overtas av Coop Norge. Oppkjøpet måtte godkjennes av Konkurransetilsynet grunnet bekymring for at oppkjøpet skulle påvirke konkurransen i dagligvaremarkedet og konsumentene negativt. I 2014 bestod ICA Norge av 553 butikker fordelt på tre ulike konsepter. Konkurransetilsynet krevde at Coop måtte selge 93 av disse butikkene for å få lov til å kjøpe opp ICA Norge (Holtan, 2016). Coop aksepterte disse betingelsene og i august 2015 fusjonerte selskapene. I dag er Coop Norges nest største dagligvareaktør med en markedsandel på 29,4 %, og driver 1 150 dagligvarebutikker fordelt på seks kjedekonsepter (Coop, 2017).

Coop Norge har videre fire datterselskaper som skal sørge for at samvirkelagenes interesser blir ivaretatt: Coop Norge Butikkdrift, Coop Norge Eiendom, Coop Norge Industri og Coop Norge Handel. Coop Norge Butikkdrift driver butikkene som ble overtatt etter oppkjøpet av ICA Norge, Coop Norge Eiendom forvalter og utvikler eiendom, mens Coop Norge Industri produserer Coops egne merkevarer. Coop Norge Handel AS har ansvar for grossist- og logistikkvirksomheten i Coop, og eier seks lager i Norge som leverer varer til de ulike dagligvarekjedene. I denne oppgaven ser vi nærmere på to enheter i Coop Handel AS, lagrene i Bergen og Stavanger.

## 5.2 Lagrene i Bergen og Stavanger

I dette delkapittelet vil vi presentere lagerenhetene i Bergen og Stavanger. Hovedoppgaven til lagrene er å levere varer til dagligvarebutikker i sin region. Lageret i Stavanger er størst målt i omsetning og antall ansatte. Stavanger omsatte for 7 milliarder kroner i 2016 og har 150 årsverk, hvorav 125 er lagermedarbeidere. Bergen omsatte for 2 milliarder kroner samme år og har 70 årsverk, hvorav 55 er lagermedarbeidere. Oppkjøpet av ICA førte til at Coop hadde to lager i Bergensregionen som senere ble slått sammen til ett. Coop Handel i Bergen holder nå til i lageret som opprinnelig tilhørte ICA. Arbeidsstyrken i Bergen består av lagermedarbeidere fra tidligere ICA og lagermedarbeidere som alltid har vært ansatt i Coop. I Stavanger har tilnærmet samtlige medarbeidere alltid vært ansatt i Coop. Dette innebærer at enheten i Bergen har vært gjennom vesentlig flere endringer i etterkant av oppkjøpet, og i

tillegg har hatt to grupper ansatte fra forskjellige organisasjonskulturer som skulle lære seg å jobbe sammen.

Lageret i Stavanger er fordelt på to lagerbygninger, hvor frukt & grønt- og tørrvareavdelingen er i en bygning, og frys- og kjøleavdelingen i en annen. Den eldste bygningen i Stavanger er fra 70-tallet, mens den andre bygningen er fra rundt 2000. I Bergen er alle avdelingene samlet i samme bygning, som er oppført tidlig på 2000-tallet.

Lagerenhetene består av fire avdelinger: tørrvare, frukt & grønt, kjøll og frys. Lagermedarbeiderne på de ulike avdelingene utfører like arbeidsoppgaver, men varene på avdelingene har forskjellige karakteristika. Tørrvareavdelingen har sammenlignet med de andre avdelingene små og lette kolli, og avdelingen har vanlig romtemperatur. Frukt & grønt-avdelingen har tyngst kolli, men fordelen av at de fleste kolli har standardform og dermed er lette å plukke. På kjøleavdelingen plukker man vanligvis mange kolli av samme vare, og bruker dermed mer tid på plukking og mindre tid på kjøring enn de andre avdelingene. Fryseavdelingen har få kolli av samme vare, og har som tørrvareavdelingen mange ulike formater på kolli. I tillegg er det 25 minusgrader i rommet, som gjør arbeidsforholdene vanskeligere enn på de andre avdelingene.

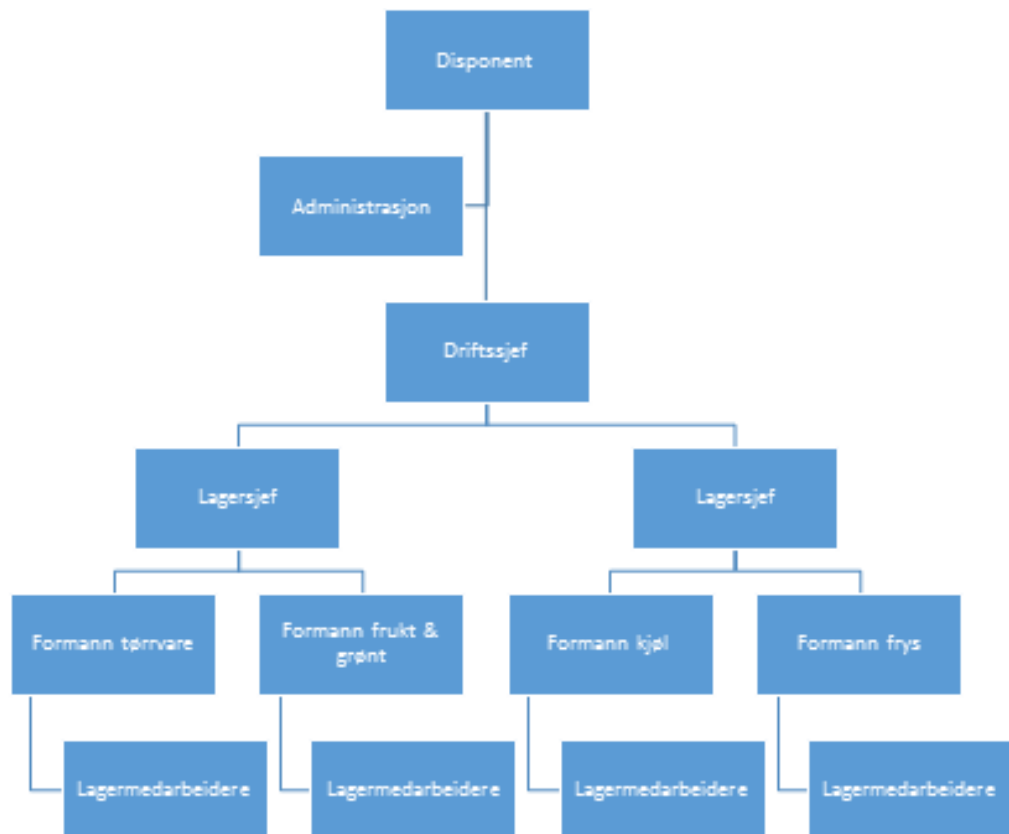
Tabell 5. 1. Oppsummert fakta om enhetene

	Omsetning i 2016	Antall ansatte	Blanding av tidl. ICA og Coop	Lagerbygning
Bergen	2 mrd.	70	50/50 deling	Fra tidlig 2000-tallet
Stavanger	7 mrd.	150	Kun tidligere Coop	Fra tidlig 1970-tallet

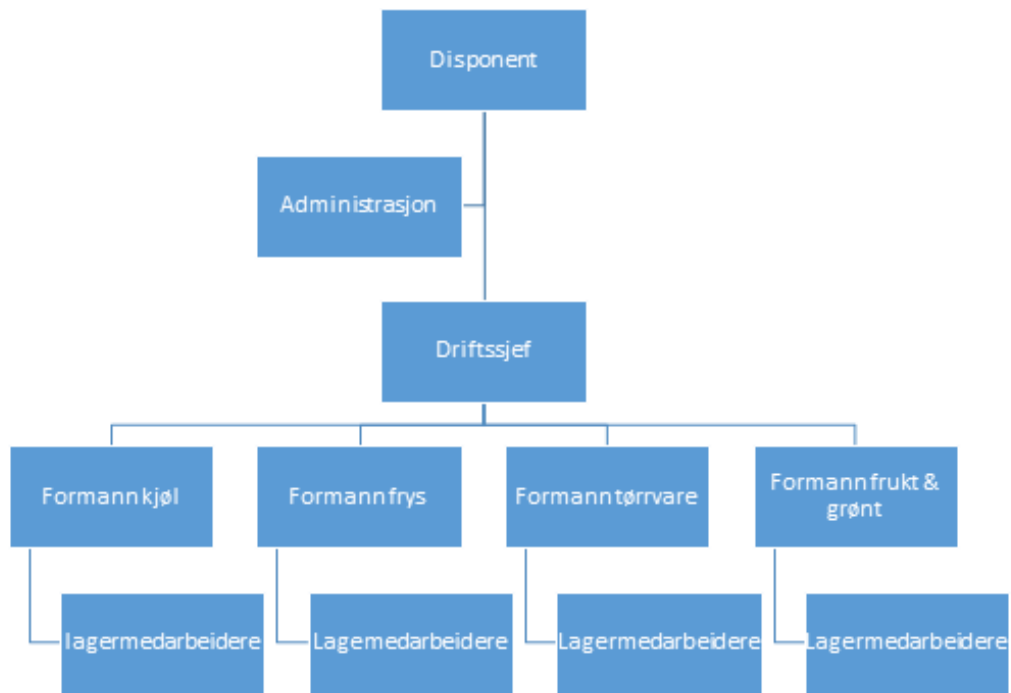
### 5.2.1 Organisasjonskart

Figur 5.2 og 5.3. nedenfor viser organisasjonskartene til enhetene i Bergen og Stavanger. Likt for begge lagrene er at de benytter en klassisk linjeorganisering med et tydelig hierarki. Hovedforskjellen i organisasjonsstrukturene er at lageret i Stavanger har et ekstra ledd med lagersjefer, hvor de to lagerbygningen har hver sin lagersjef. Det innebærer at organisasjonen

i Stavanger har et mer vertikalt hierarki. I Bergen må en melding fra en lagermedarbeider gjennom ett ledd før meldingen har nådd driftssjefen, mens meldingen må gjennom to ledd i Stavanger. Videre har driftssjef i Bergen det fulle ansvaret for sykefravær, mens det er administrasjonen i Stavanger som følger opp dette. I sum betyr dette at driftssjefen i Bergen har et nærmere forhold til lagermedarbeiderne enn driftssjefen i Stavanger.



Figur 5. 2. Organisasjonskart over lageret i Stavanger.



Figur 5. 3. Organisasjonskart over lageret i Bergen

### 5.3 Presentasjon av prestasjonsbonusordningen

Som diskutert innledningsvis i oppgaven, er dagligvarebransjen en bransje med hard konkurranse og små marginer. Effektiv drift er derfor viktig for å tjene penger i markedet. I likhet med andre aktører i bransjen har Coop hatt en bonusordning over lengre tid, men etter oppkjøpet av ICA var det behov for å erstatte to eksisterende insentivsystem med ett samlet. ICA opererte med et bonussystem uten tak, mens Coop hadde et bonustak på 5 000 kroner. Coops intensjon med bonusordningen er at den skal gagne både selskapet og den ansatte. Selskapet tjener på at driften er så effektiv som mulig, og den ansatte får mulighet til å høyne lønnen sin gjennom å øke innsatsen.



### 5.3.1 Definisjoner og ordforklaringer

I dette kapitlet gjennomgår vi definisjoner og ordforklaringer som blir brukt videre i oppgaven.

Normal arbeidsdag	Bonusordningen baseres på 7,5t arbeidsdag, og 37,5 timers arbeidsuke.
Bonus	Den avtalte gevinsten per måned basert på effektiviteten til den enkelte ansatte.
Gjennomsnittsbonus	Beregnes som et gjennomsnitt av all bonusutbetalinger. Denne ordningen omfatter alle medarbeiderne som utfører arbeid som ikke kan måles.
Normkurve	Grafisk fremstilling av forholdet mellom produktivitet og bonus.
Plukkfeil	Plukk av varer til butikk som avviker fra ordre.
Plukk	Fellesbetegnelse for alle ansatte som manuelt plukker varer fra hyller til paller som skal sendes til butikker.
Reach	Reach er en betegnelse for en stor-truck. Det vil si en truck som kan løfte i høyden, og benyttes i Coop av ansatte som kjører varer inn på lageret og henter ned varer til plukkerne.
Kolliskjema	Skjema hvor plukkerne selv fører inn antall kolli de har plukket i løpet av en dag.
Bonusberettigelse	Fravær som er bonusberettiget. Dette er aktiviteter som er pålagt av bedriften. For eksempel møter i regi av bedriften, tillitsvern, renhold og andre forhold som hindrer medarbeideren fra å utføre oppgaver som gir bonus. Dette inkluderer også venting på etterfylling av varer på lokasjon.
Kolli	En selvstendig enhet i et vareparti som sendes som fraktgods.
Bonusordningens omfang	Bonusordningen omfatter alle ansatte i produksjon, inkludert vikarer, innleide og deltid.

---

### 5.3.2 Måling av innsats

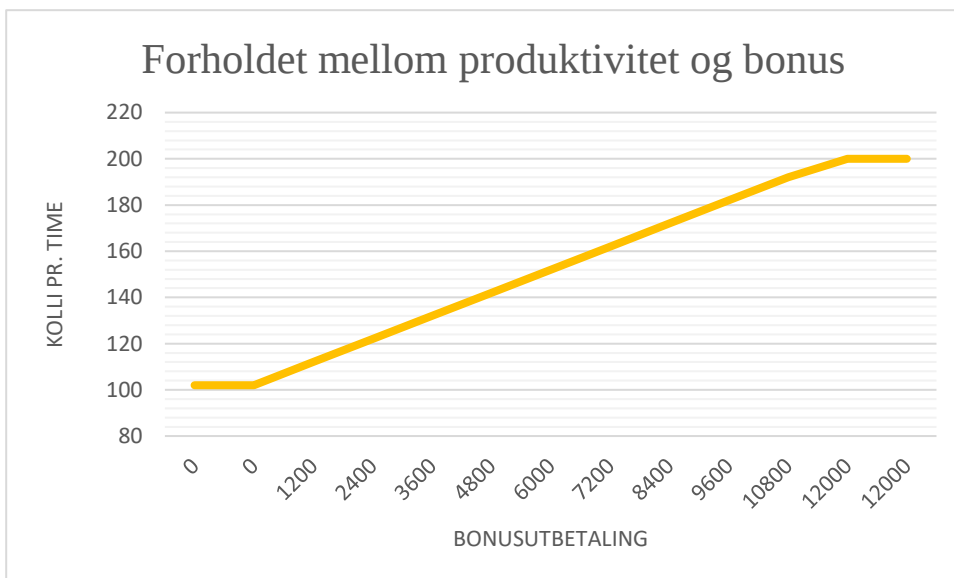
Bonusordningen er delt opp i tre modeller, som hver for seg måler produktivitet basert på de forskjellige arbeidsoppgavene i produksjon. Disse tre modellene er plukk, reach og gjennomsnitt. Plukkmodellen omfatter lagermedarbeiderne som plukker varer som skal til butikk, reach-modellen omfatter alle ansatte som kjører reach-truck og gjennomsnittsmodellen omfatter alle ansatte som utfører en jobb som ikke kan måles kvantitativt. Plukk- og reach-modellen er basert på individuelle prestasjoner, mens gjennomsnittsmodellen er beregnet ut fra plukkernes gjennomsnittlige produktivitet.

#### *Plukkmodell*

Plukkernes produktivitet måles individuelt på antall kolli de gjennomsnittlig plukker per time (kolli/time). Maksimal bonus per måned er 12 000 kr, som oppnås ved å plukke over 200 kolli/time i gjennomsnitt over en hel måned. Bonusordningen har også et gulv. Innslagspunktet er det antall kolli hvor en plukker begynner å opptjene bonus. Punktet er forskjellig mellom avdelingene, og skal være tilpasset etter lokale karakteristika. Årsaken til denne tilpasningen er at det er vanskeligere å oppnå bonus på noen avdelinger. Det kan være forholdene på det enkelte lageret eller faktorer ved avdelingen generelt. Et eksempel er at det er langt å kjøre fra avdelingen til oppstillingsplass, slik at lagermedarbeiderne på noen avdelinger bruker mer tid enn andre på kjøring, uavhengig av hvor effektive de er. Et annet eksempel er kjøleavdelingen, hvor tabell 5.2 viser at innslagspunktet er høyest i både Bergen og Stavanger. Det er fordi kjøleavdelingen har ordre hvor det er mange kolli av samme vare, altså kan plukkeren stå på samme sted og plukke store kvantum. Derfor er det lettere å plukke effektivt på plukkeren på denne avdelingen enn på øvrige avdelinger. Tabell 5.2 og figur 5.4 nedenfor viser de ulike innslagspunktene mellom avdelingene og en grafisk fremstilling av bonusordningen.

Tabell 5. 2. Tabellen viser innslagspunktet i kolli/time for når en medarbeider begynner å opptjene bonus i Bergen og Stavanger ved de ulike avdelingene.

Enhet/avdeling	Tørr	Kjøøl	Frys	Frukt & grønt.
Bergen	109	119	112	101
Stavanger	108	117	114	108



Figur 5. 4. Forholdet mellom produktivitet og bonusutbetaling på frukt & grønt avdelingen i Bergen.

Plukkeren registrer antall kolli plukket i løpet av en arbeidsdag på et standardisert skjema. Her registreres også tid som har gått til annet bonusberettigede arbeid, altså andre forhold som har hindret plukkeren fra å plukke. Plukkskjemaet leveres så til formann på avdelingen som registrerer antall kolli og tid som har gått til annet bonusberettigede arbeid. Hvis en plukker har plukket 1000 kolli i løpet av en normal arbeidsdag, beregnes gjennomsnittet ved å dele på normal arbeidstid, som er 7,5 timer. I dette tilfellet ville gjennomsnittet blitt 133 kolli/time (1000 kolli/7,5t). Hvis plukkeren har akkumulert en time hvor han har blitt hindret fra å plukke, ville gjennomsnittet blitt 154 kolli/time (1000 kolli/6,5t). Plukkeren har selv ansvaret for å føre opp tid som er brukt til venting på etterfylling av varer, eller andre stans i arbeidet.

---

Dette krever tillit mellom arbeidsleder og plukker. Arbeidslederen må stole på at lagermedarbeideren fører inn korrekt antall kolli og annet bonusberettiget arbeid. Det kreves også at arbeidslederen er årvåken og kritisk ved registrering av kolliskjemaet. Arbeidsleder kan kontrollere i datasystemet om antall kolli plukket og om antall bonusberettigede tidsavskrivninger stemmer overens med kolliskjemaet. Dersom det oppdages et avvik hvor plukker har forsøkt å manipulere målingen, kan det innføres sanksjoner som at plukkeren tas ut av produktivitetsbonusordningen for en periode.

#### *Reach-modell*

Reach-sjåførene kjører varer fra varemottak og inn på lageret, og fyller på med varer der det er tomt. Reach-arbeiderne måles på antall oppdrag de utfører i løpet av en dag. Et oppdrag gir en reach-sjåfør 3,60 kr per oppdrag for alle på tørravdelingen, frukt og grønt-avdelingen, og kjøleavdelingen. På fryseavdelinger mottar reach-sjåfør 3,80 kr per oppdrag. Toppbonusen er den samme som for plukkerne, 12 000 kroner. I motsetning til plukkerne registreres alle reach-sjåførenes oppdrag elektronisk, og man unngår derfor problemet med feilregistrering.

#### *Gjennomsnittsmodellen*

Alle lagermedarbeidere som utfører arbeid som ikke kan måles blir belønnet med en gjennomsnittsbonus. Gjennomsnittsbonusen beregnes ut fra månedens gjennomsnittlige bonusutbetaling til plukkerne på samme avdeling som lagermedarbeideren jobber på. Det er kun selve bonusutbetalingen som inkluderes i beregningene. Altså vil ikke plukkere med null i bonus påvirke utbetalingen til dem som får gjennomsnittlig bonus. Dersom for eksempel to av ti plukkere på samme avdeling fikk bonus på henholdsvis 6000 kr og 1000 kr en måned, vil alle som mottar gjennomsnittsbonus på samme avdeling motta 3500  $((6000+1000)/2)$  kr samme måned.

## 5.4 Oppsummering av produktivitetsbonusordningen

Dagens bonusordning ble utformet etter Coops oppkjøp av ICA Norge AS. Bonusordningen er i hovedsak individuell, hvor alle som kan måles individuelt, blir målt individuelt. Ordningen har sterke monetære insentiver, hvor en agent kan få utbetalt maksimalt 12 000 kr i bonus per måned. Innslagspunktet for hvor man begynner å opptjene bonus er tilpasset til lokale forhold og forskjeller mellom avdelinger, slik at ordningen skal bli mest mulig rettferdig uavhengig

av hvilken avdeling man jobber på. Videre består bonusordninger av tre forskjellige modeller: plukkmodell, reach-modell og gjennomsnittsmo­dell. Plukkmodellen er for plukkerne, reach-modellen er for dem som kjører varer til hyllene og etterfyller varer til plukkerne, og gjennomsnittlig er for dem som utfører et arbeid som ikke kan måles. Majoriteten av lagermedarbeiderne omfattes av plukkmodellen og måles på hvor mange kolli de gjennomsnittlig plukker i løpet av en måned.

---

## 6. Presentasjon av funn

I dette kapitlet presenteres funn fra våre undersøkelser. Vi tar først for oss produktivetsdataene, deretter undersøkelser av fysiske arbeidsforhold, produktivetsbonusordningens design, sosiale faktorer og ledelse. Rapporten fra deltagende observasjon blir presentert i et eget delkapittel helt til slutt. Alle grafene i dette kapitlet er egenutviklede og basert på innsamlet data.

Lagermedarbeiderne som ble intervjuet og som svarte på spørreundersøkelsen er alle del av bedriftens produktivetsbonusordning og er ansatt på Coop Handels lager i Bergen eller i Stavanger. Videre mottok alle som vi intervjuet noe i bonus. I dette kapitlet presenterer de spørsmålene fra spørreundersøkelsen som vi mener er relevante for problemstillingen<sup>1</sup>.

### 6.1 Presentasjon av produktivitetstall

I dette delkapitlet presenterer vi produktivetsdata fra lagrene til Coop i Stavanger og Bergen for plukkerne fra 2016. Som vist i kapittel 5.3 hører majoriteten av de ansatte inn under plukkmodellen i bonusordningen. Plukkere er lagermedarbeidere som plukker og klargjør varer som skal til butikk. Vi gjennomgår først produktivetsforskjellene mellom lagrene, deretter bonusutbetalingenes omfang.

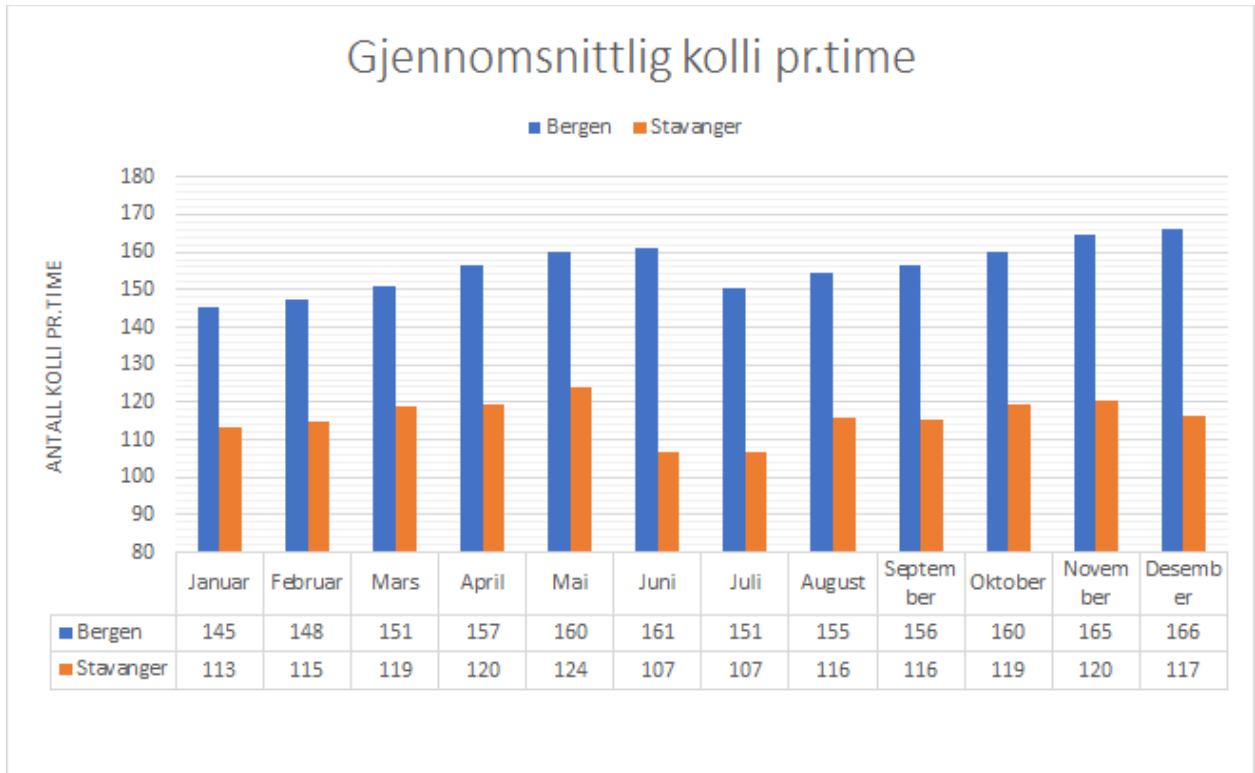
#### 6.1.1 Produktivitet ved enhetene

Figur 6.1 illustrerer gjennomsnittlig kolli per time for samtlige plukkere ved lagrene i Stavanger og Bergen. Her ser vi at det er markante forskjeller i produktivitet mellom lagrene, hvor Bergen presterer langt bedre enn lageret i Stavanger. Det årlige gjennomsnittet for alle avdelinger er 156 kolli/time i Bergen, mens Stavanger har et gjennomsnitt på 116 kolli/time. Dette gir en differanse på 40 kolli/time. Det betyr at lageret i Bergen totalt sett presterer 35% bedre målt i kolli/time. Merk at tallene på den loddrette akse begynner på 80, som fremhever produktivetsforskjellen. Den nåværende produktivetsbonusordningen ble innført fra og

---

<sup>1</sup> For samlede resultater fra spørreundersøkelsen, se vedlegg 1 og 2.

med 01.04.2016. Tallene fra januar til og med mars representerer altså den gamle produktivetsbonusordningen. Den tidligere produktivetsordningen hadde et tak på 5000kr, og en slakere kurve fra innslagspunkt til toppunkt.



Figur 6.1. Gjennomsnittlig produktivetsdata i 2016 per måned for plukkere i Bergen og Stavanger.

Figur 6.1 viser at lageret i Bergen samlet for alle avdelinger leverte bedre produktivitetstall enn Stavanger allerede før den nye prestasjonsbonusordningen ble innført 1. april.

Tabell 6. 1. *Økning i gjennomsnittlig kolli/time i perioden før innføring av bonusordningen og perioden etter innføringen av bonusordningen.*

	Gjennomsnittlig kolli/time januar-mars	Gjennomsnittlig kolli/time april-desember	Gjennomsnittlig økning i prosent
Stavanger	116	116	0%
Bergen	149	159	+7%

Tabell 6.1 viser gjennomsnittlig kolli/time i perioden før innføringen av den nye bonusordningen og i perioden etter. Vi ser at Bergen har økt gjennomsnittlig kolli per time med 7%, mens lageret i Stavanger har samme gjennomsnittstall for kolli per time i begge periodene. En svakhet ved denne fremstillingen er at vi baserer perioden før innføringen av bonusordningen på kun tre måneder (januar - mars), og perioden etter innføringen på ni måneder. Bak tallene fra april til og med desember er det også sesongvariasjoner som påvirker målingen av produktivitet. I sommermånedene har begge lagrene en produktivitetsnedgang. Lageret i Bergen har en nedgang på 6% i produktivitet i juli, mens lageret i Stavanger har en nedgang på 14% i juni. I sommermånedene påvirkes produktiviteten av ferieavvikling og sommervikarer med mindre rutine enn de fast ansatte. Basert på den plutselige nedgangen i produktivitet, antar vi at sommervikarene ikke er like effektive som de fast ansatte og at produktiviteten derfor synker. November og desember er gode måneder for plukkerne, da begynner julehandelen og butikkene bestiller større kvantum av samme varer. For plukkerne betyr dette at de plukker flere kolli av samme vare, og det er lettere å jobbe effektivt.

#### *T-test*

Som nevnt i kapittel 4.5.2 brukte vi hypotesetester for å undersøke om det var en signifikant forskjell i produktivitet mellom Bergen og Stavanger. Vi anser resultat med p-verdi  $<0,05$  som signifikante, da resultatene med 95% sannsynlighet ikke er en følge av tilfeldige faktorer. T-testene ga entydige svar om at nullhypotesen «*det er ingen forskjell i produktivitet mellom lagrene*», kunne forkastes grunnet lave p-verdier både samlet og for alle avdelinger individuelt<sup>2</sup>. Vi finner altså en signifikant forskjell i produktivitet mellom lagrene i Bergen og Stavanger. I tabell 6.1 ovenfor viser vi den gjennomsnittlig kolli/time før og etter innføringen

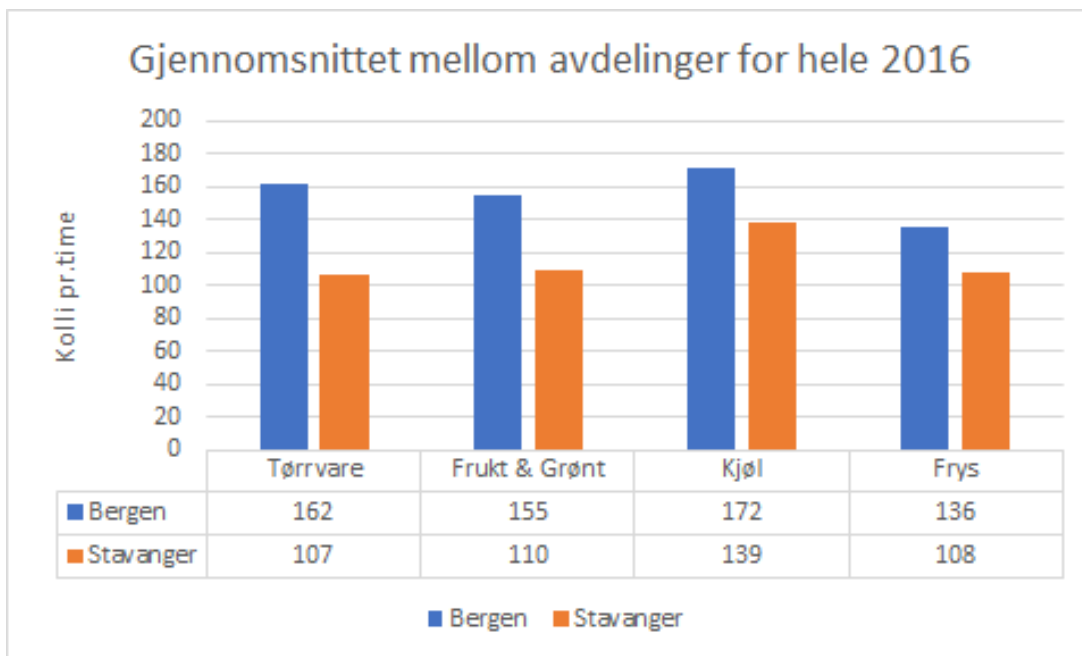
<sup>2</sup> P-verdi = 0,000 for alle avdelingene.



av produktivetsbonusordningen. Her undersøkte vi også om det var signifikant økning i produktivitet fra perioden januar til mars og april til desember for hvert av lagrene. Vi fant en signifikant økning i produktivitet etter innføring av produktivetsbonusordningen i Bergen, mens lageret i Stavanger *ikke* hadde noen signifikant økning. P-verdien for Bergen var 0,002, mens P-verdien for Stavanger var 0,934. Igjen påpeker vi er den største svakheten ved den siste signifikanttesten er at vi baserer perioden før innføringen på bare tre måneder (jan-mars).

### 6.1.2 Produktivetsforskjeller mellom avdelinger

Figur 6.2. nedenfor viser at samtlige avdelinger i Bergen presterer bedre enn tilsvarende avdelinger i Stavanger i målingen av produktivitet. Vi legger merke til at tørrvare, frukt & grønt, og frys presterer noenlunde likt i Stavanger, og at differansen mellom disse avdelingene er liten. Felles for begge lagrene er at kjøleavdelingen presterer best sammenlignet med andre avdelinger på samme lager. Fryseavdelingen i Bergen skiller seg negativt ut, og presterer dårligere enn de andre avdelingene. Vi finner altså en skjevhet i produktivitet mellom avdelingene. Gjennomsnittet til kjøleavdelingen i Bergen er 43 kolli/time bedre enn gjennomsnittet til fryseavdelingen. Vi finner det samme for Stavanger, hvor kjøleavdelingen er 31 kolli/time bedre enn gjennomsnittet til fryseavdelingen.



Figur 6. 2. Gjennomsnittlig produktivitet per avdeling målt i kolli/time fra 1.4.16 til 31.12.16.

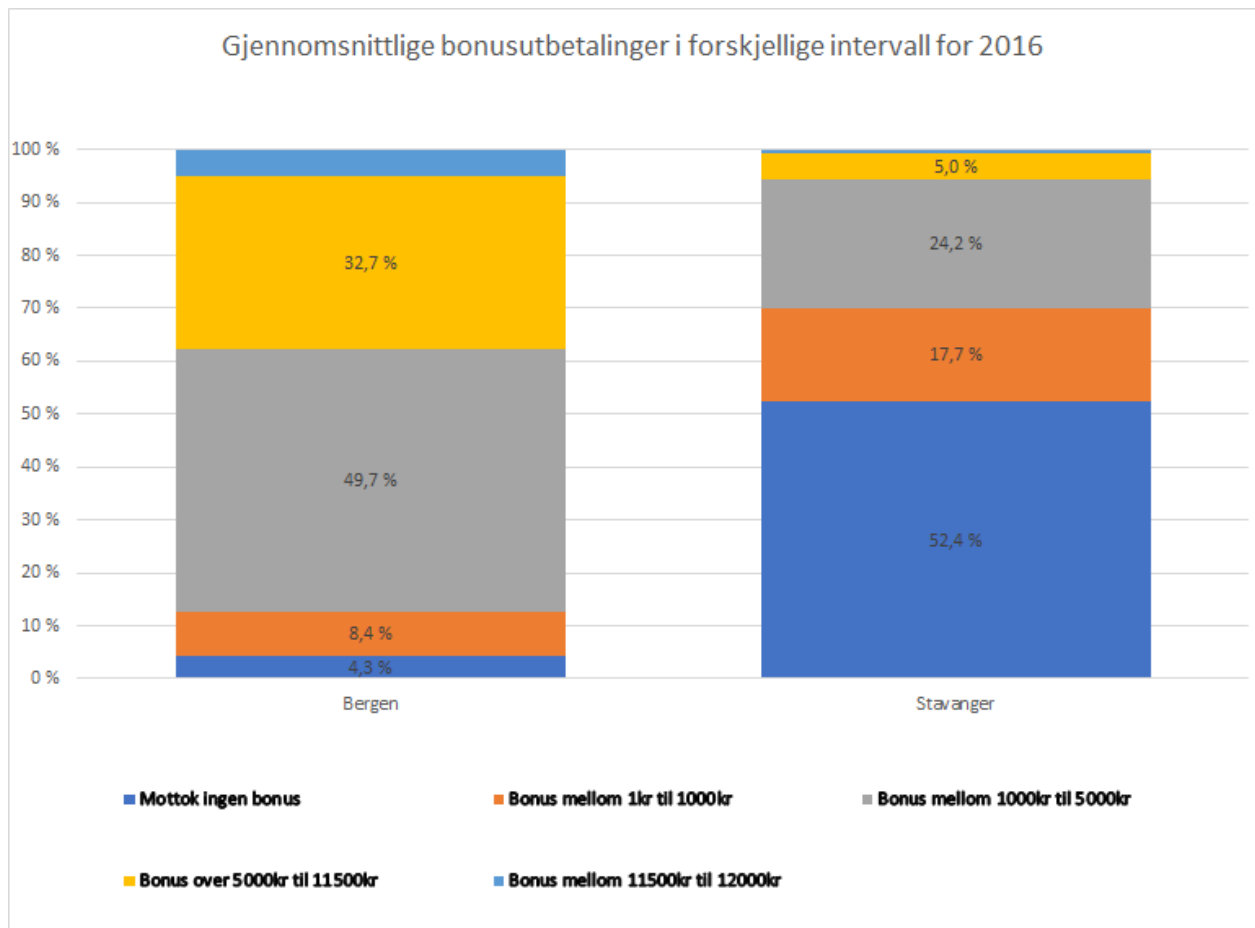
### 6.1.3 Bonusutbetalinger

Tabell 6.2 nedenfor viser at totalt utbetalt bonus til plukkerne i 2016 var ca. 1,7 millioner kroner i Bergen og 1,6 millioner kroner i Stavanger. Gjennomsnittlig antall plukkere per måned er betydelig lavere i Bergen enn i Stavanger. Det vil si at enheten i Bergen betalte ut *mer* i bonus totalt, til *færre* plukkere.

Tabell 6.2. Utvalgte produktivitetstall som illustrerer produktivetsforskjeller mellom lagrene uttrykt i kroner.

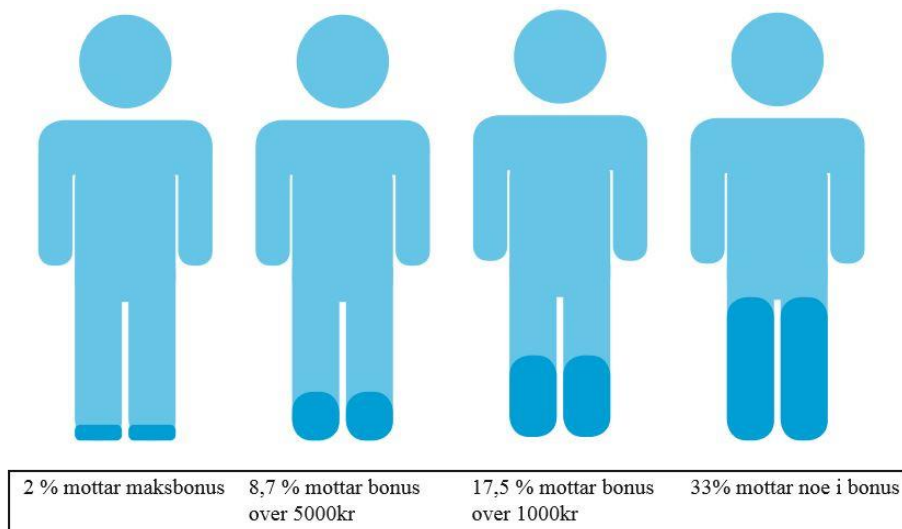
	Bergen	Stavanger	Differanse (Bergen minus Stavanger)
Gjennomsnittlig kolli/time for hele 2016	156	116	40
Totalt utbetalt bonus til plukkerne i 2016	1 738 000 kr	1 568 000 kr	169 000 kr
Gjennomsnittlig utbetalt bonus per mnd.	145 000 kr	131 000 kr	14 000 kr

Som illustrert i kapittel 6.1.1 viser produktivetsdataene at det er vesentlige forskjeller i produktivitet mellom enhetene. Figur 6.3 nedenfor viser hvor store prosentvis bonuser de ansatte mottok i gjennomsnitt for 2016. I 2016 var det gjennomsnittlig 52 % av plukkerne i Stavanger som ikke mottok noe i bonus, mot 4 % i Bergen. Vi ser videre at andelen som mottok bonus mellom 1000 kr og 5000 kr, og mellom 5000 kr og 11 500kr er betydelig større i Bergen enn i Stavanger.



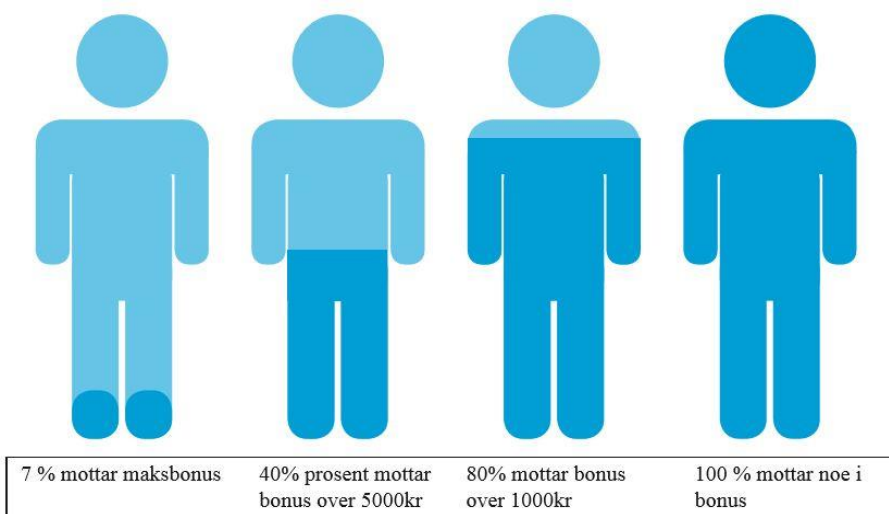
Figur 6. 3. Gjennomsnittlig andel av plukkerne som mottok bonus i gitte bonusintervaller for hele 2016.

Videre tar vi utgangspunkt i november og avdelingene frukt & grønt og tørr, for å ytterligere illustrere forskjellen i bonusutbetalinger mellom Bergen og Stavanger. November er den måneden det utbetales mest i bonus med unntak av april (som var første måned med den nye bonusordningen). I Stavanger er det 57 plukkere som omfattes av bonusordningen på frukt & grønt-avdelingen i november. Av disse 57 er det 19 som mottar noe i bonus. Av disse 19 er det 10 personer som mottar bonus over 1000 kr, og av disse 10 er det 5 personer som mottar over 5000 kr i bonus. Det er bare én av 57 plukkere i Stavanger som klarer å oppnå maks bonus. 38 av 57 plukkere på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger plukker altså ikke til bonus i november, som er en av årets beste måneder for bonus. Det innebærer at 67% av plukkerne på frukt & grønt-avdelingen ikke mottar noe i bonus i denne måneden.



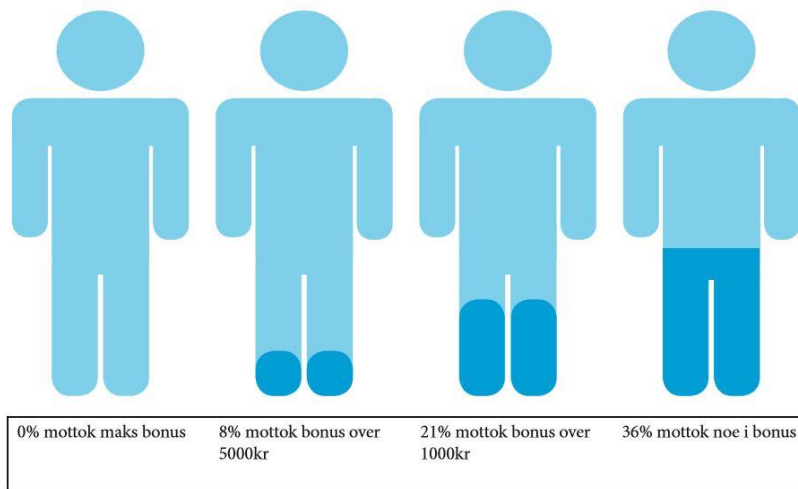
Figur 6. 4. Antall plukkere som mottar bonus på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger, og størrelsen på bonusen de mottok i november 2016.

I Bergen er situasjonen annerledes. I november er det 15 ansatte på frukt & grønt-avdelingen, og samtlige mottar *noe* i bonus. Av disse 15 mottar 12 personer bonus over 1000 kr, og av disse 12 mottar 6 personer bonus over 5000 kr. 1 person mottar maksbonus.

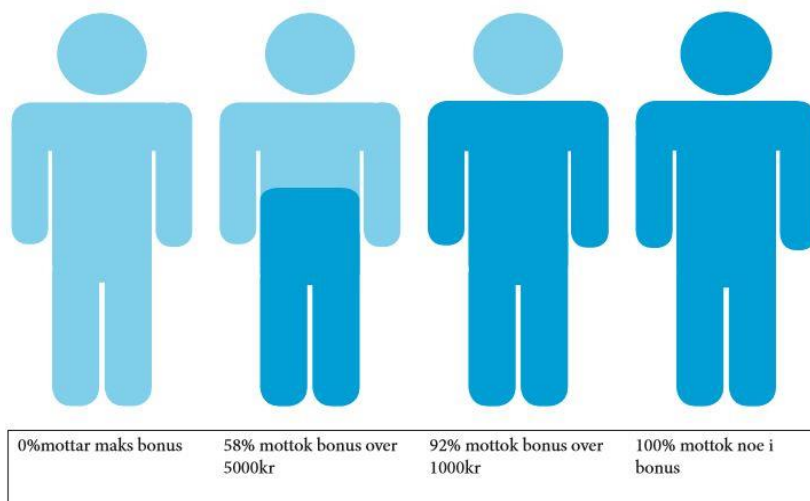


Figur 6. 5. Antall plukkere som mottar bonus på frukt & grønt-avdelingen i Bergen, og størrelsen på bonusen de mottok i november 2016.

På tørrvareavdelingen i Stavanger får vi lignende resultater som på frukt & grøntavdelingen. Det er svært mange som ikke oppnår bonus i Stavanger. I november er 40 plukkere registrert på avdelingen. I figur 6.6 nedenfor illustreres andelen og størrelsen på bonusen.



Figur 6.6. Antall plukkere som mottar bonus på tørrvareavdelingen i Stavanger, og størrelsen på bonusen de mottar i november 2016.



Figur 6. 7. Antall plukkere som mottar bonus på tørrvareavdelingen i Bergen, og størrelsen på bonusen de mottar i november 2016.

I Bergen ser vi at alle plukkerne på tørrvareavdelingen mottar noe i bonus i november. Av 12 personer er det 11 personer som mottar en bonus over 1000 kr. 7 personer mottar en bonus

---

høyere enn 5000 kr. I november er det ingen personer på tørrvareavdelingen som klarer å oppnå maks bonus.

Produktivitetsforskjellene mellom enhetene resulterer i vesentlige forskjeller i bonusutbetalinger, hvor tilnærmet samtlige ansatte mottar noe i bonus i Bergen hver måned, mens under halvparten mottar noe i bonus i Stavanger. I 2016 er det i gjennomsnitt 96 % av plukkerne i Bergen som mottar noe i bonus hver måned, mens det er i gjennomsnitt 48 % av plukkerne som mottar noe i bonus hver måned i Stavanger. I tillegg viser figur 6.4, 6.5, 6.6 og 6.7 ovenfor at det er svært få på tørrvare- og frukt & grønt-avdelingen i Stavanger i november 2016 som mottar bonus over 1000 kr, mens de fleste i Bergen mottar bonuser som er over 1000 kr hver måned.

### *Oppsummering av produktivetsdata*

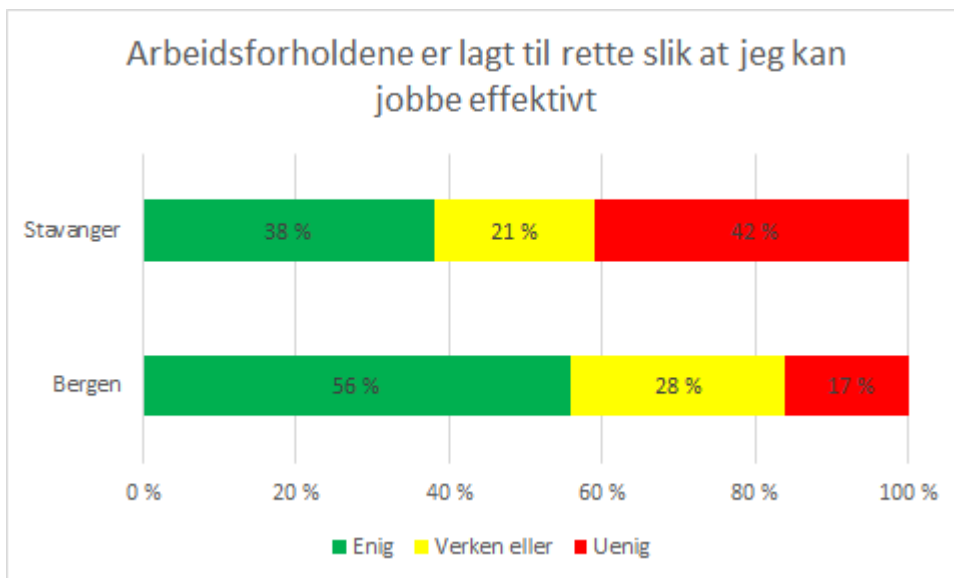
De store forskjellene i produktivitet og bonusutbetalinger synliggjør at bonusordningen i Stavanger ikke fungerer godt nok. Vi finner store forskjeller i produktivitet både mellom enhetene i Bergen og Stavanger, og mellom avdelinger internt. I tillegg har ikke Stavanger hatt noen utvikling i produktivitet etter at den nye bonusordningen ble innført 1. april, mens Bergen har hatt positiv produktivetsutvikling. Vi finner også at kun halvparten av de ansatte i Stavanger får utbetalt noe i bonus i en gjennomsnittlig måned.

## 6.2 Fysiske arbeidsforhold

I dette delkapittelet gjennomgår vi fysiske arbeidsforhold på de to enhetene i Bergen og Stavanger. Vi presenterer først funn fra spørreundersøkelse og intervju om de ansattes opplevelse av arbeidsforholdene, før vi diskuterer lagerutformingene på frukt & grønt- og tørrvareavdelingene, deretter tar vi for oss tidsavskrivninger og til slutt bruk av forskjellig utstyr.

Lagrene i Bergen og Stavanger opererer som selvstendige enheter, og hvordan lagrene er satt opp bestemmes lokalt. Fra spørreundersøkelsen fant vi en tydelig forskjell i meningene til respondentene i Bergen og Stavanger om arbeidsforholdene deres. 42% er enten litt eller helt

uenig i at arbeidsforholdene er godt tilrettelagt for effektivt arbeid i Stavanger, mens kun 17% er helt eller litt uenig i samme spørsmål i Bergen. Gjennomsnittet er 3,48 i Bergen mot 2,96 i Stavanger. Lagermedarbeiderne i Stavanger er mindre tilfredse med arbeidsforholdene for effektivt arbeid enn lagermedarbeiderne i Bergen.



Figur 6.8. Resultatet fra spørreundersøkelsen under påstanden "arbeidsforholdene er lagt til rette slik at jeg kan jobbe effektivt". B: N=18, S: N=50.

Resultatene fra spørreundersøkelsen støttes av funn fra intervjuene, hvor intervjupersonene i Bergen mente at arbeidsforholdene er lagt til rette slik at de kan jobbe effektivt. Gangene er brede nok til at trucker kan passere hverandre uten problem, og vareplasseringen oppleves hensiktsmessig. Flere intervjupersoner nevner at enkle praktiske forhold blir rettet opp i kort tid etter at meldinger er gitt. Fra produktivitetstallene i kapittel 6.1 fant vi også at de fleste arbeidere i Bergen klarer å jobbe effektivt nok til å få bonus.

*"Det er god plass mellom hyllene, og det fungerer greit."* - Lagermedarbeider i Bergen.

*"Jeg vil si at arbeidsforholdene er gode."* - Lagermedarbeider i Bergen.

I Stavanger var det flere som ikke var fornøyde med arbeidsforholdene. Intervjupersonene bemerket trange gater som førte til køståing for å hente varer, og på tørrvareavdelingen var krysskjøring et problem på grunn av et lite hensiktsmessig oppsett av varer. En plukker på frukt & grønt avdelingen hevder at det er vanskelig å jobbe effektivt, fordi det uansett vil oppstå puljer med kø på lageret som forhindrer arbeidet. Det er imidlertid viktig å få frem at

---

de ovennevnte utfordringene ikke gjelder for alle avdelingene. Intervjupersonene mener at kjølavdelingen i Stavanger er lagt godt opp, og at det er enkelt å jobbe effektivt der. Det reflekteres også av produktivitetstallene i figur 6.2 fra Stavanger, hvor gjennomsnittlig antall kolli per time er betydelig høyere på kjøleavdelingen enn på øvrige avdelinger.

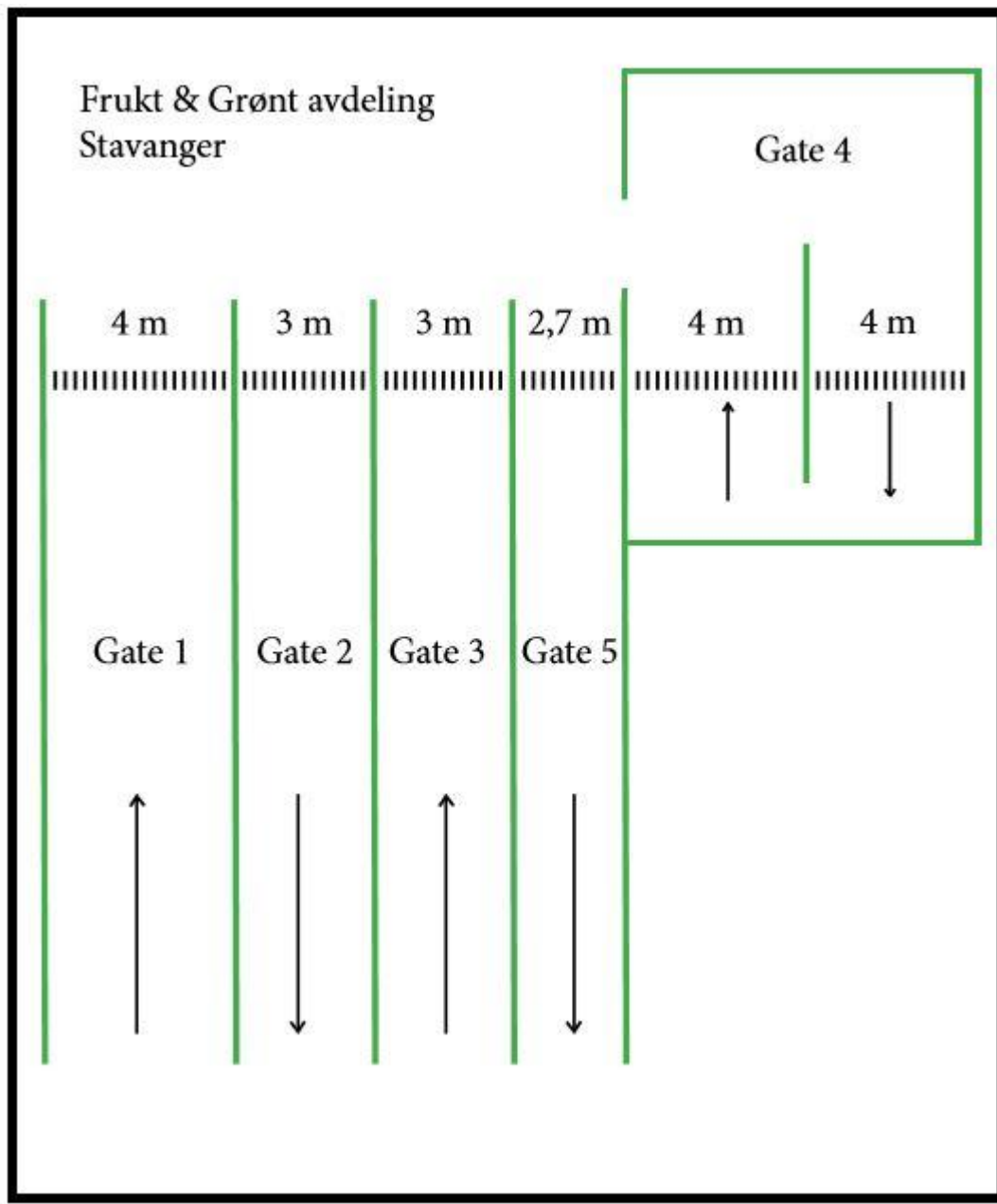
*“Situasjonen på Stavanger-lageret er at lageret er gammelt og trangt. Det er vanskelig å plukke effektivt som følge av flaskehalsen som oppstår i de trange gangene. De er det mange av. Hovedsakelig på frukt & grønt- og på tørrvareavdelingen. “*

- Kommentar fra en lagermedarbeider i Stavanger fra spørreundersøkelsen.

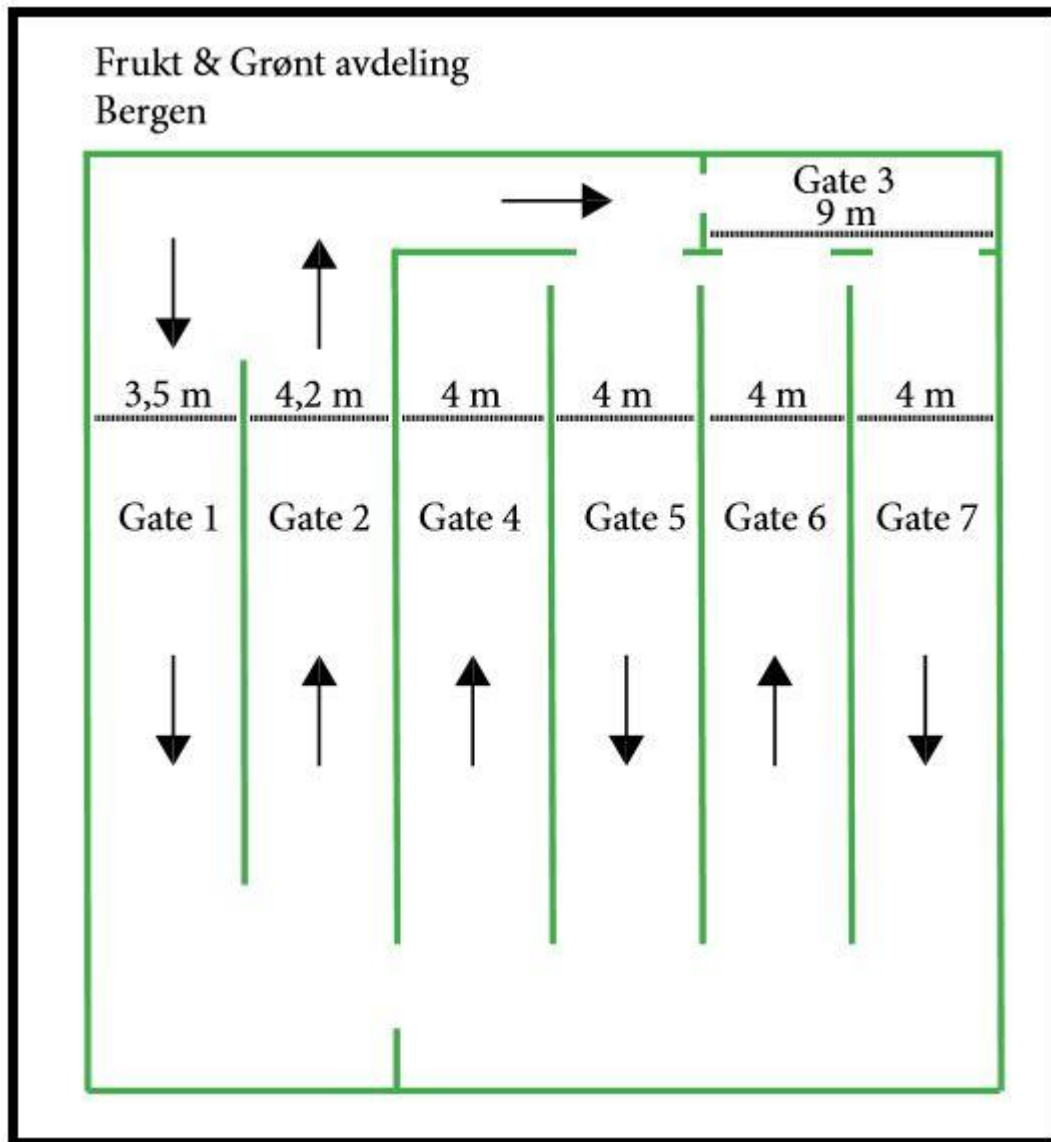
### **6.2.1 Frukt & grønt-avdelingen**

Figur 6.11 og 6.12 på neste side illustrerer forskjeller i lagerutformingen på frukt & grønt-avdelingene i Bergen og Stavanger. Gjennom våre undersøkelser fant vi at arealet og avstanden mellom reolene er større i Bergen, og at det er flere gater i Bergen. Det er plass til tre trucker i bredden i Bergen, mens det kun er plass til to trucker i bredden i Stavanger. Dette innebærer at det i Bergen kan stå en person å plukke på hver side av gaten, og at en tredje truck kan passere mellom dem. I Stavanger er ikke dette mulig, og man vil enten blokkere gangen, eller så kan kun én person jobbe på samme plass for at andre plukkere skal kunne passere. Problemet med trange ganger forsterkes når det er mange på jobb. Antall personer som jobber på begge avdelingene avhenger av etterspørselen. På avdelingen i Stavanger er det i snitt omtrent 20 arbeidere på frukt & grønt-avdelingen, og i Bergen omtrent 10 arbeidere på samme avdeling.





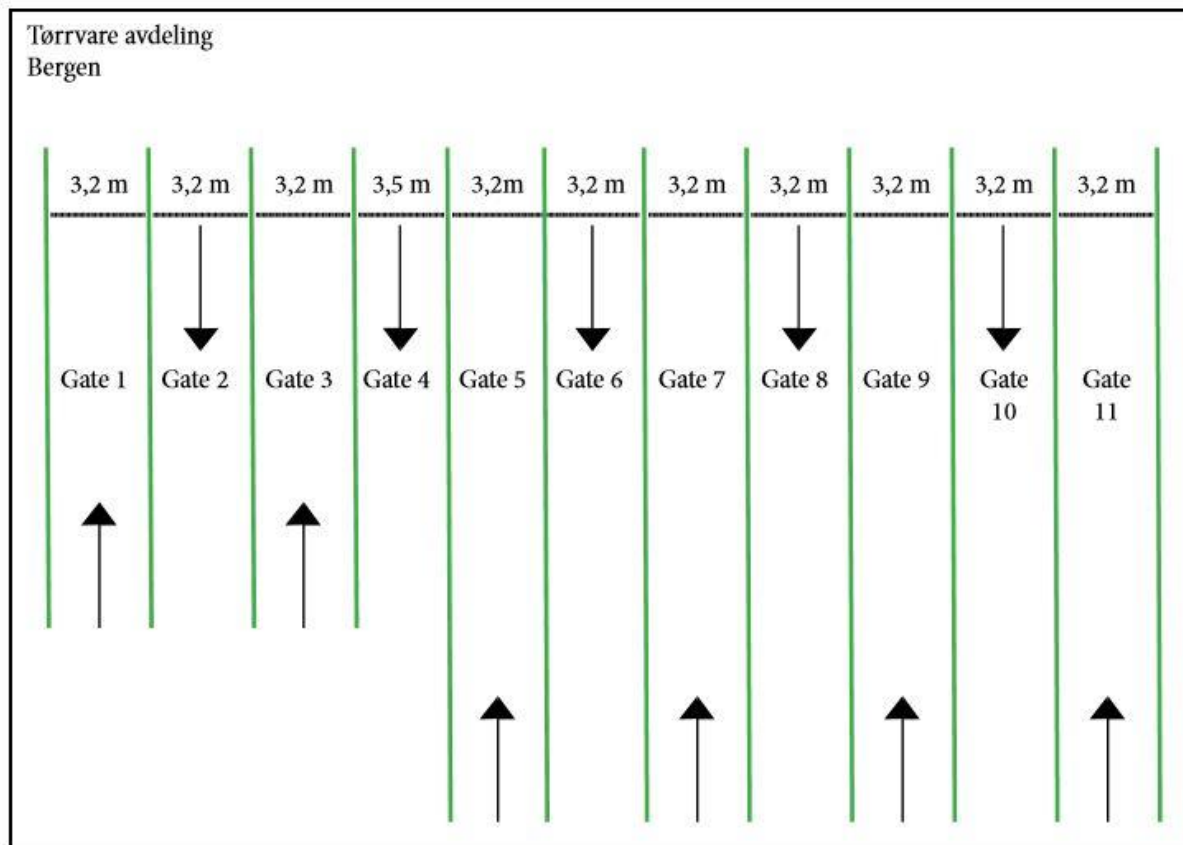
Figur 6.9. Frukt & grønt-avdelingen i Stavanger. De oppgitte avstandene er mellom reolene, og pilene representerer retningen som plukkerne kjører i gatene.



Figur 6.10. Frukt & grønt-avdelingen i Bergen. De oppgitte avstandene er mellom reolene, og pilene representerer retningen som plukkerne kjører i gatene.

## 6.2.2 Tørrvareavdelingen

Figurene 6.11 og 6.12 illustrerer utformingen av tørrvareavdelingene på lagrene i Bergen og Stavanger, som vi ser er satt opp forskjellig. I Bergen begynner en plukker i gaten lengst til venstre, og arbeider seg gjennom gatene i en naturlig sløyfe fra venstre mot høyre. De tyngste varene er plassert i de første gatene, slik at de tyngste kolloene kommer først i ordren, og dermed nederst på pallen. Dette er viktig både for pallens stabilitet, og for å gjøre arbeidet enklere og mer systematisk for den som plukker.



Figur 6.11. Tørrvareavdelingen i Bergen. Oppgitt avstand er mellom reolene. Pilene illustrerer sløyfen som plukkerne kjører i.

Noen intervjupersoner i Stavanger beskriver vareplasseringen som uoptimal og dårlig, og at det resulterer i mye unødvendig krysskjøring. Fra intervjuene i Stavanger får vi kommentarer som:

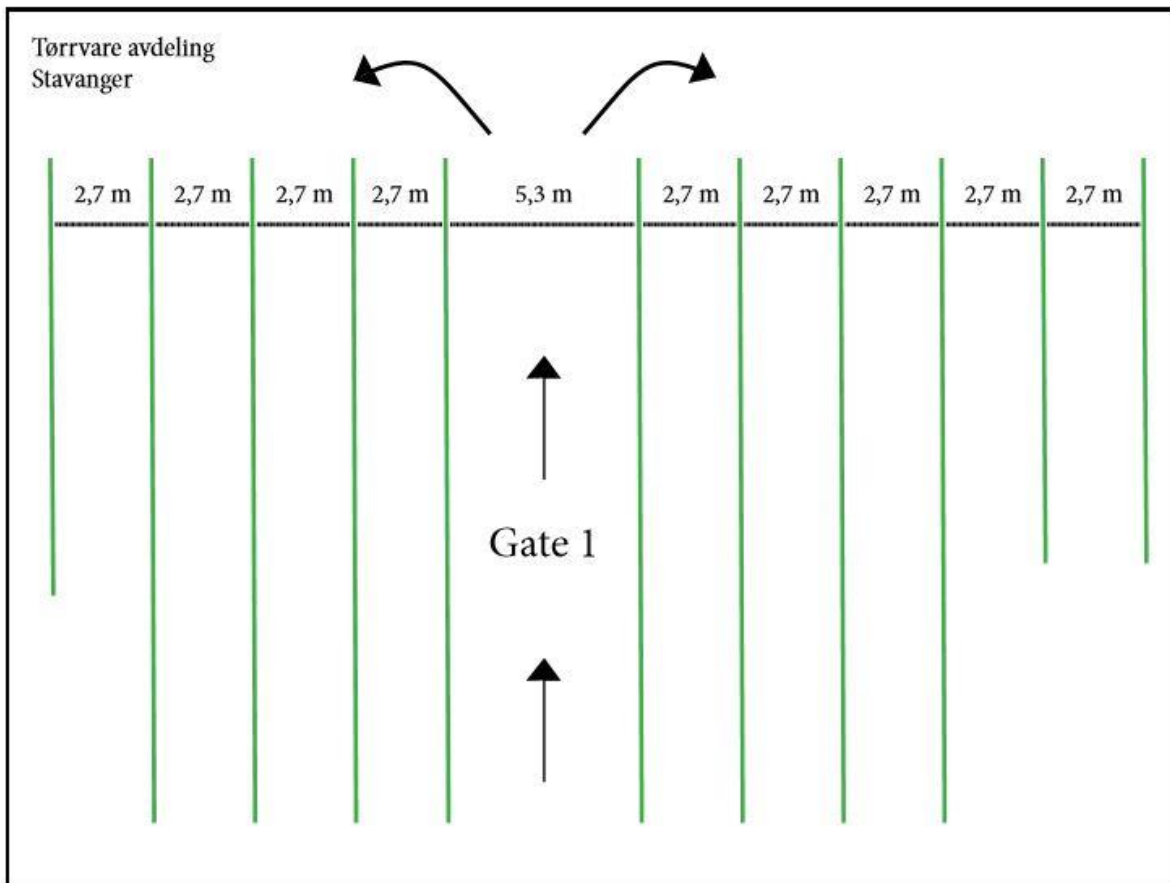
*“Det er ikke lagt til rette slik at man får det tyngste først på tørrvareavdelingen.”*

Krysskjøring forekommer fordi plukkeren må hoppe over lette varer for å få plassert de tyngste varene nederst på pallen, og siden kjøre tilbake for å hente dem. Fra spørreundersøkelsen uttrykker en lagermedarbeider fra Stavanger seg slik:

*“På tørrvareavdelingen er rekkefølgen på vareplukk dårlig. Man begynner ofte med dopapir<sup>3</sup>.”*

<sup>3</sup> Dopapir er en lett og ustabil vare.

I figur 6.12. nedenfor ser vi at plukkerne alltid begynner i midten av reolene, men at det videre ikke er et entydig oppsett for kjøringen. Intervjupersonene fra tørrvareavdelingen omtaler andre forhold på avdelingen som gode; avstanden mellom reolene er god, og det oppstår sjelden kø. Avdelingen er relativt stor, noe som fører til at plukkerne blir spredt utover et større areal og dermed treffer hverandre sjeldnere enn på fruktavdelingen.



Figur 6.12. Tørrvareavdelingen i Stavanger. Oppgitt avstand er mellom reolene. En plukker på tørrvareavdelingen i Stavanger begynner i gate 1, og kjører litt tilfeldig etter hvor neste vare er.

### 6.2.3 Bruk av forskjellig utstyr

For hele 2016 har lageret i Stavanger benyttet en-pallstrucker, trucker som bærer én pall om gangen. Lageret i Bergen har i løpet av 2016 innrullet to-pallstrucker, som bærer to paller samtidig. Det innebærer at hver plukker kan plukke enten på to paller til samme butikk av gangen, eller på to paller til to forskjellige butikker. Dersom man plukker på to paller kan man redusere kjøretiden og bruke mer tid på plukking. Da får lagermedarbeideren mer tid til å

---

plukke fordi han bruker mindre tid på å kjøre mellom reolene. Tørrvareavdelingen i Bergen har benyttet to-pallstrucker for hele 2016, mens resten av avdelingene har innført to-pallstrucker på forskjellige tidspunkt gjennom året. Sist ut var frukt & grønt-avdelingen i Bergen som fikk to-pallstrucker i desember 2016. Lagersjefen i Bergen mener at skiftet fra en-pallstruck til to-pallstruck kan utgjøre 20-30 kolli i timen i økt effektivitet for den enkelte plukker. Lagermedarbeiderne som har brukt to-pallstruck over lengre tid er fornøyde med denne løsningen, og mener at det er lettere for dem å plukke flere kolli i timen enn med en-pallstruck.

#### 6.2.4 Tidsavskriving

Som nevnt i kapittel 5 innebærer tidsavskrivninger at en plukker kan notere ned antall minutter han bruker på annet arbeid enn plukking i løpet av en dag. Slik unngår man at for eksempel venting på etterfylling av en vare påvirker plukkerens bonusberegninger. Ifølge intervjupersonene i Stavanger er gjeldende praksis på tidsavskrivninger at man først skriver av tid dersom man er forhindret fra å plukke i mer enn *femten minutter*. Praksis i Bergen er at en plukker kan skrive av tid som er bonusberettigende, uansett hvor liten tid det er. Det vil si at hvis en plukker i Bergen må vente i fem minutter på etterfylling av varer, så kan han skrive det av på kolli-skjemaet slik at den tapte tiden ikke påvirker gjennomsnittlig antall kolli i timen, mens man i Stavanger altså ikke skriver av dødtid før det har gått minst femten minutter. Det innebærer at man i Bergen kan samle opp mange mindre stopp i produksjonen og summere, mens man i Stavanger altså venter til man har hatt en lengre stans. En intervjuperson i Stavanger hevder at det kan bli flere perioder med fem-minutters venting, slik at akkumulert tid i løpet av en dag kan bli opp mot 30 til 40 minutter.

*“Hvis du plukker på en pall, og så mangler du varer, må du kanskje vente i 8-10 minutter. Disse minuttene er utslagsgivende for bonusen. I løpet av en dag kan det bli opp mot 40 minutter som du ikke får skrive av på kolli-skjemaet.”*

Vi gjennomførte kun målinger på tid under deltagende observasjon, og kan derfor ikke si noe om det er noen forskjell i total ventetid mellom Bergen og Stavanger. Vi vil derfor presisere at forskjellen vi finner er i hvordan man behandler ventetid i bonusberegninger, men som beskrevet i kapittel 5.2, skal praktiseringen av bonusberettigede tidsavskrivninger være lik mellom lagrene. Her finner vi imidlertid avvik.

---

### *Oppsummering av fysiske arbeidsforhold*

Lageret i Bergen er nyere enn lageret i Stavanger, og er bedre utformet for effektivt arbeid. Frukt & grønt-avdelingen i Stavanger er trangere enn i Bergen og lagermedarbeidernes effektivitet blir redusert av at de bruker verdifull tid på venting og køståing. Tørrvareavdelingen er dårlig lagt opp i Stavanger og lagermedarbeiderne må derfor bruke mer tid på kjøring mellom reolene enn kollegaene i Bergen. I tillegg brukes trucker som kun bærer en pall i Stavanger, mens man i Bergen bruker to-pallstrucker, samt at praksis for tidsavskrivninger er strengere.

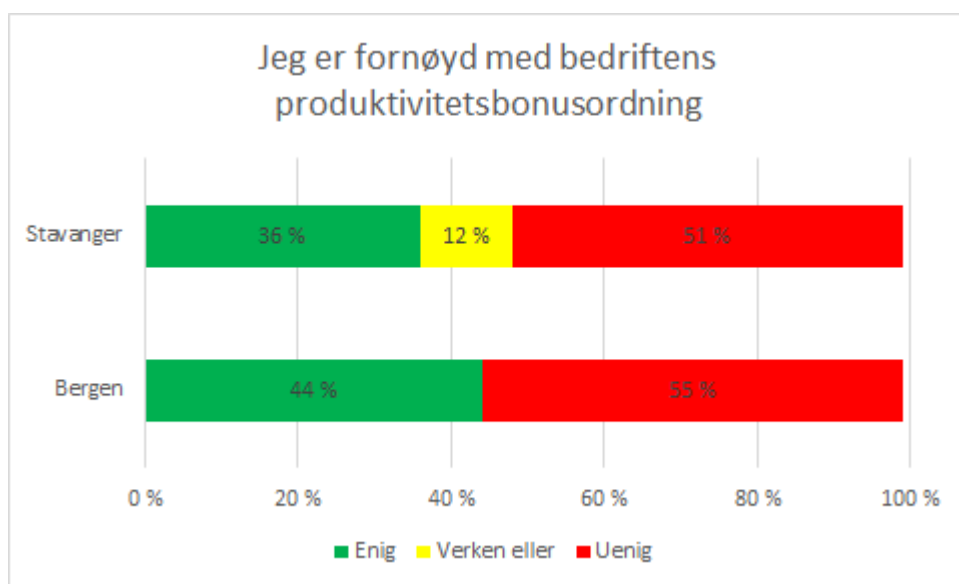
## 6.3 Produktivitetsbonusordningens design

I dette delkapittelet presenteres funn som omhandler produktivitetsbonusordningens design, og oppfattelse av den. Vi gjennomgår funn for tilfredshet, rettferdighet og oppnåelighet, som er krav til en vellykket bonusordning.

Som diskutert i kapittel 4, var det totalt 68 respondenter som besvarte seksjon 1 i spørreundersøkelsen, 18 fra Bergen og 50 fra Stavanger. De respondentene som svarte “vet ikke” er trukket ut fra beregningene for å redusere støy i målingene.

### 6.3.1 Tilfredshet med produktivitetsbonusordningen

Fra spørreundersøkelsen finner vi at det er flere som er misfornøyd enn fornøyd med bonusordningen på begge lagrene. Prosentandelen som er fornøyd med produktivitetsbonusordningen er noe høyere i Bergen enn i Stavanger. Som vist i kapittel 6.1 er det også flere som mottar bonus i Bergen.



Figur 6.13. Resultatene fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg er fornøyd med bedriftens produktivitetsbonusordning”. B: N=18, S: N=50.

Vi innledet intervjuene med at lagermedarbeiderne fikk fortelle om sine erfaringer med dagens prestasjonslønnsordning. Dette ga oss en god pekepinn på hvor fornøyde lagermedarbeiderne var med systemet, og hva de fant vanskelig eller utfordrende. Blant intervjupersonene var det også spredning i hvor fornøyde de var med dagens ordning. To forskjellige lagermedarbeidere i Bergen sier:

*“Bonusen er en kjempeting. Vi har tungt arbeid, så jeg synes vi fortjener å få litt ekstra.”*

*“Bonusordningen er svært dårlig, fordi vilkårene på noen avdelinger er satt alt for høyt - slik at det på to av avdelingene er umulig å oppnå full bonus.”*

Flere av respondentene mente produktiviteten har gått opp etter at prestasjonslønnssystemet ble innført, og at flere jobbet mer effektivt og sto på nå enn tidligere. Andre uttrykte bekymring for at enkelte prioriterte tempo over hensyn til kollegaer, egen helse og kvalitet. To lagermedarbeidere i Stavanger forteller:

*“Det skaper masse stress blant arbeiderne, fordi de vil prøve å oppnå høyest mulig bonus, og da går det som regel utover noe annet. Enten seg selv eller andre.”*

*“For bedriften er det nok veldig bra, når plukk går veldig opp. Du jobber mer effektivt nå.”*

---

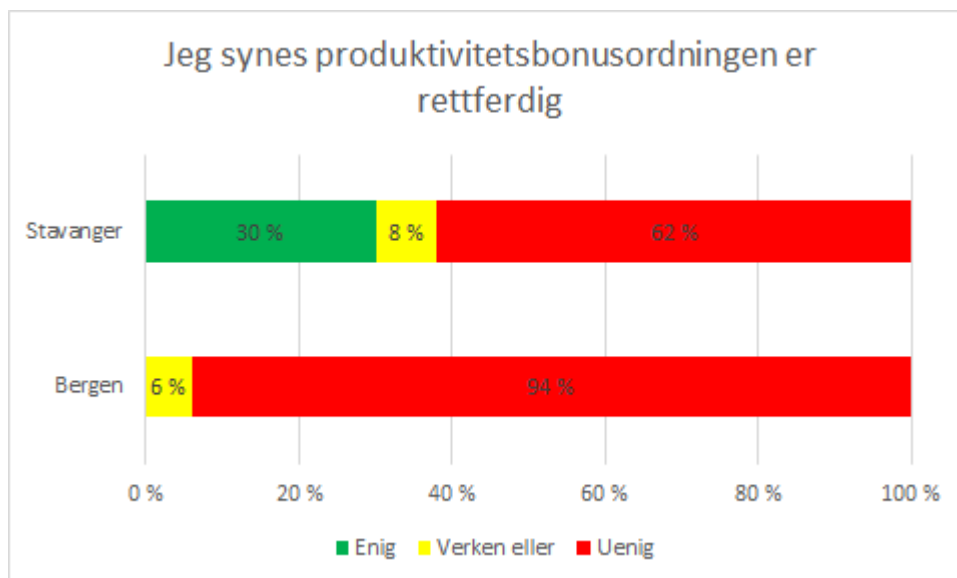
De som var fornøyde med ordningen trakk frem muligheten til å tjene litt ekstra, og så på bonusen som anerkjennelse for den innsatsen man la ned. Man mente også at det var positivt at de som sto på litt ekstra fikk uttelling for det.

Vår oppfatning var at det var ulike faktorer som påvirket hvorfor de ansatte ikke var fornøyde med bonusordningen. I Stavanger var det bekymringer om konsekvensene for helsen når arbeidstempoet ble høyere, at man fikk et større fokus på individuelt arbeid og mindre på samhold, og ikke minst at bonusen var for vanskelig å oppnå. I Bergen gikk kritikken mest ut på at man mente at det var skjevheter mellom avdelinger, med utslag i at det var vanskeligere å oppnå full bonus på enkelte avdelinger. Produktivitetstallene som viser forskjellen er presentert i kapittel 6.1. Man mente altså at systemet var urettferdig sammenlignet med muligheten kollegaer hadde til å få bonus. Rettferdighet diskuteres nærmere i neste delkapittel.

### 6.3.2 Rettferdighet

Fra teorien kjenner vi til at et godt prestasjonslønnssystem må oppfatte som rettferdig, oppnåelig og påvirkbart (Nordhaug, 2002). Mottakerne må altså oppfatte at deres egen innsats kan resultere i belønning. Rettferdighet var også et av spørsmålene som skilte seg sterkest ut i spørreundersøkelsen, se figur 6.14 under. I Bergen var hele 94% litt eller helt uenig i spørsmålet om produktivetsbonusordningen er rettferdig. I Stavanger er 62% litt eller helt uenig, mens 30% er litt eller helt enig. Det betyr at majoriteten av respondentene i Stavanger oppfatter bonusordningen som urettferdig, mens tilnærmet alle respondenter i Bergen synes bonusordningen er urettferdig. Rettferdighet er et tema som opptar lagermedarbeiderne, det illustreres blant annet gjennom den lave andelen som svarte *vet ikke*.





Figur 6.14. Resultatene fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg synes produktivetsbonusordningen er rettferdig”. B: N=18, S: N=50.

Hva respondentene legger i rettferdighet varierer fra person til person. Intervjupersonene fra Bergen og Stavanger synes produktivetsbonusordningen er rettferdig med tanke på at de som yter mest skal få mest, men felles for begge lagrene er at medarbeiderne synes ulikheter mellom avdelinger er urettferdig. En lagermedarbeider sier:

*“Det [bonussystemet] er rettferdig med tanke på prestasjon, men ikke rettferdig med tanke på forskjeller mellom avdelingene.”*

Kjernen i problemet for lagermedarbeiderne er at man mener at det er lettere å oppnå bonus på enkelte avdelinger enn andre, og at dette ikke er korrigert for i innslagspunkt og helning på bonusgrafen. I Bergen trakk intervjupersonene frem frys- og frukt & grønt-avdelingen som tøffere å få bonus på sammenlignet med kjøll og tørrvare. Dette samsvarer med produktivitetstallene, hvor frys skiller seg ut som den avdelingen med lavest produktivitet. Forskjellen i produktivitet mellom frukt & grønt og tørr er derimot marginal.

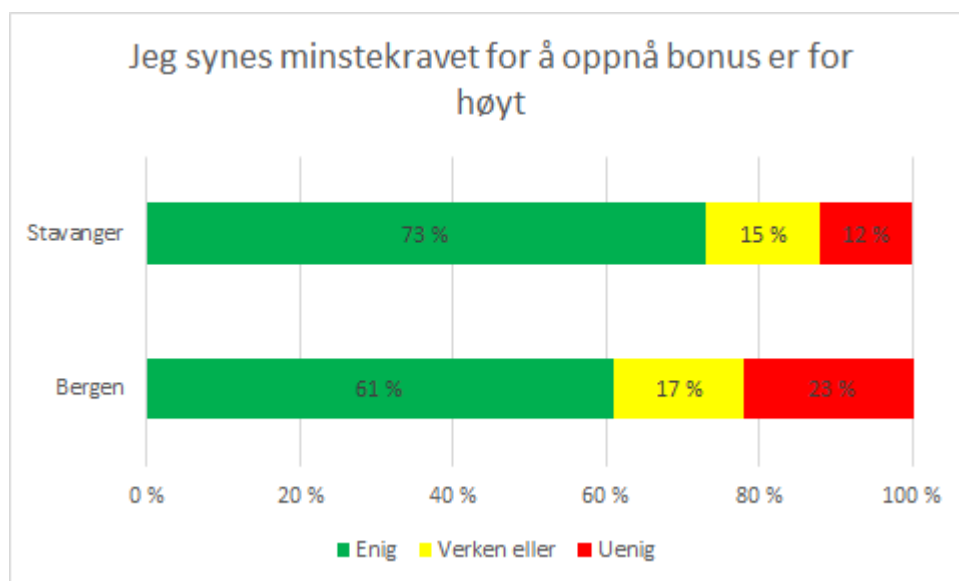
I Stavanger var det mest fokus på at forutsetningene for å oppnå bonus var langt bedre på kjøleavdelingen enn de øvrige avdelingene. Flere lagermedarbeidere mener at samme innsats vil gi ulike uttelling på de forskjellige avdelingene:

*“Hadde jeg jobbet på en annen avdeling hadde jeg fått mer i bonus, fordi det er enklere å oppnå det der.”*

Argumentene til lagermedarbeiderne i Stavanger støttes opp av figur 6.2 i kapittel 6.1.2, hvor vi ser en skjevfordeling i produktivitet gjennom 2016 mellom de ulike avdelingene, hvor kjølavdelingen i gjennomsnitt er 29 kolli/time bedre enn nærmeste avdeling.

### 6.3.3 Oppnåelighet

Respondentene fra *begge* lagrene synes at minstekravet for å oppnå bonus er for høyt. Her ser vi at 73% er helt eller litt enig i Stavanger, mot 61% som er litt eller helt enig i Bergen. På motsatt side er 12% litt eller helt uenig i Stavanger, mot 23% i Bergen. Det er tydelig at majoriteten av respondentene på begge lagrene synes minstekravet for å oppnå bonus er *for høyt*. Vi ønsker å bemerke at måten spørsmålet er stilt på kan ha påvirket respondentene, fordi ordlyden i påstanden er negativ. Videre er det ikke usannsynlig at respondenter kan svare strategisk på et slikt spørsmål.

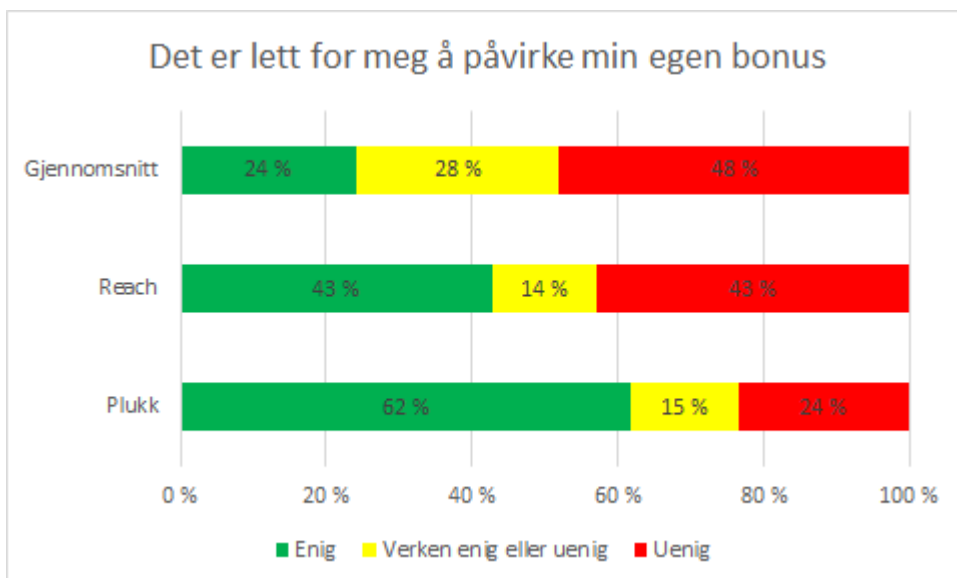


Figur 6.15. Resultatene fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg synes minstekravet for å oppnå bonus er for høyt”. B: N= 18. S: N= 50.

I kapittel 6.1 viser vi at nesten samtlige oppnår noe i bonus hver måned i Bergen, mens halvparten oppnår bonus i Stavanger. Figur 6.15 viser at respondentene i spørreundersøkelsen fra *begge* lagrene mener at innslagspunktet for opptjening av bonus er for høyt, til tross for at medarbeiderne i Bergen får langt mer i bonus enn kollegaene i Stavanger. Alle intervjupersonene i Stavanger får bonus, men mener at å oppnå bonus ikke er realistisk for mange av kollegaene deres, og at som en følge av dette har mange gitt opp å få bonus.

Lagermedarbeiderne i Stavanger mente at omtrent halvparten av kollegaene jobbet for å oppnå bonus. Det betyr at lagermedarbeiderne som ikke opplever bonusen som oppnåelig, heller ikke jobber for å oppnå den. Til tross for dette mener flere intervjupersoner i Stavanger at å oppnå *noe* i bonus oppleves som oppnåelig for den jevne medarbeider i Stavanger, selv om diskusjonen i kapittel 6.1 viser at det flere som ikke mottar bonus, enn de som gjør det. Å oppnå *maks* bonus beskrives derimot som en vanskelig oppgave selv om man jobber hardt. Intervjupersonene i Bergen mente at det var greit å oppnå *noe* bonus på alle avdelingene, og at å komme over innslagspunktet for bonus var greit for de fleste kollegaene. Helningen på kurven på enkelte avdelinger var det imidlertid flere som var misfornøyde med, og som i Stavanger fikk vi kommentarer på at toppunktet for bonusutbetaling var satt for høyt, og ikke var oppnåelig for noen.

Et annet viktig punkt for individuelle bonusordninger er at den enkelte arbeider må kunne påvirke sin egen bonus, og se en sammenheng mellom egen innsats og bonus. Majoriteten av plukkerne i undersøkelsen så en tydelig sammenheng mellom egen innsats og det de fikk i bonusutbetalinger, og mente at man kunne bestemme selv hvilket arbeidstempo man la opp til. En lagermedarbeider i Stavanger uttalte at: *“Det vises på bonusen når jeg har gjort en bra innsats.”* Faktorer plukkerne ikke kan påvirke, men som påvirker hvor effektivt arbeidet deres er, oppleves imidlertid som frustrerende. Dette kan være eksempelvis køståing eller at varer må hentes fra flere nivåer. I figur 6.16 ser vi fra spørreundersøkelsen at plukkerne ser en sterkere sammenheng mellom innsats og bonus enn de andre funksjonene gjør.



Figur 6.16. Resultater fra spørreundersøkelsen. Her har vi delt svarene inn etter hvilken del av bonusordningen vedkommende tilhører.  $N=68$ .

Generelt var de som klarte å oppnå det de selv mente var en grei sum i bonus mest fornøyd med systemet, og poengterte en tydelig sammenheng mellom egne arbeidsvaner og deres oppnådde bonus. De som mottok en mindre sum i bonusutbetalinger pekte i større grad på andre faktorer som påvirket deres bonusutbetaling, og ikke først og fremst innsats og teknikk slik som bonusvinnerne gjorde.

### **6.3.4 Oppsummering av produktivetsbonusordningens design**

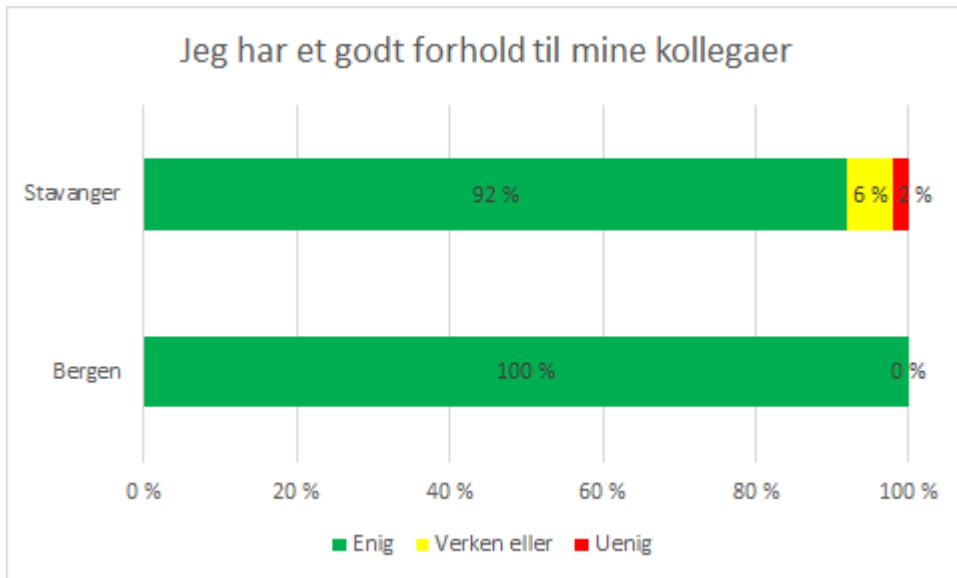
Lagermedarbeiderne i Bergen er litt mer tilfredse med bonussystemet enn lagermedarbeiderne i Stavanger, men mener også at bonussystemet er urettferdig. Bonusen anses som rettferdig basert på innsats, men urettferdig mellom avdelinger fordi det er tyngre å jobbe på noen avdelinger enn på andre. I Stavanger opplever mange at bonusen er uoppnåelig for dem, og som vist i kapittel 6.1 er det bare halvparten av lagermedarbeiderne i Stavanger som får bonus i en gjennomsnittlig måned.

## **6.4 Sosiale faktorer**

I dette delkapittelet presenterer vi funn knyttet til sosiale faktorer. Først vil vi presentere arbeidsmiljø og deretter hvorvidt de ansatte er opptatt av bonus. Vi startet denne seksjonen i intervjuene med å snakke med lagermedarbeiderne om hva de selv mente var viktig for deres personlige motivasjon til å gjøre en god jobb, deretter viktigheten av lønn og bonus, samt trivsel og arbeidsmiljø. Ansatte i Bergen og Stavanger trakk frem mange av de samme faktorene som viktige for deres motivasjon, som fastlønn, prestasjonslønn, sosiale forhold, kvalitet på arbeidet og personlig integritet. I Stavanger var det mange som nevnte et godt arbeidsmiljø og trivsel på jobben som avgjørende faktor for motivasjon og mening, mens det i Bergen var flere som trakk frem lønn og bonus.

### 6.4.1 Arbeidsmiljø

Fra spørreundersøkelsen viser figur 6.17 nedenfor at lagermedarbeiderne har et godt forhold til kollegaene sine, hvor samtlige respondenter i Bergen er enige i påstanden. Gjennomsnittet er henholdsvis 5 og 4,51 i Bergen og Stavanger.



Figur 6.17. Resultatet fra spørreundersøkelsen under påstanden “Jeg har et godt forhold til mine kollegaer”. B: N=17, S: N=48.

Flere intervjupersoner i Bergen påpekte at arbeidet de gjør er nokså individuelt, og at kontakt med kollegaer skjer i pausene. Ellers er intervjupersonene delt i synet på arbeidsmiljøet, noe som skiller intervjuene fra resultatene fra spørreundersøkelsen. Noen intervjuperson forteller at de trives svært godt på arbeidsplassen og har et spesielt godt forhold til kollegaene på sin avdeling. Andre mener arbeidsmiljøet bare er middels bra, og at enkelte bidrar med negative kommentarer til kollegaer som går utover trivselen. Flere intervjupersoner mener også at det har vært en utfordring å sveise sammen kulturene fra gamle ICA og gamle Coop, og at man fremdeles holder seg mest til “gamle kollegaer”, uten at det er noe uvennskap. Det er også tydelig i intervjuene i Bergen at flere av intervjupersonene assosierer seg til tidligere arbeidsgiver, da mange uoppfordret begynner forklaring med: “Jeg kommer jo fra Midttun (gamle Coop-bygget)”, eller “jeg har jo jobbet i ICA hele veien.” Følgende sitat fra en lagermedarbeider i Bergen oppsummerer situasjonen godt:

*“Jeg synes vi har blitt godt sammensveiset, men det er fortsatt lett for å sette seg med gamle kollegaer i pauser og sånn.”*

---

Samtlige intervjupersoner i Stavanger synes arbeidsmiljøet er bra, og har lite negativt å si om det. Alle intervjupersonene mener at de har gode kollegaer som de trives å arbeide sammen med, og at dette er viktig for motivasjonen deres. Et interessant funn er at man i Stavanger mente at det var blitt mindre tid til prat og sosialt i arbeidstiden, fordi flere nå var opptatt av å tjene bonus, og at det slik sett gikk litt utover arbeidsmiljøet. Ikke fordi noen oppførte seg dårlig, men snarere fordi man fikk mindre tid til prat enn før. Inntrykket vårt var at man i Bergen generelt er mer opptatt av å jobbe jevnt og få bonus, og sparer det sosiale til lunsj og kaffepause, mens man i Stavanger har sett på det sosiale som viktigst. Nedenfor har vi listet opp noen kommentarer fra lagermedarbeidere i Bergen og Stavanger som belyser situasjonen.

Lagermedarbeidere i Bergen:

*“Noen samarbeider godt, mens enkelte kun tenker på bonus.”*

*“Det er godt, spesielt på frukten. Det er kjekt å komme på jobb om morgenen.”*

*“Arbeidsmiljøet er ikke dårlig, men det er mellom middels og bra.”*

Lagermedarbeidere i Stavanger:

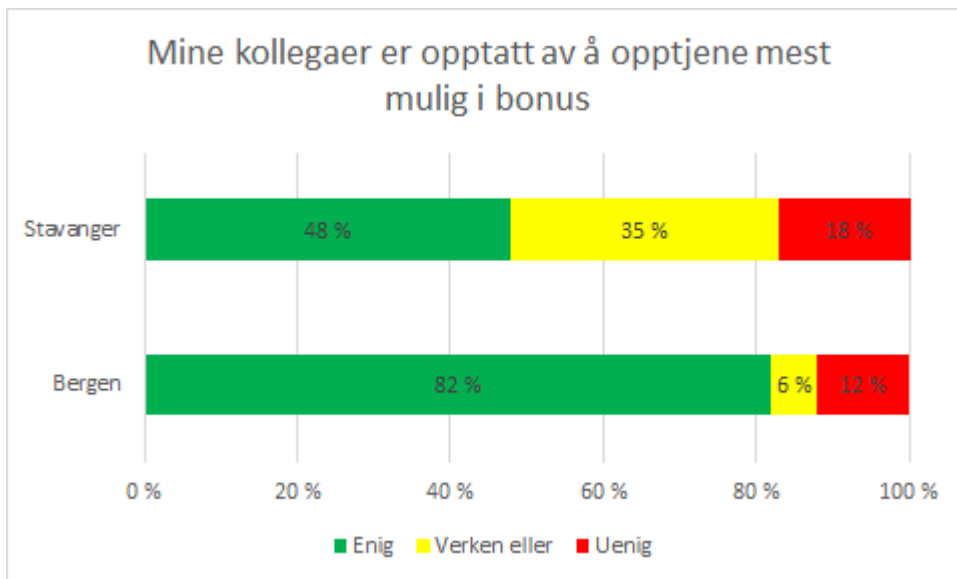
*“Jeg trives veldig godt. Mest på grunn av kollegaene mine.”*

*“Det synes jeg er ganske bra, men sjefene synes kanskje av og til at det er for bra, sånn at det blir mye snakk og sånne ting.”*

*“Jeg trives kjempegodt med folkene. Miljøet er veldig bra.”*

#### **6.4.2 Opptatt av å få bonus**

Fra spørreundersøkelsen finner vi en markant forskjell i resultatene mellom lagrene om hvor opptatt kollegaene er av å få mest mulig bonus. 82% er enten litt eller helt enig mot 48% i Stavanger. En stor prosentandel i Stavanger er verken enig eller uenig, noe som kan bety at flere er usikre eller indifferente. Likevel bemerker vi at det er stor variasjon mellom lagrene på dette spørsmålet. At lagermedarbeiderne er opptatt av bonus støttes av funn i kapittel 6.1.1, hvor lagermedarbeiderne i Bergen mottar langt mer i bonus enn de i Stavanger.



Figur 6.18. Resultatet fra spørreundersøkelsen under påstanden "Mine kollegaer er opptatt av å opptjene mest mulig i bonus". B: N= 17, S: N= 48.

Funnene fra spørreundersøkelsen gir samme resultat som intervjuene. I Bergen mente samtlige intervjupersoner at å få bonus var viktig for de aller fleste kollegaene. De mener også at for et mindretall blir bonusen så viktig at det går utover kvaliteten på produktet de leverer, og at noen bryter HMS-prinsipper for å oppnå så høy bonus som mulig. Det er også noe misunnelse mellom kollegaer, fordi noen får mer bonus enn andre.

I Stavanger mener derimot et flertall av intervjupersonene at kun omtrent halvparten av kollegaene deres aktivt jakter bonus. Resten mener de at enten ikke bryr seg, eller har gitt opp å oppnå bonus. Det samme finner vi i spørreundersøkelsen hvor 48% er enig, mens 52% er velger å ikke ta stilling eller er uenig fra spørreundersøkelsen (figur 6.18) Det er noen som jager bonus på hver avdeling, og disse utmerker seg gjennom å være mer fokuserte, prater lite med kollegaer underveis i arbeidsdagen og gjør jobben sin. Flere bemerker også at nye, yngre kollegaer fremstår som mer opptatt av bonus enn andre.

Vi spurte også intervjupersonene om hvor viktig bonus var for dem personlig. Også her var det et tydelig skille mellom Bergen og Stavanger, hvor 4 av 7 respondenter i Bergen sa at bonus var svært viktig for dem, mot kun 1 i Stavanger som sa det samme. I Bergen er det kun en av lagermedarbeiderne som omtaler bonus som lite viktig, og han får gjennomsnittsbonus. Det vil si at hans bonusutbetalinger ikke er basert på egen innsats, men er et gjennomsnitt av hva plukkerne får. I Bergen mener flere også at bonusen bidrar til at de jobber mer effektivt, og at de hadde slakket ned på tempoet dersom de ikke fikk bonus for hvor mye de plukket.

Holdningen i Stavanger gikk mer på at det var fint å få bonus, men ikke et mål man jobbet mot i det daglige.



Figur 6.19. Resultater fra intervjuer på spørsmål om hvor viktig bonusen var for vedkommende selv. B: N= 7, S: N= 8.

Som vist i kapittel 5.2 består lageret i Bergen av lagermedarbeidere hvor omtrent halvparten har bakgrunn fra ICA, og den andre halvparten fra Coop. ICA hadde tidligere en lignende bonusordning som dagens produktivitetsbonusordning i Coop, men uten et tak. Det vil si at lagermedarbeiderne fra tidligere ICA er mer vant til å arbeide under en bonusordning med høy insentivstyrke.

#### Oppsummering av sosiale forhold

Arbeidsmiljøet i Stavanger betegnes som svært godt av intervjupersonene, mens arbeidsmiljøet i Bergen beskrives som mellom godt og middels bra, hvor miljøet fortsatt er preget etter fusjonen. Arbeidsmiljøet er svært viktig i Stavanger og intervjupersonene betegner dette som en av de viktigste grunnene til at de trives på jobb, mens det å jobbe aktivt mot bonusen ikke er helt akseptert. I Bergen er det derimot stort fokus på bonus, og sosial omgang er i stor grad reservert til pausene.

## 6.5 Ledelse

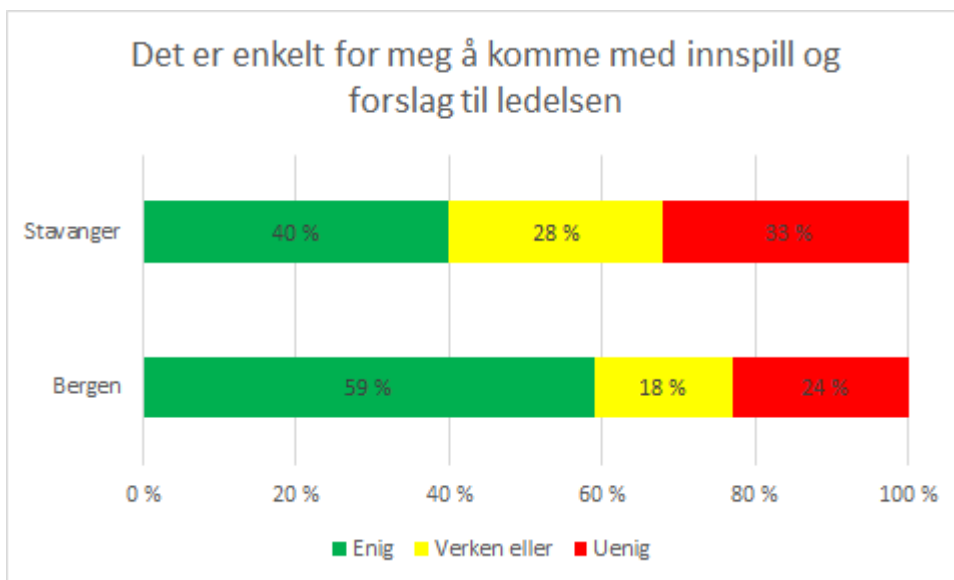
I dette delkapittelet tar vi for oss funn knyttet til ledelse. Vi undersøkte om ledelsens samhandling med de ansatte hadde betydning for hvor godt bonusordningen fungerte. Vi presenterer først i hvilken grad de ansatte føler de kan påvirke sin egen arbeidsplass, deretter hvordan kommunikasjonen mellom ledelse og lagermedarbeidere var, og om man brukte noen



form for motiverende kommunikasjon i tillegg til bonus. På generelt grunnlag var det denne delen av spørreundersøkelse vi fikk flest av svarene *verken enig eller uenig* og *vet ikke*. Dette kan tyde på at respondentene ikke opplever spørsmålene som relevante, eller at de ikke har følt behov for å ta stilling til påstandene tidligere.

### 6.5.1 Påvirke sin egen arbeidsplass

I figur 6.20 under ser vi at det er en vesentlig større andel av respondentene i Bergen som er enig i at det er enkelt for dem å komme med innspill og forslag til ledelsen enn i Stavanger. Her svarte 28 % i Stavanger verken enig eller uenig. Resultatene tyder på at terskelen for å komme med innspill og forslag er lavere i Bergen enn i Stavanger.



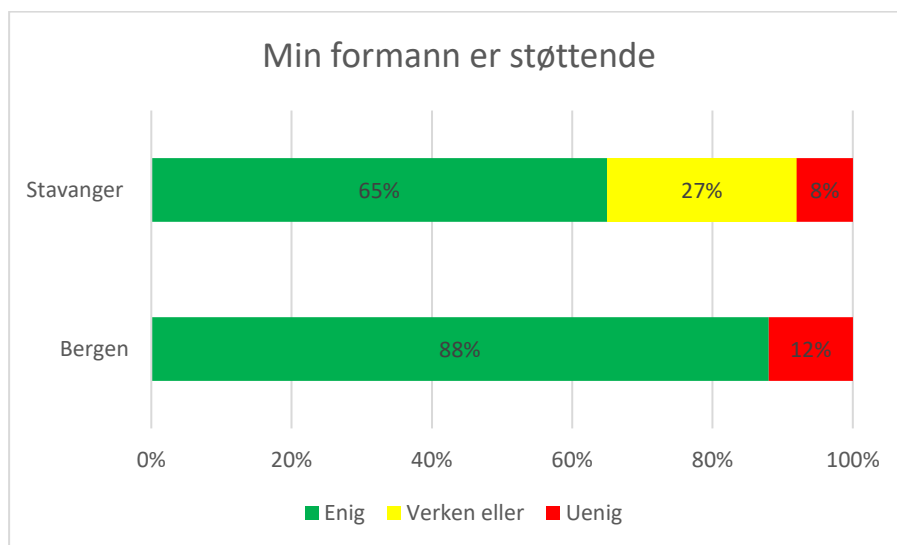
Figur 6.20. Resultater fra spørreundersøkelsen under påstanden: “Det er enkelt for å komme med innspill og forslag til ledelsen”. B: N= 17, S: N= 48.

De fleste intervjupersonene i Bergen forteller at de har et godt forhold til sin formann. Praktiske forhold i arbeidshverdagen kan de enkelt diskutere med formannen, og ting ordnes opp i relativt kjapt. Øvrige ledere treffer man som oftest på de månedlige avdelingsmøtene, hvor man også har mulighet til å ta opp saker og ting man har på hjertet. Over halvparten av respondentene i Bergen mener at det er enkelt for dem å komme med innspill og forslag til ledelsen, litt færre mener at ledelsen faktisk lytter til forslagene deres.

“Jeg føler at jeg kan gå til min formann dersom jeg har noe å si.”

*“Vi føler gjerne at vi prøver å ta opp ting med toppledelsen på avdelingsmøter, men det er ikke alltid vi føler vi blir hørt. Man kan si hva man vil, men det er ikke alltid man blir hørt.”*

Vi har lignende funn fra Stavanger. Her er det også formannen lagermedarbeiderne har mest kontakt med, og mener han er den det er mest naturlig å gå til dersom det oppstår ting i det daglige. Likevel ser vi et klart skille fra spørreundersøkelsen i figur 6.21 nedenfor, hvor respondentene i Bergen er mer enige i spørsmålet om at formannen deres er støttende enn i Stavanger.



Figur 6.21. Resultatet fra spørreundersøkelsen under spørsmålet "Min formann er støttende". B: N=17, S: N=48.

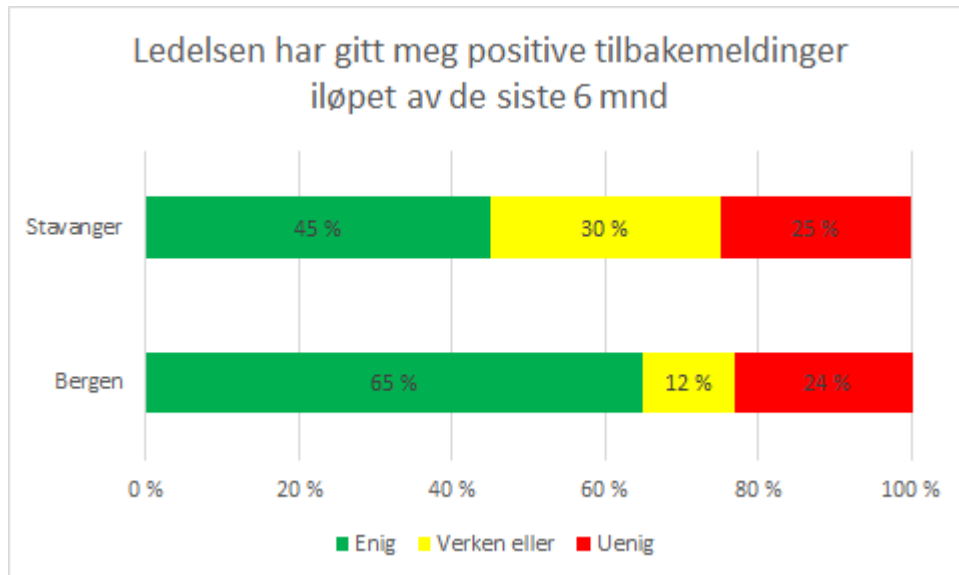
Dersom ting skal videre opp i hierarkiet mener flere intervjupersoner at det er en høyere terskel for å si ifra. Selv om ISA-møtene fungerer som åpne forum mener flere at nye forslag ikke blir tatt på alvor. Noen gruer seg til å ta opp ting fordi de føler seg dårlig mottatt eller at ledelsen oppleves som streng. En lagermedarbeider i Stavanger forteller:

*“Mange ganger hører jeg at folk har opplevd en situasjon, og så føler de ikke at de kan gå og gi beskjed. Jeg vet ikke hvorfor det er sånn, vi blir jo hørt, men noen sjefer kan være lite imøtekommende.”*

Vi fikk generelt inntrykk fra intervjuene om at terskelen for å si ifra om noe til ledelsen var lavere i Bergen enn i Stavanger, som også resultatene fra spørreundersøkelsen viser (figur 6.20). Et annet funn fra Bergen er at det kom noen kommentarer i intervjuene om Coop- og ICA-kultur, at det er mer "ICA-kultur" i styring og ledelse nå. Man savner ting fra den gamle arbeidsplassen og vil helst at man skal gjøre ting på samme måte som før.

## 6.5.2 Tilbakemeldinger

Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at en større andel av respondentene i Bergen har fått positive tilbakemeldinger det siste halvåret. Igjen er en stor andel verken enig eller uenig i Stavanger, som indikerer at mange ikke har fått tilbakemeldinger i det hele tatt.



Figur 6.22. Resultater fra spørreundersøkelsen under påstanden: “Ledelsen har gitt meg positive tilbakemeldinger i løpet av de siste 6 mnd”. B:N= 17, S:N=48.

I intervjuene oppgir dog flertallet av intervjupersonene i både Stavanger og Bergen at de ikke har fått positive tilbakemeldinger fra formann eller øvrig ledelse i det daglige. Figur 6.22. ovenfor viser at mange stiller seg nøytrale til spørsmålene om tilbakemeldinger. Dette ble bekreftet i intervjuene, hvor intervjupersonene sa at utførelsen av arbeidet eller andre ting sjelden ble kommentert. En intervjuperson i Stavanger nevner at så lenge man ikke får noen tilbakemeldinger så antar han at ledelsen er fornøyd med innsatsen, og at tallene fra produktivitetsbonusordningen taler for prestasjonen. En plukker som oppgir at han oppnår maks bonus hver måned forteller at han sjeldent får noen tilbakemeldinger på verken innsats eller prestasjon. Tilbakemeldinger på innsats i det daglige er altså minimal.

Flere intervjupersoner påpeker at de gjerne skulle fått flere tilbakemeldinger, både positive og negative. Spesielt savner noen personlig tilbakemelding, mens andre synes det er helt greit uten. I Stavanger fikk vi et par kommentarer på at man kun fikk tilbakemelding dersom man gjorde noe feil, og at det opplevdes som negativt og urettferdig. Det meste av tilbakemeldingene i Bergen kommer i fellesskap på de månedlige ISA-møtene

---

(avdelingsmøter), hvor hele avdelinger får tilbakemelding samlet. Her får de ansatte i Bergen skryt fra ledelsen, og avdelingsmøtene oppleves som positive. Møtene er et fint forum for å ta opp ting og intervjupersonen mener at det meste som kommer opp på ISA-møtene også blir fulgt opp. Ros på avdelingsmøtene skiller de to lagrene, og kan være årsaken til at respondentene er i Bergen mer enig i spørsmålet om positive tilbakemeldinger i figur 6.22 enn i Stavanger. Følgende sitater belyser situasjonen godt:

*“De har lett for å gi tilbakemelding på ISA-møte når alle er der. De tar alle under ett, og vi får veldig lite én til én tilbakemelding.”* - Lagermedarbeider i Bergen.

*“Får sjeldent positive tilbakemeldinger, men jeg har heller aldri fått negative tilbakemeldinger.”* - Lagermedarbeider i Bergen.

*“Ikke-eksisterende. Det er ingen tilbakemeldinger i hele tatt. Jeg har vært her i to år, og jeg har ikke engang hatt medarbeidersamtale.”* - Lagermedarbeider i Stavanger.

### *Ledelse oppsummert*

De fleste lagermedarbeiderne er fornøyde med sin nærmeste sjef, men det er noe variasjoner mellom avdelingene. I det daglige har man mest kontakt med sin nærmeste sjef, men får gjerne tilbakemeldinger på helhetlig innsats på fellesmøter av en annen sjef. I Stavanger er muntlige tilbakemeldinger helt fraværende. I Bergen får de ansatte skryt på fellesmøtene, men sjeldent individuelle tilbakemeldinger. Hvordan man opplever kontakten med sin leder er personavhengig, men det er likevel mulig å trekke noen generelle linjer basert på respondentenes meninger. Vi sitter også igjen med et inntrykk av at terskelen for å ta opp saker med ledelsen i Stavanger kan være stor for noen, mens terskelen er langt lavere i Bergen.

## 6.6 Deltagende observasjon

Vi gjennomførte deltagende observasjon over to dager på frukt & grønt-avdelingen ved lageret i Stavanger. Observatør jobber til vanlig på frukt & grønt-avdelingen i Bergen, og kunne derfor relativt enkelt tre inn i samme rolle på lageret i Stavanger. Under presenteres feltnotatene fra observasjonen.

---

## Dag 1 - Torsdag

Jeg ble tatt veldig godt imot av alle medarbeiderne på lageret i Stavanger, mange kom bort og spurte om jeg var nyansatt og var generelt interessert i meg. Jeg fortalte det slik som det var, at jeg til vanlig jobbet i Bergen og var i Stavanger for å se hvordan det var å jobbe her i forbindelse med en skoleoppgave. Av etiske årsaker valgte jeg å være åpen om hvorfor jeg var der. Jeg møtte og hilste på alle på frukt & grønt-avdelingen før klokken ni, og følte meg svært velkommen. Jeg bemerket meg at det var en spesielt imøtekommende gjeng, som forsterker inntrykket av at det var et godt arbeidsmiljø på bygget.

Den fungerende formannen på avdelingen viste meg rundt på avdelingen, hvordan strukturen på plukkingen fungerte, og gav meg generelle tips for å effektivisere plukkingen. Jeg så umiddelbart at kapasiteten på lageret opererer på maksimalt, da det omtrent ikke fantes en krok som ikke var fylt opp med varer. Etter omvisningen fikk jeg tildelt samme type truck som jeg vanligvis bruker på lageret i Bergen.

Formannen fortalte meg at torsdager er en av de mest hektiske dagene i uken på frukt og grønt-avdelingen, noe som innebar at det kom et ekstra skift kl. 12. Frem til kl. 12 skulle vi være rundt 20 personer som plukket på avdelingen, og kl. 12 kom det fem-seks ekstra arbeidere.

Jeg synes strukturen på vareplasseringen var veldig god på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger. For eksempel kom de tyngste varene først i rekken av varer som skulle plukkes. Jeg fikk derfor en naturlig rute gjennom lageret og trengte ikke flytte på varene på pallen underveis. Den første dagen på lageret brukte jeg mesteparten av tiden til å bli kjent med lageret og plukkingen, slik at jeg kunne jobbe mest mulig effektivt dagen etterpå for å måle hvor mye jeg klarte å opparbeide meg i bonus.

Klokken 10 var det kaffepause med kollegaene. Her ble jeg fortalt at tidligere den uken var produktivitetstallene for de andre Coop-lagrene presentert, hvor det også kom frem at lageret i Stavanger presterte mye dårligere enn Bergen. En lagermedarbeider kunne ikke skjønne hvordan gjennomsnittet i Bergen var på 156 kolli per time, fordi det fremsto som svært høyt sammenlignet med Stavanger. Interessen for lageret i Bergen var stort blant lagermedarbeiderne i Stavanger, og jeg skjønte fort at bonusordningen engasjerte til diskusjon. Jeg følte jeg gled rett inn i gruppen, og ble raskt en naturlig del av arbeidsstyrken.

---

Ved slutten av dagen hadde jeg klart å plukke i gjennomsnitt 133 kolli per time. Dette er langt under hva jeg vanligvis presterer i Bergen, hvor gjennomsnitt mitt var på 215 kolli per time i februar 2017. At jeg plukket 82 kolli per time mindre i Stavanger den første dagen er det flere grunner til. For det første var jeg trolig mindre effektiv fordi jeg ikke kjente lageret godt og alle smarte “snarveier” for å effektivisere arbeidet. En annen årsak er nok at jeg ble høflig stoppet av flere ansatte som ønsket å ytre sine meninger angående bonusordningen. Jeg opplevde gatene som veldig trange, noe som resulterte i mye kø og at jeg var nødt til å kjøre saktere på trucken av hensyn til sikkerhet. Spesielt ble dette et problem etter klokken 12, da det kom flere arbeidere inn på avdelingen. En annen grunn er at det er forskjellig praksis i Stavanger og Bergen når det gjelder bonusberettigede avskrivninger på kolli-skjemaet. I Stavanger ble jeg fortalt av formannen på avdelingen at de ikke skriver av forhold som hindret deg fra å plukke såfremt det er under 15 minutter. I Bergen derimot kan jeg alltid skrive av på kolli-skjemaet dersom jeg blir hindret i å plukke, uavhengig av lengden på stoppet. Videre syntes jeg det var langt flere som pratet i arbeidstiden enn det jeg opplever i Bergen, hvor mesteparten av sosialiseringen foregår i pausene. Jeg bemerket at det ikke var lange samtaler, men at de forekom endel ganger i løpet av dagen av enkelte. Dette støtter jeg opp med at det var flere som startet samtaler med meg mens vi plukket. Da arbeidsdagen var ferdig, la jeg merke til at jeg ikke var like sliten som jeg vanligvis er etter en arbeidsdag. Trolig skyldes dette at jeg stod mye kø, og jeg hadde dermed brukt mindre energi.

## **Dag 2 - Fredag**

På dag 2 møtte jeg opp sammen med resten av plukkerne på frukt & grønt-avdelingen. Igjen var alle veldig hyggelige og imøtekommende. Jeg hadde bestemt meg for at jeg skulle jobbe hardt for å se om jeg klart å oppnå full bonus. På dette tidspunktet følte jeg at jeg hadde funnet effektive løsninger som skulle gjøre meg i stand til å plukke veldig raskt. Jeg hadde i tillegg bestemt meg for å ikke la meg bli stoppet under arbeidet av andre ansatte som ville prate. Vi var rundt 20 ansatte som skulle plukke på avdelingen hele dagen. Denne dagen følte jeg at jeg klarte å jobbe svært effektivt. Det gikk kjapt, og jeg ble andpusten, men fortsatt ble det endel køståing. Jeg tok ikke kaffepause kl. 10 med resten, og tok kun 20 minutters lunsjpause. Ved slutten av dagen hadde jeg klart å plukke et gjennomsnitt på 160 kolli per time. Jeg noterte også ned tid som jeg vanligvis ville skrevet av i Bergen, og med denne tiden ville jeg endt på 170 kolli per time. Fortsatt langt under hva jeg vanligvis plukker i gjennomsnitt på lageret i Bergen. I en uformell samtale med to plukkere mot slutten av dagen, diskuterte vi hvorvidt det var mulig å oppnå maks bonus på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger. Begge mente at å

---

plukke til maks bonus var en urealistisk oppgave. Jeg hadde selv en blandet følelse angående dette, hvor jeg hadde klart å plukke meg til 170 kolli per time etter bare to døgn, men samtidig følte jeg at jeg ikke kunne gjort jobben noe bedre. Jeg konstaterte iallfall at det er *vanskeligere* å plukke seg til maks bonus i Stavanger enn i Bergen. Primært på grunn av trange gater, køståing og en annen praksis på tidsavskrivinger.

## 6.7 Oppsummering av funn

I dette kapittelet har vi presentert funnene fra produktivetsdataene, spørreundersøkelsen, intervjuene og deltagende observasjon. Vi finner signifikante forskjeller i produktivitet, hvor total gjennomsnittlig kolli/time for 2016 er 156 i Bergen og 116 i Stavanger, en differanse på 40 kolli/time. I tillegg utbetaler lageret i Bergen mer i samlet bonus for 2016 enn lageret i Stavanger, til tross for at de har under halvparten så mange medarbeidere. Totalt fikk 96 % av lagermedarbeiderne i Bergen utbetalt noe bonus i løpet av 2016, mens det til sammenligning kun var 48% av lagermedarbeiderne i Stavanger som fikk bonus.

Vi finner store forskjeller i de fysiske arbeidsforholdene, hvor vi tok utgangspunkt i to avdelinger: tørrvare og frukt & grønt. Tørrvareavdelingen er langt bedre organisert i Bergen, hvor lagermedarbeidernes rute gjennom lageret er logisk bygget opp med de tyngste varene først, mens vareoppstillingen på tørrvareavdelingen i Stavanger fører til mye unødvendig kjøring frem og tilbake. Frukt & grønt-avdelingen i Bergen er også bedre organisert, først og fremst fordi arealet på avdelingen er større enn i Stavanger. Forholdene for effektivt arbeid i Stavanger forverres av at for mange lagermedarbeidere er på jobb samtidig, og det oppstår derfor puljer med kø og unødvendig venting for dem. Under deltagende observasjon opplevde vi dette som frustrerende fordi vi ikke fikk utnyttet arbeidstiden like effektivt som i Bergen. I tillegg brukes trucker som kun bærer én pall i Stavanger, mens man i Bergen bruker trucker som bærer to paller og plukker to ordrer samtidig som reduserer tid brukt på kjøring. De fysiske forholdenes innvirkning på lagermedarbeidernes produktivetsmålinger forsterkes av at praksisen på bonusberettigede tidsavskrivinger er forskjellig, og bidrar til at produktivetsmålingene blir høyere i Bergen.

Vi undersøkte hvilken tilnærming lagermedarbeiderne selv hadde til bonusordningen, og om det påvirket deres produktivitet. Flertallet av lagermedarbeiderne i både Bergen og Stavanger mener at produktivetsbonusordningen er urettferdig som følge av ulike forutsetninger på

avdelingene og mellom funksjonene. Lagermedarbeiderne i Stavanger mener også at kravene til bonus er strenge, og at bonusen derfor er uopnåelig. Dette stemmer overens med produktivitetsdataene, hvor vi finner store forskjeller i produktivitet mellom avdelinger også internt på lagrene. Halvparten av lagermedarbeidere i Stavanger kommer heller aldri over gulvet i bonusordningen, og det bekrefter hvorfor mange opplever bonusen som uopnåelig. Til sammenligning får tilnærmet alle lagermedarbeiderne i Bergen utbetalt bonus.

Lagermedarbeiderne i Stavanger beskriver arbeidsmiljøet som svært godt og at det er en viktig motivasjonsfaktor. Fra spørreundersøkelsen er samtlige respondenter fra Bergen enig i at arbeidsmiljøet er godt, men det fremkommer fra intervjuene at arbeidsmiljøet er mellom godt og middels, og fortsatt preget av fusjonen mellom ICA og Coop. Vi fant også at lagermedarbeiderne i Bergen er mer opptatt å tjene bonus enn lagermedarbeiderne i Stavanger. I Stavanger er det mindre akseptert å ha bonusutbetaling som mål for arbeidsdagen og færre lagermedarbeidere jobber mot bonus enn i Bergen. ‘

Når det gjelder samhandlingen mellom ansatte og ledelse er vår oppfatning at terskelen for å si ifra om noe til ledelsen er større i Stavanger enn i Bergen. Likt for begge lagrene er at samtlige intervjupersoner hevder at tilbakemeldinger fra ledelsen i det daglige er ikke-eksisterende. Ledelsen i Bergen gir dog tilbakemeldinger til de ansatte på de månedlige avdelingsmøtene.



---

## 7. Analyse

I analysen ser vi på sammenhengen mellom teori, empiri, tallmateriale og informasjonen vi har hentet inn gjennom intervju, spørreundersøkelser og deltagende observasjon I kapittel 6 viste vi at det er en produktivitetsforskjell mellom lagrene i Bergen og Stavanger. I dette kapittelet vil vi søke å analysere hva som kan forklare forskjellen i produktivitet. Analysen er delt opp i fire delkapittel. Vi begynner med å diskutere implikasjonen av de fysiske forholdene, deretter analyseres betydningen av organisasjonskulturen, videre tar vi for oss ledelse og hvordan samspillet mellom ledelsen og de ansatte har påvirket produktiviteten på lagrene. Helt til slutt oppsummerer vi analysen hvor vi også viser sammenhengene mellom faktorene som forklarer produktivitetsforskjellene.

### 7.1 Fysiske arbeidsforhold

I kapittel 6 presenterte vi fysiske forskjeller mellom lagrene. I denne delen av analysen vil vi diskutere hvilke implikasjoner de fysiske forskjellene har for produktiviteten på lagrene. Vi vil først se på lagerutforming for frukt & grønt- og tørrvareavdelingen og utstyr, deretter diskuterer vi hvilken betydning de fysiske arbeidsforholdene har for lagermedarbeidernes produktivitet.

#### 7.1.1 Lagerutforming

##### *Frukt & grønt-avdelingen*

I kapittel 6.2.1 viste vi at det er vesentlige forskjeller i areal på frukt & grønt-avdelingen i Bergen og Stavanger. Vi fant også at plukkerne på frukt & grønt-avdelingen i Bergen i gjennomsnitt for 2016 plukker 45 kolli mer i timen enn i Stavanger. I Bergen er det både bedre plass mellom hyllene og færre mennesker i gatene enn i Stavanger. I Stavanger forårsaker trange gater flaskehals på frukt & grønt-avdelingen. Under deltagende observasjon opplevde vi at farten på trucken måtte reduseres av sikkerhetshensyn, fordi mange mennesker på jobb krever økt oppmerksomhet til omgivelsene. Kombinasjonen av mindre plass og stor bemanning skaper køer som gjør det vanskelig for lagermedarbeiderne å jobbe effektivt. Dette reduserer de ansattes produktivitet fordi lagermedarbeiderne har unødvendig venting og stopp i arbeidet. Lagermedarbeiderne kan i liten grad påvirke stoppene i arbeidet selv, og det svekker sammenhengen mellom egen innsats og bonusen man får. Som diskutert i kapittel 2.1 er det

---

viktig at tilknytningen mellom oppgaver og bonusutbetaling er sterk for at insentivene skal fungere best mulig (Nordhaug, 2002; Kuvaas, 2008). Når faktorer som lagermedarbeiderne ikke kan påvirke selv likevel påvirker bonusen deres, kan det redusere den ansattes motivasjon (Kuvaas, 2008). Noen kan oppleve manglende bonusutbetalinger som straff. Individuelle, enkle oppgaver er i utgangspunktet godt egnet for bonusutbetalinger når man vil at de ansatte skal produsere mer, men her mener vi at koblingen mellom oppgaven og bonusutbetalingen blir for svak.

I Bergen oppleves ikke liten plass eller kø som et problem, verken på frukt & grønt-avdelingen, eller på øvrige avdelinger. En intervjuperson påpeker også at dersom kø skulle oppstå, så er han ikke bekymret for bonusen, fordi han får anledning til å skrive av tiden han ikke bruker på plukking.

*“Vi står litt i kø og venter, men sånt kan vi skrive av, slik at vi ikke mister det vi egentlig kunne gjort.”*

Lagermedarbeideren i Bergen opplever altså at faktorer han ikke kan påvirke, heller ikke vil påvirke hans bonus. Faren for at hindringer i arbeidsflyten skal ødelegge for personlig motivasjon hos de ansatte er derfor mindre i Bergen enn i Stavanger. Praksis for tidsavskrivninger vil bli diskutert nærmere senere i dette kapittelet.

Både de fysiske forskjellene mellom frukt & grønt-avdelingene i Bergen og Stavanger, og hvordan de håndteres påvirker produktiviteten på lagrene. Plass og bemanning senker farten i arbeidet i Stavanger, og at det ikke blir tatt hensyn til kan påvirke de ansattes motivasjon til å jobbe effektivt. I Bergen er lageret lagt bedre til rette for effektivt arbeid, og det blir tatt hensyn til faktorer plukkeren ikke kan påvirke selv.

### *Tørravdelingen*

I kapittel 6.2.2 viser vi at vareplasseringen ikke er optimal på tørrvareavdelingen. Vår oppfatning er at den unaturlige rekkefølgen på varer svekker effektiviteten på tørrvareavdelingen i Stavanger, fordi plukkerne må bruke mer tid på å kjøre mellom reolene. En lagermedarbeider i Stavanger sier:

*“Det skulle vært gjort mye med plassering på tørr. Det blir veldig mye krysskjøring.”*

---

Figur 6.12 i kapittel 6 viser at plukkerne i Bergen får de tyngste varene først i gate 1, og deretter jobber seg i en sløyfe bortover gatene. Plukkeren vil da bruke minimalt med tid på kjøring, og kan bruke mer tid på arbeid som gir grunnlag for bonus. Når lagermedarbeiderne i Stavanger må bruke tid på å kjøre frem og tilbake for å hente varer i en lite hensiktsmessig rekkefølge får de mindre tid til å plukke.

Jo mer tid lagermedarbeiderne bruker på trucken, jo mindre tid har de til plukking. Kjøring mellom reolene er en nødvendig oppgave i lagermedarbeidernes hverdag, men oppgaven generer likevel ikke direkte verdi i form av bonus for plukkeren, eller i ferdige ordrer for selskapet. Derfor er det plukking av varer lagermedarbeiderne først og fremst vil og bør bruke tid på, og som selskapet helst vil at plukkerne skal bruke mest tid på. Ettersom tørrvareavdelingen er bedre organisert i Bergen med hensyn til vareplassering, slipper plukkerne i stor grad å kjøre frem og tilbake og hente varer fra flere steder på avdelingen. Det er dermed enklere å jobbe effektivt på tørrvareavdelingen i Bergen. Vi mener at dårlig vareplassering som reduserer effektiviteten til plukkerne kan forklare noe av forskjellen i produktivitet på tørrvareavdelingen.

### 7.1.2 Utstyr

Vi beskrev i kapittel 6.2.4 at lagrene har benyttet seg av forskjellige trucker, en-pallstrucker og to-pallstrucker. Som nevnt i samme kapittel mener lagersjefen i Bergen at bruk av to-pallstrucker kan øke gjennomsnittlig plukking med 20-30 kolli i timen. Med en to-pallstruck får plukkerne en effektivitetsfordel, fordi de kan plukke varer til to ordrer samtidig. Dette reduserer den totale antall tiden brukt på kjøring, og gir lagermedarbeideren mer tid til plukking. Plukkeren får altså mer tid til å gjøre de oppgavene som er grunnlaget for bonusutregningene, og bruker mindre tid på kjøring som ikke gir grunnlag for bonus. Bruk av to-pallstruck gir plukkeren bedre forutsetninger for produktivt arbeid. En lagermedarbeider i Bergen sier:

*” Det er lettere å få høyere snitt med to-pallstrucker.”*

På den andre siden er to-pallstrucker dobbelt så lange som en vanlig en-pallstruck. Det er derfor behov for større plass til å svinge, og truckene tar generelt større plass når de er i drift på lageret. Det er dermed usikkert om en to-pallstruck ville gjort arbeidet mer produktivt for

---

arbeiderne på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger, fordi som vist i kapittel 6.2.1 er gatene trange og man har mange kollegaer å ta hensyn til. Videre må man ta hensyn til at bruk av to-pallstrucker øker risikoen for feil, fordi sannsynligheten for feilplukking og feilmerking øker. Plukkeren må være ekstra påpasselig med å legge rett vare på rett pall, og påse at pallene merkes med riktig ordreseddel slik at man unngår feilsendte varer. En mulig negativ følge for bedriften ved at plukkerne plukker to ordrer samtidig, er at sannsynligheten for feilsending øker. En to-pallstruck krever altså mer årvåkenhet av plukkeren enn det en en-pallstruck gjør.

Vi vil presisere at vi ikke har målt den enkelte medarbeider før og etter innføring av to-pallstrucker. Anslått effektivitetsgevinst er derfor basert på uttalelser fra lagersjef og lagermedarbeidere. Vi anser imidlertid disse kildene som pålitelige og med god innsikt i driften, og vi mener at to-pallstrucker gir en effektivitetsgevinst som kan forklare noe av forskjellen i produktivitet mellom lagrene.

### **7.1.3 Ulik praksis på bonusberettigede tidsavskrivninger**

Som diskutert i kapittel 6.2.4 og 7.1.1, er det ulik praksis på tidsavskrivning i Stavanger og Bergen. I Stavanger starter man å skrive ned tid dersom man har vært forhindret fra å plukke i mer enn femten minutter, mens man i Bergen kan skrive av fra første minutt en er hindret fra å plukke. Det betyr at forhold som plukker *ikke* kan påvirke, vil påvirke bonusen i Stavanger inntil et gitt punkt. I Bergen vil forhold plukker ikke kan påvirke, *ikke* påvirke bonusen.

Når man har ulike krav for tidsavskrivninger i Bergen og Stavanger, kan man ende opp med ulikt beregningsgrunnlag for bonusen. Nevneren som benyttes for å regne ut gjennomsnittlig antall kolli i timen er potensielt høyere i Stavanger enn i Bergen. Dette skjer fordi det kreves sammenhengende stans i Stavanger, mens akkumulert stans er tilstrekkelig i Bergen. Da vil gjennomsnittlig antall kolli i timen bli lavere ettersom det fordeles over lengre tid. Opplevelser fra deltagende observasjon bekrefter dette, hvor observatøren mener at hans gjennomsnitt den ene dagen ville vært 10 kolli mer i timen dersom han fikk skrive av tid til venting slik som i Bergen. Ulike krav for å skrive av tid kan forklare noe av forskjellen i produktivitet, ettersom beregningsgrunnlaget for bonusen dermed ikke er det samme.

---

### *Oppsummering av fysiske arbeidsforhold*

Vi finner en rekke fysiske arbeidsforhold som skiller enhetene i Bergen og Stavanger, og gir utslag på produktiviteten på lagrene. Som diskutert i kapittel 2.1 er et viktig grunnlag for individuell prestasjonslønn at den ansatte selv kan påvirke sin egen bonus. Vi mener at lagermedarbeiderne kan påvirke bonusen sin gjennom å øke sin innsats, men at fysiske arbeidsforhold i Stavanger gjør at effekten av å øke innsatsen blir mindre enn i Bergen. Dersom lagermedarbeiderne opplever køer som hindringer i arbeidet som de ikke kan påvirke, kan det ha en negativ effekt på motivasjonen deres. At man blir begrenset av andre faktorer enn seg selv kan påvirke både innsatsen, og opplevelsen av bonussystemet som oppnåelig og rettferdig. Vi diskuterte i kapittel 2.1 at en bonus som virker uoppnåelig kan være ødeleggende for både produktivitet og motivasjon. Det betyr at dersom man på grunn av fysiske forhold på lageret er forhindret fra å jobbe så effektivt man kan, kan det påvirke motivasjonen til å jobbe for bonusen. Uheldige effekter av fysiske forhold kan dermed ikke bare påvirke effektiviteten der og da, men også den ansattes motivasjon til å faktisk jobbe effektivt. På sikt kan dette få motsatt virkning av det som var intensjonen med produktivitetsbonusen. Vi vil i de neste avsnittene ta for oss rettferdighet og oppnåelighet, og hvilken betydning det har for de ansatte opplevelse av bonussystemet.

#### **7.1.4 Rettferdighet**

Vi diskuterte i kapittel 2.1 at et bonussystem må oppfattes som rettferdig for at det skal fungere motiverende for de ansatte (Kaplan & Atkinson, 2015; Nordhaug, 2002). Rettferdighet engasjerte intervjupersonene, og rettferdighet var et spørsmål som nærmest alle respondentene i spørreundersøkelsen valgte å ta stilling til. I kapittel 6.3.2 viste vi at lagermedarbeiderne i både Stavanger og Bergen mente at bonussystemet var urettferdig. Hva som er årsaken til at mange mener bonussystemet er urettferdig varierer noe mellom ulike personer. Intervjupersonene var mest opptatt av å sammenligne seg selv med kollegaer på andre avdelinger, og i mindre grad av kollegaer på samme avdeling. Dette gjaldt spesielt bonusutbetalinger og hvorvidt man oppfattet den som lettere eller vanskeligere å oppnå på egen avdeling sammenlignet med andre. For å danne seg et bilde av om lønnen og bonusen man mottar er rettferdig, er det som diskutert i kapittel 2.2.4 vanlig å sammenligne seg med kollegaer, eller med ansatte med lignende stillinger i andre bedrifter (Akerlof & Yellen, 1990).

Intervjupersonene i både Bergen og Stavanger målte rettferdighet mot hva kollegaene oppnådde i bonus og kravene på egen og andre avdelinger. De mente at bonussystemet var rettferdig med tanke på at de som har høy innsats også får høy bonus. Altså oppleves bonussystemet rettferdig målt på innsats, som er en faktor den enkelte lagermedarbeider bestemmer selv. Det var imidlertid flere som mente at bonussystemets design gjorde ordningen urettferdig på tvers av avdelinger, fordi det ikke var tatt hensyn til faktorer som gjorde arbeidet tyngre og vanskeligere på enkelte avdelinger. Intervjupersonene mente at når belønningen ble påvirket av en faktor de ikke kunne kontrollere, så ble bonussystemet urettferdig. Dette stemmer overens med Cappelen & Tungoddens (2012) funn, som vi diskuterte i kapittel 3.1, hvor de mener at ulik belønning gitt ulik innsats er greit, men ulik belønning gitt faktorer utenfor ens kontroll ikke er greit. To lagermedarbeidere i Bergen sier:

*“Hadde jeg jobbet på en annen avdeling, hadde jeg gjerne fått mer i bonus fordi det er enklere å oppnå det der. Det har ikke noe med meg som plukker å gjøre.”*

*“De på utlaster gjør jo en mye lettere jobb enn det som vi gjør. Vi løfter jo flere tonn for uken, og forrige måned fikk en av dem dobbelt så mye bonus som meg.”*

Vi ser videre på skjevheter mellom avdelinger og innslagspunktene for å belyse de problemene intervjupersonene opplever med rettferdighet. Ettersom mange intervjuerpersoner trakk inn innslagspunkt og bonusgrafens helning i sammenheng med spørsmålene om rettferdighet, har vi valgt å se det i sammenheng med spørsmålet i spørreundersøkelsen om *minstekravet for bonus var for høyt*. Som vist i kapittel 6.3.2 var det et flertall av respondentene i både Bergen og Stavanger som mente at innslagspunktet for bonus var for høyt.

Ettersom respondenter i både Bergen og Stavanger er enige i at minstekravet er for høyt, og vi vet at nesten alle i Bergen får bonus mot kun halvparten i Stavanger, ser det ut til at dette synspunktet er svakt knyttet til om man faktisk får bonus eller ikke. Svarene må derfor ses i sammenheng med hvor mange som faktisk kommer over innslagspunktet. Vi viste i kapittel 6.1.1 at tilnærmet alle lagermedarbeiderne i Bergen får noe i bonus, likevel mener 61% av respondentene at innslagspunktet er for høyt. Det kan bety at selv om man får noe i bonus ønsker man seg mer i bonus, og ikke at bonusen nødvendigvis er uoppnåelig å få. I Stavanger fant vi at mange ikke fikk noe bonus i det hele tatt, ergo når de aldri innslagspunktet. Flere av intervjuerpersonene nevner også innslagspunktet som en faktor de ville endret på dersom de fikk muligheten, og at noen kollegaer sliter med å nå opp. En lagermedarbeider i Stavanger sier:

---

*“Innslagspunktet har økt etter at de innførte det nye bonussystemet i fjor. Da det økte var det mange som tenkte at, dette blir for hardt, så hvorfor skal vi prøve? Det er sikkert mange som har gått ned i bonus, de får ikke bonus lenger, men jeg vet jo ikke noe tall.”*

Selv om de fleste lagermedarbeiderne i Bergen får noe i bonus, er det forskjeller mellom avdelingene. Skjevheter mellom avdelinger er et sentralt argument blant lagermedarbeidere i både Bergen og Stavanger for at bonussystemet er urettferdig. I tabell 5.2 i kapittel 5 viste vi hvordan innslagspunktene for avdelingene er fordelt. Ifølge Coop sine retningslinjer skal innslagspunktene for bonusen være tilpasset lokale forhold. Flere intervjupersoner nevnte at innslagspunktene og bonusgrafene ikke tok hensyn til at arbeidet på avdelingene var av ulik karakter. En intervjuperson mente for eksempel at ordrestørrelser og fasongen på kolli hadde innvirkning på hvor effektivt han jobbet. Vi vet fra kapittel 5.2 at kjøleavdelingen har større ordre enn de andre avdelingene, og at dette er tatt hensyn til i bonusordningen gjennom et høyere innslagspunkt. Fryseavdelingen er nevnt av flere lagermedarbeidere i både Bergen og Stavanger som en avdeling det er vanskelig å få bonus på, men begge steder har denne avdelingen nest høyest innslagspunkt. I tidligere diskusjon av fryseavdelingen i Bergen viste vi at den har lavere produktivitetstall enn de andre avdelingene. Vi finner imidlertid at en lagermedarbeider trekker snittet ned, og at dette bidrar til at denne avdelingen totalt sett presterer dårligere enn andre. Vi kan derfor ikke konkludere med at det er vanskeligere å få bonus på denne avdelingen enn andre i Bergen, eller at skjevhetene skyldes urettferdighet i bonussystemet. I Stavanger er det tydelig en forskjell i produktivitet mellom kjøleavdelingen og fryseavdelingen, men sammenlignet med de andre avdelingene er det ingen forskjell.

Frukt & grønt-avdelingen er også ansett som tung å få bonus på. I Stavanger er innslagspunktet for frukt & grønt-avdelingen *høyere* enn i Bergen, 108 kolli/time i Stavanger mot 101 kolli/time i Bergen. Våre funn for fysiske arbeidsforhold på frukt & grønt-avdelingene indikerer at dette heller burde vært motsatt, fordi det er vanskeligere å plukke effektivt på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger. Innslagspunktet på frukt & grønt-avdelingen er riktignok lavere enn på øvrige avdelinger i Stavanger, men vi mener at dette innslagspunktet ikke er tilpasset godt nok til de faktiske forholdene ved lageret. For å vurdere innslagspunktene ser vi på dem relativt til hverandre på avdelingene. Vi ser at i Bergen er forskjellen mellom innslagspunktene på kjøleavdelingen og frukt & grønt-avdelingen på 18 kolli/time. I Stavanger er forskjellen i innslagspunkt på de samme avdelingene til sammenligning 9 kolli/time. Samlet mener vi derfor at skjevhetene i bonussystemet gjør at tilpasningen med innslagspunkt gjør

---

bonussystemet urettferdig for lagermedarbeiderne på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger. En bedre tilpasning er et lavere innslagspunktet på frukt & grønt, slik at forutsetningene for å oppnå bonus blir jevnere mellom avdelingene.

I kapittel 2.3 diskuterte vi psykologiske bias, og dette kan være en annen faktor som spiller inn på den opplevde urettferdigheten i bonussystemet. Fra psykologien er det kjent at mennesker flest vil overvurdere egen innsats sammenlignet med andre, *bedre enn gjennomsnittet*-effekten (Haukedal, 2005; Alicke mfl., 1995). Man mener at man jobber mer, og mer effektivt enn andre, og kan således ha et noe skjevt syn på hva som er rettferdig eller ikke. Et annet vanlig bias er å tilkjenne positive utfall til seg selv, mens negative utfall forklares av andre faktorer. Av intervjupersonene som ikke var fornøyde med egen bonusutbetaling var det flere som pekte på faktorer utenfor dem selv som årsaker til at bonusutbetalingen ikke ble tilfredsstillende, som at innslagspunktet var for høyt, fremfor at deres egen innsats ikke var god nok. Dette farger igjen oppfattelsen deres av hvor rettferdig systemet er. Uansett hvordan man designer et bonussystem vil man nok oppleve at enkelte medarbeidere ikke er fornøyde med tingenes tilstand. Selv om meningene om systemet og rettferdighet er subjektive, forventer man å få det samme tilbake for innsatsen sin som det man opplever at andre får (Haukedal, 2005).

Utvalget vårt fra begge enhetene mener at produktivitetsbonusordningen er urettferdig, og vi må derfor vurdere om opplevelsen av urettferdighet senker motivasjonen til å yte ekstra innsats. Vi presiserer i kapittel 6.3.2 at vi ikke fikk inntrykk av at den opplevde urettferdigheten påvirket innsatsen til lagermedarbeiderne i Bergen. Etersom de aller fleste lagermedarbeiderne i Bergen får noe i bonus, tror vi at urettferdighet er noe man snakker om når man får mulighet, men som ikke påvirker motivasjonen til å jobbe for bonus i særlig grad. I Stavanger mener vi derimot at den opplevde urettferdigheten senker motivasjonen for å oppnå mest mulig bonus. Nettopp fordi man mener at innslagspunktet for opptjening av bonus oppleves som for høyt på enkelte avdelinger, og at det da er bonussystemet som er skyld i at man ikke får bonus.

*“Det er de som jobber og jobber, men som ikke greier å komme opp i bonus.”*

- Lagermedarbeider i Stavanger.



---

### 7.1.5 Oppnåelighet

I kapittel 2.1 diskuterer vi at bonusen må oppleves som oppnåelig for at den skal virke motiverende på de ansatte (Nordhaug, 2002). Over har vi diskutert hvordan faktorer som ulikheter mellom avdelingene, innslagspunkter og fysiske arbeidsforhold påvirker rettferdigheten i bonussystemet, og i hvilken grad bonusordningen er tilpasset lokale forhold. Mange av de samme faktorene påvirker også hvor oppnåelig bonusen er. Som vist i kapittel 6.1 var det mange arbeidere i Stavanger som ikke mottok bonus. Bonusordningen er ment å belønne de som står på ekstra, og klarer å produsere mer. I kapittel 3.1 diskuterer vi at ansatte som hadde forventet å oppnå bonus, men som ikke klarer det kan oppleve det som straff for at de ikke gjør jobben sin godt nok. Jo mer man ønsker å få bonusen, desto mer demotiverende er det å gå glipp av den (Kohn, 1993). Både lagermedarbeidere som oppnår noe bonus, og lagermedarbeidere som ikke oppnår bonus i det hele tatt kan kjenne på følelsen. En intervjuperson i Bergen som vanligvis mottar noe i bonus sier:

*“Gjør vi en dårlig jobb? Med bonussystemet ser det ut som at vi ikke gjør en så god jobb, når ingen av oss klarer å få full bonus.”*

Dersom bonusen ikke oppleves som oppnåelig av lagermedarbeiderne kan det påvirke bonusens motiverende effekt på de ansattes innsats. Dette gjelder spesielt for Stavanger hvor de fysiske arbeidsforholdene ikke er optimale, og som gjør det lite motiverende å jobbe for bonusen. Det kan innebære at produktivitetsbonussystemet ikke har samme effekt på de ansattes innsats i Stavanger som det har i Bergen. Flere intervjupersoner i Stavanger nevner at den fysiske kostnaden for å oppnå en høy bonus ikke er verdt fortjenesten. Dersom maks bonus virker uoppnåelig, kan det svekke insentivstyrken for medarbeiderne. I kapittel 3.1 så vi fra Gneezy & Rustichini (2000) at for små monetære bonuser kan ha negativ effekt på prestasjoner. Hvis lagermedarbeiderne føler at kun en liten del av bonusen er oppnåelig kan det virke demotiverende og svekke prestasjonen til den ansatte, fordi man føler at man ikke får uttelling for den innsatsen man legger ned. Alle intervjupersonene i Stavanger fikk noe i bonus, men følte likevel at maks bonus var uoppnåelig. Vi viser til figur 6.7 i kapittel 6.1, hvor kun 8% av lagermedarbeiderne mottok bonus over 5000 kr i november 2016 på tørrvareavdelingen i Stavanger, mens i Bergen mottar 58% av lagermedarbeiderne bonus over 5000 kr i november på tørrvareavdelingen. I figur 6.3 ser vi også det gjennomsnittlig kun er halvparten av lagermedarbeiderne i Stavanger ikke noe i bonus gjennom hele 2016. En plukker i Stavanger uttrykker sin frustrasjon med muligheten for å få toppbonus slik:

---

*“12 000 kr i bonus, det skjer ikke. Det er bare å glemme. Jeg har hatt ganske god bonus hele tiden, men da jeg løp en hel måned bare for å sjekke hva jeg kunne få i bonus. Det er 7,5 timer hver dag, bønn gass. Jeg endte vel på 8 500 kr eller noe sånt. Det er bare 60 % av det du kan oppnå. Det var ikke verdt det for å si det sann.”*

Som nevnt i kapittel 6.5 klarte heller ikke observatøren å nå de samme produktivitetstallene i Stavanger som i Bergen. Basert på diskusjonen over og opplevelsen under deltagende observasjon mener vi at det er fysiske arbeidsforhold i Stavanger som gjør at bonusen oppleves som uoppnåelig for mange, og at bonusordningen dermed mister noe av sin insentivstyrke.

### **7.1.6 Fysiske arbeidsforhold oppsummert**

De fysiske arbeidsforholdene i Stavanger gjør det vanskeligere for plukkerne å jobbe effektivt, og gir utslag på produktivitetmålingene sammenlignet med lageret i Bergen. *Trange gater* skaper puljer med kø på frukt & grønt-avdelingen i Stavanger. Dårlig organisert vareplassering på tørrvareavdelingen gir *unødvendig krysskjøring* for plukkerne, og påvirker produktiviteten fordi plukkerne får mindre tid til oppgaver som skaper verdi. Bruk av en- og to-pallstrucker, samt ulik praksis på tidsavskrivninger skaper også produktivitetsforskjeller.

Lagermedarbeiderne i Bergen kan i større grad påvirke sin egen bonus gjennom valg av innsats, fordi øvrige faktorer er godt tilrettelagt for effektivt arbeid. Arbeidsforholdene i Stavanger gjør at bonusen virker uoppnåelig for noen, og maks bonus betegnes som en umulig oppgave selv ved høy innsats. I tillegg mener svært mange lagermedarbeidere at bonussystemet er urettferdig. Vi mener at de fysiske arbeidsforholdene senker insentivstyrken i Stavanger, nettopp fordi en høy bonus omtales som svært utfordrende. Vi finner at innslagspunktene er dårlig tilpasset etter lokale arbeidsforhold. For eksempel er innslagspunktet på frukt & grønt-avdelingen høyere i Stavanger enn i Bergen, til tross for at våre undersøkelser viser at det bør være motsatt.

## **7.2 Sosiale faktorer**

I dette kapitlet tar vi for oss sosiale faktorerers påvirkning på prestasjonslønnssystemets effekt, og forskjeller mellom Stavanger og Bergen. Vi diskuterer først forholdet mellom kollegaer og arbeidsmiljø, og deretter hvor opptatt de ansatte er av bonusen. Til slutt oppsummerer vi delkapitlet.

---

### 7.2.1 Forholdet mellom kollegaer og arbeidsmiljø

I følge Nerstad mfl. (2013) påvirker arbeidsklimaet på en arbeidsplass blant annet de ansattes innsats, kvalitet på arbeidet og engasjement. Intervjupersoner i både Bergen og Stavanger trakk frem trivsel som en sentral del av deres motivasjon til å gjøre en god jobb. Samtidig nevner flere intervjupersoner begge steder at streben etter bonusutbetalinger forstyrrer det sosiale samholdet. En lagermedarbeider i Bergen sier:

*“Vi er noen som samarbeider godt, men så er det enkelte som kun tenker på bonusen. Penger, penger, penger.”*

Som diskutert i kapittel 3.1 mener Kohn (1993) at insentivsystemer kan være ødeleggende for forholdet mellom kollegaer, i det man begynner å konkurrere om belønning og anerkjennelse, eller måler seg mot hverandre. Bonusen er et måltall som gjør det enkelt for lagermedarbeiderne å måle seg mot hverandre, og vurdere egne prestasjoner mot kollegaenes. Samtidig kan slike sammenligninger ødelegge for samarbeid og fellesskapsfølelsen mellom kollegaer.

*“Jeg får ikke for lite i bonus, jeg får bare så veldig mye mindre igjen enn andre for samme innsats. Ikke alle, men mange.”* - Lagermedarbeider i Bergen (får noe bonus)

*“Alle vil det [oppnå bonus], og litt misunnelse er det. De kommer til meg og sier at jeg må roe ned, og tenke på helsen.”* - Lagermedarbeider i Bergen (får mye bonus)

Vi finner altså at selv om intervjupersonene trives på jobben og anser arbeidsmiljøet som godt, nevnes bonusen flere ganger når en skal beskrive en faktor som gjør arbeidsmiljøet dårligere. To forskjellige intervjupersoner i Stavanger sier:

*“Egentlig så er det [arbeidsmiljøet] veldig bra, men etter at bonus ble innført så har du ikke lenger tid til å stå og prate.”*

*“Det påvirker det sosiale og synes jeg. Når du er på jobb så har du litt press på deg, nå må jeg fortsette å plukke.”*

Det kan diskuteres hvorvidt mindre tid til prat mellom kollegaer er en like negativ faktor for bedriften som det oppleves for lagermedarbeiderne. Poenget illustrerer hvordan de økte mulighetene for bonusopptjening vrir lagermedarbeidernes fokus fra sosiale relasjoner til bonusgevinsten ved produktivitet. En intervjuperson i Bergen uttaler:

---

*“Bonusen skaper mye splid innad i gruppen. Det blir mer individuelt fokus enn fellesskapet. Jeg vil nok si at arbeidsmiljøet var bedre før.”*

Som diskutert i kapittel 2.1 ønsker man gjennom bruk av insentiver å knytte individets interesser tettere mot virksomhetens interesser. Det er virksomhetens interesse at de ansatte konsentrerer seg om arbeidet i arbeidstiden, og bruker pausene til sosiale aktiviteter med kollegaer. Lagermedarbeidere i både Bergen og Stavanger snakker om hvordan bonusen flytter fokus fra helse, forholdet til kollegaer og kvalitet og isteden over på bonusutbetalingen, og hvordan de opplever det som negativt for fellesskapet på arbeidsplassen. Selv om lagermedarbeiderne opplever at bonusen har negativ påvirkning på det sosiale fellesskapet, er ikke det nødvendigvis negativt for virksomheten. Dersom det betyr at lagermedarbeiderne bruker tiden mer effektivt, og pausene er tilstrekkelige til å beholde det gode sosiale fellesskapet som medarbeiderne beskriver, mener vi at bonusordningen har ønsket effekt. Når det gjelder helse er det lagermedarbeiderne selv som må ta vurderinger for hvor mye belastning kroppen deres tåler. Dersom bedriften opplever mye sykefravær som følge av at ansatte ikke regulerer atferd til hensynet til helse, må man vurdere om effektivitetsgevinsten er større enn tapet ved sykefravær. Dette vil vi ikke gå nærmere inn på her, da sykefravær og bonus kunne vært en egen oppgave. Vi mener imidlertid at ved å sette et bonustak begrenser bedriften lagermedarbeiderne noe, slik at man forhåpentligvis unngår at arbeidsdagen blir for fysisk belastende. Kvalitet i oppgaveutførelsen er en legitim bekymring for bonussystem som oppfordrer til kvantitet. Som diskutert i kapittel 3.1, mener Kuvaas (2008) at lagermedarbeideren vil jobbe for å utføre oppgaven hurtigst mulig med *akseptabel kvalitet*. Det innebærer at effektivitet blir viktigere enn kvalitet, så lenge man er innenfor et gitt nivå.

Til tross for de ovennevnte utfordringene, er vår oppfatning av arbeidsmiljøet i Bergen og Stavanger at de aller fleste trives godt med både arbeidsoppgaver og kollegaer. I spørreundersøkelsen oppgir samtlige respondenter i Bergen at de er enige i utsagnet om at de har et godt forhold til kollegaene sine. Vi synes det er interessant at alle lagermedarbeiderne har et godt forhold til kollegaene sine i spørreundersøkelsen, da vi som diskutert i kapittel 6.4.1 fikk en annen oppfatning fra intervjuene. Flere intervjupersoner oppga at de opplevde arbeidsmiljøet som nokså godt, men oppdelt. Intervjupersonene sa at de helst spiste lunsj med gamle kollegaer, altså fra tiden før sammenslåingen av ICA og Coop. Årsaken til dette var ikke fordi de mislikte de nye kollegaene sine, men fordi det var det de var vant med. En faktor som må inkluderes her er at de ansatte med lavest ansiennitet ble sagt opp i

---

sammenslåingsprosessen. De resterende ansatte har dermed vært kollegaer over lang tid. Vi mener derfor at det er naturlig å ha et tettere bånd til gamle kollegaer enn til nye. I tillegg kan vi anta at en grunn til at ansatte blir i stillingen over lang tid er fordi de trives med både arbeidsoppgaver og kollegaer, selv om dette ikke er regelen for alle. En intervjuperson i Bergen sier:

*“Vi som kommer fra Midttun [tidligere Coop], mange av oss har lang fartstid. Når man har jobbet sammen i 10-15 år, da blir det et godt forhold mellom kollegaer.”*

I tillegg påpeker driftssjefen i Bergen at de har jobbet mye med arbeidsmiljøet etter sammenslåingen mellom ICA og Coop. Han forteller at man har jobbet stegvis for å forbedre samarbeid på tvers av bakgrunn, og at en viktig del av dette arbeidet har vært å involvere lagermedarbeiderne i prosessen. Over tid mener han at arbeidsmiljøet og samarbeidet mellom nye kollegaer har blitt langt bedre enn rett etter sammenslåingen. Intervjupersonene forteller mye av det samme, at det har vært utfordrende med de store endringene, og ikke minst forskjellige kulturer, men at arbeidshverdagen har normalisert seg og at arbeidsmiljøet har blitt bedre. En lagermedarbeider i Bergen forteller:

*“Det er litt oppdelt i gamle ICA og gamle Coop, men vi er blandet sammen på sosiale arrangementer og vi jobber slik at avdelingene består av en miks av kollegaer fra begge steder. Vi kommer godt overens med de fleste.”*

Vi tror at grunnen til at samtlige respondenter i Bergen sier seg enig i at de har et godt forhold til kollegaene sine, er fordi man har jobbet over tid med å skape et arbeidsmiljø med gode relasjoner mellom kollegaer. 92 % av respondentene i Stavanger er også enige i at de har et godt forhold til kollegaene sine. Under intervjuene oppga samtlige respondenter i Stavanger at de trivdes svært godt på jobb og sammen med kollegaer. I Stavanger har man ikke gått gjennom de samme utfordringene i forbindelse med sammenslåingen som i Bergen, og tilnærmet samtlige ansatte har alltid hatt sitt ansettelsesforhold i Coop. Hvis den generelle oppfatningen er at de ansatte trives på jobb og at arbeidsmiljøet er godt, kan det føre til de få respondentene som *ikke* har et godt forhold til kollegaene sine blir oversett.

Trivsel og sosiale forhold er subjektive uttrykk som er vanskelige å måle. Det er vanskelig å stadfeste effekten av arbeidsmiljø på innsats, men det er allment akseptert at et godt arbeidsmiljø er viktig for å trives i en jobb. Trivsel er igjen en viktig faktor for å holde på gode medarbeidere (Marchington mfl., 2008). Fra intervjuene tolket vi at arbeidsmiljøet i Stavanger

---

var noe bedre enn i Bergen, men vi presiserer at vi ikke tolket miljøet i Bergen som dårlig. Fra spørreundersøkelsen er resultatene motsatt, der flere respondenter i Bergen enige i påstanden om at arbeidsmiljøet er godt. Fra både intervjuene og spørreundersøkelse oppgir dog de aller fleste respondentene at de anser arbeidsmiljøet som godt, og at de trives på jobben. Ettersom vi ikke finner store forskjeller i lagermedarbeidernes oppfatning av arbeidsmiljøet, mener vi at det er liten grunn til å tro at arbeidsmiljøet har vært utslagsgivende for produktivitetsforskjellen mellom lagrene. Vi synes imidlertid det er interessant å observere hvordan det individuelle bonussystemet oppfattes som negativt for arbeidsmiljøet, men at det samtidig ser ut til å ha tilsiktede virkninger for bedriften.

### 7.2.2 Opptatt av å tjene bonus

I figur 6.18 i kapittel 6.4.2 ser vi at en overvekt av respondentene i både Stavanger og Bergen mener at kollegaene deres er opptatt av å tjene bonus, hvor scoren i Bergen var noe høyere. Dette indikerer at man i Bergen er *mer opptatt av bonus* enn i Stavanger.

Fra spørreundersøkelsen i Stavanger så vi at en betydelig andel av respondentene svarte verken enig eller uenig i påstanden om at kollegaene var opptatt av bonus. Dette kan bety at man i Stavanger snakker mindre om bonusen i pauser osv., og at lagermedarbeiderne derfor ikke har noe spesielt inntrykk av om kollegaene er opptatt av bonus eller ikke. Vi så den samme trenden under intervjuene, hvor intervjupersonene forklarer at omtrent halvparten av kollegaene er opptatt av bonus, mens den andre halvparten i liten grad bryr seg. Dette illustreres gjennom et utsagn fra en lagermedarbeider i Stavanger: *“Både og. Noen er veldig opptatt av den, mens andre synes ikke noe om den.”*

Vi snakket også med lagermedarbeiderne om deres eget syn på bonus, og hvor viktig den var for dem personlig. Alle intervjupersonene får som nevnt tidligere bonus. I Stavanger sa likevel kun én intervjuperson at bonus var viktig for ham, mens flertallet mente at bonus var middels viktig. Dersom lagermedarbeiderne i liten grad bryr seg om å få bonus, mener vi det vil være vanskelig å motivere dem til ekstra innsats gjennom monetære belønninger. Som diskutert i kapittel 6.3.3 ser vi en sammenheng mellom følelsen av at bonusen er vanskelig å oppnå, og liten interesse for å jobbe mot den. Dette styrkes av at intervjupersonene mente at mange av kollegaene som ikke brydde seg om bonusen var dem som hadde gitt opp å få bonusen. I

---

kapittel 2.1.6 diskuterer vi hvordan de ansatte må oppleve bonusen som en fordel som er oppnåelig for dem hvis bonusen skal fungere som motivasjon og fokus for ekstra innsats.

I Bergen er det som presentert i kapittel 6.4.2 flere som er opptatt av bonus, over halvparten av intervjupersonene sier at bonus er viktig for dem, mens kun én kategoriserer bonus som lite viktig. I Bergen ble vi fortalt at bonus og prestasjonslønnssystemet ofte var samtaleemne i lunsjen. Mange er interesserte i å jobbe for bonusen. Dette illustreres med disse uttalelsene fra to lagermedarbeidere i Bergen:

*“Hadde de tatt vekk ordningen, så hadde jeg ikke giddet innimellom å gitt like mye gass. Nå tar jeg gjerne en ekstra ordre på slutten av dagen, selv om jeg er ferdig.”*

*“Alle vil jo ha bonus. Det er ikke alle som er like opptatt av den, de tar det de får. Andre står virkelig på for å få bonusen. Jeg plukker så fort jeg klarer, og får litt bonus for det.”*

Blant de ansatte i Bergen er det vanlig å stå på for å jobbe mot bonusen. Dette gjelder ikke alle, men for mange fungerer bonusen som en ekstra motivasjon til å stå på. I arbeidstiden er det fokus på å jobbe, mens det sosiale samholdet blir ivaretatt i pausene. Vi mener derfor at prestasjoner og belønning er en sentral del av kulturen i Bergen.

Vi mener at ansatte i Bergen har en mer positiv holdning til bonusen, og at flere ser sammenhengen mellom egen innsats og bonusutbetaling. I Stavanger er holdningene til bonusen i seg selv noe mer negative, og å jobbe ekstra for å oppnå den er i mindre grad akseptert blant kollegaene. Vi la spesielt merke til hvordan bonusen ble omtalt. Det er mange meninger om bonusen begge steder, kommentarer om utforming og ledelse, men også på hvordan folk jobbet mot den. I Stavanger fikk vi kommentarer på at det ble lagt godt merke til og kommentert om noen sto ekstra på for å tjene mer bonus. Det fremsto som at det ikke var helt akseptert å jobbe fortere for å få bonus. Dette illustreres gjennom et sitat fra en lagermedarbeider i Stavanger:

*“Hvis noen ser at en springer veldig mye, vises det at han jager etter bonusen, så kan det være at en annen sier: han der er bare ute etter bonusen. Og det er ofte negativt ladet.”*

Vi fikk også lignende kommentarer i Bergen: *“Noen er det, og legger opp økonomien sin etter det. De kjører fort og tar mindre hensyn til HMS.”*

---

Vi satt likevel igjen med inntrykket av at å *“jakte bonus”* fremsto mer negativt i Stavanger enn i Bergen, og at det i Bergen er mer akseptert å ha bonusutbetaling som et uttalt mål for arbeidsinnsatsen. I Stavanger var det kun én som sa rett ut at bonus var viktig for ham. Øvrige intervjupersoner omtalte bonusen som *“kjekt å få noen ekstra kroner”*, *“jobber i samme tempo alltid, men blir glad for de ekstra kronene når de kommer på lønsslippene”*, *“regner ikke med bonusen, men sier ikke nei takk heller.”*

Hva som inngår i akseptabel oppførsel og holdninger er en sentral del av organisasjonskulturen (Bang, 2013). Selv om både de ansatte i Bergen og Stavanger har både positive og negative meninger om bonussystemet, er man i Bergen mer opptatt av *muligheten* til å tjene bonus. I kapittel 2.3 diskuterte vi hvordan handlingene til medlemmene i en organisasjon påvirkes av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger i organisasjonen. Dette stemmer overens med de ulike oppfatningene av bonussystemet og dets fordeler og ulemper. Sett i sammenheng med diskusjonen i kapittel 2.3 kan det være at organisasjonens medlemmer i Bergen var mer innstilt på bonus i utgangspunktet, noe som har gjort dem mer mottakelige for bonus. I Stavanger har det vært en større prosess for å endre handlingsmønster slik at man kan tjene bonus. Tidligere i dette kapittelet har vi diskutert hvordan holdningene til bonus skiller seg mellom Bergen og Stavanger. Vi mener at å være opptatt av bonus og jobbe for å oppnå den er en integrert del av kulturen i Bergen. Kultur kan være vanskelig å definere, men er viktig for organisasjonen (Bang, 2013). Vi tolker utfra kommentarer fra intervjupersonene at bonus holder på å bli mer integrert i kulturen i Stavanger også, hvor flere kommenterer at yngre medarbeidere er mer opptatt av bonus, og at det oppleves et skifte i holdningene blant de som jobber der. *“De yngre er veldig opptatt av det, mens de på min alder ikke er det.”*

Når vi diskuterer kultur på lagrene må vi kommentere sammenslåingen av to tidligere lager i Bergen (ICA og Coop), som førte til at to organisasjonskulturer ble slått sammen. I ICA hadde man tidligere et bonussystem uten tak, hvilket innebar at den som jobbet hardt og hurtig kunne få høye bonusutbetalinger. I Coop lå bonustaket lavere enn i dagens system. Dersom det har eksistert en virkelighetsoppfatning blant halvparten av de ansatte at om du jobber hardt vil du få lønn for strevet, kan det ha innvirkning på kulturen og påvirke de andre ansattes holdning til bonus. Ved innføringen av et nytt system er det da bare halvparten av de ansatte som må ta til seg et nytt tankesett og en ny oppfatning av hva som kreves for å få en god bonus. Vi tror at det kan ha forenklet arbeidet med å implementere det nye bonussystemet i Bergen. Kulturen formes av de som jobber der, og holdninger og atferd blant de ansatte påvirker kollegaene



---

(Pfeffer, 1998). En generell holdning til bonus som en mulighet for den som vil stå på litt ekstra kan forme synet til gruppen. En generell holdning til bonus som *“noe ledelsen kom på for å få oss til å jobbe mer”*, kan ha en annen innvirkning på gruppen. Kulturen i Bergen kan altså ha andre normer for oppførsel og holdning enn i Stavanger, som gjør de ansatte mer opptatt av prestasjonslønn og de mulighetene den gir.

For at produktivitetslønnen skal bidra til økt produktivitet i bedriften, må de ansatte se hvilke fordeler de får av den, og den oppfatningen må deles av flere i organisasjonen. Når kun 48% av lagermedarbeiderne i Stavanger klarer å oppnå noe i bonus, er det ikke grunnlag for en felles aksept av å jobbe mot bonus, og dermed blir det ikke en kultur for å jobbe for bonusen.

### **7.2.3 Sosiale faktorer oppsummert**

Arbeidsmiljøet betegnes som godt i både Stavanger og Bergen. Noen lagermedarbeidere opplever at fokuset på bonus går utover det sosiale, fordi de mener at kollegaer glemmer å ta hensyn til omgivelsene eller er travle. Ettersom lagermedarbeiderne jevnt over oppgir god trivsel og et godt arbeidsmiljø mener vi at denne faktoren i liten grad påvirker forskjellen i produktivitet. Bonusen har bidratt til mer fokus på arbeidsoppgaver og mindre tidsbruk på aktiviteter som ikke er relatert til jobben. Ansatte i Bergen har et større fokus på bonus enn ansatte i Stavanger, og er mer opptatt av å jobbe for å oppnå gode bonusutbetalinger. Bonusen er en viktig faktor for de ansatte i Stavanger også, men det er ikke innarbeidet samme kultur for å jobbe mot bonus som i Bergen. Vi finner imidlertid at man opplever et skifte mot at yngre er mer interessert i bonusen enn folk som har jobbet der lengre. Dette kan indikere at flere nye arbeidstakere bevisst har søkt seg til en arbeidsplass med mulighet for bonus, slik vi også så at flere arbeidsgivere i bransjen la vekt på prestasjonslønn i sine stillingsannonser. Statusen bonus har på arbeidsplassen er sentral for de ansattes motivasjon til å jobbe mot den. Det må være sosialt akseptert, i tillegg til de øvrige faktorene for at man skal jobbe for å få bonus. Uten en felles holdning til bonus er det vanskelig å øke de ansattes motivasjon for å yte høy innsats.

---

## 7.3 Ledelse

Innenfor ledelse har vi sett på samhandlingen mellom ledelse og ansatte. Vi presenterer først ledelsens syn på ansatte, deretter ledelsens involvering av de ansatte i beslutningsprosesser. Helt til slutt presenterer vi bruk av motiverende kommunikasjon.

### 7.3.1 Ledelsens involvering av de ansatte

Nordhaug (2002) beskriver det klassiske synet på arbeidere som upålitelige mennesker som alltid vil gjøre ting utfra egen interesse. I nyere tid har dette synet endret seg, og forståelsen for at ansatte får en viss form for autonomitet og tillit har blitt viktigere. Selv om arbeidsoppgavene er relativt enkle og monotone er det viktig at ansatte får en viss selvstyring, og ikke blir overvåket og kontrollert til enhver tid.

En intervjuperson i Stavanger kommenterte at prestasjonslønnssystemet kunne føles som overvåkning, fordi ledelsen hadde oppsyn med hvor mye den enkelte gjorde i løpet av en dag. Han oppfattet imidlertid ikke ledernes overblikk over hva han produserte som negativt, og mente at den daglige driften på lageret fungerte bedre nå enn tidligere. Man mener altså at effektiviteten har gått opp fordi det har blitt mer synlig på hvor mye arbeid man har gjort i løpet av en dag. Her ser vi at bonusordningen fungerer som tilsiktet gjennom at man har fått *større fokus blant de ansatte* på hvor mye de produserer i løpet av en dag.

Vi diskuterte i kapittel 6.4 ansattes mulighet til å påvirke arbeidsplassen. Vi fant at terskelen for å si ifra til ledelsen er større i Stavanger enn i Bergen. Figur 5.2 og 5.3 viser at organisasjonsstrukturen er flatere i Bergen enn i Stavanger. I dette avsnittet vil vi diskutere hvilken effekt involvering av ansatte i beslutninger har hatt for produktiviteten. Alle betraktninger i dette avsnittet er fra lagermedarbeidere. Dersom lederne hadde uttalt seg kan det tenkes at de ville belyst andre faktorer enn det lagermedarbeiderne gjør.

Coop har gått gjennom en stor endringsprosess med blant annet et nytt bonussystem. I kapittel 2.4.1 diskuterte vi hvor viktig det var å involvere ansatte i prosessen for å lykkes med endringene. Ledelsen har en viktig rolle i endringsprosesser (Colbjørnsen, 2015), og kan

---

gjennom god kommunikasjon lytte til og involvere ansatte i avgjørelser (Chan Kim & Marborgne, 2003). Som presentert i kapittel 6.5.1 holdes det månedlige avdelingsmøter, hvor økonomi, produktivitetstall og endringer blir gjennomgått. Et viktig prinsipp under avdelingsmøtene er at lagermedarbeiderne også kan uttale seg, stille spørsmål og ta opp saker som bekymrer dem. De ansatte blir altså lyttet til og involvert i beslutningsprosesser. På denne måten oppfyller ledelsen på begge lagrene punktet om involvering i en rettferdig beslutningsprosess (Chan Kim & Marborgne, 2003).

Funn fra kapittel 6.5.1 indikerer at ledelsen i Bergen benytter en blanding av top-down og bottom-up tilnærming som er anbefalt av både Hiller (2013) og Colbjørnsen (2015). Dette innebærer at ledelsen presenterer planer om endringer på avdelingsmøtene før endringene blir gjennomført, slik at lagermedarbeiderne har mulighet til å komme med kommentarer underveis i prosessen. Videre blir forslagene enten gjennomført eller avslått basert på ledelsens vurderinger. I Stavanger ligger de samme prinsippene til grunn, men vi oppfatter fra intervjupersonene at praksis er noe annerledes.

*“Av og til er det litt for strengt regime. Ledelsen vår er litt firkantet, og kan skjære gjennom ofte.”* - Lagermedarbeider i Stavanger

Dersom slike situasjoner oppstår gjentatte ganger, kan det ifølge Hiller (2013) være skadelig for tilliten mellom ledere og ansatte fordi ledelsen står i fare for å bli oppfattet som upålitelig. En forutsetning for vellykket involvering av de ansatte i beslutningsprosessen er at de føler seg hørt og at deres synspunkter blir tatt alvorlig (Colbjørnsen, 2015).

Betydningen av involvering for produktiviteten er likevel uklar. Tannenbaum & Schmidt (1958) mener at en deltagende lederstil gir høyere behovstilfredsstillelse i arbeidet for arbeiderne, men at dette ikke nødvendigvis fører til bedre arbeidsprestasjoner. Det er dermed vanskelig å stadfeste hvorvidt ledelsens involvering av ansatte er medvirkende til produktivitetsforskjeller. Ifølge Chan Kim & Marborgne (2003) vil dog en ansatt som opplever seg sett og hørt være mer medgjørlig til endringen, og dette kan således være medvirkende til at prestasjonsbonusordningen har blitt tatt godt imot i Bergen.

---

### 7.3.2 Manglende tilbakemeldinger

Vi diskuterte manglende tilbakemeldinger i kapittel 6.5.2, hvor vi fant at det er minimalt med tilbakemeldinger mellom ledere og ansatte på begge lagrene. De ansatte i Bergen mottok riktignok skryt på de månedlige avdelingsmøtene, men personlige tilbakemeldinger var tilnærmet fraværende. Dermed neglisjerer begge lagrene et mulig motiveringsverktøy, siden de gi ikke gir sine ansatte individuelle tilbakemeldinger. Som vist i kapittel 3.2 finner Stajkovic & Luthans (2003) sterke positive effekter ved bruk av anerkjennelse som verktøy, og i deres meta-studie finner de at prestasjonen øker med 19% med anerkjennelse alene som motiveringsmiddel.

Effekten av den forskjellige opplevelsen av ledelsen er vanskelig å stadfeste fordi mennesker opplever anerkjennelse svært individuelt (Nordhaug, 2013). Deci & Ryan (2000) hevder at hvis belønningen blir sett på som en bekreftelse på en persons kompetanse vil indre motivasjon bli styrket. Noen av intervjupersonene i både Bergen og Stavanger fortalte at de opplevde bonusutbetalingen som tydelig anerkjennelse for sin innsats. Andre savnet å få mer muntlige tilbakemeldinger i hverdagen og mente at ledelsen burde bli flinkere til å gi et klapp på skulderen eller si “godt jobbet i dag”. Hvis man savner tilbakemeldinger i det daglige og så kun får negative tilbakemeldinger, kan det være demotiverende for lagermedarbeiderne og videre påvirke deres ønske om å prestere på arbeidsplassen. En lagermedarbeider i Stavanger forteller:

*“Det er veldig lite skryt. Men gjør du noen feil så er de der med en gang. Jeg har jobbet her i ett år og har følt at jeg har gjort det bra, uten å få en klapp på skulderen. Så gjør jeg en liten feil.”*

Ettersom lagermedarbeiderne i både Bergen og Stavanger får lite individuelle tilbakemeldinger kan vi vanskelig si om det har noen effekt på produktivitetsforskjellene. Vi vet imidlertid at lagermedarbeiderne får positive tilbakemeldinger i grupper på avdelingsmøtene. I kapittel 3.2 presenterte vi Bradler mfl. (2016) sin forskning. De finner at offentlig anerkjennelse av en gruppe øker prestasjonen til hele gruppen, men at eksklusiv tilbakemelding har bedre effekt på prestasjonen. Funnene foreslår at offentlig anerkjennelse bidrar til følelsen av å ha kompetanse. Dette funnet støttes opp av Grant & Gino (2010), som foreslår at når en agent blir verbalt takket for sin innsats vil følelsen av å være verdsatt både sosialt og for sin kompetanse, stimulere til mer innsats i fremtiden. Ingen av intervjupersonene

---

påpekte at de fikk økt motivasjon av skryt utover at de satte pris på å bli sett. Vi mener likevel at slik situasjonen er i Bergen kan den felles tilbakemeldingen ha påvirket produktiviteten på en positiv måte.

Som diskutert i kapittel 3.2, finner Kvaløy mfl. (2015) at motiverende kommunikasjon i kombinasjon med et prestasjonslønnssystem virker selvforsterkende på produktiviteten. Prestasjonslønn uten noen form for motiverende kommunikasjon reduserer dog produktiviteten. Vi har ingen registrerte data som direkte foreslår at de månedlige tilbakemeldingene i Bergen har gitt lagermedarbeiderne mer mening med arbeidet. Videre påpeker vi i kapittel 6.5, at lagermedarbeiderne i Bergen setter pris på å motta ros på de månedlige avdelingsmøtene. Dersom lagermedarbeiderne synes at de månedlige tilbakemeldingene gjør at arbeidet blir mer meningsfylt, kan dette ha hatt en påvirkning på produktivitetsforskjellene mellom lagrene. Vi vil imidlertid påpeke at forskningsrapportene til både Kvaløy mfl. (2015), Bradler mfl. (2016) og Grant & Gino (2010) baserer seg på eksperimenter som er utført i et kontrollert miljø.

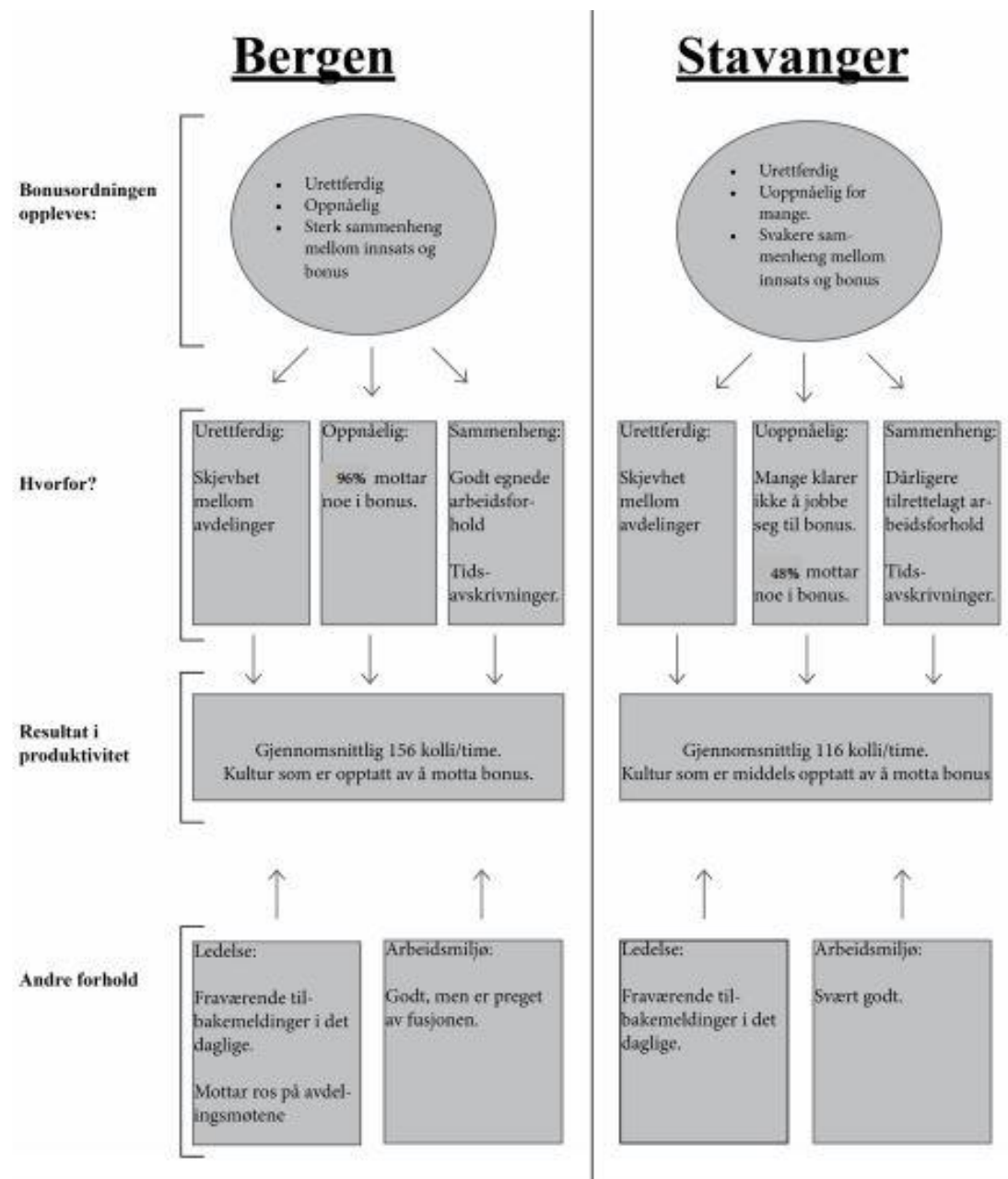
I kapittel 3.2 diskuterte vi Peterson & Luthans (2006), hvor de eksperimenterte med finansielle og ikke-finansielle belønninger i en gatekjøkkenkjede i USA. De fant at ansatte ved gatekjøkkene som fikk kollektive ikke-monetære belønninger som skryt og oppmuntring ved slutten av et skift, økte produktiviteten betraktelig mer enn kontrollgruppen og den andre eksperimentgruppen, som fikk finansielle belønninger alene. Studien foreslår at kollektive tilbakemeldinger er et mer kraftfullt virkemiddel enn monetære belønninger alene. Videre er denne studien utført i en reell arbeidssituasjon, som gjør funnene robuste. Arbeidsoppgavene på gatekjøkkenet er enkle og repetitive som arbeidsoppgavene på lageret, som gjør funnene mer overførbare til vår oppgave. I tråd med presentert empiri og øvrige funn mener vi at de månedlige tilbakemeldingene i Bergen har hatt en positiv effekt på produktiviteten der, og er medvirkende til produktivitetsforskjeller mellom lagrene. Det er vanskelig å stadfeste hvor viktig anerkjennelsen er for de ansattes innsats, men siden det er en tydelig forskjell i praksis mellom Bergen og Stavanger mener vi at den er medvirkende til produktivitetsforskjeller. Vi ønsker likevel å påpeke at begge lagrene potensielt kan øke produktiviteten ytterligere ved å bli bedre på å gi individuelle tilbakemeldinger, slik at muntlige tilbakemeldinger fungerer i samspill med monetære belønninger.

### **7.3.3 Ledelse oppsummert**

Med utgangspunkt i en rekke ledelsesteorier og funnene fra datainnsamlingen, mener vi at ledelsen i Bergen er flinkere til å involvere ansatte i beslutningsprosesser enn ledelsen i Stavanger. Involvering er viktig for å endre atferden til de ansatte mot bedriftens mål. Manglende tilbakemeldinger er en gjenganger både i Bergen og i Stavanger, men de ansatte i Bergen mottar tilbakemeldinger kollektivt på månedlige avdelingsmøter. Vi argumenterer med utgangspunkt i fire forskningsresultater som viser at kollektivt skryt er positivt for produktiviteten, og kan således være medvirkende til produktivitetsforskjeller mellom lagrene. Vi poengterer likevel at individuelle tilbakemeldinger har best effekt på prestasjonen. Ved å ta tak i dette og skape en tilbakemeldingskultur, mener vi at begge lagrene kan oppnå positive effekter på produktiviteten.

## 7.4 Oppsummering av analyse

I kapittel 2.1 diskuterte vi rammeverket for å vurdere effekten av belønningsordninger utarbeidet av Bragelien (2012), som sier at en bonusordning må designes med omhu. I en bonusordning er det mange momenter som skal fungere i et samspill. Utfra våre analyser mener vi at årsaken til produktivitetsforskjellene mellom lagrene består av flere faktorer som påvirker hverandre. Sammenhengene i analysen illustreres i figur 7.1 nedenfor.



Figur 7.1. Sammenhengene mellom sentrale funn.

---

Felles for lagermedarbeiderne på begge lagrene er at produktivetsbonusordningen oppfattes som urettferdig. I Bergen oppleves den primært som urettferdig på grunn av skjevheter mellom avdelingene. Produktivetsdataene bekrefter at det er reelle forskjeller i produktivitet mellom avdelinger, men vi finner ikke at den opplevde urettferdigheten i Bergen virker ikke prestasjonsdempende. Lagermedarbeiderne i Stavanger legger mest vekt på at bonussystemet er urettferdig fordi veldig mange ikke klarer å opparbeide seg bonus som en konsekvens av at kravene er for harde.

Godt tilrettelagte arbeidsforhold og tidsavskrivninger på dødtid fører til at plukkerne i Bergen ser en sterk sammenheng mellom innsats og bonus. I Stavanger opplever plukkerne en svakere sammenheng mellom innsats og bonus, mest på grunn av at de fysiske arbeidsforholdene vanskeliggjør effektivt arbeid, og fordi plukkerne kun får skrive av dødtid såfremt de er over 15 minutter. Dette gjør at bonusutbetalingene blir påvirket av faktorer de selv ikke kan kontrollere.

Andre faktorer som kan ha påvirket produktiviteten er ledelse og arbeidsmiljø. Vi finner i analysen at ledelsens involvering av ansatte i beslutningsprosesser kan være medvirkende til at produktivetsforskjellene, da involvering er viktig for å endre atferden til de ansatte mot bedriftens mål. Vi mener videre at de kollektive tilbakemeldingene i Bergen har hatt positiv effekt på produktiviteten. Selv om vi oppfatter at arbeidsmiljøet oppfattes litt forskjellig mellom lagrene mener vi at det er liten grunn til å tro at arbeidsmiljøet har vært utslagsgivende for produktivetsforskjellene mellom lagrene.

Resultatet av nevnte sammenhenger er at lageret i Bergen presterer gjennomsnittlig 156 kolli/time mot gjennomsnittlig 116 kolli/time i Stavanger. Etersom bonusordningen oppleves som oppnåelig i Bergen, har det blitt en felles aksept for å jobbe for mest mulig bonus blant plukkerne, og derav en kultur hvor bonusen er viktig. Vi mener videre at bonusen er mindre viktig og mindre akseptert i kulturen i Stavanger, hvor halvparten av plukkerne ikke klarer å opptjene bonus i gjennomsnittlig måned.



---

## 8. Konklusjon

Vi har i denne oppgaven forklart ulike årsaker til at Coop har store produktivitetsforskjeller mellom to av lagrene sine, Stavanger og Bergen. Coop er en av tre store aktører i dagligvarebransjen i Norge, en bransje med sterk konkurranse og små marginer. Kostnadseffektiv drift er derfor helt sentralt for å overleve i markedet. En del av å drive kostnadseffektivt er å utnytte de ressursene en besitter best mulig. Vi har derfor å sett på hvorfor et tiltak som skulle fremme nettopp effektiv ressursbruk har slått forskjellig ut på to enheter. I oppgaven har vi besvart problemstillingen:

*Hvorfor presterer to enheter i samme kjede ulikt ved bruk av samme bonusordning?*

Hovedårsaken til produktivitetsforskjellene mellom Bergen og Stavanger er fysiske arbeidsforhold. Andre forklarende faktorer oppstår som følge av at bonusordningen ikke er designet med hensyn til de fysiske arbeidsforholdene.

I analysen av fysiske arbeidsforhold fant vi store forskjeller i lagerutformingen i Bergen og Stavanger. Det er i liten grad tatt hensyn til fysiske arbeidsforhold i produktivetsbonusordningen, slik at tilpasning av bonusordningen etter lokale karakteristika på lagret i Stavanger er begrenset. Et eksempel er at innslagspunktet for bonusopptjening på frukt- & grønt avdelingen er høyere i Stavanger enn Bergen, til tross for at våre undersøkelser viser at avdelingen i Bergen er langt bedre tilrettelagt for effektivt arbeid. Vi mener at manglende skreddersøm av produktivetsbonusordningen etter fysiske arbeidsforhold har vært en sentral faktor for hvordan bonusordningen oppleves i Stavanger. Manglende skreddersøm gjør at bare halvparten av lagermedarbeiderne i Stavanger får bonus i en gjennomsnittlig måned. Det betyr at bonusen er vanskelig å oppnå for en betydelig andel av plukkerne *som følge av at de begrenses av forhold de ikke kan påvirke selv, herunder fysiske arbeidsforhold og praksis på tidsavskrivninger*. Forhold som påvirker plukkerens effektivitet, men som han ikke kan påvirke selv svekker forholdet mellom innsats og bonus, og resulterer i at bonusen oppleves som uoppnåelig for mange. Oppleves bonusen som uoppnåelig vil man justere sin innsats til et akseptabelt nivå fremfor å maksimere innsatsen for å oppnå bonus.

Vi har identifisert faktorer som illustrerer organisasjonskulturen på enhetene i Stavanger og Bergen. Det er et tydelig skille i hvor opptatt lagermedarbeiderne er av bonusen. Når bonusordningen oppleves som uoppnåelig for mange i Stavanger, er det vanskelig å skape

---

grunnlag for en felles aksept av å jobbe mot bonus. Vi mener derfor at en kultur for å jobbe mot bonusen ikke får fotfeste blant medlemmene i organisasjonen. Dette eksemplifiseres av at kun én intervjuperson i Stavanger sa rett ut at han var opptatt av bonus, til tross for at alle intervjupersonene fikk noe i bonus. Vi mener videre at sammensetningen av lagermedarbeidere fra både ICA og Coop i Bergen, har vært medvirkende til en kultur hvor bonusen er viktig for medlemmene. Vi mener dette fordi man i tidligere ICA hadde et bonussystem uten tak, hvilket innebar at den som jobbet hardt og hurtig kunne få høye bonusutbetalinger. Dette har gjort overgangen til det nye bonussystemet enklere, i tillegg oppleves bonusen som oppnåelig for de aller fleste lagermedarbeiderne. Samlet skaper dette en kultur i Bergen hvor medlemmene er opptatt av bonus.

På begge lagrene er motiverende kommunikasjon tilnærmet fraværende. Unntaket er avdelingsmøter i Bergen, hvor ledelsen skryter av de ansattes prestasjoner i fellesskap. Tidligere forskning har vist at kollektive tilbakemeldinger har hatt positiv effekt på prestasjoner, men forskning viser også at individuelle tilbakemeldinger har størst påvirkning på prestasjon. Dermed har begge lager forbedringspotensial. En empirisk undersøkelse av Kvaløy mfl. (2015) knytter sammen insentivsystemer og motiverende kommunikasjon, og foreslår at de fungerer best sammen. Når ledelsen i Stavanger da i svært liten grad benytter noen form for motiverende kommunikasjon, kan det være en forklaring på at produktiviteten ikke er like god i Stavanger som i Bergen.

Resultatet blir at lagermedarbeiderne i Stavanger presterer langt dårligere i målingen av produktivitet (kolli/time) sammenlignet med lagermedarbeiderne i Bergen. Vi mener derfor at det vil være fordelaktig for lageret i Stavanger å gjøre endringer på kravene til prestasjonsbonusordningen eller de fysiske arbeidsforholdene. Vi anbefaler først å utbedre de fysiske arbeidsforholdene der det er mulig, før man eventuelt senker kravene på bonusordningen. Ved å legge til rette for effektivt arbeid blir bonusen mer oppnåelig, og man styrker sammenhengen mellom plukkernes innsats og bonus. Vi foreslår videre at ledelsen på begge lagrene bør bli flinkere til å gi individuelle tilbakemeldinger.

Vår oppgave belyser problematikken med å designe effektive bonusordninger, selv for antatt enkle, individuelle oppgaver som er lette å måle. Mangel på tilpasning av bonusordninger etter lokale arbeidsforhold reduserer bonussystemets insentivstyrke.

---

## 8.1 Oppgavens begrensninger og videre forskning

I denne oppgaven har vi sett på to enheter i én bedrift. Det gjør at vi har fått satt oss godt inn i Coop Handels utfordringer, men samtidig at resultatene kan være vanskelige å generalisere til andre virksomheter, fordi lokale forhold og bedriftsspesifikke faktorer kan være utslagsgivende for våre funn.

En annen begrensning for oppgaven er at vi kun har hatt tilgang til produktivitetsdata for ett år. I tillegg har bonussystemet kun vært i bruk siden 1. april 2016. Over tid kan det tenkes at resultatene for produktivitet ser annerledes ut, og at konklusjonen kan bli annerledes. På en annen side gir evaluering kort tid etter innføring bedriften mulighet til å gjennomføre tiltak og endringer i bonussystemet før det har gått for lang tid.

For videre forskning mener vi derfor at det er interessant å studere flere virksomheter innenfor bransjen, spesielt siden alle virksomhetene i bransjen bruker prestasjonslønn som motivator. Ved å studere flere aktører i bransjen og deres belønningssystem kan en få bedre innsikt i bransjen og hvordan den løser produktivitetsutfordringer. I tillegg er det interessant å gjennomføre en ny studie av Coop Handels system når det har vært i bruk over lengre tid, for å vurdere effekten over tid og om forskjellene mellom lagrene vedvarer. Det kan også gi nyttig informasjon om hvilke implikasjoner et belønningssystem med sterke insentiver får over tid.

---

## Litteraturliste

Akerlof, A. & Yellen, L. (1990) The Fair Wage-Effort Hypothesis and Unemployment. *The Quarterly Journal of Economics*, 105 (2), s. 255-283.

Alicke, M., Klotz, M., Breitenbecher, D., Yurak, T., Vredenburg, D. (1995) Personal Contact, Individuation, and the Better-Than-Average Effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68 (5), Mai, 804-825.

Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G. & Mazar, N. (2009) Large Stakes and Big Mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76 (2), s. 451-469. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-937X.2009.00534.x>

Asko (2017) Jobb som lagermedarbeider i Asko. [Internett], Oslo: Asko. Tilgjengelig fra: <https://asko.no/jobb/jobb-hos-oss/jobb-som-lagermedarbeider-i-asko/> [Lest 01.02.17].

Bandura, A. (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.

Bang, H. (2013) Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. 50 (4), s. 326-336.

Bergens Tidende (2012) Ny bonusfest for Rema 1000-ansatte [Internett], 9. april. Tilgjengelig fra: <http://www.bt.no/nyheter/okonomi/Ny-bonusfest-for-Rema-ansatte-241783b.html> [Lest 01.02.17].

Bolle, F. & Otto, P. (2010) A Price Is a Signal: on Intrinsic Motivation, Crowding-out, and Crowding-in. *Kyklos*, 63, (1), s. 9-22.

Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016) Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62 (11), s. 3085-3099. DOI: 10.1287/mnsc.2015.2291.

---

Bragelien, I. (2005) 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans*, 22 (02), s. 25-35.

Bragelien, I. (2009) Insentiver. I: Hoff, K. G. red. *Strategisk økonomistyring*. Bergen: Universitetsforlaget, s. 423-446.

Bragelien, I. (2011) Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, (5), s. 31-43.

Bragelien, I. (2012) Individuelle eller kollektive belønninger? - Teori, empiri og norske bankeksampler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), s. 39-52.

Bragelien, I. & Kvaløy, O. (2014) Lønn og belønning. I: Mikkelsen, A. & Laudal, T. red., *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, s. 328-355.

Brochs-Haukedal, W. (2010) *Arbeids- og lederpsykologi*, 8. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Cappelen, A. W. & Tungodden, B. (2012) Insentiver og innsats. *Magma*, (5), s. 38-44.

Chambers, J. R. & Windschitl, P. D. (2004) Biases in Social Comparative Judgments: The Role of Nonmotivated Factors in Above-Average and Comparative-Optimism Effects. *Psychological Bulletin*, 130 (5), s. 813–838.

Chan, K., & Marborgne, R. (2003) Fair Process: Managing in the Knowledge Economy. *Harvard Business Review* [Internett], Januar. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2003/01/fair-process-managing-in-the-knowledge-economy>. [Lest: 12.05.2017].

Christensen, T., Lægreid, J., Roness, P., & Røvik, K. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

---

Colbjørnsen, T. (2015). *Ledelse og styring i offentlig sektor* [notat]. Tilgjengelig fra: <http://produktivitetskommissjonen.no/files/2014/02/Ledelse-og-styring-i-offentlig-sektor.pdf>. [Lest: 04.04.2017].

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

Coop (2017) *Historie*. Tilgjengelig fra: <https://coop.no/om-coop/virksomheten/coop-norge-sa/historie1/>. [Lest 03.04.17].

Dagens næringsliv (2017) Robotiseringen vil gi flere jobber - ikke færre. [Internett], 16. april. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/nyheter/2017/04/16/1128/Arbeidsliv/-robotiseringen-vil-gi-flere-jobber-ikke-faerre>. [Lest 04.06.17].

Deci, E., & Ryan, R. (2000) The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), s. 227-268.

Deci, E., Ryan, R. & Koester, R. (1999) A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125 (6), s. 627-668.

DeVoe, S. & Iyengar, S. (2004) Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93 (1), s. 47-61.

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999) Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (5), s. 1026-1040.

Fang, M. & Gerhart, B. (2014) Pay for (individual) performance: Issues, claims, evidence and the role of sorting effects. *Human Resource Management Review*, 24, (1), s. 41–52.

---

Forsyth, D. (2008) Self-Serving Bias. I: Darity, W. A. red. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. 2. utg. Detroit: Macmillan Reference USA.

Frey, B. & Jegen R. (2001) Motivation Crowning Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15 (5), s. 589-611.

Grant, A. & Gino, F. (2010) A little thanks goes a long way: explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 98(6), 946–955.

Grenness, E. (1999) *Kommunikasjon i organisasjoner: innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag.

Gneezy, U. & Rustichini, A. (2000) Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, 3 (115), s. 791-798.

Hargie, O. (2006) *The handbook of communication skills*. 3. utg. London: Routledge.

Haukedal, W. (2005) Lønn, belønning og innsatsvilje. Kap. 15 i Einarsen, S. & Skogstad, A. red. *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Hiller (2013) *Top Down Versus Bottom Up in International Development Assistance*. Grin Verlag.

Holtan, G. (2016) *Mellomleders rolle i organisatoriske endringer* [masteroppgave]. Universitetet i Tromsø.

Jacobsen, D. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Oslo: Cappelen damm.

Jenkins, D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. (1998) Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83, s. 777-787.

---

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

Johanson, D., & Madsen, D. (2013) *Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter*. *Magma*, (6), s. 18-30.

Kaplan, R. S. & Atkinson, A. A. (2014) *Advanced Management Accounting*. 3. utg. Harlow: Pearson Education Limited.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kohn, A. (1993) Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 71, (5), s. 54-63.

Kruger, J. & Dunning, D. (1999) Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (6), s. 121-1134.

Kuvaas, B. (2005) Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma*, (3), s. 20-33.

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

Kuvaas, B (2009) A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31 (1), s. 39-56.

Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015) Hidden Benefits of Reward: A Field Experiment on Motivation and Monetary Incentives. *European Economic Review*, 76, s. 188–199.

Lazear, E. P. (2000a) Personnel Economics and Economic Approaches to Incentives. *HKCER Letters*, 61, September/Oktober, 1-8.



---

Lazear, E. (2000b) Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90 (5), s. 1346-1361.

Lazear, E. & Gibbs, M. (2015) *Personnel Economics in Practice*. 3.utg. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Loe, H. & Lindahl, A., (2016) *Bruk av bonus i Norge* [masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Lunde, H. & Grini, K. (2007) *Bonus – hvor mye og til hvem?* Rapport nr. 18. Oslo: Statistisk sentralbyrå.

Marchington, M., Wilkinson, A. & Marchington, L. (2008) *Human resource management at work: people management and development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Matthiesen, S. B. (2005) Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne. Kap. 7 i Einarsen, S. & Skogstad, A. red, *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

MacGregor, D. (1960) The human side of enterprise. I: Leavitt, H. J., Pondy, L. R., Boje, D. M. red. *Readings in managerial psychology*. Chicago & London: University of Chicago Press. s. 314-324.

McShane & Von Glinow (2013), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge*. 6. utg. New York: McGraw-Hill Education.

Mechant, K. & Van Der Stede, W. (2013) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2. utg. Pearson Education.

Nerstad, C., Roberts, G. & Richardsen, A. (2013) Achieving success at work: The development and validation of the motivational climate at work questionnaire (MCWQ). *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (11), s. 2231-2250.

---

Nordhaug, O. (2002) *Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Pedersen, A. (2014) *Beyond Budgeting i Posten* [masteroppgave]. Bergen: Norges Handelshøyskole.

Peterson, S. & Luthans, F. (2006) The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), Januar, s. 156-165.

Pettersen, I. (2008) Dagligvarehandel og mat 2008. Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF) 2008:1. Tilgjengelig fra: [nilf.no/publikasjoner/Rapporter/2008/R200801Hele.pdf](http://nilf.no/publikasjoner/Rapporter/2008/R200801Hele.pdf). [Lest: 05.05.2017]

Pettersen, I. (2013) *Dagligvarehandel og mat*. Oslo: Norsk institutt for landbruksøkonomisk forskning (NILF).

Pfeffer, J. (1998) Six Dangerous Myths about Pay. *Harvard Business Review*, 76 (3), s. 109-119.

Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2013) *Microeconomics*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education Inc.

Prendergast, C. (1999) The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37 (1), Mars, s. 7-63.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7. utg. New Jersey: Pearson Education.

Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015) *Classics of organization theory*. 8. utg. Cengage Learning.

Spurkeland, J. (2005) *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.

---

Spurkeland, J. (2011) *Prestasjonshjelp: Hvordan gjøre andre gode?* Oslo: Universitetsforlaget.

Stajkovic, A. & Luthans, F. (2003) Behavioral management and task performance in organizations: conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56 (1), Mars, s. 155-194.

Tannenbaum, R., & Schmidt, H. (1958) How to choose a leadership pattern. *Harvard business review*, 36 (2) 95-101.

Thagaard, T. (2013) *Systematikk og innlevelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Titmuss, R. M. (1970) *The Gift Relationship*. London: Allen and Unwin.

Ubøe, J. (2015) *Statistikk for økonomifag*. 5. utg. Oslo: Gyldendal akademisk forlag.

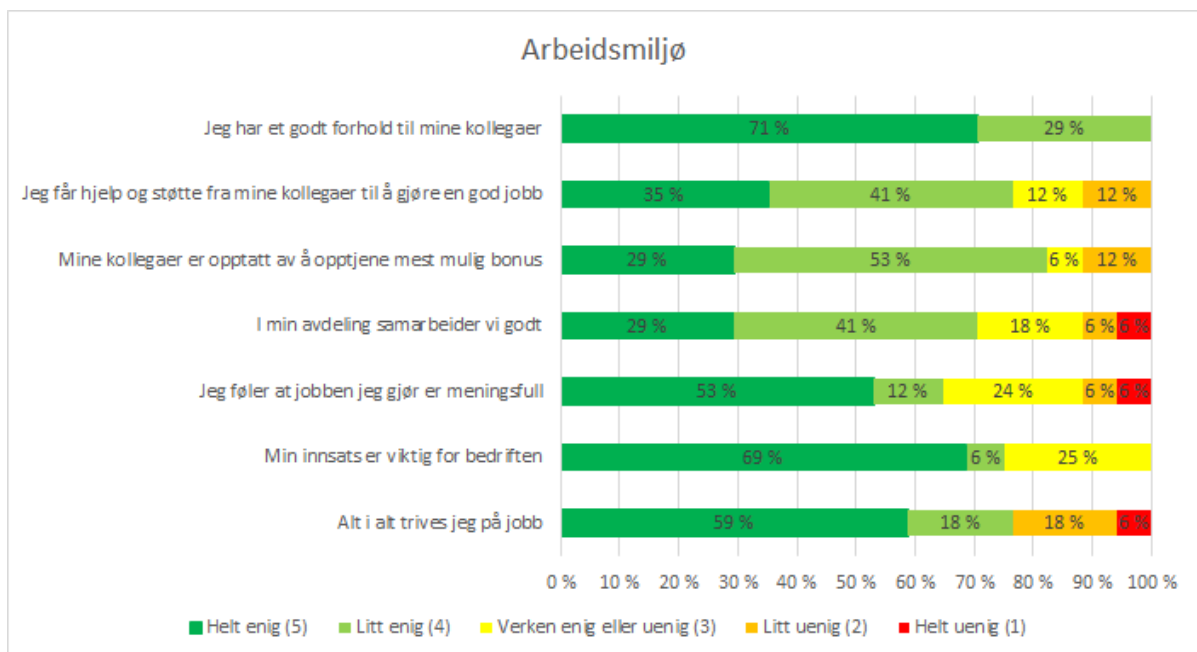
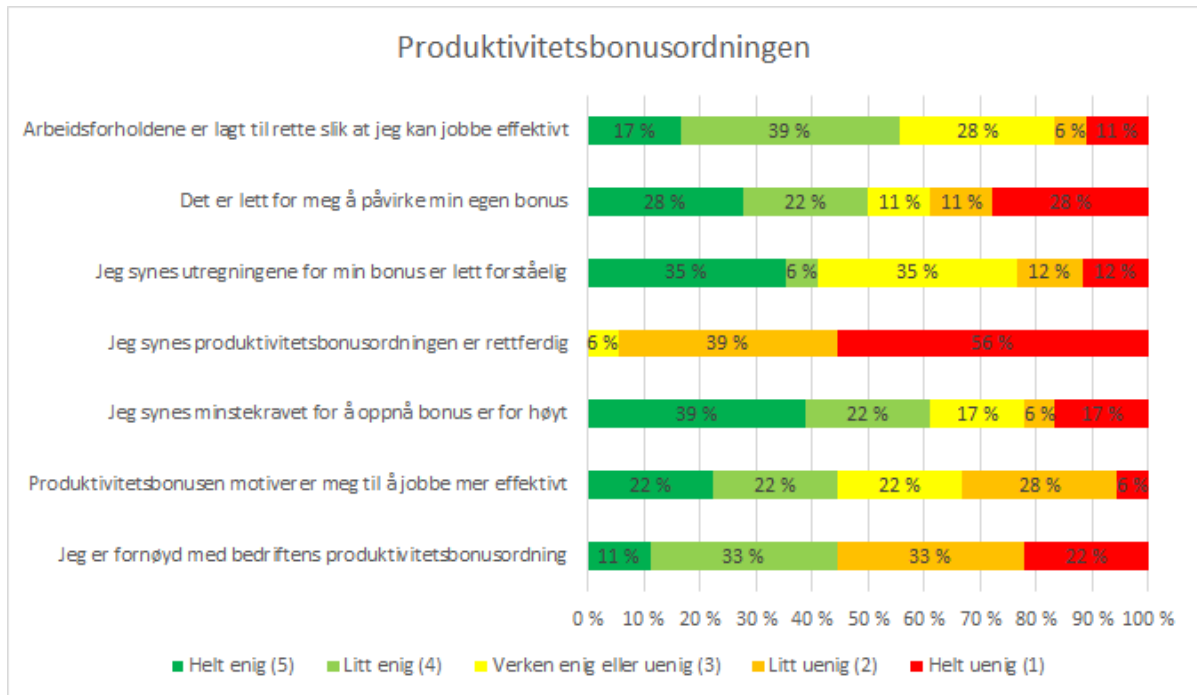
Venåsen, T. (2010) *Økonomiske insentiver og prestasjon* [masteroppgave]. Sted: Universitetet i Oslo.

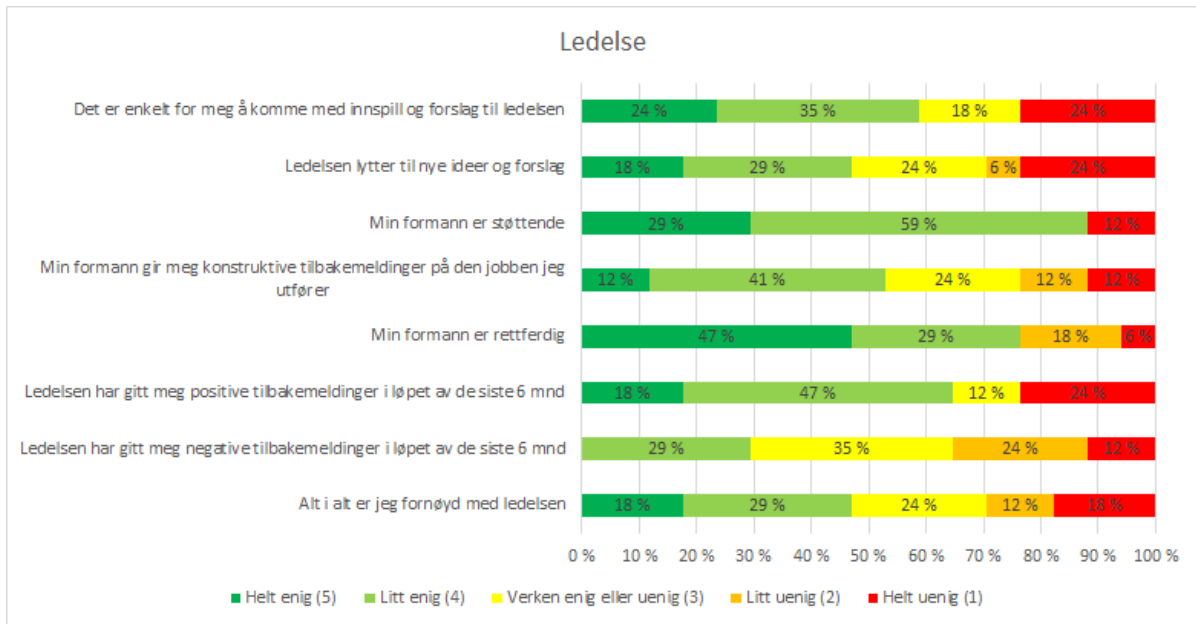
Verdens Gang (2015) *Her har 850 lagerarbeidere blitt til 60*. [Internett], 15. november. Tilgjengelig fra: <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/mat/her-har-850-lagerarbeidere-blitt-til-60/a/23562395/>. [Lest: 13.06.2017].

## 9. Vedlegg

### Vedlegg 1

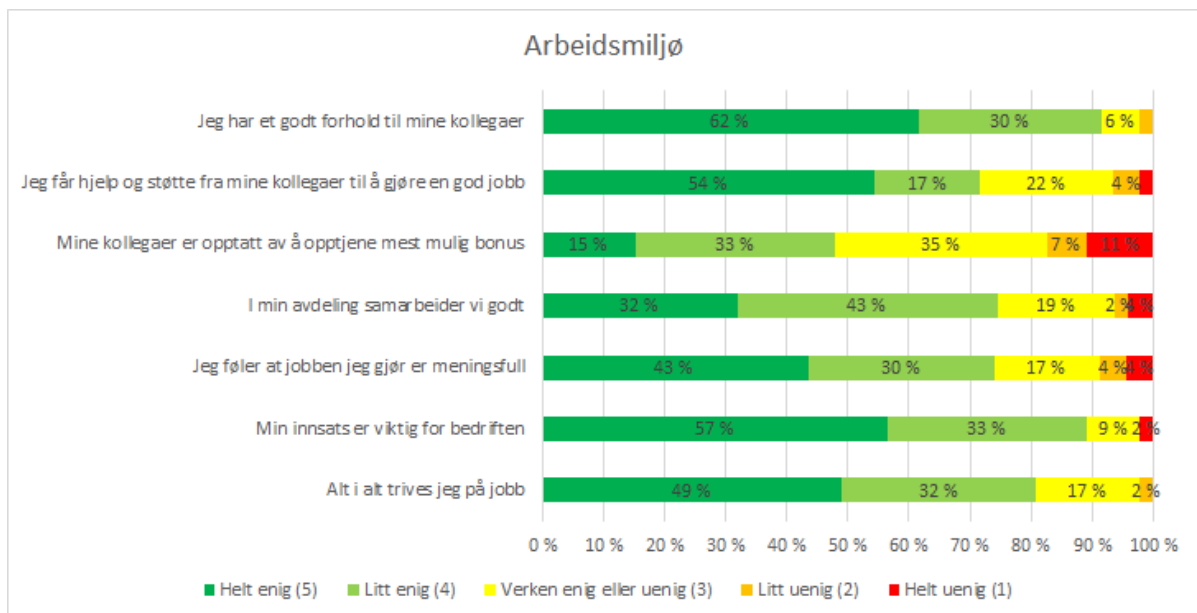
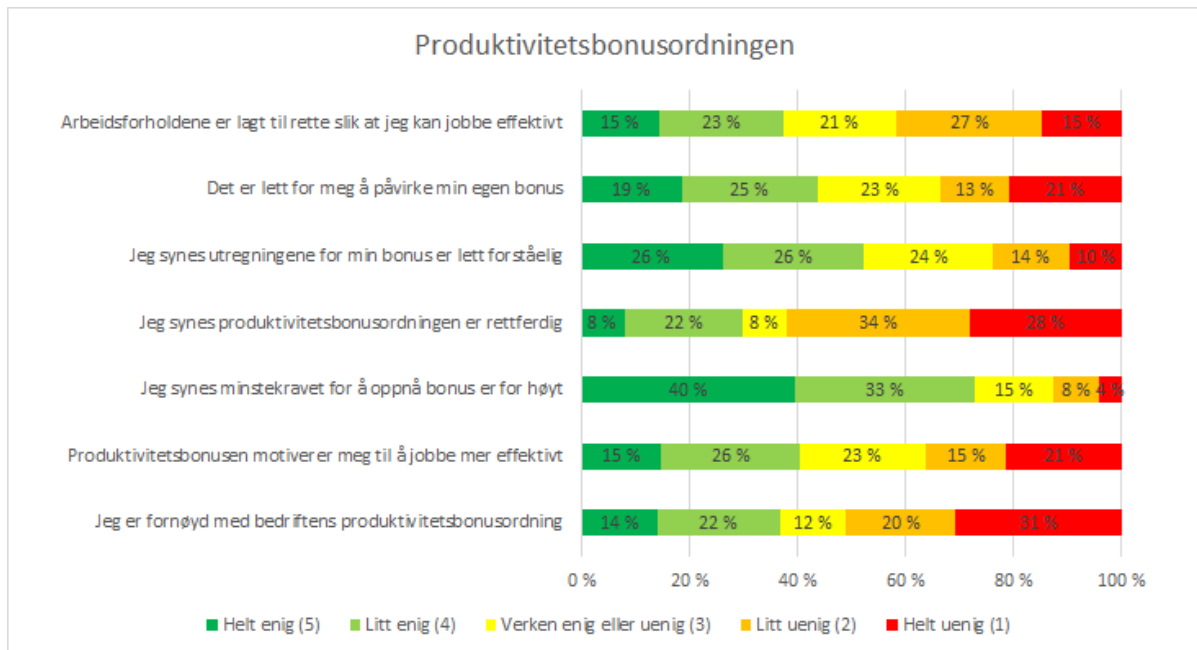
#### Samlede resultater fra spørreundersøkelsen i Bergen.

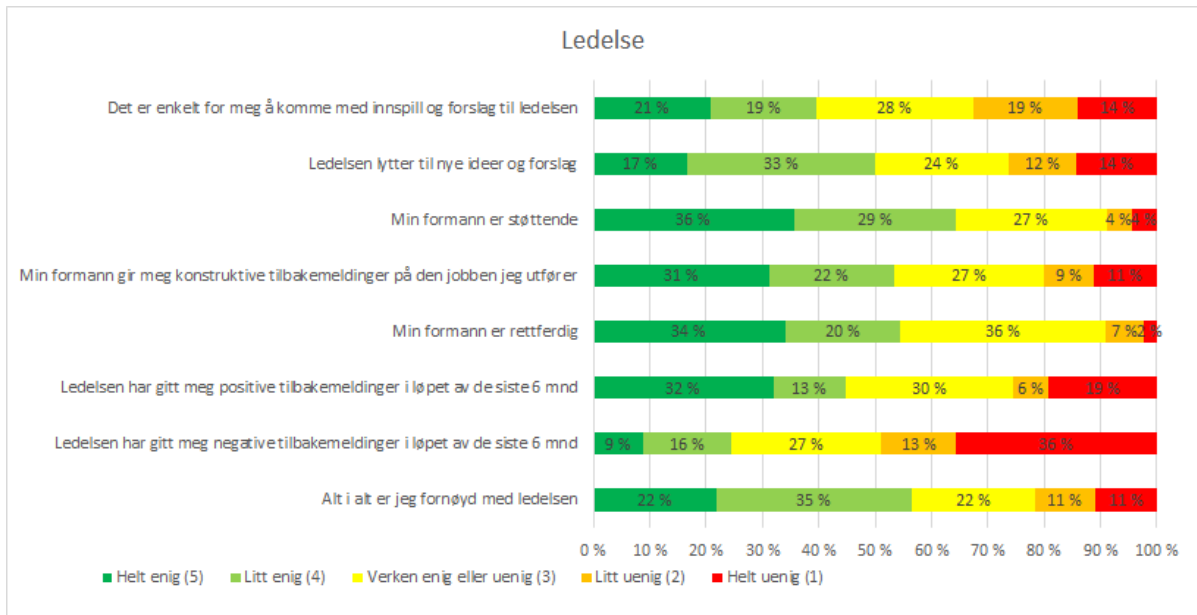




## Vedlegg 2

### Samlede resultater fra spørreundersøkelsen i Stavanger





## Vedlegg 3

### Spørreskjema til lagermedarbeiderne

#### *Informasjon om undersøkelsen*

Vi er to studenter fra Norges handelshøyskole i Bergen som arbeider med vår masteroppgave. Som et ledd i oppgaven skal vi analysere prestasjonslønnen i Coop. Vi gjennomfører undersøkelsen for å kartlegge ansattes holdninger og tanker rundt prestasjonslønnen, for videre å undersøke muligheter og begrensninger med dagens system. Vi setter derfor stor pris på om du kunne brukt noen minutter til å svare på spørsmålene våre. Undersøkelsen består av 27 spørsmål, tar ca. 5-10 minutter å fullføre, og er helt anonym. Undersøkelsen er konfidensiell. Ingen ansatte i Coop vil få se de enkelte besvarelsene, kun det samlede resultatet. Dersom det forekommer unike svaralternativer vil disse ikke fremstilles i analyser (for å unngå at svar kan knyttes til enkeltpersoner).

Spørsmålene besvares med ett svar på hver linje. Spørreundersøkelsen består av fire seksjoner: Generelle forhold, produktivitetsordningen, organisasjonskultur og ledelse. Ved slutten av hver seksjon kan du legge igjen kommentarer dersom du ønsker å forklare nærmere. Vi håper du vil svare ærlig på spørsmålene.

Takk for at du tar deg tid til å svare på spørsmålene våre!

Med vennlig hilsen

Fredrik Olsen og Linn D. Fyllingen

1. Hvilken del av bonussystemet omfattes du av?

- Reach-truck
- Plukk
- Gjennomsnittlig

2. Hvor gammel er du?

- 16-29
- 30-39
- 40-49



- 50-56
- Over 57

3. Hvor mange år har du jobbet i bedriften?

- 2 år eller mindre
- 3-5 år
- 6-15 år
- mer enn 16 år

4. Hvilken stillingstype har du?

- Fulltid
- Deltid
- Vikar/innleie

Under blir du presentert for en rekke påstander. Sett kryss i den boksen som passer best for deg.

*Produktivitetsbonusordningens design*

	I hvilken grad er du enig i følgende påstander? (1=helt enig, 6=helt uenig). Sett ett kryss på hvert spørsmål.	Helt enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
5.	Jeg er godt fornøyd med bedriftens produktivitetsbonus						
6.	Produktivitetsbonusen motiverer meg til å jobbe mer effektivt						
7.	Jeg synes minstekravet for å oppnå bonus er for høyt						
9.	Jeg synes bonusordningen er rettferdig						

10.	Jeg synes utregningene for min bonus er lett forståelig						
11.	Det er lett for meg å påvirke min egen bonus (for eksempel ved å øke innsatsen, redusere pauser, etc.)						
12.	Arbeidsforholdene er lagt til rette slik at jeg kan jobbe effektivt (truckene, lagerutforming, etc)						

### Organisasjonskultur

	I hvilken grad er du enig i følgende påstander? (1=helt uenig, 6=helt enig). Sett ett kryss på hvert spørsmål.	Helt enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt Uenig	Vet ikke
13.	Jeg har et godt forhold til mine kollegaer						
14.	Jeg får hjelp og støtte fra mine kollegaer til å gjøre en god jobb						
15.	Mine kollegaer er opptatt av å opptjene mest mulig bonus						
16.	I min avdeling samarbeider vi godt						
17.	Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull						
18.	Min innsats er viktig for bedriften						
19.	Alt i alt trives jeg på jobb						

*Ledelse*

	I hvilken grad er du enig i følgende påstander? (1=helt uenig, 6=helt enig). Sett ett kryss på hvert spørsmål.	Helt enig	Litt enig	Verken enig eller uenig	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
20.	Det er enkelt for meg å komme med innspill og forslag til ledelsen						
21.	Ledelsen lytter til nye idéer og forslag						
22.	Jeg føler at min formann er støttende						
23.	Min formann gir meg konstruktiv tilbakemelding på den jobben jeg utfører						
24.	Min formann er rettferdig						
25.	Ledelsen har gitt meg positive tilbakemeldinger på innsatsen min i løpet av de siste 6 mnd.						
26.	Ledelsen har gitt meg negative tilbakemeldinger på innsatsen min i løpet av de siste 6 mnd.						
27.	Alt i alt er jeg fornøyd med ledelsen						
28.	Noen annet du vil tilføye?						

## **VEDLEGG 4**

### **INTERVJUGUIDE**

Dette er intervjuguiden til lagermedarbeiderne som omfattes av produktivetsbonusordningen. Vi ønsker at intervjuobjektet skal svare så mye som mulig uten at vi bryter inn. Intervjuguiden blir brukt som en ledesnor. Vi har også stilt oppfølgingsspørsmål og snakket om andre temaer enn de som er inkludert i denne intervjuguiden under intervjuene. Under flere av spørsmålene er det listet opp en del stikkord og mulig oppfølgingsspørsmål dersom vi oppfatter lav aktivitet fra intervjuobjektet, og om spørsmålet oppfattes på feil måte.

#### **Del 1: Innledning**

Vi startet samtlige intervjuer med å presentere oss selv og forklare formålet med vårt studium og intervjuet. Deretter informerte vi om at det full anonymitet og andre formaliteter. Vi spurte om vi fikk ta opp alle intervjuer.

#### **Innledende spørsmål**

- Sp.1. Hvilken del av bonusordningen tilhører du? (Plukk, gjennomsnittlig eller reach).
- Sp.2. Alder?
- Sp.3. Hvor lenge har du jobbet i Coop?

#### **Bonusordningens design**

Sp.4. Hva er dine erfaringer med dagens lønnsordning?

- Fornøyd / misfornøyd?
- Jobber smartere?

Sp.5. Vil du si at lønssystemet er rettferdig?

- Er belønningen rettferdig fordelt etter innsats?
- Får noen mer eller mindre enn innsatsen tilsier?

Sp.6. Hvor sterk sammenheng ser du mellom innsatsen du legger ned og bonusen du oppnår?

- Preges bonusen av forhold du ikke kan påvirke?
- Kan du enkelt påvirke bonusen? F.eks. ved å øke innsats, eller jobbe smartere?

Sp.7. Vil du si at arbeidsforholdene er lagt til rette slik at du kan jobbe effektivt?

- Lagerutforming (Trangt, slottplassering etc.).
- Truckene.
- Voicesystem.

Sp.8. Hvordan er muligheten for å oppnå bonus?

- Innslagspunktet for opptjening av bonus.
- Størrelsen på bonus

Sp.9. Hvis du kunne endre noe med dagens lønssystem, hva skulle det vært?

- Hvordan skulle du ønske lønssystemet var?
- Fastlønn? Annen bonusordning? Andre faktorer man blir målt på?

### **Organisasjonskultur**

Sp.10. Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb?

- Hvor viktig er lønn? Ikke så viktig - middels - veldig viktig

Sp.11 Er du opptatt av å opptjene mest mulig bonus?

- Påvirker det innsatsen din? I høy grad - middels - liten - ingen

Sp.12. Synes du dine kollegaer er opptatt av opptjene bonus?

- Stort fokus på bonus blant dine kollegaer? Stort - middels - lite

Sp.13. Opplever du at det er forskjell i holdningen til prestasjonslønnen blant tidligere ICA-medarbeidere enn hos tidligere Coop medarbeidere? (Stilles kun til intervjuobjektene i Bergen)

- De fra tidl. ICA mer (eller mindre) opptatt av bonus?

Sp.14. Hvordan trives du på jobben?

- Godt - middels - dårlig
- Hva er bra og hva er dårlig?

Sp.15. Kan du beskrive arbeidsmiljøet?

- Godt - middels - dårlig

- Godt forhold mellom kollegaer?
- Støttende?
- Trives dine kollegaer på jobb?

### **Ledelse og kommunikasjon**

Sp.16. Kan du beskrive forholdet mellom ansatte og ledelse?

- Bra/dårlig?
- Avstand? Terskel for å si ifra om noe?
- Samarbeider man godt?

Sp.17. Hvordan opplever du at ledelsen forholder seg til innspill og forslag fra dere som jobber på lageret?

- Åpen for forslag?
- Lytter?
- Tar de det til seg og handler?
- Eksempler?

Sp.18 Hva slags virkemidler bruker din leder for å motivere deg?

- Motiverende samtaler?
- Ros/ris?
- Får de deg til føle deg verdsatt?
- Interesserer seg i din hverdag?

### **Avsluttende bemerkninger**

Sp.19. Hvis du hadde vært eeneier av Coop lageret, ville du beholdt prestasjonslønnssystemet?

Sp.20. Får du vanligvis bonus?

- Aldri / noen ganger/ ofte / alltid?

Sp.21. Noe annet du ønsker å tilføye?