

Norges Handelshøyskole

Bergen, Høst 2007

Utredning i fordypningsområdet: Strategi, organisasjon og ledelse

Veileder: Marcus Selart

Motivasjon og incentivsystemer i salgsbransjen

av

Henriette Olderøy og Mads Holmen

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



Sammendrag

Dagens fokus på motivasjon og incentiver i arbeidslivet har oss til å velge dette som tema for vår siviløkonomutredning. En stor aktør innen elektronikkbransjen har gitt oss i oppdrag å analysere bedriftens incentivstruktur og dennes innvirkning på de ansattes motivasjon.

Som bakgrunn har vi først presentert ulike teorier om begrepet motivasjon, hvoretter det følger en redegjørelse og drøfting av fordeler og ulemper ved ulike incentiver. Vi har dessuten diskutert effekter av ytre belønning på ansattes indre motivasjon. Videre har vi utformet seks hypoteser med basis teori og informasjon fra bedriften. Gjennom en spørreundersøkelse rettet mot bedriftens ansatte og deretter ved hjelp av mediantesten, fant vi at to av de seks hypotesene måtte forkastes; verken bonussystemet eller karrieremuligheter hadde positiv innvirkning på arbeidsinnsatsen. En kritisk begrensning ved resultatene våre var de ansattes motvilje mot å oppgi stillingsbrøk, kjønn og avdeling. Dette kan ha hatt innvirkning på hypotesetestens utfall.

Innhold

<u>Innhold</u>	<u>1</u>
<u>Forord</u>	<u>4</u>
<u>1. Innledning</u>	<u>5</u>
<u>2. Metode</u>	<u>6</u>
2.1 Forskningsspørsmål.....	7
2.2 Teori.....	8
2.3 Forskningsdesign	9
2.4 Utvelgelse av informanter.....	10
2.5 Spørreskjema.....	11
2.6 Analyse.....	13
2.7 Evaluering.....	15
2.8 Diskusjon.....	16
<u>3. Teori</u>	<u>17</u>
3.1 Motivasjonsteori.....	17
3.1.1 Behovsteorier.....	17
3.1.2 Kognitive teorier.....	20
3.1.3 Sosiale teorier.....	22
3.1.4 Jobbkarakteristikamodeller.....	24
3.1.5 Jobbtilfredshet.....	28
3.1.6 Forpliktende organisasjonsengasjement.....	31
3.2 Incentivsystemer.....	33
3.2.1 Ytre belønning.....	33
3.2.2 Incentiver for indre motivasjon.....	39
3.3 Incentivsystemers innvirkning på indre og ytre motivasjon.....	41
3.3.1 Crowding out-effekt.....	41
3.3.2 Spillover-effekt.....	42

4. Bedriften	45
4.1 Opplæring og videreutvikling.....	45
4.2 Lønnsystem og frynsegoder.....	46
4.3 Trivsel og sosialt klima.....	46
4.4 Oppfølging og anerkjennelser.....	47
5. Hypoteser	48
5.1 Monetære incentivsystemer.....	48
5.2 Tournaments og konkurranser.....	48
5.3 Indre motivasjonsfaktorer.....	49
5.4 Jobbtilfredshet.....	49
5.5 Videreutvikling.....	50
6. Empiri	51
6.1 Spørreundersøkelse del 1.....	51
6.2 Spørreundersøkelse del 2.....	52
6.3 Spørreundersøkelse del 3.....	53
7. Analyse	58
7.1 Kvalitativ analyse.....	58
7.1.1 Spørreskjema del 1.....	58
7.1.2 Spørreskjema del 2.....	59
7.1.3 Spørreskjema del 3.....	59
7.2 Hypotesetesting.....	61
7.2.1 Monetære incentivsystemer.....	61
7.2.2 Tournaments og konkurranser.....	62
7.2.3 Indre motivasjonsfaktorer.....	62
7.2.4 Jobbtilfredshet.....	62
7.2.5 Videreutvikling.....	63
8. Diskusjon	64
8.1 Begrensninger ved oppgaven.....	64
8.2 Råd til bedriften.....	64
8.3 Forslag til videre forskning.....	65

9. Referanser	66
Appendix A : Spørreskjema	68
Appendix B : Resultater	72
Appendix C : Tabell, mediantest	74

Forord

Denne utredningen er skrevet i forbindelse med vårt siviløkonomstudium ved Norges Handelshøyskole. I løpet av studietiden har vi blitt svært inspirert av våre forelesere innen fagene strategi og ledelse, og har derfor valgt å spesialisere oss innen retningen Strategi, organisasjon og ledelse. Våren 2005 tok vi faget Personalpolitikk og incentivsystemer ved NHH og sammen med organisasjonsfagene, har dette økt vår interesse for begrepet motivasjon. I denne utredningen har vi i den forbindelse valgt å fordype oss i emnet motivasjon og incentiver.

Motivasjon er et svært omfattende begrep som har vært forsket på i lange tider. Også virkningen av incentiver har vært gjenstand for utallige studier. For å knytte teorien vi etter hvert har tilegnet oss til praksis, ønsket vi å kartlegge en bedrift med en allerede godt innarbeidet incentivstruktur. Slik fikk vi selv muligheten til å undersøke hvordan en slik struktur påvirker ansattes motivasjon, og hvorvidt våre resultater samsvarer med de antagelser vi har gjort ut fra relevant teori.

Vi vil benytte anledningen til å takke de personene som har vært til uvurderlig hjelp i forbindelse med utredningen. Først må vi rette en takk til vår veileder Marcus Selart som gav oss gode råd i startfasen med hensyn til litteratur og problemstillinger, foruten å være en inspirator gjennom sin forelesning om motivasjon i kurset Kreativ ideutvikling i arbeidslivet. I tillegg er vi svært takknemlige for muligheten til å skrive denne oppgaven på oppdrag fra en salgsbedrift. Bedriften ønsker å være anonym, men har vært usedvanlig behjelpelig med informasjon og innspill i denne prosessen. Utredningen er derfor ikke konfidensiell. Ikke minst vil vi takke de ansatte som tok seg tid til å besvare alle våre spørsmål om deres arbeidssituasjon.

Bergen, 13. desember 2007

Henriette Olderøy og Mads Holmen

1. Innledning

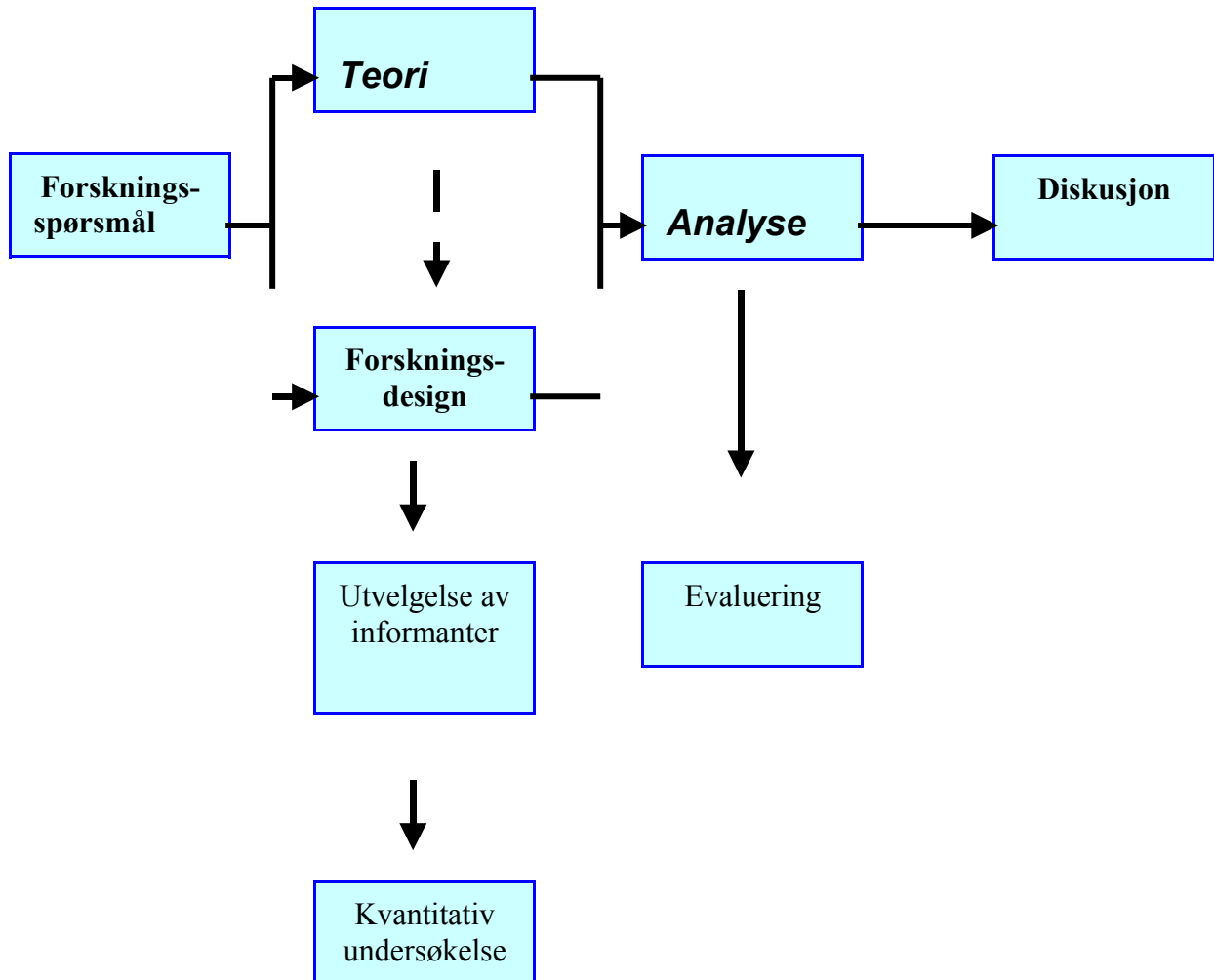
Forskere har lenge påpekt viktigheten av motivasjon i arbeidslivet, og dette er et fagfelt som har vært gjenstand for en rekke undersøkelser. Motivasjonsteoriene knyttes både til menneskers ulike behov og karakteristika ved selve arbeidsplassen. Vi kan dessuten skille mellom indre og ytre motivasjon ut fra om arbeidet er en glede i seg selv eller utføres for å oppnå en form for belønning. I sistnevnte tilfelle er vi over på teorien om incentiver, hvilket kan defineres som belønningsstrukturer som oppfordrer til økt arbeidsinnsats blant de ansatte.

Virkningen av incentiver varierer fra bransje til bransje avhengig av hvilke arbeidsoppgaver de ansatte har. Dermed vil også den optimale strukturen variere, hvilket gjør emnet svært spennende i våre øyne. Motivasjon er dessuten knyttet til individspesifikk egenskaper som også påvirker effekten av belønning. Undersøkelsen vår innebefatter derfor både indre og ytre faktorer som kan være kilder til motivasjon. Vi har dessuten valgt å ta med en diskusjon om disse faktorenes gjensidige påvirkningskraft.

For å se om teoriene holder mål, har vi tatt for oss en stor aktør innen salg av elektronikk. Denne bedriften har en godt innarbeidet incentivstruktur, noe som gjør den ideell som forskningsobjekt i denne utredningen. Våre undersøkelser er dessuten basert på faktorer som bedriften selv har ønsket å kartlegge, deriblant trivsel og sosialt klima.

2. Metode

Som ramme for denne oppgaven, har vi valgt å benytte teorier fra Johannessen, Kristoffersen og Tuftes ”Forskningsmetode for økonomiske/administrative fag”. Basert på deler av denne boken har vi utarbeidet følgende modell for oppbygningen av oppgaven.



2.1 Forskningsspørsmål

Ved begynnelsen av et forskningsprosjekt har man ofte nokså generelle ideer om forskningstemaet. Den første utfordringen består i å avgrense og konkretisere temaet, slik at man kan forske på det. Halvorsen (2003) har definert forskningsspørsmålet som: "[...]spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder" Å definere forskningsspørsmålet er en svært viktig del av undersøkelsen. Dette danner grunnlaget for hvilke teorier og forskningsmetoder man skal benytte seg av for best å besvare spørsmålet - og ikke omvendt. Forskningsspørsmålet skal i hovedsak besvare to spørsmål; hva og hvem som skal undersøkes. Videre sier Johannessen og andre (2004): "Forskningsspørsmålet bidrar til å avgrense og gi retning til det videre arbeidet. [...] Det er faktisk undersøkelsens forskningsspørsmål som styrer valg av metode, og som avgjør hvor vellykket forskningsprosjektet er, fordi det angir de spørsmål som undersøkelsen forventes å gi et svar på."

Områdene motivasjon og incentivsystemer har vært forsket på i lang tid. Spesielt motivasjonsteori finnes det utallige bøker og undersøkelser som omhandler, og de fleste bransjer er representert. Hovedfokus synes å være på ytre motivasjon og monetære incentivsystemer, hvilket kan forenkles til: Menneskers grad av innsats avhenger av mottatt belønning. De senere år er det likevel blitt vektlagt at penger ikke er det eneste som motiverer, og at mennesker også har en indre motivasjon. Dette utdypes senere i oppgaven. Dessverre er motivasjon nokså abstrakt og kan derfor være vanskelig å måle. Vi har likevel gjort et forsøk ettersom bakgrunnen for denne oppgaven er å undersøke hva som motiverer selgerne i vår utvalgte bedrift og om incentivsystemene deres er blant motivasjonsfaktorene.

Vi lot forskningsspørsmålet være åpent i begynnelsen av prosessen mens vi utforsket stoff vedrørende motivasjon og incentivsystemer. Dette gav oss en bedre forståelse av temaet og hva som kunne være sentralt å undersøke, og resulterte i forskningsspørsmålet;

Motivasjon og incentivsystemer i salgsbransjen; Hva motiverer bedriftens selgere og hvordan fungerer de incentivsystemene som allerede finnes?

2.2 Teori

Ifølge Johannessen og andre (2004) er det fire elementer som må være med for at en teori skal være en teori i vitenskapelig forstand. Disse er:

1. ha et visst generalitetsnivå; den må være dekkende for hele befolkningen innenfor feltet den teoretiserer, og den må representere mange hendelser og ikke spesifikke episoder
2. være en forenkling av virkeligheten; den viser til kjernen i fenomenet og en kan se bort ifra noen sider for å gjøre andre sider mer tydelig
3. si noe om regelmessigheter; den må bygge på regelmessige mønstre og ikke bare vise til flyktige hendelser.
4. si noe om sammenhenger mellom fenomener.

Motivasjon defineres som ”prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd” (Kaufmann 1998). Begrepet motivasjon kommer av det latinske ordet "movere" som betyr å bevege. Det dreier seg altså om hvilke drivkrefter som får oss til å handle og hvorfor handlingene våre tar en retning framfor en annen.

Som nevnt er dette et velutforsket område, og det finnes mangfoldige bøker og tidsskrifter som omhandler motivasjon. Vi har valgt å legge hovedvekt på teoriene som presenteres i Kaufmann og Kaufmanns ”Psykologi i Organisasjon og Ledelse” ettersom forfatterne gir en god oversikt og lettfattelig fremstilling av emnet. Vi har dessuten tatt for oss relevante artikler og en del aktuelt forelesningsmaterieell fra ulike fag ved Norges Handelshøyskole.

Incentivsystemer har sitt utspring i motivasjonsteoriene, og vi velger derfor å presentere dette etter å ha redegjort for emnet motivasjon. Vi introduserer først litt om ulike incentivsystemer, hovedsakelig hentet fra ”Personnel Economics for Managers” av Lazear, og diskuterer fordeler og ulemper ved dem. Størst vekt vil bli lagt på teori og forskning rundt de incentivsystemene som allerede hos vår oppdragsgiver.

Disse teoriene gir et godt bilde av det vi søker i forskningsspørsmålet, og danner videre grunnlag for hva vi forventer å finne gjennom undersøkelsen. De konkrete hypotesene blir presentert i kapittel 5 etter at all relevant teori er gjennomgått.

2.3 Forskningsdesign

I modellen valgte vi å ha forskningsdesign parallelt med teoridelen hvorpå begge fører videre til analysen. Årsaken er at vi først tok for oss relevant litteratur, og med dette i bakhodet utformet forskningsdesignet. Vi jobbet parallelt med disse to delene, og teorien ble benyttet under utformingen av spørreundersøkelsen og valget av informanter. Videre vil disse to i fellesskap utgjøre nødvendig av materiale for en analyse på området. Mens teoridelen viderefører faktoren *hva* som skal undersøkes fra forskningsspørsmålet, vil forskningsdesignet omfatte *hvem* som skal undersøkes og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres.

I følge Johannessen og andre (2004) er det ulike spørsmål som kan stilles for å finne de rette metodene for en undersøkelse. Det første er tidsdimensjonen, om det skal gjøres ved ett enkelt tilfelle, tverrsnittundersøkelse, eller om det skal være gjentakende undersøkelser over en periode, såkalte longitudinelle undersøkelser. Dernest er det hvilken gruppe en skal undersøke, for eksempel en tilfeldig gruppe/populasjon eller et bestemt utvalg til et eksperiment. Et siste spørsmål er om en skal samle inn harde data, som tall i en kvantitativ undersøkelse, eller myke data, tekst og bilder i en kvalitativ undersøkelse. Østbye og andre (2002) tar for seg ulike forskningsdesign:

Longitudinelle undersøkelser (kan være både kvalitativ og kvantitativt):

- Tidsserieundersøkelser: Dette er en serie undersøkelser som gjennomføres over tid med ulike personer men med samme spørsmål.
- Panelstudier: Undersøkelsen går ut på at det samles en gruppe mennesker som diskuterer i gruppe, de samme menneskene møtes ved to eller flere anledninger

Kvalitative design:

- Intervjuer
- Feltundersøkelser
- Casedesign: "Casedesign innebærer et studium av en eller flere caser over tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Det benyttes flere ulike datakilder, men felles for dem er at kildene er tids- og stedsavhengige." (Johannessen og andre, 2004)

Kvantitative design:

- Survey-design
- Eksperimenter

Ettersom vi ønsker å kartlegge meningene til en relativt stor gruppe mennesker, utpeker kvantitativt design seg som det mest hensiktsmessige. Formålet med undersøkelsen er dessuten å generalisere og forklare det vi presenterer i teoridelen, også kalt kausalt design, ikke beskrive eller utforske som man oppnår gjennom kvalitativt design. Videre ønsker vi å kun stille spørsmålene en gang, og ikke gjenta dem over tid, noe som utelukker en longitudinell undersøkelse. Et eksperiment for å kartlegge incentivsystemenes innvirkning på selgernes motivasjon, ville nok ha vært den optimale løsningen. Dette er dessverre svært krevende og ettersom vi innser våre begrensninger innen teoretisk bakgrunn og tid til rådighet, har vi valgt survey-design for undersøkelsen i denne utredningen. På den måten får vi kartlagt alle de ansatte uten at det fordrer for mye ressurser.

Videre finnes det flere typer survey-design:

- Besøksintervju
- Telefonintervju
- Spørreskjema

Som tidligere nevnt, har vi mange informanter, som alle samles jevnlig i forbindelse med møtevirksomhet, noe som innebærer at et spørreskjema er svært velegnet.

2.4 Utvelgelse av informanter

Informantene i en undersøkelse er svært viktig for det videre arbeidet. Hvem og hvor mange man velger vil ha en innflytelse både på data man innhenter og analysen av den. Videre har valget også betydning for konklusjonen man tilslutt vil trekke ut ifra det materialet man har å jobbe med og hvilken tillit man kan ha til de aktuelle konklusjonene.

Antallet informanter varierer fra undersøkelse til undersøkelse, og ved hvilken metode som blir tatt i bruk. Dersom man skal gjennomføre en spørreundersøkelse er det vanlig å benytte langt flere informanter enn ved eksempelvis et dybdeintervju. Vi vurderte å velge ut enkelte avdelinger ved vår utvalgte bedrift som informanter, men innså fort at avdelingene har for få

ansatte i dette henseende. Vi valgte derfor å la alle bedriftens ansatte delta i spørreundersøkelsen, med unntak av topp- og mellomledere. Dette fordi incentivsystemene i utgangspunktet ikke er tilpasset ledernes arbeidsoppgaver samt at de måles på andre måter enn direkte salg.

Det finnes flere butikker innen denne kjeden i Bergen, og ved å inkludere alle i undersøkelsen, ville vi oppnådd langt større tallmateriale. Vi har likevel bestemt oss for å bare ta for oss de ansatte hos vår utvalgte butikk, ettersom den er vår oppdragsgiver samt at butikkene har noe ulik oppbygning og drift.

2.5 Spørreskjema

Østbye m.fl. (2002) definerer spørreskjema slik: ”Spørreskjemaundersøkelser er betegnelsen på en gruppe metoder for relativt strukturert datainnsamling ved hjelp av spørsmål og svar. Spørsmålene stilles til et relativt stort antall mennesker. Alle som blir spurt, svarer på tilnærmet samme sett av spørsmål.”

Spørsmålene i en slik undersøkelse kan stilles på to måter; som åpne eller lukkede. Et eksempel på et åpent spørsmål er ”Hvilke nettsteder har du besøkt i dag?”. Lukkede spørsmål, derimot, stilles på samme måte, men har alternativer for avkrysning. Hvilken struktur man velger, avhenger av hvor presise og sammenlignbare svar forskeren har behov for. Åpne spørsmål er enklest å forfatte ettersom respondenten selv formulerer svaret, men dette fører til at spørsmålene lett kan mistolkes og svarene kan være vanskelig å sammenligne. Ved bruk av den lukkede varianten, er den største utfordringen å utforme entydige og lettfattelige spørsmål. Svarene er enkle å sammenligne, men respondentene kan føle at aktuelle svaralternativer mangler. Spørsmålene kan dessuten misforstås, men i motsetning til bruk av åpne spørsmål, er dette vanskelig å oppdage.

Med de ulike fordelene og ulempene i tankene, valgte vi en struktur bestående av både åpne og lukkede spørsmål. Motivasjon er et velkjent begrep for de fleste, men ikke alle er inneforstått med den eksakte betydningen og hvordan det påvirker ens arbeidsinnsats. Hoveddelen av spørreskjemaet vårt består derfor av konkrete, lettfattelige påstander som

respondenten skal rangere etter hvor godt utsagnet passer for ham/henne. Dette forenkler dessuten analysearbeidet for vårt vedkommende. For å forsikre oss om at vi ikke utelater viktige motivasjonsfaktorer, har vi også valgt å stille to åpne spørsmål innledningsvis der respondenten synliggjør sin oppfatning av motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. De øvrige åpne spørsmålene utgjør bakgrunnsinformasjon om respondenten (kjønn, alder, avdeling, ansiennitet), og er temmelig entydige.

Entydige formuleringer er helt sentralt ved utforming av spørreundersøkelser. Vi har også vært oppmerksomme på å ta en ting om gangen og at svaralternativene, eller her påstandene, er realistiske. Objektivitet er også et viktig moment, og en måte å løse det på er alltid ha med svaralternativet ”vet ikke”. I vårt spørreskjema har vi likevel valgt å ikke ta dette med ettersom vi er avhengige av at alle respondentene tar stilling til samtlige påstander.

Det finnes dessuten flere typer spørsmål ifølge Østbye m.fl:

- Atferdsspørsmål og spørsmål om egen situasjon.
- Kunnskapsspørsmål
- Holdningsspørsmål

I vårt forskningsspørsmål søker vi hovedsakelig de ansattes oppfatning av situasjonen på arbeidsplassen og hvilken atferd det medfører. Noen av påstandene i vårt spørreskjema vil nok i tillegg reflektere respondentenes holdninger, spesielt til bedriftens lønssystem og ønsker om videreutvikling. For å være på den sikre siden, valgte vi ha et kommentarfelt helt til slutt. Dette ble imidlertid benyttet av svært få respondenter, hvilket forenklet analysen.

Utfordringer ved spørreundersøkelser er mange. I noen tilfeller tar ikke respondenter seg bryet å tenke så grundig gjennom spørsmålene og svarer midt på treet hele tiden. Man har også vet-ikke-svar som kan være vanskelige å plassere i vårt skjema. Dette løste vi ved å be respondentene i så tilfelle å la være å svare, selv om dette behovet ikke oppstod. Andre mulige feilkilder intervju-effekten som kan legge et visst press på objektet ved at man utelukkende forsøker å svare ”riktig” og derfor krysser av for hva man bør mene istedenfor hva man egentlig mener. Sistnevnte er dessverre umulig å kompensere for, og vi kan derfor ikke stole blindt på resultatene våre.

Ved bruk av spørreskjema må man også ta stilling til hvilken måleskala man vil bruke. De tre valgmulighetene er (Wenstøp 1997):

- Nominalskala
- Ordinalskala
- Intervallskala

Ved bruk av nominalskala registreres kun hvilken kategori variabelen tilhører, og kategoriene er likestilte. I ordinalskala ordner man observasjonene etter størrelse, og som oftest er det en syvpunkts-skala hvor tallene representerer grad av enighet. Selv om resultatene kodes med tall, kan man likevel ikke utføre aritmetiske operasjoner på dem ettersom det ikke er opplagt at det er like stor enighetsavstand mellom ” helt enig” og ”ganske enig” som mellom ”ganske enig” og ”litt enig”. Man kan imidlertid telle seg frem til medianverdien eller bruke ”Mann-Whitney”-testen for å sammenligne to stikkprøver. Intervallskala innebærer at intervallene mellom tallene er like lange slik at man kan lett kan gjøre ulike beregninger som for eksempel gjennomsnittstemperatur på en Celsius-skala. Ofte blir resultater fra meningsmålinger med ordinalskalaer også brukes som de var på en intervallskala, men dette er forutsatt at det er psykologisk like stor avstand mellom punktene. I vårt spørreskjema har vi valgt nettopp dette. Slik utnytter vi fordelene ved begge typer skalaer, både forenklingen ved å gradere enighet på en ordinalskala og samtidig muligheten til aritmetiske operasjoner som på intervaller.

2.6 Analyse

Analyse er neste punkt i modellen vår. Østbye m.fl. beskriver innholdsanalyse slik: ”Med (kvantitativ) innholdsanalyse mener vi her dataregistrering og analyseteknikker som søker mot en systematisk, objektiv og kvantitativ beskrivelse av innholdet i et budskap.” Kort sagt er det den logiske sammenhengen mellom data og antagelser. Yin (1994) anbefaler å benytte seg av en analyse basert på teoretiske antagelser. Han definerer tre ulike måter å koble sammen data med de teoretiske antagelsene:

- Forklaringskjeder: Forskeren vil her bruke data han har funnet og prøve den opp mot rivaliserende teorier. Målet ved denne metoden er ikke å finne en konklusjon, men mer å gi teorier for videre utvikling.

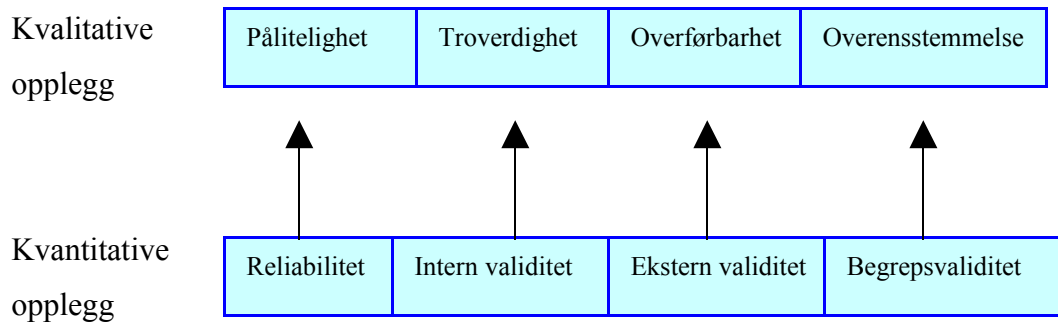
- Tidsserieanalyse: Denne analyseformen bygger på å analysere data i forhold til enkle, komplekse eller kronologiske tidsperioder, som vil gi forskeren muligheten til å lage mønstre og kategorier. En kan da oppdage ulike tidsintervaller og andre forhold som er avhengig av tid.
- Mønstermatching: ”Hvis et empirisk basert mønster passer sammen med et forutsagt mønster, kan man si at det forligger høy grad av det Yin (1994) kaller mønstermatching. Hvis et mønster basert på empirisk data passer inn med det mønsteret forskeren har predikert, i form av antagelser og teoretiske begreper, kan dette også indikere at forskningen oppfyller kravet om intern validitet.” (Johannessen og andre, 2004)

Selve registreringen av våre data er relativt ukomplisert ettersom spørreskjemaet er utformet i regnearket Excel hvor vi enkelt kan føre inn respondentenes svar. Deretter kan vi utføre hypotesetesting ved hjelp av den såkalte mediantesten som er ideell å bruke i undersøkelser med ordinale data.

Vi fulgte Johannessen og andres (2004) anbefaling om å definere forskningsspørsmålet på en slik måte at det inneholdt et hvordan eller hvorfor, noe som vil forenkle det videre analysearbeidet. Man kan fokusere på visse data og se bort fra andre - fokus på det man finner mest interessant i forhold til forskningsspørsmålet. Analysearbeidet bygger på mønstermatching. Ved en gjennomgang av de empiriske dataene fra spørreundersøkelsen, så vi sammenhenger mellom de ulike variablene og kobler disse mønstrene videre mot antagelsene vi gjorde innledningsvis. En del av antagelsene vil få støtte, mens andre vil vise at det er spredte eller muligens motstridende funn.

2.7 Evaluering

Noen forskere liker å skille mellom evaluering av kvalitative og kvantitative undersøkelser, og mener at de må vurderes på ulike måter. I følge Johannessen og andre (2004) kan det ene også være relevant for det andre, og de har laget en tabell for å vise ulike tilnærminger til kvalitetsvurdering av undersøkelser:



Figur 2.7.1 Evaluering (Johannessen og andre 2004)

Reliabilitet

Reliabilitet knyttes til dataene fra undersøkelsen, hvordan den ble innhentet, brukt og bearbeidet. Den informasjon vi har lagt til grunn er fremlagt av bedriften selv og undersøkelsen er som nevnt besvart av de ansatte. Selve spørreundersøkelsen er utarbeidet etter beste evne i tråd med motivasjonsteorier samt faktorer som bedriften selv ønsket å få undersøkt. Skjemaene er selvsagt besvart anonymt. Fordelen med kvantitativt design er selve bearbeidningen av dataene foregår maskinelt, og derfor er helt objektiv. I den kvalitative analysedelen har vi også lagt vekt på objektivitet. Dette er altså bakgrunnen for analysen.

Intern validitet

Intern validitet måler hvorvidt metodene som er brukt undersøker det de har til hensikt å undersøke. Våre erfaringer innenfor forskning begrenser seg til undersøkelser innenfor de rammer som kreves til å gjennomføre en høyskoleoppgave. Vi har tidligere drøftet valg av metoder; eksperimenter er ofte brukt undersøkelser innenfor vårt valgte emne, men innebærer også svært mye arbeid og omfattende kompetanse innen forskning. For vår oppgave har derfor spørreskjema utmerket seg som det mest hensiktsmessige. Dermed vil vi i det minste få

informantenes mening om hvor mye bedriftens incentivsystemer motiverer dem, og føler derfor at vi oppfyller kravet om intern validitet.

Ekstern validitet

Når det gjelder ekstern validitet (overførbarhet) er dette en kontroll på om resultater fra det gjeldene prosjektet kan overføres til andre lignende fenomener. Ved å bare bruke én bedrift vil vi ikke kunne gi en bekreftelse eller avkreftelse av våre antagelser. Mange ulike aspekter vil spille inn for hvilke incentivsystemer en bedrift velger, og igjen hvordan dette vil motivere de ansatte. Vi har valgt en bedrift i en bransje, som på mange måter kan sies å preges av maskuline verdier. Andre bedrifter innen samme bransje vil møte på andre utfordringer, og i andre sektorer, vil det muligens bli lagt vekt på helt andre verdier som vil gjøre at slike incentivsystemer blir opplevd på en helt annen måte. Det er derfor viktig å se på denne utredningen som et eksempel innen incentiver og motivasjon.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet (overensstemmelse) er et spørsmål om de funnene som man har kommet fram til er et resultat av undersøkelsen som har blitt gjennomført eller om det er en subjektiv vurdering fra forskerens side. Ved å benytte spørreskjema og maskinell bearbeiding, vil den innhentede informasjonen bli så objektiv som mulig.

2.8 Diskusjon

I det siste kapittelet diskuterer vi funnene fra analysen. Først vil vi se på hvilke begrensninger det er i oppgaven, hvor vi vil komme tilbake til elementene i kvalitetsmodellen til Johannessen og andre (2004). Videre vil vi komme med noen anbefalinger til bedriftsledelsen i sammenheng med teoriene og resultatene vi har presentert.

3. Teori

3.1 Motivasjonsteori

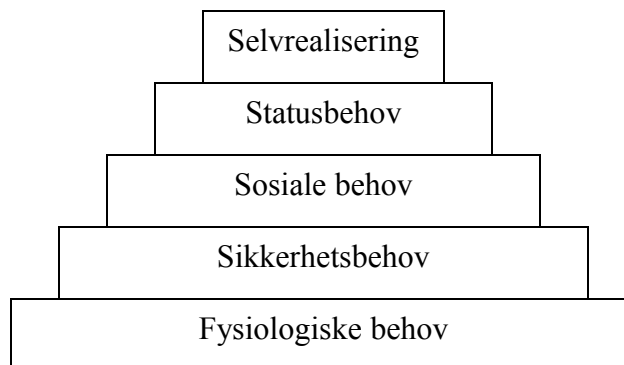
For å forstå virkningen av motivasjon i arbeidslivet, finnes flere ulike teorier. Disse kan i grove trekk deles i behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann 1996). Motivasjon kan også til dels knyttes til holdninger og vi vil derfor redegjøre kort om jobbtilfredshet og forpliktende engasjement i tillegg.

3.1.1 Behovsteorier

Behovsteoriene legger vekt på at det er ulike behov som ligger til grunn for motivert atferd. Disse kan være rent biologiske, kognitive eller sosiale, men man strides om hvorvidt de tre behovstypene er uavhengige eller relatert til hverandre.

Maslows behovshierarki

Abraham Maslow var den første som forsøkte å klassifisere ulike behov i et system som også inkluderte underskudds- og overskuddsmotivasjon. Han delte dem i to hovedtyper, nemlig behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter, og videre i fem kategorier; fysiologiske, sikkerhets-, sosiale, status- og selvrealiseringsbehov. Grunntanken hans var at de laveste, mest fundamentale behov måtte tilfredsstilles før de andre behovene blir aktivisert og slik utformet han Maslows behovshierki:



Figur 3.1.1. Maslows behovshierarki

Fysiologiske behov er de mest grunnleggende for et menneskes eksistens, deriblant luft, vann, mat og tak over hodet. I arbeidslivssammenheng blir dette hovedsakelig en minimumslønn som er høy nok til at ansatte kan dekke de nevnte behovene, men det innebærer også pauser og lignende.

Sikkerhetsbehov er det neste nivået og innebærer behov for trygge omgivelser og beskyttelse mot skade. Dette gjelder selvsagt også på arbeidsplassen i tillegg til at de fleste har behov for den tryggheten det er å vite at man ikke står i fare for å miste jobben. Ifølge Maslow, vil et udekt sikkerhetsbehov hemme videre mental vekst for et menneske.

Sosiale behov hører også til underskuddsmotivene og dreier seg om behov for støtte og aksept fra sosiale omgivelser, altså gode venner og kolleger og ikke minst en livsledsager. Bedriftenes utfordring her er å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold samt stå for sosiale arrangementer utenom arbeidstid.

Statusbehov innebærer foruten god selvrespekt, anerkjennelse, prestisje og suksess. Her handler det ikke om en underskuddstilstand slik som i de tre første trinnene i pyramiden, men derimot om mulighetene for personlig vekst. I arbeidslivet er statusbehov svært viktig, og her har bedriftene stor innvirkning. Å gi de ansatte anerkjennelse for arbeidet de utfører er en enkel, men umåtelig effektiv måte å skape motivert atferd på. Andre tiltak vil bli utdypet gjennom teori om incentivsystemer.

Selvrealisering finner man på toppen i Maslow hierarki, med dette menes utvikling av evner og potensial. Bedrifter som gir legger til rette for dette, vil motivere sine ansatte ettersom folk vanligvis yter maksimalt under disse betingelsene.

Det er dessverre en del svakheter med Maslows teori. Den er på mange måter upresis ettersom mennesker kan ha ulik grad av tilfredsstillelse samt at flere behov faktisk kan være aktive samtidig. Empiri bekrefter likevel det er et skille mellom underskuddsbehov og vekstbehov.

Alderfers ERG-teori

Clayton Alderfer valgte å modifisere Maslows hierarki ved å redusere antall grunnbehov til *eksistensbehov*, *relasjonsbehov* og *vekstbehov*. Disse behovene kan, ifølge Alderfer, være simultant til stede og kan tilfredsstilles i vilkårlig rekkefølge. Dermed får vi en langt mer fleksibel teori som stemmer bedre overens med forskningsresultater om motivasjon.

McClellands behovsteori

Både Maslows og Alderfers behovsteorier er svært generelle og for å kunne tilrettelegge for motivert atferd i arbeidslivet, må man ta for seg enkeltbehov som er relevante i denne sammenheng. David McClelland ønsket å finne ut hva som kjennetegner dyktige og fremgangsrike mennesker og fant da tre hovedtyper av behov; *prestasjonsbehov*, *kontaktbehov* og *maktbehov*. Hans teori viser at ulike medarbeidere har ulike behov slik at et tiltak for å øke motivasjon på arbeidsplassen, ikke nødvendigvis vil virke motiverende på alle de ansatte.

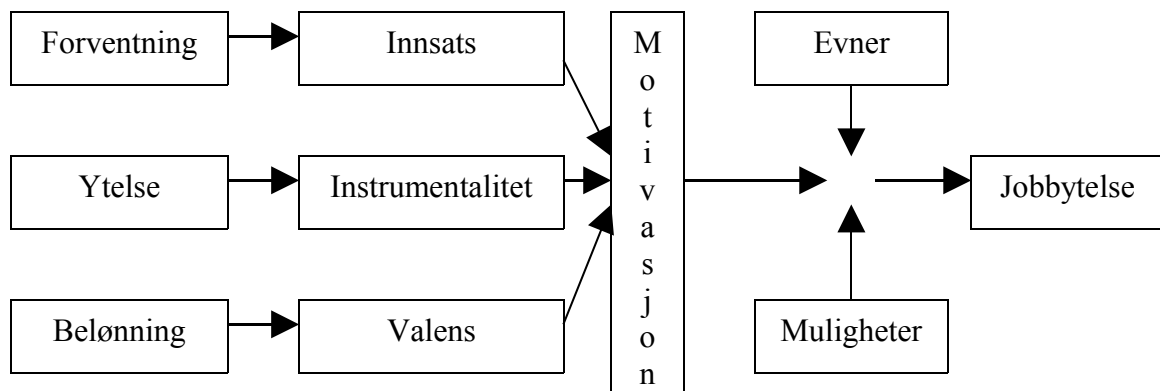
3.1.2 Kognitive teorier

I motsetning til behovsteoriens fokus på ubevisste behov, er motivasjon ifølge kognitive teorier et resultat av menneskers forventning om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, altså bevisste valg. Blant dem finnes forventningsteori og målsettingsteori.

Forventningsteori

Denne teorien legger vekt på at mennesker motivasjon har sitt utspring i forventningen om at det er mulig å oppnå det de ønsker å få ut av jobben. Med forventning menes tanker om hvilke konsekvenser arbeidet vil ha for ønsket belønning både i form av lønn og materielle goder eller indre tilfredsstillelse. Kognitiv motivasjonsteori vektlegger tre typer overveielser som ligger til grunn for den ansattes innsats; *subjektive forventninger* om at innsatsen vil gi resultater, *instrumentelle overveielser* om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning og *valensvurderinger* som omhandler belønningens subjektive verdi for hver enkelt. I praksis vil det si at medarbeidere må hele tiden ha tro på at resultatet står i forhold til innsatsen for å være motiverte samtidig som belønningen må ha stor betydning for dem.

Spesielt for kognitiv motivasjonsteori er at forholdet mellom de nevnte grunnelementene regnes som multiplikativt og ikke additivt, slik hvis verdien av eksempelvis valensvurderingen er null, vil også resultatet bli null.



Figur 3.1.2. Kognitiv forventningsteori

Figuren gir en grafisk fremstilling av forventningsteorien, men tar også med åpenbare elementer som evner og kunnskaper samt rolleforventninger som innebærer hva ansatte tror at forventes av dem i jobben. Forskning har så langt i stor grad bekreftet antagelsene i denne teorien bortsett fra det multiplikative forholdet mellom grunnelementene. Det at den er så konkret utformet gjør det lettere å utvikle håndgripelige tiltak for å øke ansattes motivasjon for innsats.

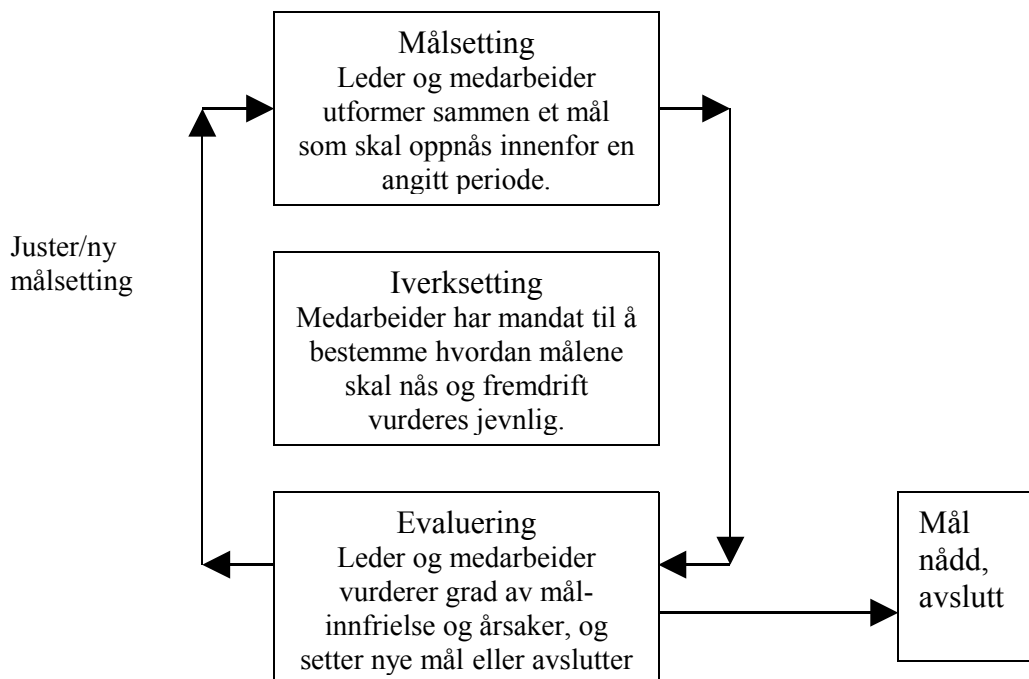
Målsettingsteori

En annen viktig kognitiv teori er altså Edwin Lockes og Gary P. Lathams målsettingsteori. Ifølge dem er den viktigste motivasjonskraften det å jobbe mot et bestemt mål. Dessuten nevnes at aksepterte høye mål virker mer motiverende enn lett oppnåelige mål og at tilbakemelding om resultater er avgjørende både for økt ytelse og korreksjon av atferd.

I målsettingsteori er det to modererende betingelser, nemlig målforpliktelse og subjektiv mestringsevne. Førstnevnte er utfordringen ved å få alle de ansatte til føle seg forpliktet til å følge opp målsettingen. Subjektiv mestringsevne, derimot, er den enkeltes oppfatning av hva de kan klare i forhold til en oppgave. Dette henger sammen med målforpliktelsen ettersom en medarbeider med lav subjektiv mestringsevne, altså usikker på egen kompetanse, vil forsøke å senke målene fordi vedkommende anser dem som uoppnåelige ellers. I verste fall kan arbeideren rett og slett gi opp. Forskjell i subjektiv mestringsevne har igjen innvirkning på hvordan ulike personer takler negativ tilbakemelding. Høy sådan gir som regel en positiv og offensiv reaksjon.

Målstyring

En tredje kognitiv motivasjonsteori kalles målstyring. Dette er en videreutvikling av målsettingsteorien og kan oppfattes som styringsverktøy for bedrifter til å stimulere motivasjon blant de ansatte. Fokus kan også være på prestasjoner eller kommunikasjon, men felles for alle varianter av teorien er at leder og medarbeidere møtes jevnlig for å bestemme og senere evaluere oppsatte mål. I målstyringsprogrammene er det som oftest tre trinn; målsetting, iverksetting og evaluering. Slik samarbeider leder og ansatt om målet hele veien; fra start og gjennomføring og fram mot tilbakeblikk og vurdering av målsettingen. Se figuren på neste side.



Figur 3.1.3. Grunnleggende trinn i målstyring

Slik øker sjansene for å oppnå målforpliktelse hos medarbeiderne og videre også motivert atferd. En forutsetning er selvsagt at målene er realistiske og helt konkrete.

3.1.3 Sosiale teorier

De sosiale teoriene fokuserer på opplevelse av likhet og rettferdighet i forhold til medarbeidere og hvilken innvirkning dette kan ha på deres motivasjon. I motsetning til behovsteoriene og de kognitive som er indre faktorer i utvikling av motivasjon, innebefatter sosiale teorier og videre også jobbkarakteristikamodellene en ytre påvirkning. Størst betydning har nok likeverdsteorien utviklet av Stacy Adams.

Likeverdsteori

Stacy Adams motivasjonsteori omhandler viktigheten av likeverd som her anses som et prinsipp som har forutsigbare motiverende effekter på ansattes innsatsvilje. Belønning oppfattes som en relativ størrelse ved at arbeidstakere sammenligner sin egen innsats og utbytte i jobben med det andre gir og får. Slik får man en slags innskudd-/uttaksbrøk som må være likeverdig med andres brøk for å oppnå det teorien kaller en likeverdstilstand, hvis ikke

står man overfor en likeverdsspenning. Ifølge Adams er det seks mulige måter å takle ubalansen på:

- Endre innskudd
- Endre uttak
- Fordreie selvopplevelsen
- Fordreie opplevelsen av andre
- Velge et annet referanseobjekt
- Slutte

Forskning støtter likeverdsteorien, men viser også at ansatte kan ha ulik likeverdsfølsomhet. Det finnes dessuten tre modererende betingelser for sammenligningene; lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Med dette menes at man velger referanseobjekt med de samme betingelsene som en selv.

Andre sosiale teorier

Andre sosiale teorier av betydning er teorien om rettferdighet i prosedyrer (Greenberg 1990) der de ansattes motivasjon knyttes til dere opplevelse av rettferdighet på arbeidsplassen, og sosial informasjonsbehandlingsteori (Pfeffer & Salancik 1978) som viser hvor lett det er å bli demotivert gjennom påvirkning av negativ stemning blant kolleger.

3.1.4 Jobbkarakteristikamodeller

Jobbkarakteristikamodeller ser på hvilke ytre faktorer ved selve jobbsituasjonen som kan virke ha innvirkning på de ansattes motivasjon og innsats. Vi vil videre presentere Herzbergs motivasjonsteori og den såkalte jobbkarakteristikamodellen, hvilket er de mest relevante for denne utredningen samt et viktig norsk bidrag til arbeidslivsteori fra Einar Thorsrud.

Herzbergs motivasjonsteori

I 1950-årene la Fredrik Herzberg frem en teori om at det var en positiv sammenheng mellom trivsel og medarbeideres motivasjon og produktivitet. Gjennom en stor undersøkelse i 1959 konkluderte Herzberg med at det var viktig å skille mellom *motivasjonsfaktorer*, som øker jobbtrivsel, og *hygienefaktorer*, som i sitt fravær fremkaller mistrivsel.

Motivasjonsfaktorer

- *Prestasjoner*; tilfredsstillelse ved å fullføre en oppgave, løse problemer og se resultater.
- *Anerkjennelse*; tydelig ros for gode resultater og velgjort arbeid
- *Involvering*; glede over selve arbeidet fordi det er interessant, varierende og utfordrende.
- *Ansvar*; kontroll over egen arbeidssituasjon samt å selv bestemme måten å utføre arbeidet på.
- *Forfremmelse*; stillingsopptrykk.
- *Vekst*; muligheter for å lære noe nytt og videreutvikle sine ferdigheter.

Hygienefaktorer

- *Politikk og administrasjon* i bedriften som påvirker arbeidsforholdene.
- *Ledelse* og hvorvidt lederne har den rette kompetansen, delegerer ansvar og er rettferdige.
- *Fysiske arbeidsforhold*, som lys- og temperaturforhold og hjelpemidler.
- *Mellommenneskelige forhold*, derav negative sosiale relasjoner mellom de ansatte eller mellom ledelsen og de ansatte.
- *Lønnsforhold*; tilfredsstillende og rettferdig lønn.
- *Status*; eksempelvis statussymboler som egen sekretær.

- *Sikkerhet* i jobben; bedrift med solid økonomi og fast ansettelse.
- *Privatliv* som påvirkes av positive forhold på arbeidsplassen, eksempelvis kolleger som er gode venner også privat.

Sammenhengen mellom disse faktorene er essensiell, og Herzberg understrekte at motivasjonsfaktorene kun skaper trivsel om de er til stede, men ikke nødvendigvis mistrivsel om de ikke forekommer. Hygienefaktorene, derimot, kan skape mistrivsel dersom de ikke eksisterer, men ikke trivsel om de er tilstede. Dermed foreslo forskeren en del praktiske tiltak for å fremme motivasjon og ytelse i arbeidslivet, deriblant:

- Å utfordre arbeidstakeren slik at vedkommende får sjansen til å utnytte sitt potensial.
- Å utvide jobben med flere oppgaver
- Å benytte jobbrotasjon slik at arbeiderne utvikler nye ferdigheter.
- Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar.
- Å gi større frihet i jobben og mindre direkte kontroll fra ledelsen.
- Å tilrettelegge for muligheter til å utvikle seg gjennom nye utfordringer.

Thorsrud-prosjektet

I 1960-årene ble det gjennomført omfattende undersøkelser i norsk arbeidsliv i regi av forskeren Einar Thorsrud. Dette var et samarbeidsprosjekt mellom LO og NAF (nå NHO) og fikk navnet ”Industrielt Demokrati Programmet”. Resultatet ble banebrytende funn og knyttet til Human Relations-teori, viste dette at det finnes spesifikke jobbkarakteristika bør være oppfylt for å ivareta arbeidstakernes grunnleggende behov. I Arbeidsmiljøloven av 1977 ble de påfølgende behovene kalt psykologiske jobbkrav (Hellesøy 1990):

- Behov for innhold i form av et rimelig nivå av utfordringer og et minimum av variasjon i jobben.
- Behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen.
- Behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar.
- Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen.
- Behov for å kunne relatere det man gjør og produserer på jobben til ens sosiale liv i videre forstand.
- Behov for å kunne se at jobben fører til ønsket personlig vekst og karriereutvikling.

Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen av Hackman & Oldham ble utviklet for å systematisere generelle synspunkt vedrørende jobbutvidelse og –berikelse som tidligere beskrevet, og på den måten forenkle måling av en jobbs motivasjonspotensial (Kaufmann 1996). Ved hjelp av denne modellen kan man i større grad tilrettelegge arbeidsoppgaver for å best mulig stimulere ansattes vekstbehov, hvilket forutsettes at medfører bedre motivasjon for jobbytelse og dermed også økt produktivitet og arbeidskvalitet. Følgende jobbkarakteristika er sentrale for å trigge ansattes indre motivasjon for arbeidet:

- *Oppgavevariasjon (OV)*; innbefatter også utnyttelse av ulike ferdigheter.
- *Oppgaveidentitet (OI)*; hvorvidt arbeidet avsluttende eller en del av en større oppgave.
- *Oppgavebetydning (OB)*; hvorvidt arbeidsoppgavene oppfattes som meningsfulle.
- *Autonomi*; kontroll og ansvar overfor egen arbeidssituasjon
- *Tilbakemelding* på arbeidet en utfører.

Det er viktig å understreke at det er de ansattes subjektive opplevelse av jobbkarakteristika som er avgjørende. Individuelle forskjeller i motivasjon, evner og kompetanse kan føre til at to arbeidstakere har ulik oppfatning av den samme jobben. Hackman & Oldham utviklet videre en formel for utregning av en jobb motivasjonspotensial (MPS):

$$\text{MPS} = \frac{(\text{OV} + \text{OI} + \text{OB})}{3} \times \text{autonomi} \times \text{tilbakemelding}$$

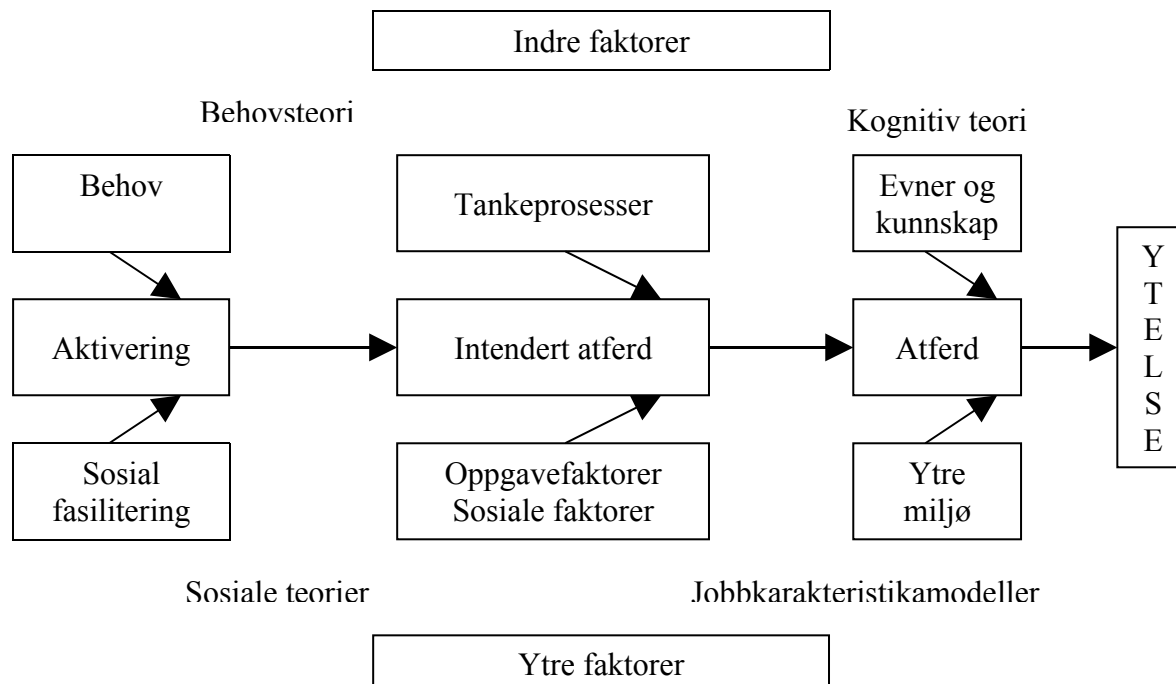
3

Selve tallmaterialet som skal brukes i formelen finner man gjennom en spørreundersøkelse der de ansatte gir hver av dimensjonene en poengsum. Etersom formelen er delvis multiplikativ vil total mangel på autonomi eller tilbakemelding gi null i motivasjonspotensial.

Jobbkarakteristikamodellen har høstet en del kritikk for å ikke være generell nok. Ikke alle arbeidsplasser kan forbedre sin score langs de fem dimensjonene i formelen, og har dermed ingen mulighet til å øke sitt motivasjonspotensial. Videre vet man ikke sikkert at alle mennesker vil la seg motivere i samme grad av høye verdier i de sentrale trekkene, og det kan virke som det krever et visst intellekt og utdanning for å sette pris på variasjon, selvstendighet, mening og tilbakemelding. I verste fall kan personer som kun ønsker en enkel jobb som ikke krever så mye variasjon, la seg skremme av slike omfattende stillinger. Her spiller personlighet er en svært avgjørende rolle. Like fullt er jobbkarakteristikamodellen en viktig pekepinn for bedrifter som ønsker å motivere sine ansatte i størst mulig grad.

Mitchell og Larsons rammemodell

Organisasjonspsykologene Mitchell og Larson (1987) har utviklet en oversiktlig rammemodell for motivasjon og ytelse i arbeidslivet. Her har de samlet alle de tidligere nevnte teoriene samt de viktigste faktorene som påvirker motivert atferd.



Figur 3.1.5. Modell for motivasjon og ytelse

De to grunnleggende faktorer setter i gang aktivitet hos de ansatte; *indre faktorer* som omfatter behov og forventninger, og *ytre faktorer* som sosiale, miljø- og oppgavefaktorer. Det hele begynner med et udekket *behov* som blir tolket gjennom *tankeprosesser* til forventninger og mål, jamfør med kognitiv teori. Med *sosial fasilitering* menes det faktum at andre menneskers tilstedeværelse automatisk fører til en form for aktivitet. *Intendert atferd* refererer til hva de ansatte har til hensikt å foreta seg, men før denne blir til aktualisert *atferd* blir den påvirket av ulike ytre faktorer som tidligere er presentert under sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller. Dermed blir jobbytelse et produkt av en rekke indre og ytre faktorer som inngår i et komplekst samspill (Kaufmann 1996).

3.1.5 Jobbtilfredshet

De aller fleste ansatte har sterke meninger i forhold til arbeidet sitt. Dette kalles jobbholdninger og kan defineres som *relativt konsistente tanke-, følelse- og atferdsmønstre i forhold til ulike sider ved jobben* (Kaufmann 1996). Den mest studerte holdningen er jobbtilfredshet som har hatt en viktig rolle i organisasjonspsykologien siden 1920-årene.

Først ut var Frederick Taylor med sin teori om at ansatte trives best i jobber med høy lønn for liten innsats. Hawthorne-studiene, derimot, viste at sosiale behov som for eksempel anerkjennelse betyr mer for tilfredshet enn hva lønn gjør. Store kartleggingsundersøkelser på 1930-tallet støttet nettopp Hawthornes forskning. I dag forskes det fortsatt mye på dette feltet, noe som har resultert i forskjellige teoretiske perspektiver vedrørende jobbtilfredshet. Det finnes derfor ikke noen enkeltdefinisjon på begrepet, men den mest anerkjente tolkningen er signert forskeren Locke: *Jobbtilfredshet er en positiv emosjonell tilstand som er resultat av en bedømmelse av erfaringer med og i jobben*. Med dette menes at det ikke bare er selve jobben man utfører som ligger til grunn, men også ulike sider ved den, eksempelvis lønn, ledelse, frynsegoder, kolleger og karrieremuligheter.

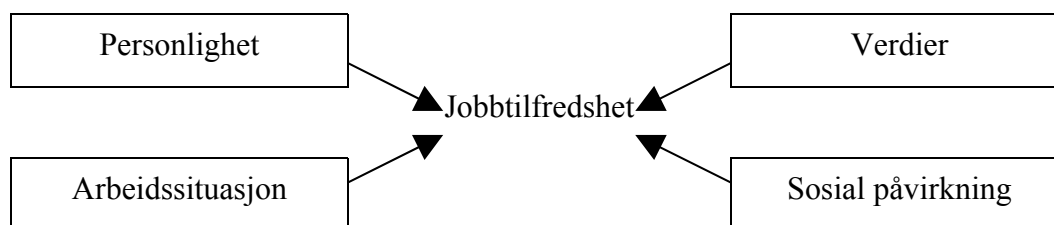
Tradisjonelt har man skilt mellom to typer teorier om jobbtilfredshet; innholdsteorier og prosessteorier. Førstnevnte tar utgangspunkt i faktorer som påvirker holdningen og eksempelvis er Maslows behovshierarki og Herzbergs to-faktor-teori. Disse teoriene er nærmere beskrevet tidligere i kapitlet. Prosessteorier, derimot, tar for seg utviklingen av jobbtilfredshet ut fra samspillet mellom de personlige behovene, verdien og forventningene som individet har til jobben og arbeidsmiljøet. Det kan være stor forskjell på arbeidstakernes grad av prestasjonsmotivasjon og forventninger. Hvis arbeidsplassen byr på få utfordringer, vil prestasjonsfokuserede arbeidere utvikle seg til å bli mer frustrerte og utilfredse enn kolleger med lavere prestasjonsbehov.

Lockes verdidiskrepansteori er den mest fremtredende innen prosessteorier. Locke tar utgangspunkt i at tilfredshet dreier seg om å få oppfylt personlige ønsker og verdier, ikke tilfredsstilt underskuddsbehov. Slike ønsker og verdier har to vurderingsdimensjoner; en personlig vurdering av hvor viktig og verdifullt det aktuelle ønsket eller verdien er, og graden av diskrepans (avvik) mellom ønsket og hva man selv har oppnådd. Diskrepansen oppstår

dermed når en medarbeider får mindre ut av jobben enn forventet, noe som fører til jobbtilfredshet.

En annen teori på området er Landys (1978) som ser jobbtilfredshet som *en emosjonell tilstand som påvirkes av fysiologiske forhold, og der motstridende prosesser er i sving for å opprettholde en emosjonell likevektstilstand*. I praksis mener han at en lønnsøkning eller forfremmelse vil nok midlertidig øke en ansatts tilfredshet, men etter en tid vil vedkommende returnere til sitt personlige likevektsnivå. Dette forklarer hvorfor man kan miste interessen for en jobb eller skolefag man en gang var svært opplukt av eller savne den kjedelige jobben man hadde før man ble pensjonist. Dette fenomenet er grunnlaget for de såkalte ”steady state”-teoriene. Forskning utført av Staw og Ross (1985) viser blant annet at tilfredsheten ved nye og mer utfordrende arbeidsoppgaver kanskje bare øker et halvt års tid før medarbeiderne har vendt tilbake til sine personlige balansenivåer lang tilfredshet/tilfredshetsdimensjonen.

Det er utført utallige studier for å finne ulike årsaker til jobbtrivsel. De mest relevante årsakene kan kategoriseres i organisasjons- og individfaktorer. Figuren under (George & Jones 1996) viser en systematisering av disse faktorene:



Figur 3.1.6. Ulike årsaker til jobbtilfredshet

Organisasjonsfaktoren *arbeidssituasjon* er i stor grad gjort rede for under jobbkarakteristikamodellen tidligere i kapittelet. *Sosial påvirkning* hører også hjemme på organisasjonsplan og innebærer viktigheten av et godt mellommenneskelig samspill og sosial støtte på arbeidsplassen. Dette er nær knyttet til våre behov for sosiale relasjoner, aksept og status, jamfør med allerede nevnte behovsteorier. Godt sosialt klima viser seg faktisk å kunne fungere som en buffer mot stress og utilfredshet på jobben. Individfaktorene *personlighet* og *verdir* indikerer at det ikke bare er ytre årsaker til jobbtilfredshet. Forskjeller i personlige disposisjoner og jobbverdier har i stor grad innvirkning på hvordan hver enkelt

medarbeider oppfatter arbeidet sitt. En ansatt som lett lar seg stresse vil fort mistrives på en arbeidsplass med høyt tempo, mens en person med sterke indre jobbverdier vil mer enn andre være tilfreds i en interessant jobb tross lange arbeidsdager og relativt lav lønn.

Hvorvidt jobbtilfredshet virkelig er en motivasjonsfaktor, er foreløpig ikke bekreftet gjennom forskning. Likevel viser det seg at økt trivsel kan føre til høyere livskvalitet, bedre helse og stabilitet i jobben. Det er heller ikke funnet stabile sammenhenger mellom jobbtilfredshet og produktivitet, derimot ser faktorer som belønning og rettferdighet ut til å ha større betydning her. Når det gjelder effekten på lengden av arbeidsforhold, ser tilfredse ansatte ut til å bli lengre i jobben, men forskning viser at sammenheng kun er moderat. Tilstedeværelse på arbeidsplassen kan heller ikke knyttes direkte til trivsel. Samtidig er det ingen tvil om at jobbtilfredshet er viktig ettersom de fleste mennesker tilbringer mesteparten av livet sitt på en arbeidsplass. Utilfredshet kan fort gå utover de ansattes humør, og for bedrifter innen servicenæringen der kundebehandling er av stor betydning, kan dette få uheldige følger. Dessuten vil det være vanskeligere å motivere ansatte som i utgangspunktet mistrives. Dette kan som nevnt til en viss grad skyldes dennes personlighet og verdier, men også faktorer på organisasjonsplan. Dermed har ledelsen en viktig rolle i de ansattes jobbtilfredshet, og bør ta oppgaven alvorlig.

3.1.6 Forpliktende organisasjonsengasjement

Forpliktende engasjement overfor arbeidsplassen er også en viktig jobbholdning slik som jobbtilfredshet, og defineres som *den relative styrken i individets identifikasjon med og involvering i en spesiell organisasjon* (Porter 1974). Dette er ikke en konstant tilstand, men en holdningsprosess, og innebærer at den ansatte har utviklet en sterk tro på bedriftens mål og verdier. Fenomenet ”commitment” har vært knyttet til alle aspekter ved en jobbsituasjon (ytelse, fravær og lignende.) Mens jobbtilfredshet ikke ser ut til medføre produktivitet, viser forskning at ansatte som har utviklet et sterkt forpliktende engasjement i forhold til bedriften, yter mer, påtar seg flere arbeidsoppgaver og blir lenger i jobben (Mathieu & Zajoc, 1990)

Forpliktende engasjement utmerker seg som en viktig motivasjonskilde, og bedrifter må derfor fokusere på skape slik ”commitment”. Et arbeidsforhold begynner med en psykologisk kontrakt bestående av forventninger om betingelser, lønn, ansvar fra både bedriften og den nyansatte. Denne danner grunnmuren som medarbeiderens holdning til bedriften etter hvert vil bygges på. Neste steg er en sosialiseringprosess der medarbeideren forhåpentligvis begynner å identifisere seg med mål, holdninger, normer og problemløsningsmåter på arbeidsplassen. Jo mer intens denne prosessen er, desto sterkere ”commitment” vil medarbeideren føle. Det er fire faktorer som kan sies å medvirke til å skape forpliktende engasjement (Salancik 1977):

- Synlighet
- Tydeliggjøring
- Irreversible ”goder”
- Personlig ansvar

Salancik mener altså at ønsket om *synlighet*, altså å bli sett, er et helt grunnleggende psykologisk trekk ved mennesker, og dette kan enklest gjøres ved å presentere nyansatte i bedriftsavisen eller gjennom nyhetsbrev. Synlighet alene er likevel ikke tilstrekkelig til å skape forpliktende holdninger, men bør kombineres med en *tydeliggjøring* av medarbeidernes jobbatferd (navn på produktene og lignende). Videre kan *irreversible* ”goder”, også kalt frynsegoder som vi vil komme nærmere inn på i neste kapittel, bidra til en positiv holdning ved at medarbeiderne knyttes sterkere til bedriften både kognitivt og emosjonelt. *Personlig*

ansvar er den fjerde faktoren som påvirker de ansattes forpliktende engasjement, og medbestemmelse er en viktig del av dette. Lykkes bedriften i å skape engasjerte medarbeidere, vil den også oppnå tilpasning innen normer, verdier og andre holdninger, noe som på sikt gir dem svært motiverte og produktive arbeidstakere.

3.2 Incentivsystemer

Det finnes mange typer incentivsystemer. Felles for dem er at de er en form for ytre påvirkning av menneskers atferd (Frey 1997). Økonomisk teori er basert på ulike incentiver, og mye forskning er gjort i forsøk på å forutse folks atferdsendring som følge av incentivendringer.

Årsaken til at incentivsystemer har så stor betydning i en arbeidssituasjon er knyttet til det såkalte prinsipal-agent-problemet. Ifølge denne teorien, har man en prinsipal som er oppdragsgiver for en agent, og i vårt tilfelle representerer dette forholdet mellom bedrift og arbeidstaker. Problemet oppstår ved at de to partene har hver sin agenda i arbeidsforholdet: Prinsipalen ønsker oppdraget eller arbeidet tilfredsstillende utført med tanke på pris og kvalitet mens agenten prøver å oppnå best mulig betaling og renommé uten for stor innsats.

Vi vil nå presentere ulike former for incentivstrukturer, og begynner med monetære bonussystemer som hos vår utvalgte bedrift. Videre følger drøftning av effekten av slike systemer med utgangspunkt i forskning rundt viktigheten av indre motivasjon og sosiale preferanser.

3.2.1 Ytre belønning

Med monetære incentivsystemer menes at penger er det viktigste virkemiddelet, og ofte er det nettopp dette man forbinder med ordet incentiver. Vi har også valgt å ta med andre former for ytre belønning som materielle goder og forfremmelse i dette kapitlet.

Lønnskontrakter og bonussystemer

Som nevnt i tidligere kapittel har mennesker ifølge Maslows teori, grunnleggende behov for mat, husly og lignende. For å dekke dette behovet trenger man i vårt samfunn penger og dermed også lønnet arbeid. Således kan man kalle lønn som et incentiv for å arbeide. Samtidig vil ikke en økning i lønn automatisk føre til økning i arbeidsinnsats, og bedriftene må dermed finne andre belønningssystemer for å holde ansatte motiverte slik at de bidrar til den effektivitet som behøves for optimal inntjening.

En måte å opprettholde de ansattes maksimale ytelse på er å gjøre hele eller deler av lønnen avhengig av innsats. Avhengig av bransje kan slik resultatbasert lønn utarte seg som belønning per besvarte telefonsamtale eller enhet produsert/solgt. Noen bedrifter velger å betale sine ansatte utelukkende etter innsats, og på den måten spare unødige lønnsutgifter til lite produktive arbeidstakere. Dette er en type kontrakt som innebærer høy risiko for de ansatte og i mange tilfeller fører dette til kortvarige arbeidsforhold. Dessuten er det alltid en fare for at ledelsen kan manipulere resultatet. For bedriften kan det være ressurskrevende å observere arbeidstakerne til enhver tid, og kostnader knyttet til monitoring kan fort bli høye

I den andre enden har man bedrifter som kun tilbyr lønn per arbeidstime, noe som er svært gunstig for de ansatte ettersom de oppnår belønning uavhengig av effektivitet. Som regel bidrar dette til uendret og tidvis redusert arbeidsinnsats på sikt, jamfør med det tidligere nevnte prinsipal-agent-problemet. En mulig løsning er således en middelvei mellom de to nevnte avlønningssystemene; delvis resultatbasert lønn.

Andre former for lønnskontrakter som ofte blir benyttet, er bonusordninger. Her har de ansatte en fast grunnlønn, men kan i tillegg oppnå en godtgjørelse hvis de når et på forhånd fastsatt mål. Målet kan være individuelt eller felles for et team, men skal i begge tilfeller fungere som et incentiv til økt arbeidsinnsats hos de ansatte. Individuell bonus fungerer nok best i bedrifter med enkle standardiserte oppgaver og hovedfokus på kvantitet. Dessuten kan dette føre til en usunn konkurranse der de ansatte blir rivaler istedenfor kolleger.

Arbeidssituasjoner som i større grad krever kvalitet og kreativitet, har ofte større utbytte av teambasert bonus. Fordeler og ulemper ved team vil bli drøftet senere i kapitlet.

Bonusen eller godtgjørelsen ved resultatbasert lønn er ikke nødvendigvis i form av penger. Blant ledere er det også svært vanlig med aksjer og aksjeopsjoner. Andre former er ekstra fridager, firmaturer eller lignende

Kort oppsummert kan lønnskontrakter sies å inneholde tre viktige elementer:

- Motivasjon
- Utvelgelse: Hvordan tiltrekke seg de rette arbeiderne?
- Risikodeling

Frynsegoder

Knudsen og Ryen (2005) refererer til frynsegoder som særlige fordeler utover normal lønn knyttet til jobb eller arbeidsplass. Betingelsen er arbeidsgiver betaler hele eller deler av kostnadene ved dem. Disse kan være enten kollektive eller individuelle, for eksempel:

- ting (hytte, mobiltelefon, firmabil eller kort på treningsstudio)
- tjenester (helseforsikringer, fysioterapi, massasje)
- utsatte kontanter (ulike etablerte og nye pensjonsordninger)

Frynsegoder kan betraktes som et virkemiddel for å motivere til atferd og holdninger som ikke så lett lar seg påvirke gjennom lønnslippen alene. Dette kan være lojalitet, innstilling til teamarbeid eller ansvar for fellesskapet, noe som vanskelig å måle og derfor belønne direkte. I tillegg kan dette oppleves av de ansatte som en ekstra bonus knyttet til jobben og gi dem en positiv følelse av tilhørighet, anseelse og trygghet. Dessuten kan bedriften oppnå positivt omdømme ved å ha et godt tilbud av ansattegoder.

Det er gjort flere undersøkelser på angående hvorvidt frynsegoder har betydning for de ansatte eller ikke og eventuelt i hvilken grad. Knudsen og Ryen (2005) gjengir resultatene fra tre av dem. Frynsegoder har i utgangspunktet ikke spesielt stor betydning ved valg av jobb, men yngre mennesker, især unge kvinner, vektlegger dem mer enn andre. Viktigheten av at bedriften tilbyr slike goder og omfanget, kan derfor sies å avhenge av hvorvidt bransjen er kvinne- eller mannsdominert, men samtidig må det påpekes at det kommer stadig flere kvinner i arbeidslivet generelt. Nesten halvparten av de spurte, var helt eller delvis enig i at tilleggsgoder burde gi lavere lønn. Gode kan derfor oppfattes som viktige for de ansatte med tanke på hva man samlet får igjen for arbeidsinnsatsen. En undersøkelse der 800 respondenter svarte på hvordan de mente ledelsen burde anvende et visst beløp, viste at flertallet vektla langsiktig økonomisk trygghet i form av pensjonssparing og livsforsikring.

De nevnte frynsegodene er godt etablerte i næringslivet, men de siste årene har også mer utradisjonelle tilleggstjenester kommet til. Mest brukt er såkalt fleksitid og hjemmekontor hvor arbeidstakeren selv i større grad velger når og hvor han/hun vil utføre arbeidsoppgavene. Naturlig nok er dette et svært kjært gode blant småbarnsforeldre. Kort oppsummert kan frynsegoder sies å være en viktig motivasjonsfaktor for innsats som er vanskelig å måle, og ikke minst de ansattes trivsel på arbeidsplassen.

Interne arbeidsmarkeder og forfremmelse

Interne arbeidsmarkeder fungerer ofte som incentivsystem i store bedrifter. Et internt arbeidsmarked er egentlig ikke et marked, men mer et administrativt system for allokering av arbeidskraft (Milgron & Roberts 1992). Det kjennetegnes blant annet av:

- Langvarig arbeidsforhold
- Nye arbeidere blir hovedsakelig ansatt i såkalte ”ports of entry”-stillinger
- Forfremmelser foregår innenfra
- Formelle retningslinjer for arbeidsforholdet, inkludert lønn tilknyttet stillingen og ikke individet
- Vektlegger ansiennitet

Hvorfor interne arbeidsmarkeder oppstår, kan skyldes flere faktorer. Å opparbeide de ansattes lojalitet er et viktig poeng, og tanken er at jo lengre arbeiderne er fornøyde med sitt arbeidsforhold, desto større vil deres forpliktelse og lojalitet være overfor bedriften. I tillegg vil god og rettferdig behandling av arbeiderne fungere som et incentiv. Fordeler for bedriften er reduserte søkeproblemer og –kostnader ved å velge blant interne søkere til ubesatte stillinger. Dessuten avdekker langvarig arbeidsforhold informasjon om søkerne og forenkler beslutninger knyttet til forfremmelse. Forfremmelse er det viktigste incentivet i interne arbeidsmarkeder. En arbeidstaker må virkelig vise sin produktivitet over tid for å avansere i bedriften, og oppnå lønnsøkningen og ikke minst den sosiale status som følger med. Dermed vil forfremmelse i de fleste tilfeller fungere godt som et incentiv til høyere innsats. Dette er imidlertid ikke tilfelle dersom samarbeid og teamarbeid er vesentlig i bedriften, noe vil gjøre rede for senere.

Det finnes selvsagt også ulemper ved interne arbeidsmarkeder. De er ofte lite fleksible og kan medføre transgsynthet i bedriften. Den beste interne søkeren blir forfremmet, men det betyr ikke at vedkommende er den ultimate kandidaten. I enkelte tilfeller finnes det ingen med riktig kompetanse for stillingen, men kandidaten som utmerker seg mest, sammenlignet med de andre søkerne, blir forfremmet. På sikt kan dette føre til at kompetansenivået i bedriften svekkes. Videre hevder Salvanes (2003) at interne arbeidsmarkeder ikke passer inn i det ”nye” arbeidsmarkedet som karakteriseres av blant annet av økning i kortidskontrakter (vikarer), bruk av markedskrefter i lønnsfastsetting og mindre lojalitet i arbeidsforholdet fra begge parter. Likevel kan Lazear og Oyer (2004) vise til signifikante resultater om at interne forfremmelser er viktige, men at nytten varierer fra bransje til bransje.

Tournaments (turneringer/konkurranser)

Teorien om tournament ble først presentert av Lazear og Rosen (1981). Den kjennetegnes av blant annet

- Belønningen er fastsatt på forhånd og er uavhengig av absolutt prestasjon.
- Det avgjørende er relativ og ikke absolutt prestasjon
- Innsatsen til de arbeiderne som konkurrerer om en posisjon, avhenger av den potensielle lønnsøkningen de kan oppnå. Jo større avstand mellom gevinst og tap, desto større innsats.

Tournamentteorien er hovedsakelig knyttet til konkurranse om en posisjon, altså forfremmelse, et incentiv vi allerede har utdypet tidligere i kapittelet. Vi vil derfor hovedsakelig konsentrere oss om konkurranser der gevinsten er av annen art.

Ledelsen ønsker at deres ansatte til enhver tid skal yte makismalt, men over tid vil ofte de ansatte oppleve arbeidet som ren rutine og tilpasse innsatsen deretter. Hyppige konkurranser innenfor ulike arbeidsoppgaver kan derfor brukes som incentiv til kontinuerlig innsats. Både den avtalte premien og belønning i form av sosial anerkjennelse vil motivere de ansatte å gjøre sitt beste.

Likevel kan slike konkurranser også ha negative effekter. Først og fremst kan det føre til svært ensidig fokus. Hvis månedens tournament innebærer å selge flest mulige av en bestemt type datamaskiner, kan selgerne bli så ensporet at dette går utover salget av lignende produkter og andre varer eller tjenester. Dette kan igjen resultere i misfornøyde kunder som ikke får et produkt som dekker deres behov. En annen hake er at i enkelte tilfeller er det de samme personene som vinner hver gang, noe som kan virke svært demotiverende for dem som kommer dårligst ut. Over tid vil disse reduserer innsatsen sin deretter og incentiveeffekten svekkes. Innsatsen kan også etter hvert bli helt avhengig av konkurranser og belønning ved at de ikke er villige til å gjøre sitt beste med mindre de har en gulrot som driver dem.

Med forfremmelse som belønning i tournaments, vil ledelsen få bedre mulighet til å se hvem som egner seg best til den aktuelle stillingen. Samtidig kan hyppige tournaments føre til ”overforfremmelser”, hvor arbeidstakere blir forfremmet helt til de oppnår en stilling der de er inkompetente. Dette kalles Peter-prinsippet og er svært omdiskutert i teorien om forfremmelser.

Team

Team kjennetegnes av en gruppe arbeidere som arbeider sammen for å utnytte komplementariteter, eksempelvis produksjonslinje eller komité. Team blir stadig oftere brukt i arbeidslivet, og dette skyldes de unike fordelene ved at man utnytter medlemmenes spesialisering og oppnår en kunnskapsoverføring. Kort sagt drar bedriften nytte av teorien om at helheten er større enn summen av delene.

Teambaserte incentiver også svært vanlige i dag. Dermed satser ledelsen på at de ansatte motiverer hverandre slik de alle kan oppnå belønning. Samtidig er det alltid en fare for at enkelte medlemmer reduserer sin egen innsats ettersom de uansett oppnår bonus fordi resten av teamet legger ned mye arbeid, det såkalte free-rider-problemet. Dette problemet øker med størrelsen på teamet slik at kollektive bonuser fungerer best for små team. I tillegg oppstår ofte sosiale normer og gruppepress i team, og en free-rider kan få ”straff” i form av å bli uglesett. Viktigheten av sosial aksept vil vi drøfte senere i kapitlet.

En annen ulempe ved teambasert bonus er at denne skal deles på alle medlemmene slik at sammenhengen mellom den enkeltes innsats og mottatt belønning vil svekkes. Ved å belønne hver og en av medlemmene, kan bedriften unngå free-rider-problemet, men det forutsetter muligheter for å måle den enkeltes innsats, uten at belønningssystemet går utover samarbeidet i teamet.

Samtidig trenes medlemmene gruppebasert problemløsning, og har stor grad av medbestemmelse. Individuell oppmerksomhet øker ettersom teammedlemmene i større grad ser hverandres gode prestasjoner. Gruppetilhørigheten gjør det naturlig å hjelpe og støtte hverandre, og på den måten kan teaminndeling på arbeidsplassen virke svært motiverende for de ansatte.

Det kan være vanskelig for bedriften å velge ut teammedlemmer ettersom ledelsen ofte har mangelfull informasjon om de ansatte. Dette kan løses ved at de ansatte selv danner team eller at medlemmene roterer til beste match er oppnådd. I mange tilfeller vil teamene dannes naturlig etter avdeling eller andre eksisterende inndelinger i bedriften.

3.2.2 Incentiver for indre motivasjon

Job design som motivator

En jobb/stilling kan defineres på flere måter. Mest brukt er at en jobb er ulike oppgaver gruppert sammen eller hvilke ferdigheter som kreves, hvilket igjen er knyttet til lønnsnivå og beslutningsmyndighet. Begge er viktige perspektiver innen emnet job design.

Sammenhengen mellom job design og motivasjon er drøftet i Baron og Kreps (1999), Gibbs og Levenson (2002) og Kuvaas (2005). Videre følger et lite utdrag.

Tre forhold utmerker seg vedrørende motivasjon og job design.

- Opplevelsen av selvbestemmelse
- En oppfatning av balansen mellom utfordringer og egne kunnskaper og ferdigheter
- Følelse av selvrealisering ved å utføre aktiviteten

Alle tre er knyttet til indre motivasjon, og har bakgrunn i motivasjonsteorier som tidligere er beskrevet. Forfatterne mener nemlig at det er denne typen motivasjon som er grunnleggende for vellykket job design, og at ytre belønning kun egner seg til midlertidig endring i atferd. Dessverre viser forskning at vi har en tendens til å overvurdere nødvendigheten av ytre stimuli for at andre skal gjøre en god jobb og undervurdere betydningen av indre motivasjon.

Indre motivasjon har størst betydning for oppgaver hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Ytre motivasjon, derimot, er best egnet for relativt enkle og standardiserte oppgaver. Dette er viktig å ha i mente i forbindelse med job design.

Sosiale preferanser

De siste 15 årene har eksperimentelle økonomer dokumentert at det også finnes et sett av ikke-monetære motiver innen incentivteori kalt sosiale preferanser (Fehr & Falk). Den økonomiske incentivteorien viser seg å være svært snever ettersom den ikke tar hensyn til motiver som resiprositet og sosial aksept. Monetære incentiver har vist seg å ha motsatt virkning ved at de faktisk reduserer de ansattes innsats og respekt for regler når incentivet forsvinner eller stagnerer i verdi. Dette utdypes i kapittelet om indre og ytre motivasjon. To

viktige motiver som har en gjensidig innvirkning på økonomiske incentiver er ønsket om sosial aksept og behovet for å arbeide med interessante og utfordrende oppgaver.

Sosial aksept

Andre motiver som modererer virkningen av økonomiske incentiver, er som nevnt sosial aksept og ikke minst sosiale normer. Sistnevnte vil si uskrevne regler for atferd i en gruppe, arbeidsplass el. Dette ble først beskrevet av Adam Smith i hans ”Theory of Moral Sentiments” allerede i 1759. Sosial aksept kan virke positivt fordi det kan føre til materielle fordeler, men som oftest det å vinne medarbeideres gunst en motivasjonsfaktor i seg selv. Dette støttes av ulike undersøkelser av blant annet Rainwater i 1979 og Lindbeck i 1995/1997 som fastslår at ønsket om sosial aksept gir atferdsmessige konsekvenser. I 1983 sørget Moffit for økonometrisk bevis på at dette motivet motvirker det tidligere nevnte ”free rider”-problemet, nettopp fordi sosial normer er svært viktige for de fleste. Videre viser undersøkelser (Kandel & Lazear, 1992 og Rehder, 1990) at teambasert belønning førte til innsatsforsterkende normer innad i temaet og dermed økt produksjon. Samtidig er det bekreftet (Homans, 1951) at lønn pr enhet produsert fører til innsatsbegrensende atferd ettersom det da er fare for endring i grunnlønn eller enhetslønn.

Funn av Greezy & Rustichini (2000b) viser dessuten at belønning i form av penger kan redusere den sosiale belønningen som igjen begrenser innsatsen. Eksempelet var pengeinnsamling utført av barn der inntekten skulle gå til et godt formål. Barna som ble lokket med en andel av innsamlet beløp som belønning samlet inn vesentlig mindre enn de som gjorde dette for å være ”snille” (jf. Sosial aksept).

3.3 Incentivsystemers innvirkning på indre og ytre motivasjon

Økonomiske incentiver fungerer godt ved ønsker om midlertidig tilspasning av atferd. Som nevnt er dette en ytre motivasjonsfaktor, og arbeidstakeren vil da gjøre en innsats utelukkende for å oppnå ytre belønning, eksempelvis lønn, bonus eller forfremmelse. Samtidig er dette en lite egnet måte å skape vedvarende endringer i holdninger og atferd. I så tilfelle må man fokusere på den indre motivasjonen hvor belønningen er tilfredshet, interesse eller glede. Frey (1997) tar for seg fem grunnleggende forslag som karakteriserer forholdet mellom indre og ytre motivasjon.

- Indre motivasjon er har svært stor betydning for alle økonomiske aktiviteter. Det er utenkelig at ansatte kan motiveres alene eller hovedsakelig av bare ytre incentiver.
- Bruk av monetære incentiver fortrenge indre motivasjon – såkalt crowding-out-effekt.
- Andre ytre tiltak som lover og regler kan også redusere indre motivasjon.
- Ytre innblanding kan i noen tilfeller øke indre motivasjon - såkalt crowding-in-effekt.
- Endringer i indre motivasjon kan ha betydning for andre områder som ikke er direkte berørt av monetære incentiver eller regler - såkalt spill-over-effekt.

Videre gjør vi rede for de to viktigste effektene; crowding-out og spill-over, og diskuterer virkningen av dem gjennom eksempler.

3.3.1 Crowding-out (fortrengning)

Hvorvidt ytre belønninger faktisk kan fortrenge den indre motivasjonen, har vært mye diskutert. De finnes tre viktige årsaker til at såkalte crowding-out-effekter kan oppstå:

- Belønningsmottakeren oppfatter seg kontrollert, noe som reduserer følelsen av selvbestemmelse
- Den ansatte kan tolke belønningen som en undervurdering av hans holdninger eller arbeidsmoral
- Nedvurdering av selve jobben/oppgaven grunnet høy prissetting og ekstra kompensasjon

Et velkjent eksempel på fortrengning finnes i israelske barnehager. Her innførte man bøter til foreldre som ikke hentet barna i tide, i håp å redusere noe som var et stort problem i de

aktuelle barnehagene. Antall sene hentinger økte, derimot, for nå kunne foreldrene betale istedenfor å slite med dårlig samvittighet. Da bøkene igjen ble fjernet, forårsaket det ingen reduksjon i problemet. Forholdet mellom foreldrene og de barnehageansatte hadde dermed endret seg fra en sosial, ikke-økonomisk relasjon til en økonomisk relasjon. Et lignende tilfelle så man i det norske helsevesen ved innføringen av en liten økonomisk kompensasjon ved blodgivning. Målet var å tiltrekke seg flere givere, men isteden reduserte tiltaket tilførselen.

Likevel vil ikke fortrenning oppstå ved alle tilfeller av økning i ytre belønning. Materielle goder som kommer overraskende på eller som ikke er direkte relatert til atferden, ser ikke ut til å redusere den indre motivasjonen. Videre viser det seg at verbal ytre belønning faktisk kan virke svært stimulerende (crowding-in-effekt). Problemet ved fortrenning oppstår først når fokus flyttes fra selve arbeidsoppgavene til belønningen, og dermed forårsaker en effekt der arbeidet hovedsakelig oppleves kun som et middel for å oppnå en godtgjørelse.

3.3.2 Spill-over (overføring)

Spill-over-effekt oppstår når området som dekkes av en spesiell type indre preferanser er større enn området som påvirkes av belønning (Frey 1997) Dermed vil fortrenningen av indre motivasjon overføres. Dette kan illustreres ved følgende eksempel:

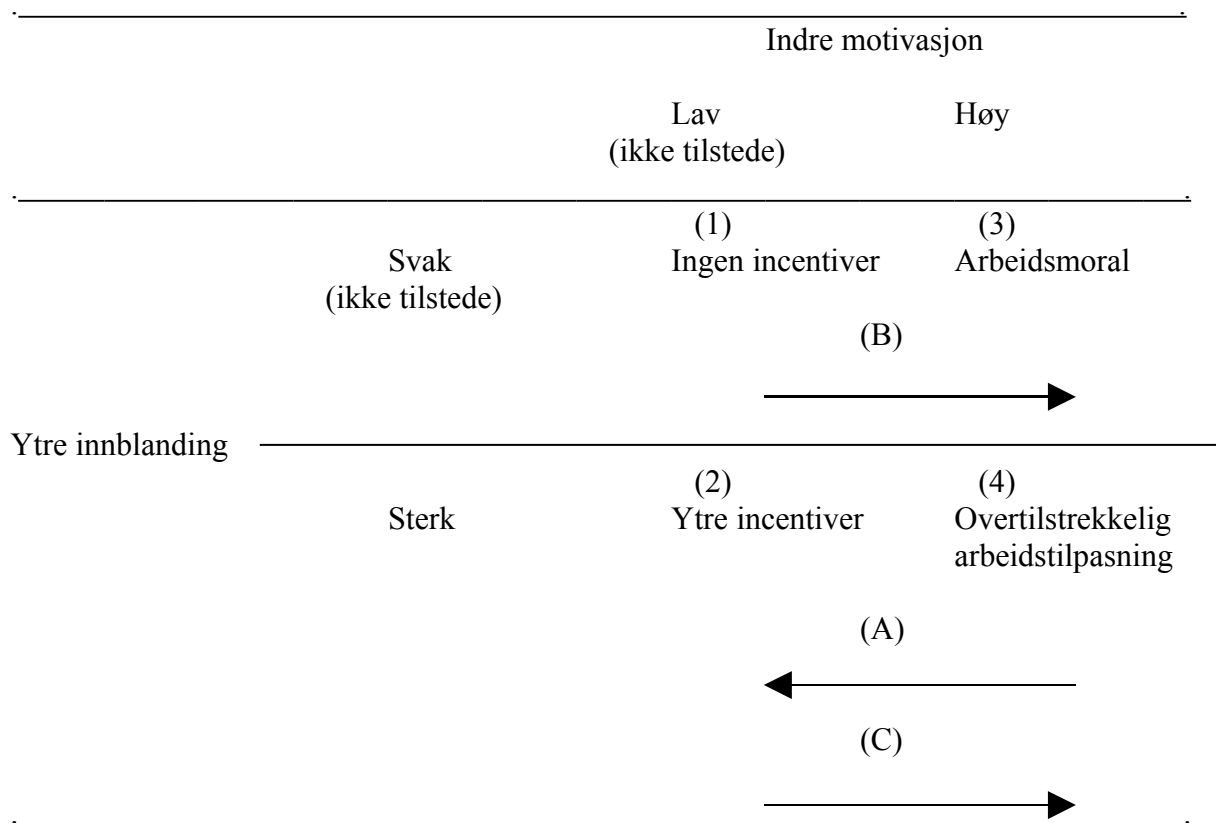
En gutt klipper blant annet plenen for å hjelpe til hjemme og oppnår ros og lovord fra sine foreldre. Foreldrene begynner så å betale ham hver gang han utfører denne oppgaven. Senere ber de ham tømme oppvaskmaskinen, men nå er han ikke villig til å gjøre slikt uten å få penger i belønning. Dermed har den ytre belønningen ikke bare fortrenget guttens indre motivasjon til å klippe plenen, men også blitt overført til alle typer husarbeid.

Overføringseffekten omfatter også mennesker over tid. Enkeltindivider kan redusere sin indre motivasjon når andres indre motivasjon har blitt fortrenget. Denne effekten oppstår som oftest i grupper og mellom venner eller slektninger. Omfanget antas å øke i følgende tilfeller:

- Jo likere de aktuelle områdene er med tanke på materielt innhold.
- Jo likere menneskene som er involvert er, uavhengig av ytre påvirkning.
- Jo likere de aktuelle prosessene er.
- Jo sterkere de sosiale, religiøse og ideologiske normene og vanene er.

Når en bedrift skal fastsette belønning for å maksimere de ansattes innsats, må de indirekte effektene tas hensyn til. I tilfeller hvor crowding-out eller spill-over er sannsynlig, vil den optimale monetære belønning være høyere enn uten disse effektene.

Figuren nedenfor viser sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon i en arbeidskontekst, og oppsummerer i stor grad dette kapitlet. For enkelthets skyld er motivasjonstypene bare inndelt i høye og lave nivåer selv om det i virkeligheten er en kontinuitet.



Figur 3.3.1 Arbeidsinnsats knyttet til indre og ytre motivasjon (Frey 1997)

Prinsipal-agent-teori sammenligner (1) og (2) vertikalt der man kan se bort fra indre motivasjon, og tar som tidligere nevnt, for seg hvordan arbeidsinnsats kan påvirkes av ytre faktorer, med hovedvekt på lønnskontrakter. Fortrengingsteori sammenligner (1) og (3), og (2) og (4) horisontalt. Punkt (3) indikerer aktiviteter der arbeidstakeren kun engasjeres av indre motivasjon mens punkt (4) kombinerer høy indre motivasjon og ytre incentiver, hvilket

gir en særdeles motivert og innsatsvillig medarbeider. Pilene viser at de motiverende kombinasjonene er ustabile. Figuren viktigste implikasjon er pil (A) som illustrerer hvordan høy forekomst av både indre og ytre incentiver kan føre til ”overtilstrekkelig arbeidstilpasning” der de ansatte reduserer sin indre motivasjon. På en annen side vil en arbeidssituasjon helt uten ytre incentiver, vil de ansatte i noen tilfeller begynne å like oppgavene sine i så stor grad at innsatsen skyldes indre årsaker, noe som går frem av pil (B).

Indre motivasjon er helt klart den faktoren som har størst innvirkning på menneskers arbeidsinnsats, og bedrifters viktigste oppgave er å ivareta den ved å skape en motiverende arbeidssituasjon. Samtidig er dette en egenskap som varierer i grad hos de ansatte, og er nesten umulig for ledelsen å kontrollere direkte. Som nevnt i forbindelse med presentasjon av prinsippal-agent-teori, er det naturlig for ledelsen å benytte de virkemidler de har for å sikre seg at de ansatte gjør jobben sin og bidrar til at bedriftens mål oppnås. Av denne grunn vil monetære og materielle belønningssystemer fortsatt forekomme til tross for at nyere forskning bestrider virkningen.

4. Bedriften

Bedriften er del av en landsdekkende kjede av elektronikkforhandlere i privatmarkedet. Den er eid av konsernet og har ca 50 ansatte. Av disse er en varehussjef, fem avdelingsledere og resten selgere og lagermedarbeidere. Det er både fulltids- og deltidsansatte, men alle selgerne ansettes først i deltidsstillinger. Arbeidsinnsats og gode salgstall er avgjørende når ledelsen velger hvem som skal få heltidsstilling. Lederstillinger utlyses også innad i konsernet og alle selgere kan søke. Gjennomsnittsalderen i bedriften er ca 23-24 år. De siste årene har det vært stor utskiftning av ansatte i bedriften. Flere rutinerne selgere har gått videre i konsernet og andre har gått til andre salgsbedrifter. Det er generelt også stor utskiftning av deltidsansatte da man ofte har ansatt studenter og skoleungdom i disse stillingene.

4.1 Opplæring og videreutvikling

Bedriftens personalstrategi er å tilrettelegge for en personlig karriere gjennom å gi hver enkelt medarbeider anledning til både personlig og faglig utvikling, for sammen å forbli best i Norden.

Det legges mye vekt på opplæring av de ansatte både lokalt i varehuset og sentralt fra konsernet. På lokalt hold får alle nye selgere to dagers opplæring i klasserom og en dag i butikk før de prøver seg som selgere. Det arrangeres også jevnlig produkt- og salgskurs for alle ansatte et par ganger i måneden. Videre har konsernet egne kurs ulike steder i Norden hvor alle heltidsselgere samt de beste deltidsselgerne får delta minst en gang i året. Totalt er det syv ulike kursnivåer man kan velge mellom. I tillegg arrangeres det produktkonferanser og messer hvor selgere fra alle butikkene i hele Norden samles. Disse arrangementene brukes for øvrig aktivt som belønning i konkurranser som avholdes for deltidsansatte. De aller mest engasjerte selgerne tilbys et traineeprogram i konsernet med gode muligheter for å få lederstillinger på sikt.

Bedriften har også ansvarsdelegering i fokus. Selgerne får hvert sitt område av butikken å følge opp i henhold til en fastlagt standard for orden. Slik reduseres avdelingsledernes store mengder oppgaver samtidig som de ansattes engasjement på arbeidsplassen øker.

4.2 Lønnssystem og frynsegoder

Lønnssystemet er i utgangspunktet todelt og består av fastlønn og en resultatavhengig bonus. Heltidsansatte har en fast lønn per måned, mens deltidsansatte får timebetalt. Bonussystemet er basert på avdelingenes salgsresultater i forhold til budsjettert inntjening hvor hver bonusperiode er to måneder. Oppnår man mellom 90 og 120 prosent av budsjettert inntjening, legges en andel av denne inntjeningen i bonuspotten. Det er ulike satser mellom de ulike avdelingene hvor stor del som legges i potten, men i gjennomsnitt er det snakk om ca 25 prosent. Klarer man mer enn 120 prosent av budsjettet legges det likevel ikke mer i potten. Svinn som har forekommet i bonusperioden trekkes fra bonuspotten, og resten deles mellom selgerne ut fra hvor mye hver enkelt selger har inntjent. Maksimal bonus for en heltidsansatt er 20 000,- per bonusperiode. For deltidsansatte er grensen 10 000,- . Utover fastlønn og bonus har man også som selger provisjonsmuligheter knyttet til salg av enkelte produkter og tjenester. Her er det en fast sats som går rett til selgeren uhavhengig av budsjetter eller andre fastsatte mål.

I tillegg til ren lønn og bonus har de ansatte også visse andre fordeler. Alle ansatte får handle varer i butikken til egen personalpris. Mange leverandører gir også svært fordelaktige priser til de ansatte om de handler direkte derfra. Reklameartikler som nøkkelringer og penner med leverandørlogo forekommer også.

4.3 Trivsel og sosialt klima

Bedriften har stor tro på at deres suksess i stor grad skyldes riktig valg av medarbeidere. Det er viktigere for dem at selgerne passer inn i deres kultur, enn hvilke skoler de har gått, og trivsel står sterkt i fokus. Bedriften har følgende kulturbegreper:

- Resultatorientert
- Punktlighet
- Effektivitet
- Hardt arbeid
- Høflighet

- Hjelpsomhet
- Ærlighet

Men ikke minst:

- Være best!
- Tjene penger!
- Ha det gøy!

Bedriften arrangerer hvert år julebord, blåtur og to såkalte ”kick-off” arrangementer i forbindelse med høysesongene august og desember. Disse aktivitetene holdes for øvrig sammen med de andre butikkene kjeden har i Bergensområdet. I det siste er det dessuten tatt initiativ til samlinger etter arbeidstid med bowling og lignende.

4.4 Oppfølging og anerkjennelse.

Bedriftens hovedfokus er på salgsresultater og det utføres daglig rangering av både hele avdelingen og hver enkelt selgere. Hver morgen leses de ti beste selgerne opp i tillegg til at de ansatte får en oversikt over hvordan deres innsats er i forhold til andre butikker i Bergen og landet generelt. Det settes jevnlig dags-, ukes og månedsmål, og selgerne får daglig oppdatering på hvordan man ligger an. Hver måned får beste selger navnet sitt på en plakett som henges på veggen i kantinen.

Foruten dette arrangerer hver enkelt avdeling egne konkurranser hvor det er fokus på ulike produkter, tjenester eller andre aktuelle mål som skal nås. Det er både konkurranser internt i bedriften og mot andre avdelinger i landet. Fra konsernets side sendes regelmessig ut rangeringer for alle salgsresultater slik butikkene kan analysere disse og formidle videre til selgerne..

5. Hypoteser

5.1 Monetære incentivsystemer

Som det fremgår av nevnte prinsipal-agent-teori kan det være svært vanskelig for bedriftsledelsen å overvåke de ansattes innsats. Vår utvalgte bedrift er avhengig av at selgerne gjør sitt ytterste for å selge mest mulig og samtidig sikre optimal inntjening ved å fokusere på de produktene som gir størst profitt. Dersom bedriften kun tilbyr sine ansatte timelønn, vil salgsinnsatsen avhenge utelukkende av selgerens indre motivasjon, hvilket er en svært usikker faktor som kan være vanskelig å kontrollere. Et bonussystem derimot, samkjører bedriftens og de ansattes mål ved å gi incentiver til økt salgsinnsats, jamfør med tidligere nevnte målstyringsteori. At dette systemet i tillegg er avdelingsbasert, inkluderer også alle fordelene ved team i en slik incentivstruktur. Ut fra dette vil vi foreslå følgende hypotese:

H1: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens belønningssystem og de ansattes arbeidsinnsats

5.2 Tournaments og konkurranser

En annen måte å opprettholde de ansattes innsats, er å appellere til deres konkurranseinstinkt. Teorien om tournaments viser at dette gir fordeler for både bedriften og arbeidstakerne ved at salgsinnsatsen øker når muligheten for belønning ved gode resultater. Så lenge premien er fastsatt på forhånd, vil dette være en gulrot for de ansatte til å øke sin innsats. Vår bedrift er svært resultatorientert og presenterer de ansattes resultater ved jevne mellomrom.

Konkurranser med verdifulle premier fra butikken, ofte sponset av ulike leverandører, avholdes regelmessig. Bedriften rekrutterer nesten utelukkende internt, og kun de beste selgerne blir forfremmet selv om dette sjelden gjøres gjennom turneringer. I tillegg kåres månedens ansatt, hovedsakelig ut fra salgsresultater, og jamfør med menneskers statusbehov fra Maslows behovhierarki samt Herzbergs anerkjennelsesfaktor virker dette svært motiverende. Vi velger derfor å foreslå at:

H2: Konkurranser både med produkter og heder som belønning motiverer til innsats.

5.3 Indre motivasjonsfaktorer

Jobbkarakteristikamodellen inneholder fem viktige elementer som påvirker de ansattes indre motivasjon (Kaufmann 1996). Først ut er *oppgavevariasjon* og viktigheten av behovet for å bruke ulike ferdigheter. Som selger i vår bedrift trenger man god kunnskap om produktene og evnen til å analysere kundenes behov slik at det optimale produktet tilbys. Ettersom mennesker er svært ulike, vil hver salgssituasjon være tilnærmet unik slik at arbeidsoppgavene blir varierte. Videre har man såkalt *oppgaveidentitet*, og med det menes i hvor stor grad arbeidet er avsluttende. I de fleste tilfellene står selgeren for hele pakken; behovsanalyse, kundebehandling og sluttsalg, selv om kundene i enkelte tilfeller velger å komme tilbake ved en senere anledning. Ettersom selgeren i denne jobben får mulighet til å hjelpe mennesker med å finne behovstilpassede produkter innen et fagfelt han eller hun har unik kompetanse innenfor, vil også *oppgavebetydningen* være stor. Bedriften satser på å gi de ansatte egne ansvarsområder på sin avdeling samt stor beslutningsmyndighet i salgssituasjoner, hvilket i jobbkarakteristikamodellen kalles *autonomi*. Til sist har vi elementet *tilbakemelding* på arbeidet en utfører, noe bedriften fokuserer mye på gjennom resultatmålinger og medarbeidersamtaler. Ettersom bedriften oppfyller alle karakteristika for en motiverende arbeidsplass, foreslår vi følgende hypoteser:

H3a: De ansatte oppfatter arbeidet sitt som meningsfullt og utfordrende.

H3b: Interessante og utfordrende arbeidsoppgaver motiverer dem til høy innsats.

5.4 Jobbtilfredshet

Som tidligere beskrevet, oppstår holdningen jobbtilfredshet som følge av et samspill mellom flere faktorer; personlighet, verdier, arbeidssituasjon og sosial påvirkning (Kaufmann 1996). *Personlighet* og *verdier* er unikt for hver enkelt arbeidstaker og utenfor bedriftens kontroll. En veltilpasset *arbeidssituasjon*, derimot, er ledelsens viktigste verktøy for å oppnå tilfredshet blant de ansatte. I forrige avsnitt diskuterte vi nettopp dette hos vår utvalgte bedrift, som ut fra kriteriene i jobbkarakteristikamodellen, ser ut til å tilby en optimal arbeidssituasjon for sine selgere. *Sosial påvirkning* henspiller til betydningen av godt samspill mellom de ansatte som kilde til trivsel. Ledelsens oppgave er å tilrettelegge for et godt sosialt klima på arbeidsplassen, gjennom ulike arrangementer og oppfordring til samarbeid og aksept. Den

aktuelle bedriften har et teambasert bonussystem, hvilket er et viktig incentiv til samarbeid mellom selgerne. Videre fokuserer mye ledelsen på anerkjennelse og støtte, og dermed foran som et godt eksempel for selgernes atferd i forhold til hverandre. Det legges dessuten ned store ressurser i sosiale arrangementer som julebord og blåtur for å skape gode relasjoner også utenfor arbeidsplassen. I det siste har man i tillegg satt i gang månedlige samlinger med ulike aktiviteter, deriblant bowling, i et forsøk på bedre det sosiale klimaet ytterligere. Med dette som bakgrunn vil vi foreslå følgende hypotese:

H4: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens fokus på jobbtilfredshet og de ansattes trivsel.

5.5 Videreutvikling

En av Herzbergs motivasjonsfaktorer (Kaufmann 1996) er personlig vekst, derav anledning til videreutvikling av kunnskaper og ferdigheter samt karrieremuligheter. Det går også igjen i de ulike behovsteoriene av Maslow og Alderfer og er et av jobbkravene utformet av Thorsrud-prosjektet. Vår utvalgte bedrift tilhører en bransje som tydelig merker den hurtige utviklingen innen teknologi slik at selgerne må stadig holde seg oppdatert. Konsernet arrangerer derfor jevnlig kurs og konferanser hovedsakelig knyttet til nye produkter. I tillegg holder ledelsen annonsemøter i forkant av nye kampanjer slik at de ansatte får kontinuerlig informasjon og nødvendig opplæring i denne forbindelse. Bedriften fokuserer dessuten på grundig opplæring av nyansatte og gir gjerne erfarne selgere denne oppgaven nettopp med tanke på personlig vekst. Karriereutvikling innen selve bedriften begrenser seg til egne ansvarsområder, avdelingsleder og varehussjef, men ettersom all rekruttering foregår internt, er forfremmelsesmulighetene svært gode. I tillegg tilbyr konsernet et traineeprogram for de beste selgerne med gode sjanser for høye stillinger sentralt i en annen by. Vår oppfatning er at bedriften har i stor grad tilrettelagt for personlig vekst, og vi foreslår derfor følgende hypotese:

H5: Bedriftens karriere- og videreutviklingstilbud virker motiverende for selgerne.

6. Empiri

6.1 Spørreskjema del 1

Gjennom de to åpne spørsmålene i del 1 av spørreskjemaet (se Appendix) kom følgende punkter frem. Disse er rangert i synkende rekkefølge etter frekvens.

”Hva er viktig for at du skal trives på jobb?”

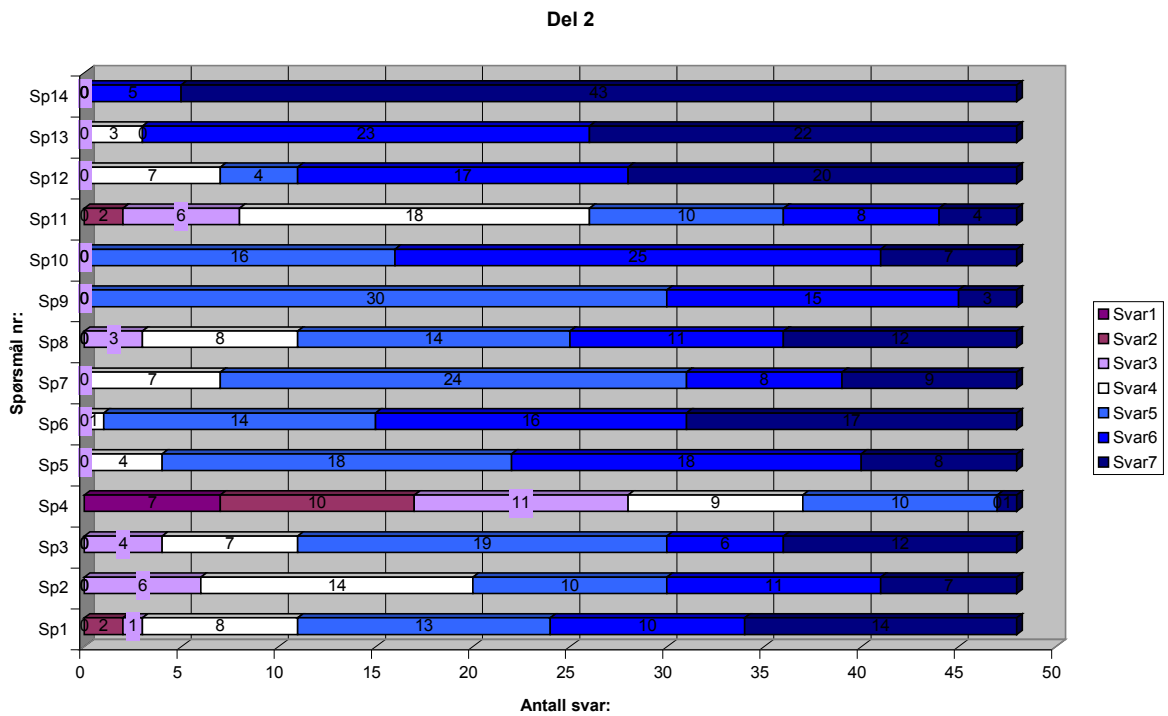
- God stemning
- Tilstrekkelig bemanning
- Varetilgjengelighet
- Sosiale aktiviteter
- Ryddig butikk
- Klar ansvarsfordeling
- Opplæring
- Medbestemmelse
- Engasjerte ledere

”Hva er viktig for at du skal gjøre en god jobb?”

- Varetilgjengelighet
- Konstruktive tilbakemeldinger
- Gode bonusmuligheter
- Presentasjon av resultater
- God stemning
- Utfordringer
- Engasjerte ledere
- Ryddig butikk
- Informasjon om kampanjer
- Oppfølging
- Opplæring
- Klare strategier og gode rutiner

6.2 Spørreskjema del 2

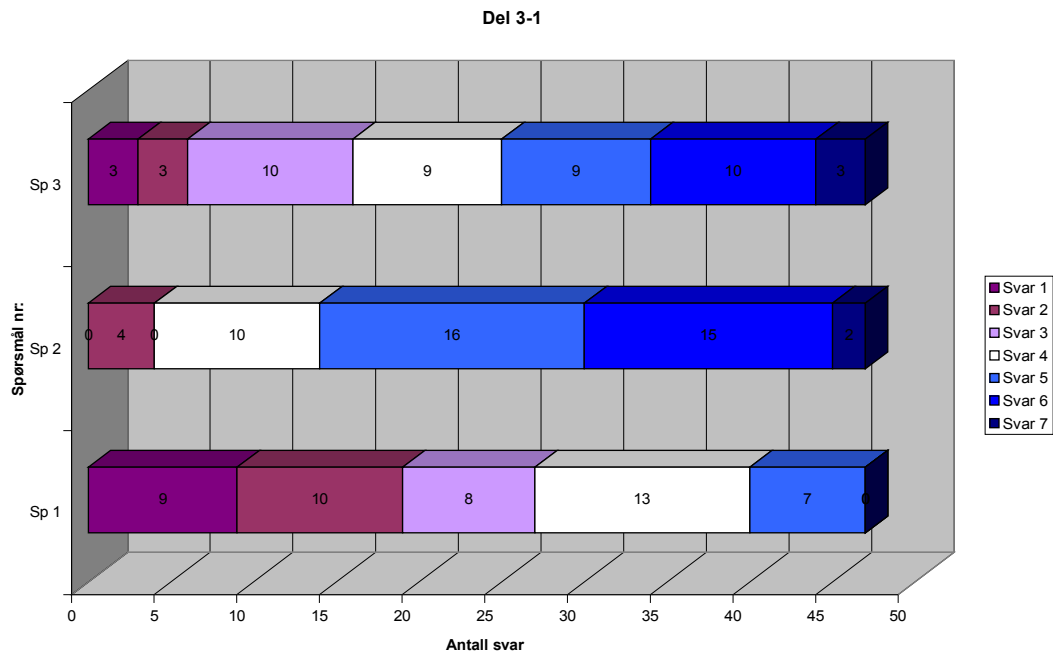
Diagrammet nedenfor viser fordelingen av respondentenes svar på hvor viktige de ulike faktorene er for dem. Karakterskalaen strekker seg fra 1 til 7, og det hvite feltet i diagrammet representerer middelskarakteren 4. De blå feltene viser således positive svar mens røde felt er negative.



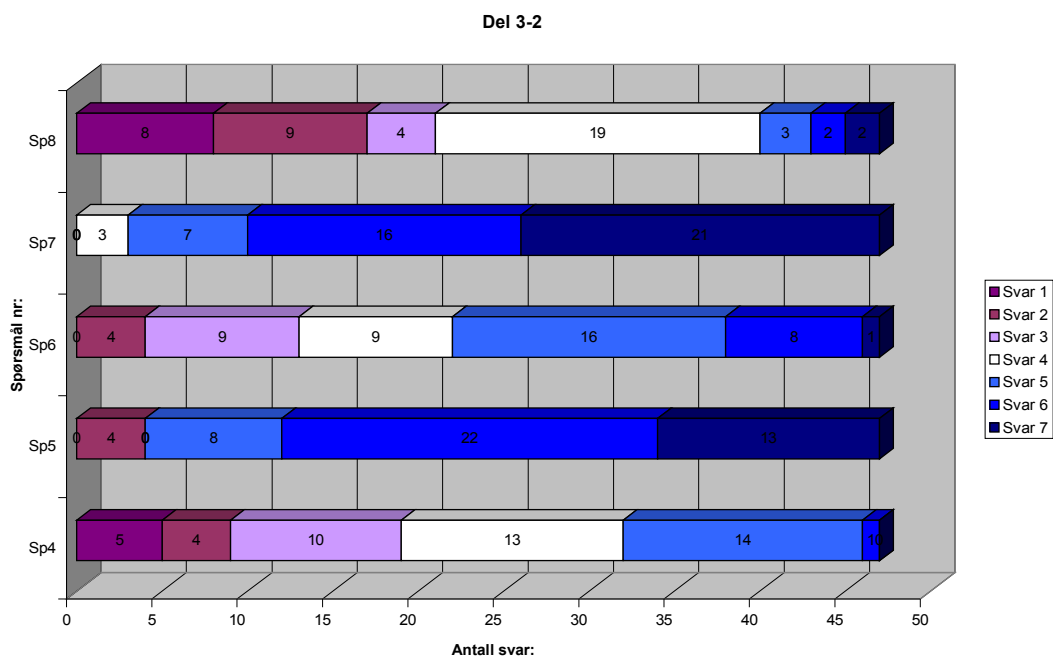
6.3 Spørreskjema del 3

I del 3 av spørreskjemaet har de ansatte tatt stilling til ulike påstander og gitt karakter fra 1 til 7 etter hvor enig/uenig de var i dem. Resultatene blir nedenfor presentert i et tilsvarende diagram som del 2.

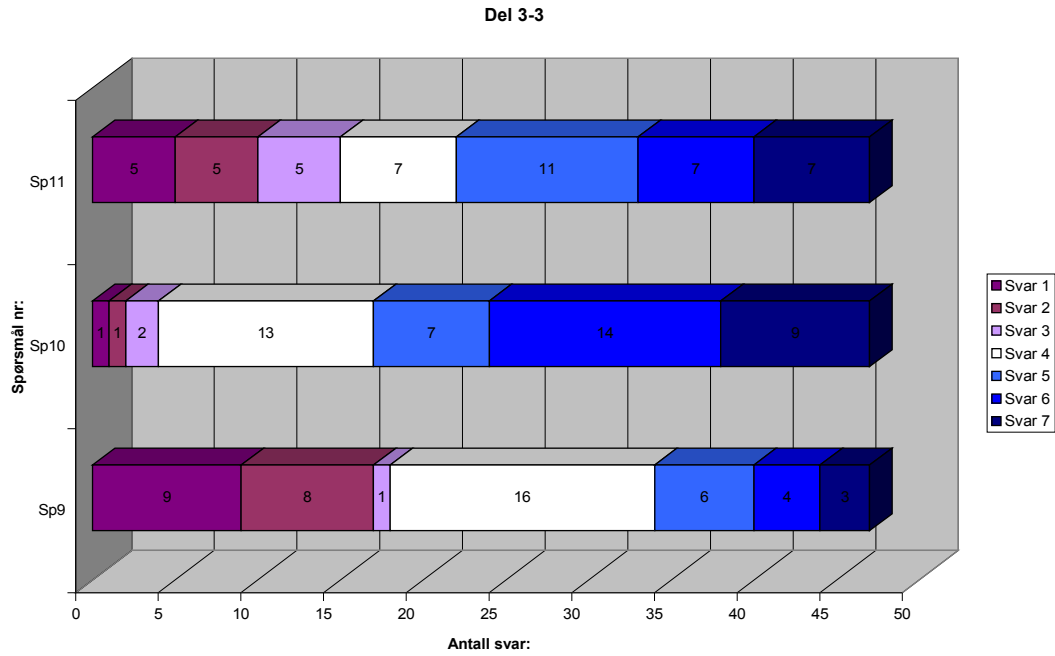
Del 3-1 – Bonus



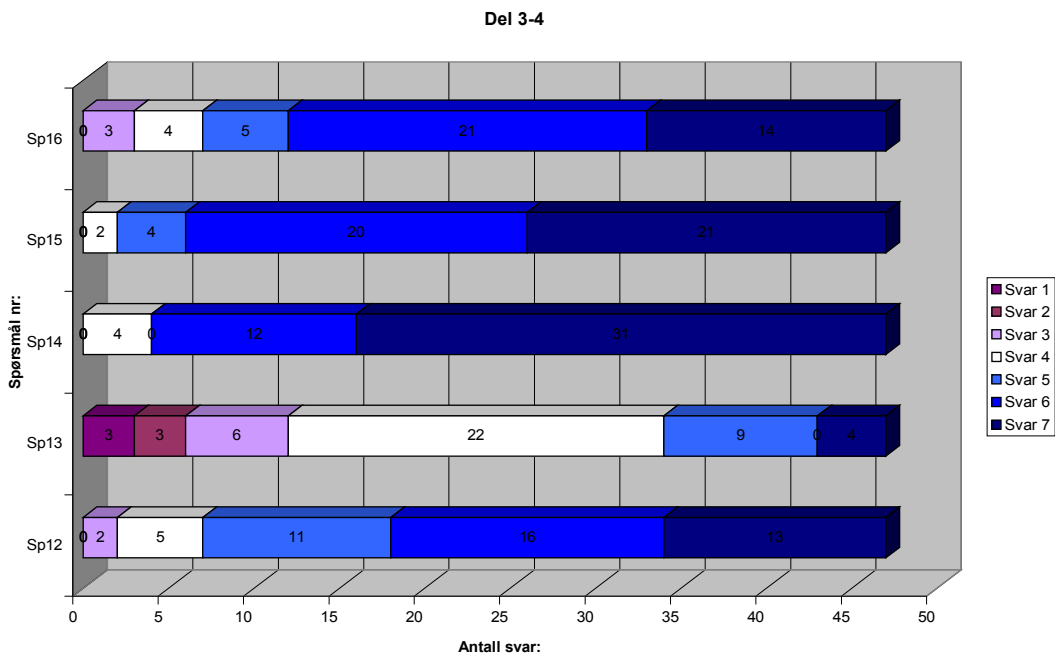
Del 3-2 - Lønn og frynsegoder



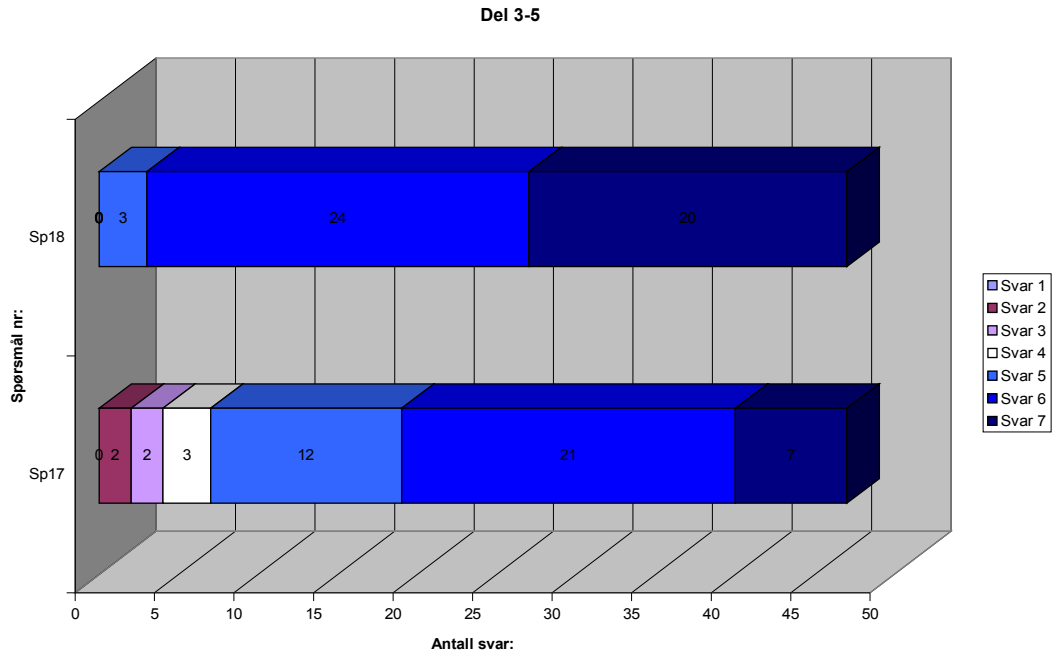
Del 3-3 - Salgsprovisjon



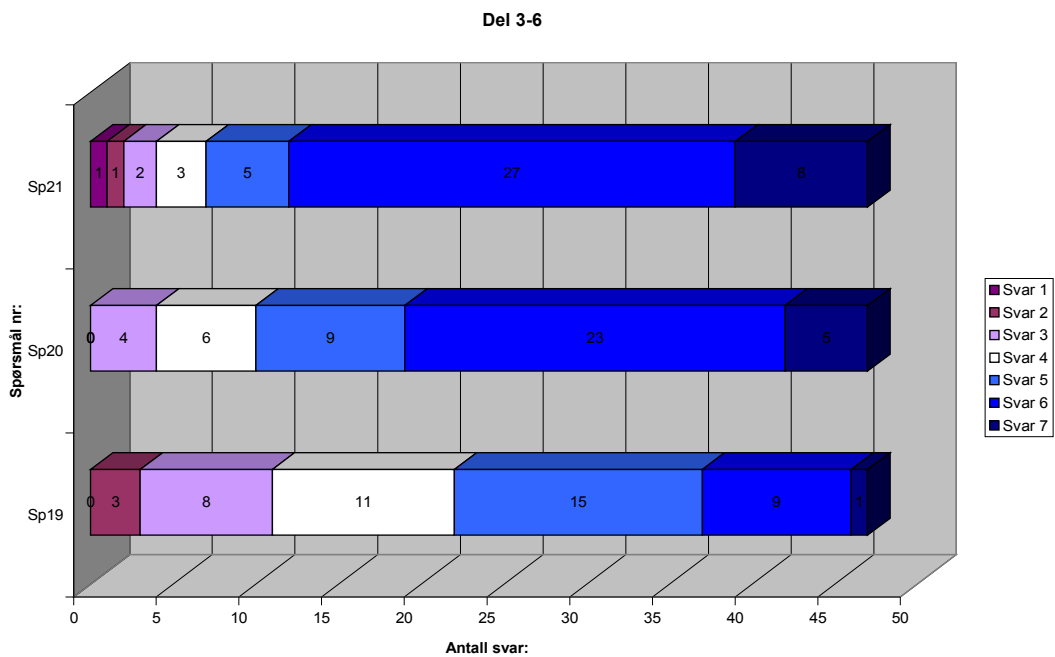
Del 3-4 - Sosiale relasjoner



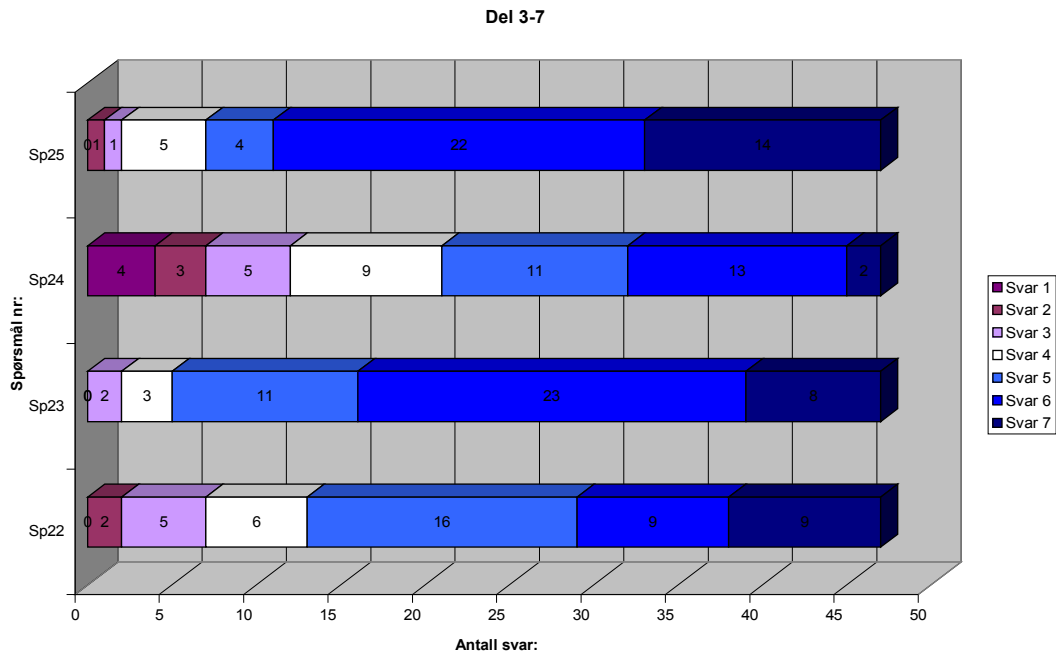
Del 3-5 - Personlig tilbakemelding



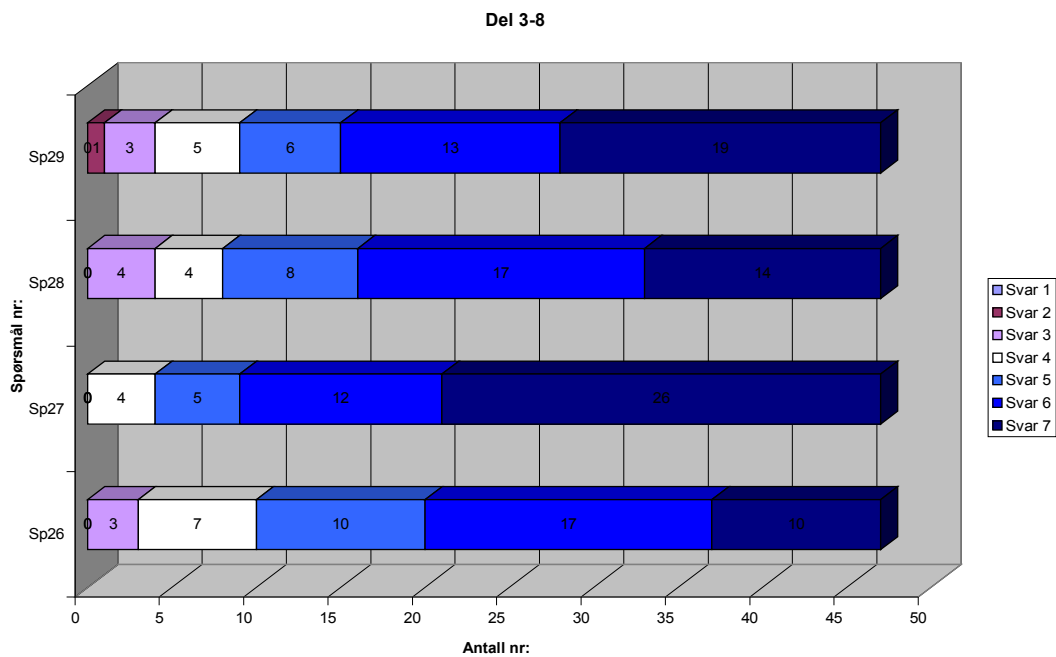
Del 3-6 - Resultatmåling



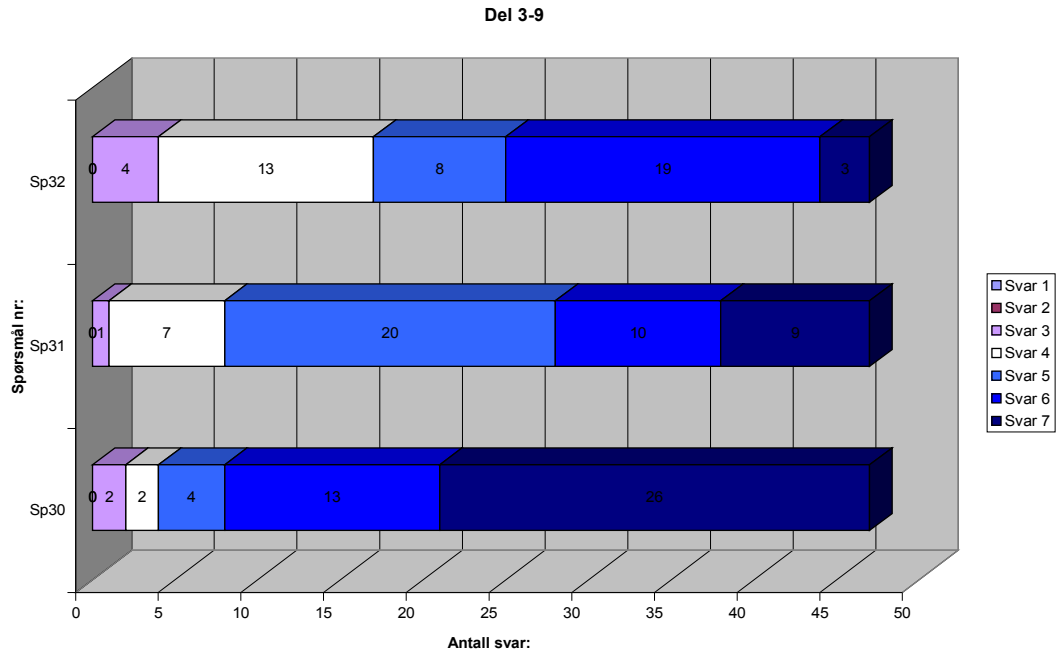
Del 3-7 - Videreutvikling



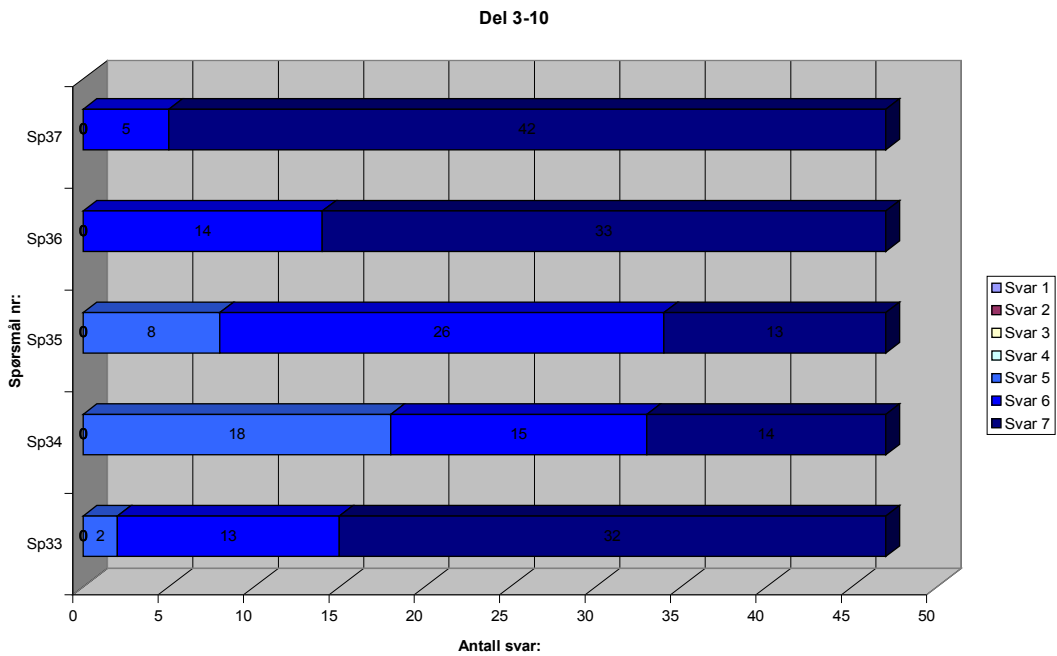
Del 3-8 - Ansvar og medbestemmelser



Del 3-9 - Annonsemøter



Del 3-10 - Arbeidsmiljøet



7. Analyse

Undersøkelsen vår gav mye informasjon som bedriften ønsket, men ikke alt er like relevant med hensyn til hypotesene våre. Vi har likevel valgt å foreta en kvalitativ analyse av alle resultatene før vi utfører den matematiske hypotesetestingen.

7.1 Kvalitativ analyse

7.1.1 Spørreskjema del 1

Resultatene fra første del av skjemaet viser hvor mange ulike faktorer som kan være avgjørende for jobbtilfredshet. Hos vår bedrift utmerker ikke overraskende arbeidsmiljøet seg som en viktig kilde til trivsel. Her inngår alle aspekter ved en klassisk arbeidssituasjon i salgsbransjen som bemanning, varetilgjengelighet og orden. Videre er et godt sosialt klima av stor betydning for de fleste, hvilket også bekrefter den tidligere nevnte teorien om jobbtilfredshet. Faktorer i form av medbestemmelse og ansvar har vært til indre motivasjon er også nevnt av de ansatte som trivselselement.

Gjennom spørsmål 2 i del 1 ønsker vi å undersøke hva selgerne selv føler at motiverer dem, uten at vi styrer svarene deres mot hypotesene våre. Resultatene her er påfallende like trivselsfaktorene selv om rangeringen avviker noe. Tidligere undersøkelser har ikke kunnet bekrefte at det er en sammenheng mellom jobbtilfredshet og motivasjon, men elementet jobbkarakteristika inngår i begge teorier. Ut fra vår undersøkelse er det derfor mye som tyder på at faktorer knyttet til arbeidssituasjon påvirker både trivsel og motivasjon. Især er varetilgjengelighet avgjørende i en slik konkurranseutsatt bransje der kundene gjerne velger andre forretninger dersom produktene ikke er på lager. Andre nevnte kilder til motivasjon er bonusmuligheter, presentasjon av salgsresultater, tilbakemeldinger, kampanjeinformasjon og opplæring; alle faktorer som inngår i del 3 av spørreskjemaet vårt.

7.1.2 Spørreskjema del 2

Oversikten viser at både bonusmuligheter og frynsegoder samt generelt høy lønn er viktig for de ansatte. Provisjon, derimot har mindre betydning. Sosiale aktiviteter utmerker seg som udelte positivt hos alle respondentene. Både tilbakemelding, ansvar og medbestemmelse scorer jevnt over høyt mens annonsemøtene av flertallet anses som mindre eller middels viktig. Opplæring synes å være av større betydning enn interessante arbeidsoppgaver, og et godt arbeidsmiljø i hovedsak er nokså eller svært viktig.

Denne delen av spørreskjemaet er nokså lik, men er mindre konkret enn del 3. Årsaken til dette er at vi ønsker å kartlegge hvilke faktorer som er viktige for de ansatte uten å styre dem for mye. Resultatene bekrefter i stor grad teoriene vi har lagt vekt på og styrker hypotesene våre. Likevel er det del 3 som danner grunnlaget for vår hypotesetestning og avgjør om disse kan beholdes eller forkastes.

7.1.3 Spørreskjema del 3

Bonus

Svært få er enige i at de oppnår høy bonus, men flertallet mener at de har innvirkning på bonusstørrelse. Hvorvidt bonusordningen virker motiverende er tilnærmet halvparten av de spurte enige eller helt enige i.

Lønn og frynsegoder

Grunnlønnen er det svært delte meninger om og andelen fornøyde, middels og misfornøyde er tilnærmet like stor både isolert sett men andelen positive er noe større til lønnen sett i sammenheng med bonusordningen. Samtlige respondenter, men i ulik grad, mener faktisk at høyere grunnlønn vil øke arbeidsinnsatsen deres. Et stort flertall finner frynsegodene tilfredsstillende, men svært få er enig i at det påvirker deres arbeidsinnsats.

Salgsprovisjon

Få av de ansatte selger produkter som gir provisjon ofte, men over halvparten gjør en ekstra innsats for å selge slike varer. En stor andel ønsker også flere og bedre provisjonsmuligheter.

Sosiale relasjoner

De ansatte synes å være fornøyde med bedriftens sosiale aktiviteter. Videre kommer selgerne svært godt overens og samarbeider godt. De fleste er også opptatt av andres mening om deres innsats.

Personlig tilbakemelding

En stor overvekt av de ansatte er fornøyde med oppfølgingen og tilbakemeldingen de får fra sin nærmeste leder, hvilket også har stor betydning for deres arbeidsinnsats.

Resultatmåling

Presentasjon av salgsresultater er de ansatte svært positive til, og flertallet mener at konkurransene øker arbeidsinnsatsen.

Videreutvikling

Et flertall av de ansatte ønsker en karriere i bedriften og er føler at mulighetene er gode. Færre mener likevel at dette har betydning for arbeidsinnsatsen selv om tilnærmet halvparten er positive. Kurs- og konferansetilbudet i konsernet rangeres høyt som en faktor som bidrar til økt innsats.

Ansvar og medbestemmelse

Vedrørende ansvar og medbestemmelse er det tydelig at dette er viktig for de fleste medarbeiderne, og som selgere i denne bedriften synes de å være fornøyde med den mengde de er tildelt.

Annonsemøter

Annonsemøtene synes å ha stor nytteverdi for selgerne ved at det gis opplæring i og informasjon om kampanjeprodukter. Et stort flertall mener også at dette motiverer dem til å selge mer.

Arbeidsmiljø

Resultatene vedrørende arbeidsmiljø er oppsiktsvekkende ettersom samtlige respondenter er over middels enige i alle påstandene. Trivselen er tydeligvis svært høy og de ansatte er fornøyde med arbeidsmiljøet, noe de selv anser som avgjørende for deres arbeidsinnsats. Arbeidsoppgavene oppfattes dessuten i stor grad som utfordrende, hvilket også synes å motivere selgerne.

7.2 Hypotesetesting (kvantitativ analyse)

For å teste hypotesene våre, har vi benyttet den statistiske metoden mediantest ettersom denne egner seg best for ordinale data (Wenstøp 2001). Vi implementerte de påstandene som var mest relevante for de enkelte hypotesene, nærmere bestemt nummer 3, 21, 24, 33, 34 og 35 (Se spørreskjema i Appendix). For å beholde hypotesene våre, har vi bestemt at et signifikant flertall av svarene må være positive, hvilket innebærer karakteren 5 eller høyere. Det må utføres en test på hver hypotese der den såkalte nullhypotesen H_0 vil være den vi ønsker å forkaste, nemlig at flertallet av de ansatte gir karakter lavere enn 5.. Alternativ hypotese H_1 må da være karakter 5 eller høyere. Dette gir oss en ensidig test, og vi velger signifikansnivå lik 5%. Det totale antall observasjoner er 47, og vår testobservator, T , vil da være antall svar som er mindre enn 5 på skalaen. Hvis testobservatoren er mindre enn kritisk verdi c , som vi finner i tabell 3b (Appendix C), må H_0 forkastes til fordel for H_1 , og vår opprinnelige hypotese kan beholdes.

7.2.1 Monetære incentivsystemer

Med bakgrunn i teori om monetære incentivsystemer, utformet vi $H1$: *Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens belønningssystem og de ansattes arbeidsinnsats*. I dette tilfellet var derimot testobservatoren 25 og kritisk verdi 17, det vil si $T > c$, hvilket innebærer at H_0 står, og $H1$ dermed må forkastes.

Respondentenes svar har imidlertid stor spredning, faktisk er både minimums- og maksimumskarakterene benyttet. En mulig årsak til denne spredningen er at bedriften har delt ut minimalt med bonus siste året slik at de nyansatte ikke har opplevd dette som et incentiv. Bonus er som nevnt knyttet til et budsjettmål, men dette målet har de to siste årene vært uopnåelig ettersom en stor konkurrent har etablert seg i umiddelbar nærhet og naturlig nok erobret noe av kundemassen. Ledelsen er imidlertid oppmerksom på dette og vil justere budsjettmålet til et realistisk nivå med det første.

Prestasjonsbetinget belønning har tidligere vist seg å fungere best på arbeidsplasser med standardiserte oppgaver som krever lite kreativitet fra de ansatte. Hos vår bedrift, derimot, er

hver salgssituasjon unik og derfor avhengig av oppfinnsomhet og tilpasning fra selgerens side. Dette kan også være en forklaring på hypotesens fall, selv om de ansatte egentlig ikke var direkte negative til bonussystemet.

7.2.2 Tournaments og konkurranser

Tournaments og konkurranser er et annet incentivssystem vi har gjort rede for og derfor valgt hypotesen *H2: Konkurranser både med produkter og heder som belønning motiverer til innsats*. Analysen bekrefter dette med en testobservator på 7, altså mindre enn kritisk verdi slik at H_0 forkastes, og vi kan derfor beholde hypotesen.

Også for H2 er det nokså stor spredning i svarene. Ettersom selgerne har ulike personligheter, vil ikke konkurranser nødvendigvis appellere til dem alle i like stor grad, men hos vår bedrift fungerer de som motivasjonsfaktor for de fleste. Her må dessuten nevnes at de respondentene som er ansatt på bedriftens lager sjelden deltar i konkurranser, hvilket kan ha påvirket resultatet.

7.2.3 Indre motivasjonsfaktorer

Incentiver et eksempel på ytre motivasjonsfaktorer som sjelden har innvirkning på de ansattes indre driv. For å skape et helhetlig bilde av bedriftens motivasjonspotensial, har vi derfor tatt med forhold som bidrar til indre motivasjon; selve arbeidsoppgavene. Ettersom arbeidet er svært variert, har vi foreslått *H3a: De ansatte oppfatter arbeidet sitt som meningsfullt og utfordrende*. Her fantes ingen negative svar (testobservator lik 0) og hypotesen er dermed bekreftet.

Vi valgte også å utforme hypotesen *H3b: Interessante og utfordrende arbeidsoppgaver motiverer dem til høy innsats*. Målet var å få svar på om utfordrende og meningsfulle arbeidsoppgaver virkelig har betydning for de ansattes innsats. Analysen viser, med en testobservator lik 0, at dette stemmer og at H_0 igjen måtte forkastes.

7.2.4 Jobbtilfredshet

Selv om jobbtilfredshet ikke kan knyttes direkte til motivasjon viser resultatene fra del 1 at de har en del elementer felles. Bedriftens synes å tilrettelegge for å oppnå tilfredse arbeidere og vi valgte derfor hypotesen *H4: Det er en positiv sammenheng mellom bedriftens fokus på jobbtilfredshet og de ansattes trivsel*. Vi spurte derfor om selgerne virkelig trives på arbeidsplassen sin og oppnådde også her en testobservator lik 0. Hypotesen kan derfor beholdes med god margin.

7.2.5 Videreutvikling

Muligheter for videreutvikling av ferdigheter og på sikt forfremmelse er svært viktig for å holde ansatte engasjerte i sitt arbeid. Ettersom dette er noe vår bedrift i stor grad fokuserer på, foreslo vi *H5: Bedriftens karriere- og videreutviklingstilbud virker motiverende for selgerne*. Her viste imidlertid mediantesten at testobservatoren er 21 slik H_0 består og i motsetning til våre antagelser, må hypotesen nr 5 forkastes.

En mulig årsak til selgerne ikke motiveres av karrieremulighetene, kan være at en stor andel av respondentene er deltidsansatte som studerer ved siden av. I de tilfeller studiene ikke er relevante for arbeidet, vil selgerne allerede ha sett seg ut en karriere innen en annen bransje og derfor ikke motiveres av de mulighetene som finnes innen bedriften.

8. Diskusjon

8.1 Begrensninger ved oppgaven

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelse, innser vi at det oppstod en del begrensninger som følge av de ansattes behov for anonymitet. Ytterst få var villige til å oppgi bakgrunnsinformasjon som stillingsandel, avdeling, alder og kjønn, hvilket forenklet analysen vår mer enn forventet. Dermed mistet vi muligheten til å undersøke bonusordningens innvirkning på motivasjon for fulltidsselgere i forhold til deltidsansatte, noe som kan ha gitt avgjørende utslag under hypotesetestingen. Som nevnt har budsjettene i lengre tid vært urealistiske slik at selgere som har kortere ansiennitet enn et år, aldri har opplevd å få en nevneverdig bonus. Fulltidsansatte har i hovedsak vært lenger i bransjen, og antas derfor å anse bonus som et incentiv i større grad. Hypotesen kan således tenkes å være gjeldende for heltidsselger til tross for at den ble forkastet i denne utredningen.

Denne samme begrensningen kan også ha gitt utslag for analysen av hypotesen som tok for seg karrieremuligheter. Igjen antar vi at dette oppfattes som et viktigere incentiv for fulltids- enn deltidsselgere, og hypotesen kan derfor være feilaktig forkastet.

Til sist vil vi understreke at alle resultater i denne oppgaven er basert på de ansattes meninger, og ikke målt på annet hvis. Jamfør med intervjueffekten (kapittel 2), kan vi derav ikke stole blindt på svarene. Selve analysen er hovedsakelig begrenset til hypotesene våre ettersom årsaken til at spørreundersøkelsen var såpass omfattende skyldes bedriftens kartleggingsønsker. Vi har imidlertid valgt å vise alle resultatene, men som nevnt holdt analysen innefor de rammer som en høyskoleoppgave krever.

8.2 Råd til bedriften

Selv om arbeidssituasjonen ikke er den optimale med hensyn til implementering av bonussystemer, har bedriften tilpasset seg etter beste evne ved å la incentivene være teambasert. Da er det samtidig helt avgjørende at budsjettmålene som danner grunnlaget er

realistiske, hvilket de ikke er i skrivende stund. Ledelsen er likevel klar over dette, men vi vil råde dem til å være mer føre vare i tiden fremover.

Det går også frem av undersøkelsen vår mange er misfornøyde med lønnen sin når bonus ikke er oppnåelig. Dette kan være vært å merke seg ettersom bedriften slitt med høy turnover over lengre tid til tross for at selgerne ser ut til å trives i sitt arbeidsmiljø.

8.3 Forslag til videre forskning

Vi vil foreslå at undersøkelsen gjentas om et år for å se om en tilpasning av budsjettene kan øke incentiveffekten av bonussystemet. Da bør dessuten fulltids- og deltidsansatte kartlegges hver for seg slik at man ikke er avhengig av selgernes villighet til å oppgi stillingsbrøk på spørreskjemaet. Et slikt skille vil muligens også ha innvirkningen på hypotesen vedrørende karrieremuligheter ettersom vi antar at dette ikke har samme incentiveffekten for deltidsansatte.

9. Referanser

- Baker, G. og B. Holmstrom (1995). "Internal labor markets: Too many theories, too few facts" *The American Economic Review Papers and Proceedings* 85
- Baron, J. N. og D. M. Kreps (1999). Strategic Human Resources. *Frameworks for General Managers.*, Wiley, New York
- Canuffo, A. (2002) "The changing nature of internal labor markets" *Journal of Management and Governance* 6
- Fisher, J.G. (2005) *How to run Successful Incentive Schemes*. Kogan Page Limited
- Fournies, F.F. (2000) *Motiver dine medarbeidere*. Egmont Hjemmets Bokforlag
- Frey, B.S. (1997) *Not just for the Money*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Gibbs, M. og A. Levenson (2002). "The economic approach to personnel research"
I Expansion of Economics. Toward a More Inclusive Social Science. , M. E. Sharp, New York
- Greve, A. (1995). *Organisasjonsteori – nyere perspektiver*. Universitetsforlaget
- Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet – en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademisk Forlag
- Johannessen, A., L. Kristoffersen og P.A. Tuft. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. Abstrakt forlag
- Kaufmann, G. og A. Kaufmann (1998) *Psykologi i Organisasjon og Ledelse*, Fagbokforlaget
- Knudsen, K og A. Ryen (red.) (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Cappelen Akademiske forlag. 7

Kuvaas, B. (2005). "Belønning og motivasjon; ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet" i *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (redigert av Knudsen, K. og A. R.), Cappelen Akademiske Forlag

Lazear, E.P og P. Oyer (2004). "Internal and external labor markets: a personnel economics approach," *Labour Economics*, Elsevier vol. 11

Lazear, E. P. (1998). *Personnel Economics for Managers*, John Wiley & Sons, Inc.

Levitt, S. D. og S. J. Dubner (2006). *Freakonomics*. Gyldendal

Lillestøl, J. (1997). *Sannsynlighetsregning og Statistikk med anvendelser*. Cappelen Akademiske Forlag

Nordhaug, O. (1993) *Måltrettet personalledelse*, Engers Boktrykkeri AS

Salvanes, K. G. (2003). "Den "nye" arbeidsmarknaden I Noreg" *Silhuetten nr 1*.

Vecchio, R. P. (1995) *Organizational Behaviour*, Harcourt Brace & Co

Wenstøp, F. (2001) *Statistikk og Dataanalyse*. Universitetsforlaget

Yin, Robert K. (1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publication

Østbye, H., K. Helland, K. Knapskog og L. O. Larsen. (2002) *Metodebok for Medievitenskap*. Fagbokforlaget

Forelesningsnotater fra følgende fag ved Norges Handelshøyskole:

LHR 423 Personalpolitikk og incentiver

LHR 401 Ledelsespsykologi og ledelsesutvikling

LHR 421 Kreativ ideutvikling i arbeidslivet

MET 211 Anvendt metode

ORG 100 Organisasjonsfag

ORG 200 Organisasjon og ledelse

SAM 464 Etikk, normer og incentiver

www.vurutvalgtebedrift.no

Appendix A

Spørreskjema

Del 1

Bakgrunnsinformasjon

Er du mann eller
1 kvinne?

Svar:

2 Hvor gammel er du?

Svar:

3 Hvilken avdeling jobber du i?

Svar:

4 Har du heltid- eller deltidsstilling?

Svar:

5 Hvor lenge har du vært ansatt hos *bedriften*?

Svar:

6 Har du noen gang vært på et kurs eller konferanse i regi av *bedriften*?

Svar:

Hva er viktig for at du skal trives på jobb? (Nevn de tre viktigste
7 faktorene)

Svar:

8 Hva er viktig for at du skal gjøre en god jobb? (Nevn de tre viktigste faktorene)

Svar:

Del 2

Gi karakter fra 1-7 etter hvor viktige følgende faktorer for deg

Mulighet for høy bonus	1	2	3	4	5	6	7
Høy grunnlønn	1	2	3	4	5	6	7
Frynsegoder	1	2	3	4	5	6	7
Salgsprovisjon (Cresco/Serviceavtaler)	1	2	3	4	5	6	7
Sosiale aktiviteter	1	2	3	4	5	6	7
Personlig tilbakemelding fra leder	1	2	3	4	5	6	7
Presentasjon av salgsresultater	1	2	3	4	5	6	7
Karrieremuligheter	1	2	3	4	5	6	7
Ansvar	1	2	3	4	5	6	7
Medbestemmelse	1	2	3	4	5	6	7
Annonsemøter	1	2	3	4	5	6	7
Opplæring/kurs	1	2	3	4	5	6	7
Interessante arbeidsoppgaver	1	2	3	4	5	6	7
Godt arbeidsmiljø	1	2	3	4	5	6	7

Del 3

1. Bonus

Jeg pleier å oppnå høy bonus	1	2	3	4	5	6	7
Jeg har innvirkning på hvor mye jeg får i bonus	1	2	3	4	5	6	7
Bonusordningen er rettferdig	1	2	3	4	5	6	7

2. Lønn og frynsegoder

Jeg er fornøyd med min nåværende grunnlønn.	1	2	3	4	5	6	7
Høyere grunnlønn vil gi meg lyst til å gjøre en ekstra arbeidsinnsats	1	2	3	4	5	6	7
Jeg synes grunnlønnen er god mtp bonusmulighetene	1	2	3	4	5	6	7
Jeg er fornøyd med frynsegodene; innpris på varer, lev.avtaler	1	2	3	4	5	6	7
Frynsegodene har betydning for min innsats	1	2	3	4	5	6	7

3. Salgsprovisjon

Jeg selger ofte produkter som gir provisjon	1	2	3	4	5	6	7
Det skulle vært flere/bedre provisjonsmuligheter	1	2	3	4	5	6	7
Jeg gjør en ekstra innsats for å selge varer som gir provisjon	1	2	3	4	5	6	7

4. Sosiale relasjoner

Jeg deltar på alle sosiale aktiviteter som arrangeres	1	2	3	4	5	6	7
Det er for få sosiale aktiviteter	1	2	3	4	5	6	7
Jeg kommer godt overens med mine kolleger	1	2	3	4	5	6	7
Vi samarbeider bra på min avdeling	1	2	3	4	5	6	7
Jeg er opptatt av andres mening om min arbeidsinnsats	1	2	3	4	5	6	7

5. Personlig tilbakemelding

Jeg får god oppfølging fra min nærmeste leder	1	2	3	4	5	6	7
Personlig oppfølging har stor betydning for min arbeidsinnsats	1	2	3	4	5	6	7

6. Resultatmåling

Jeg pleier å være øverst på salgsranking	1	2	3	4	5	6	7
Jeg foretrekker hyppig tilbakemelding på salgstall	1	2	3	4	5	6	7
Konkurranser øker innsatsen min.	1	2	3	4	5	6	7

7. Videreutvikling

Jeg ønsker en karriere i <i>bedriften</i>	1	2	3	4	5	6	7
Det er gode muligheter for å gjøre karriere i <i>bedriften</i>	1	2	3	4	5	6	7
Karrieremulighetene har betydning for min arbeidsinnsats	1	2	3	4	5	6	7
Kurs som XBit og X - Academy gjør meg til en bedre selger	1	2	3	4	5	6	7

8. Ansvar og medbestemmelse

Jeg har klare ansvarsområder på min avdeling	1	2	3	4	5	6	7
Jeg forsøker å holde ansvarsområdet mitt i henhold til standard	1	2	3	4	5	6	7
Jeg ønsker å ha innvirkning på avgjørelser som angår mitt arbeid	1	2	3	4	5	6	7
Jeg har den myndigheten jeg trenger i jobben som selger	1	2	3	4	5	6	7

9. Annonsemøter

Jeg er alltid til stede på annonsemøtene	1	2	3	4	5	6	7
De er nyttige og gjør det lettere å starte på ny kampanje	1	2	3	4	5	6	7
Annonsemøtene motiverer meg til å selge mer	1	2	3	4	5	6	7

10. Arbeidsmiljø

Jeg trives i jobben min	1	2	3	4	5	6	7
Mine arbeidsoppgaver er interessante og utfordrende	1	2	3	4	5	6	7
Utfordrende arbeidsoppgaver gir meg arbeidslyst	1	2	3	4	5	6	7
Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen	1	2	3	4	5	6	7
Godt arbeidsmiljø er viktig for min arbeidsinnsats	1	2	3	4	5	6	7

11. Kommentarer:

Appendix B

Resultater del 2 og del 3

Del2

	Svar1	Svar2	Svar3	Svar4	Svar5	Svar6	Svar7
Sp1	0	2	1	8	13	10	14
Sp2	0	0	6	14	10	11	7
Sp3	0	0	4	7	19	6	12
Sp4	7	10	11	9	10	0	1
Sp5	0	0	0	4	18	18	8
Sp6	0	0	0	1	14	16	17
Sp7	0	0	0	7	24	8	9
Sp8	0	0	3	8	14	11	12
Sp9	0	0	0	0	30	15	3
Sp10	0	0	0	0	16	25	7
Sp11	0	2	6	18	10	8	4
Sp12	0	0	0	7	4	17	20
Sp13	0	0	0	3	0	23	22
Sp14	0	0	0	0	0	5	43

Del 3

	Svar 1	Svar 2	Svar 3	Svar 4	Svar 5	Svar 6	Svar 7
Sp 1	9	10	8	13	7	0	0
Sp 2	0	4	0	10	16	15	2
Sp 3	3	3	10	9	9	10	3
Sp4	5	4	10	13	14	1	0
Sp5	0	4	0	0	8	22	13
Sp6	0	4	9	9	16	8	1
Sp7	0	0	0	3	7	16	21
Sp8	8	9	4	19	3	2	2
Sp9	9	8	1	16	6	4	3
Sp10	1	1	2	13	7	14	9
Sp11	5	5	5	7	11	7	7
Sp12	0	0	2	5	11	16	13
Sp13	3	3	6	22	9	0	4
Sp14	0	0	0	4	0	12	31
Sp15	0	0	0	2	4	20	21
Sp16	0	0	3	4	5	21	14
Sp17	0	2	2	3	12	21	7
Sp18	0	0	0	0	3	24	20
Sp19	0	3	8	11	15	9	1
Sp20	0	0	4	6	9	23	5
Sp21	1	1	2	3	5	27	8
Sp22	0	2	5	6	16	9	9
Sp23	0	0	2	3	11	23	8
Sp24	4	3	5	9	11	13	2
Sp25	0	1	1	5	4	22	14
Sp26	0	0	3	7	10	17	10
Sp27	0	0	0	4	5	12	26
Sp28	0	0	4	4	8	17	14
Sp29	0	1	3	5	6	13	19
Sp30	0	0	2	2	4	13	26
Sp31	0	0	1	7	20	10	9
Sp32	0	0	4	13	8	19	3
Sp33	0	0	0	0	2	13	32
Sp34	0	0	0	0	18	15	14
Sp35	0	0	0	0	8	26	13
Sp36	0	0	0	0	0	14	33
Sp37	0	0	0	0	0	5	42

Appendix C

Tabell

Tabell 3b

Ordningsobservatorer: Konfidensintervall for populasjonsmedianen.

Nødvendig verdi av c for å få et konfidensnivå på minst $1 - 2\alpha$ når konfidensintervallet er $(x_{(c)}, x^{(c)})$.

$1-2\alpha$.999	.998	.99	.98	.95	.90	.50
n							
2							
3							
4							
5							1
6						1	2
7				1	1	1	2
8			1	1	1	1	3
9			1	1	2	2	3
10		1	1	1	2	2	4
11	1	1	1	2	2	3	4
12	1	1	2	2	3	3	5
13	1	1	2	2	3	4	5
14	1	2	2	3	3	4	6
15	2	2	3	3	4	4	6
16	2	2	3	3	4	5	7
17	2	2	3	4	5	5	7
18	2	3	3	4	5	6	8
19	3	3	4	5	5	6	8
20	3	3	4	5	6	6	9
21	3	4	5	5	6	7	9
22	4	4	5	6	6	7	9
23	4	4	6	6	7	8	10
24	4	5	6	6	7	8	10
25	5	5	6	7	8	8	11
26	5	5	7	7	8	9	11
27	5	6	7	8	8	9	12
28	6	6	7	8	9	10	12
29	6	6	8	8	9	10	13
30	6	7	7	9	10	11	13
31	7	7	8	9	10	11	14
32	7	8	9	10	10	11	14
33	7	8	9	10	11	12	15
34	8	8	10	10	11	12	15
35	8	8	10	11	12	13	16
36	8	9	10	11	12	13	16
37	9	9	11	12	13	14	16
38	9	10	11	12	13	14	17
39	10	10	12	12	13	14	17
40	10	10	12	13	14	15	18
41	10	11	12	13	14	15	18
42	11	11	13	14	15	16	19
43	11	12	13	14	15	16	19
44	11	12	14	14	16	17	20
45	12	13	14	15	16	17	21
46	12	13	14	15	16	17	21
47	12	13	15	16	17	18	21
48	13	14	15	16	17	18	22
49	13	14	16	16	18	19	22
50	14	14	16	17	18	19	23

For n over 50, bruk tilnærmelsen: $c = \frac{1}{2}(n+1) - z_\alpha \cdot \frac{1}{2}\sqrt{n}$

z_α	3,29	3,09	2,58	2,33	1,96	1,645	0,67
α	0,0005	0,001	0,005	0,01	0,025	0,05	0,25