

NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, juni 2010

Belønningssystem i en produksjonsbedrift

Hvordan belønne i henhold til bedriftens strategiske mål

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i Økonomi og Administrasjon
Hovedprofil: Strategi og Ledelse
Veileder: Bjarne Espedal

Av
Endre Vigesimal



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

Sammendrag

Et helhetlig belønningssystem består av både finansielle og ikke-finansielle belønninger. Noen bedrifter med standardiserte arbeidsoppgaver har en tendens til å overfokusere på de finansielle belønningene, og neglisjerer behovet for ikke-finansielle belønninger. Oppgavens problemstilling har derfor vært: *Hvordan kan en produksjonsbedrift benytte belønningssystemet til å nå sine strategiske mål?* Jeg har forsøkt å kartlegge det helhetlige belønningssystemet til en produksjonsbedrift, hvor majoriteten av de ansatte er kvinner. Videre har jeg analysert hvordan bedriftens belønningssystem enten kan være effektivt, meningsløst eller virke mot sin hensikt. Til slutt har jeg forklart hvordan bedriftens strategiske mål kan operasjonaliseres i varierende grad. Når målet vanskelig kan operasjonaliseres betyr dette at det vil være mer problematisk å se en sammenheng mellom en bestemt handling og det strategiske målet.

Hovedkonklusjonen til oppgaven er at bedriften fokuserer på finansielle belønninger som motivasjon for ansatte, men belønningene har antagelig mistet sin insentiveffekt ettersom de ansatte nå forventer disse belønningene uavhengig av hvor bra bedriften gjør det.

Forord

I løpet av masterstudiet ved Norges Handelshøyskole ble det vekket en interesse for et tema mellom ”strategi og ledelse” og ”økonomisk styring”, nemlig belønningssystemer. Jeg ønsket derfor å fordype meg i dette emnet ytterligere gjennom en masterutredning.

De fleste lærebøker sier at for standardiserte oppgaver hvor kvantitet er viktigere enn kvalitet, er finansielle belønninger best egnet til å kjøpe medgjørighet og forutsigbar atferd fra ansatte. Etter å ha jobbet i en produksjonsbedrift med standardiserte oppgaver merket jeg likevel at det var et punkt hvor pengene alene ikke var nok.

Bedriften jeg jobbet i hadde lav turnover blant de ansatte til tross for forutsigbare dager og standardiserte arbeidsoppgaver. Jeg ønsket derfor å finne ut hvordan bedriften belønner sine ansatte, og undersøke i hvilken grad det nåværende belønningssystemet bygger på bedriftens strategiske mål. Det som er noe uvanlig med min oppgave, er at den ikke tar utgangspunkt i ledelsens lønninger. Denne oppgaven tar kun for seg medarbeiderne på de to laveste nivåene i bedriftshierarkiet.

Jeg vil rette en stor takk til bedriften hvor denne undersøkelsen ble gjort. En spesiell takk til daglig leder og de fire ansatte som tok seg tid til å svare på mine spørsmål. Jeg vil selvsagt også takke min veileder Bjarne Espedal for mange gode råd og innspill underveis i prosessen.

Bergen, juni 2010

Endre Vigeddal

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord.....	3
1. Innledning.....	6
1.1 Om bedriften	8
1.2 Belønninger	8
1.3 Hva verdsetter ansatte ved undersøkelsesbedriften?	9
2. Teori.....	11
2.1 Forholdet mellom motivasjon og ytelse.....	12
2.2 Indre og ytre motivasjon	13
2.3 Herzbergs Tofaktorteori	15
2.4 Rettferdighetsteorier.....	17
2.5 Belønninger	18
2.5.1 Ikke-finansielle belønninger	18
2.5.2 Finansielle belønninger	22
2.6 Noen eksempler på hvordan belønninger kan gå galt	23
2.6.1 Belønne indre motiverende arbeid med ytre belønning	23
2.6.2 Vridningseffekter	24
2.6.3 Belønne eller straffe ansatte for noe de ikke har kontroll over	24
3. Metode	25
3.1 Casestudie	25
3.2 Innsamling av data.....	25
3.2.1 Utvalg	26
3.2.2 Intervju	26
3.2.3 Intervjuguide	27
3.2.3.1 To eksempler på hvordan intervjuguiden for de ansatte ble utformet	28
3.2.3.2 Intervjuguide for intervju med daglig leder	28
3.2.4 Reliabilitet og validitet.....	28
3.3 Modeller	29
4. Analyse	32
4.1 Bedriftens kjerneverdier.....	32
4.2 Lederens syn på belønningssystemet.....	33
4.2.1 Finansielle belønninger	33
4.2.2 Ikke-finansielle belønninger	34

4.3 De ansattes syn på belønningssystemet	37
4.3.1 Finansielle belønninger	37
4.3.2 Ikke-finansielle belønninger	39
5. Resultat.....	43
5.1 Belønningssystemet og de strategiske kjerneverdiene.....	43
5.2 Finansielle belønninger	45
5.2.1 Fastlønn og overtidbetaling	45
5.2.2 Ikke-fraværsbonus.....	46
5.2.3 Årsbonusen.....	48
5.3 Ikke-finansielle belønninger	50
5.3.1 Ledelse.....	50
5.3.2 Ansatte	51
5.3.3 Læring og utvikling	53
5.3.4 Jobbdesign.....	55
6. Hvordan kan bedriften benytte belønningssystemet til å nå sine strategiske mål?.....	57
6.1 Strategiske mål som er essensielle for bedriftens overlevelse	57
6.2 Strategiske mål som krever ekstra innsats av de ansatte	58
6.3 Operasjonalisering og omfang av de strategiske målene	61
6.4 Fremtiden til undersøkelsesbedriften	65
7. Konklusjon	67
8. Litteraturliste.....	70

1. Innledning

I begynnelsen av 2010 fikk vi se hvordan belønningssystem kan føre til omtale i media, og hvordan en negativ vinkling kan være svært skadelig for bedriftens renommé. Særlig aktuelt har dette vært for finansielle belønninger som bonusutbetalinger og opsjoner. Internasjonalt har vi sett, gjennom AIGs situasjon, hvordan slike bonusordninger kan ødelegge, eller kraftig svekke, en stor aktørs omdømme. Dette amerikanske forsikringsselskapet fikk hjelp under den verste finanskrisetiden, og mottok en statlig støtte på hele 180 milliarder dollar. I februar 2010 kunne vi lese at selskapet betalte ut 100 millioner dollar i bonus til sine ansatte. Når flere ansatte i selskapet hadde mistet jobben, er det klart at disse utbetalingene var et ømfintlig tema for selskapet.

Også belønningssystemet for ansatte lengre nede i hierarkiet kan føre til negativ omtale, som vi så i Norge januar 2010. Denne situasjonen utspilte seg i et opplysningsselskap som heter "1881". Dette var et godt eksempel på hvordan belønningssystemer kan gi utslag i lavere motivasjon blant de ansatte samt dårlig pr for selskapet. Dette synes selvsagt rent intuitivt å være det motsatte av hva en virkelig ønsker å oppnå med belønningssystemer.

I "1881" var det så stort press på å få opp antall minutter per samtale at noen ansatte til slutt gikk ut i media og uttrykte sin misnøye. Presset for stadig å gjøre det bedre ble uutholdelig for mange, og bedriften skal ha mistet mange ansatte på grunn av nettopp dette. De som sluttet sa blant annet at de følte kvaliteten på tjenesten de ga ble betraktelig redusert, ettersom de hadde fått beskjed om å drøye ut tiden slik at de ville ligge på et nivå på 19,30 inntjente kroner per telefonsamtale. Dette ble det selvsagt stort oppslag om i avisene, og tilfeldig eller ikke, dagen etter at VG hadde trykket saken, trakk daværende konsernsjef Stig Eide Sivertsen seg fra stillingen.

Hvis demotiverte ansatte samt dårlig pr for bedriften i verste fall kan være resultatet man får fra belønningssystemer, kan man spørre seg hvorfor det da er så vanlig for bedrifter å ha disse? Man kan også stille spørsmål om hvordan et slikt belønningssystem bør være for å kunne motivere medarbeidere på de nederste nivåene.

I min oppgave vil jeg derfor gå i dybden på helhetlige belønningssystemer. Oppgaven vil derfor fokusere både på finansielle og ikke-finansielle belønninger. Grunnet begrenset tid og ressurser til denne undersøkelsen, vil fokuset være i en langt mindre bedrift enn det AIG er i internasjonal sammenheng og det 1881 er i Norge.

Det som er spesielt med bedriften jeg skal gjøre undersøkelsen i, er at det er en produksjonsbedrift hvor flertallet av de ansatte er kvinner. Det er sjelden man blir forfremmet, og siden arbeidet fungerer etter rullebåndsprinsippet, vil arbeidet naturlig nok bli ensformig i lengden. Med rullebåndsmetoden har man heller ikke muligheter til å tilby de ansatte fleksibel arbeidstid eller noen særlig grad av selvkontroll, ettersom man hele tiden er avhengig av de andre som jobber før og etter en på rullebåndet. Dette er faktorer som gjør et godt og helhetlig belønningssystem enda viktigere.

Teoretikere mener at et slikt helhetlig belønningssystem skal belønne ansatte i samsvar med deres verdi for organisasjonen i dens forsøk på å nå strategiske mål. Jeg vil derfor begynne analysedelen ved å undersøke hva bedriftens overordnede strategiske mål er.

Videre er målet med oppgaven å vurdere det nåværende belønningssystemet til undersøkelsesbedriften. Dette vil jeg gjøre gjennom bruk av teori innen emnet belønning og motivasjon. I analyse- og resultatdelen vil jeg påpeke, med grunnlag i datainnsamlingen og teorien, hvordan belønningene til denne bedriften enten kan være effektive, meningsløse, eller i verste fall virke mot sin hensikt. I slutten av oppgaven vil jeg trekke inn hva jeg mener bedriften gjør bra, og hvor forbedringspotensialet ligger.

Dette tatt i betraktning, så har jeg kommet frem til følgende problemstilling:
Hvordan kan en produksjonsbedrift benytte belønningssystemet til å nå sine strategiske mål?

1.1 Om bedriften

Bedriften som undersøkelsen skal gjennomføres i er en kjøttforedlingsbedrift. Den består av 7 ulike avdelinger, der de ansatte på de forskjellige avdelingene jobber så ofte som mulig på den samme avdelingen. Dette medfører minimalt med horisontal rotering i arbeidsoppgaver og gjør at ansatte blir eksperter på sitt område, men kan også medføre forutsigbare dager og svært standardisert arbeid. Dette kan være effektivt for bedriften, men kan kanskje også fortone seg som noe kjedelig for de ansatte.

Arbeidsoppgavene for de enkelte avdelingene kan variere fra å produsere hamburgere, pølser og pizzafyll, til å plassere de ferdige produktene på fryserommet. Det foredles 3-4000 tonn kjøtt i året i denne bedriften, hvor det per dags dato er ansatt rundt 55 personer. Av disse 55 er majoriteten kvinner i alderen 37-60 år, og få av dem har høyere utdanning. Bedriften har en forholdsvis lav turnover av ansatte, så det er tydelig at de gjør mye riktig. I en artikkel i lokalavisen stod det til og med at flere av de ansatte ikke har arbeidet andre steder, og at de ofte blir der til de pensjoneres.

Grunnen til at jeg velger å fokusere på én enkelt bedrift, er som Michael Armstrong (2007) sier; man bør finne noe som virker i den konteksten organisasjonen befinner seg i. Det er viktig at man ikke bare velger belønningssystem fordi det er "flavour of the month" eller fordi man følger blindt det de beste gjør. Belønningssystemer bør være individuelle for bedrifter, noe som medfører at funnene til denne oppgaven vil være vanskelige å generalisere. Oppgaven vil likevel forsøke å forklare faktorer andre produksjonsbedrifter bør være klar over når de utformer sitt belønningssystem.

1.2 Belønninger

Gjennom tidligere erfaringer med denne arbeidsplassen, har jeg funnet at bedriften de siste årene har benyttet seg av følgende finansielle og ikke-finansielle belønninger:

Finansielle belønninger

- Vanlig lønn i forhold til tariffen.
- Overtidsbetaling.
- Årsbonus.
- Ikke-fraværsbonus.

Ikke-finansielle belønninger

- Kake ved salgsrekorder.
- Avspasering på fredager.
- Tilbud om gratisbilletter til fotballkamper.
- Teambuildingskurs.

I tillegg til dette kommer også frynsegoder som rabatt på kjøttvarer og billig middag i lunsjpausen.

1.3 Hva verdsetter ansatte ved undersøkelsesbedriften?

Gjennom tidligere samtaler med noen av de ansatte i denne bedriften, har jeg også fått en pekepinn på hva de verdsetter ved denne bedriften, og dette vil også være faktorer jeg vil se nærmere på under datainnsamlingen og i analyse- og resultatdelen. Disse er:

Ledelsen - Når denne oppgaven benytter ordet ”ledelsen” vil det si både topplederne og mellomlederne, men ikke avdelingslederne ettersom disse arbeider aktivt på produksjonsnivået på lik linje med sine underordnede. Ledelsen blir betegnet som snill, blant annet ved at de i stor utstrekning gir fri til de ansatte når de ber om det. Ledelsen blir også beskrevet som faglig kompetent og forståelsesfull. Mange av de eldste medarbeiderne er også takknemlige for at de har fått eller får beholde en arbeidsplass til tross for sin relativt høye alder.

Arbeidsmiljøet - God kontakt og tone med kollegaer blir nevnt som den viktigste grunnen til at de jobber der.

Tidlig fri på fredager - De ansatte jobber en halvtime ekstra hver dag fra mandag til torsdag, og får derfor gå hjem 2 timer tidligere enn normalt på fredagen.

Muligheter for overtid eller deltid - Dagene kan bli lange for mange av de ansatte, og overtid forekommer ofte. Mange jeg har snakket med ved tidligere anledninger liker dette, da det gir dem ekstraintekt. Andre jobber også deltid i bedriften, en mulighet flere ansatte virker svært glade for. Særlig gjelder dette når de ikke ønsker eller er i stand til å jobbe fulle dager lenger.

Ikke-fraværsbonus - Ved å møte opp hver arbeidsdag i én måned, i henhold til sin arbeidskontrakt, får de ansatte en bonus på 1000 kroner. Denne bonusen bortfaller dersom de har en sykefraværsdag.

Årsbonus - De ansatte har de siste årene fått en bonus på slutten av kalenderåret. Denne ”julebonusen” fordeles over antall timer de har jobbet, og summen som skal fordeles blir fastsatt av ledelsen.

Konkurransedyktig lønn - Noen jeg har snakket med har også beskrevet lønnen som konkurransedyktig, og har i den sammenheng sagt at de gikk opp i lønn i forhold til sin forrige arbeidsplass allerede første året.

Bedriftens lokalisering - Bedriftslokalene ligger sentralt i lokalmiljøet, og de fleste ansatte bor i nærmiljøet.

2. Teori

Jeg vil nå komme inn på teorien bak oppgaven, og definere hva belønningsledelse er og gi en beskrivelse av ytre og indre motivasjon. Jeg vil også knytte Herzbergs tofaktorteori og rettferdighetsteorier inn i oppgaven for å forklare hvordan finansiell og ikke-finansiell belønningsform spiller viktige roller i jakten på et felles mål. Jeg vil deretter ta for meg noen eksempler på belønningsformer som tar sikte på å dekke henholdsvis det ytre og indre motivasjonsbehovet. Til slutt i teoridelen vil jeg beskrive noen av de negative konsekvenser vi kan få av et dårlig konstruert belønningssystem.

Som Michael Armstrong sier i boken *Employee reward management and practice*, så handler belønningsledelse om ”... de strategier, prosesser og retningslinjer som er nødvendige for å sikre at innsatsen til mennesker i organisasjonen blir anerkjent gjennom både finansielle og ikke-finansielle midler.” Han sier videre at det overordnede målet er å belønne ansatte rettferdig og konsekvent, og gjøre dette i samsvar med deres verdi for organisasjonen i organisasjonens forsøk på å nå dens strategiske mål.

Det vi kanskje til vanlig forbinder med belønning, er det som kalles finansielle belønninger. Som navnet tilsier, vil dette som regel inneholde en finansiell påskjønnelse til den ansatte. Den viktigste og således også den vanligste formen for finansiell belønning er selvsagt lønn. I tillegg kan det komme provisjoner ved økt salg, utdeling av en del av overskuddet til de ansatte og andre bonuser i form av penger eller frynsegoder.

Men for å få et helhetlig belønningssystem, det som Michael Armstrong kaller ”total reward system”, kreves det også at man belønner de ansatte med såkalte *ikke-monetære* metoder. For enkelthetskyld skal jeg benytte meg av ordet ”ikke-finansielle” i resten av oppgaven, et ord som minner mer om det engelske ”non-financial” som brukes i de fleste lærebøker om emnet.

Disse ikke-finansielle belønningsformene består blant annet av faktorer som anerkjennelse, lærings- og utviklingsmuligheter og økt jobbanvar for de ansatte. Der hvor finansielle belønningsformer er forholdsvis lette å innføre, selv om man kan være uheldig med virkningen av disse, er ikke-finansielle belønningsformer ofte vanskeligere å forholde seg til. Dette er fordi de er immaterielle, og medfører derfor sjelden noen direkte utbetalinger. De ikke-finansielle belønningene oppstår ofte fra selve arbeidet, for eksempel gjennom prestasjon, autonomi, anerkjennelse, muligheter til å bruke og utvikle ferdigheter, opplæring, karriereutvikling og lederskap av høy kvalitet (Armstrong, 2007).

Hovedpoenget bak belønningssystemet er at ledelsen, ved å belønne ønsket atferd, gir et signal om hva de ønsker og hva de ikke ønsker at ansatte skal gjøre (Yukl.G, 2006)

Når en skal undersøke et belønningssystem, er det også viktig å vite hva indre og ytre motivasjon betyr, og deres implikasjoner for hvor vellykket belønningssystemet vil bli.

2.1 Forholdet mellom motivasjon og ytelse

Mitchell og Larson (1987) har forklart forholdet mellom motivasjon og ytelse i denne figuren:

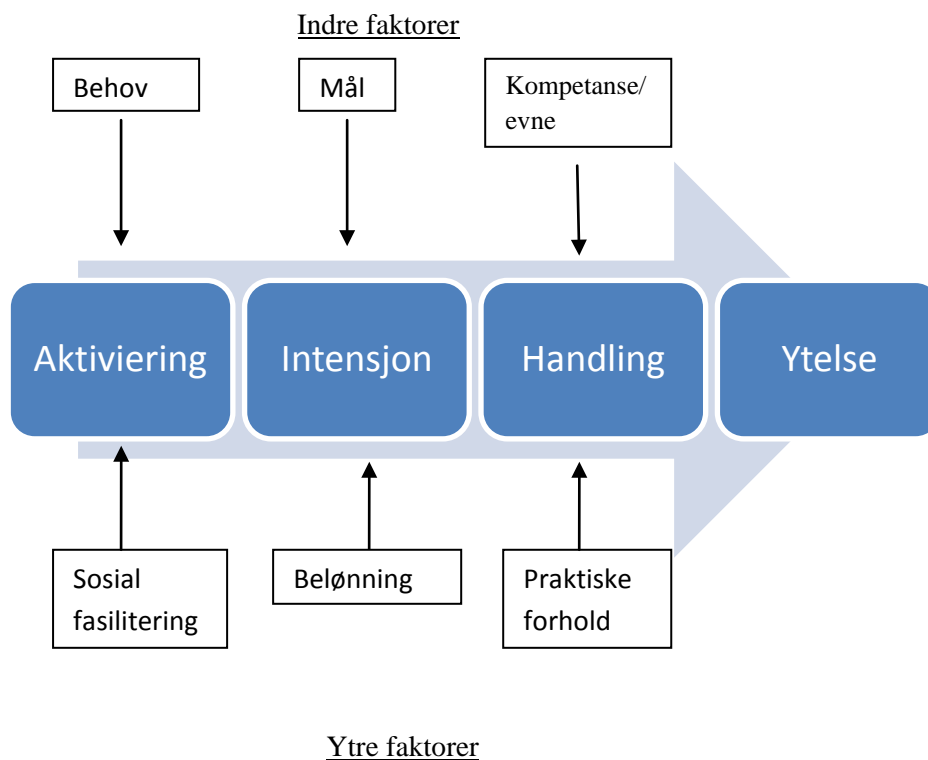


Fig.1 Oversatt versjon hentet fra Haukedal (2005)

Det modellen sier, er at veien til ytelse starter med *aktivering*, altså igangsetting. Igangsetting inngår også i en av de mest vanlige definisjonene av motivasjon som blir brukt i Norge. Der heter det at motivasjon er ”psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd” (Willy Haukedal, 2005). Willy Haukedal (2005) sier at denne aktiveringen oppstår som en følge av enten et utilfredsstilt behov eller andres tilstedeværelse, såkalt sosial fasilitering.

Et ønske om å *gjøre noe* må omsettes til en intensjon eller *vilje til å utføre noe* som har sammenheng med årsaken til aktiveringen. Kanskje er det målet i seg selv som gjør at man har lyst til å utføre denne handlingen. Et eksempel på dette kan være en ansatt som tar et kurs, og på denne måten håper å bli mer verdsatt av bedriften, og kanskje bli forfremmet. Men vi ser også at bedriften selv kan skape denne viljen ved å belønne den ansatte for å utføre handlingen.

Nest sist i modellen kommer handling. Intensjonene må omsettes til atferd for å avstedkomme konkret ytelse. Alle som har brutt nyttårslofter vet hvor viktig det er med handlingselementet. Det er alltid hva som **faktisk** blir gjort, og ikke de gode intensjonene som til slutt teller. De indre faktorene som spiller inn på dette stadiet, er evner og relevant kunnskap. Blant de praktiske forholdene, eller ytre faktorer, finner vi tekniske, sosiale og miljømessige forhold. Tekniske forhold er upersonlige og kan omfatte produksjonsutstyr, men også administrative rutiner, eksempelvis innkjøp. Sosiale forhold omfatter samarbeid med andre, som kollegaer og ledere, men kan også være kunder og andre interessenter (Willy Haukedal, 2005). Når det gjelder arbeidsmiljøet, influerer dette arbeidsutførelsen direkte. Haukedal bruker svakt arbeidslys som en årsak som kan være tilstrekkelig for at resultatet av innsatsen blir dårlig.

Både aktivisering, intensjon og handling er nødvendig for å oppnå ytelse. Ytelse er et sammensatt fenomen og er avhengig av en rekke årsaker i tillegg til motivasjon. Derfor må alle forhold rundt et bestemt ytelsesområde kartlegges før en organisasjon setter i gang med bestemte tiltak.

Min oppgave vil videre fokusere på intensjonsdelen av modellen ovenfor. Hvilke belønningsformer gjør at en ansatt selv ønsker å handle slik bedriften ønsker?

2.2 Indre og ytre motivasjon

Som figur 1 viser, blir den ansatte både påvirket av ytre faktorer og indre faktorer. Knyttet til dette, har vi også noe som kalles ytre og indre motivasjon. Bård Kuvaas, foreleser innen HRM på BI, definerer ytre motivasjon på følgende måte:

”Ytre motivasjon refererer til adferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger, for eksempel når vi tar oppvasken for å få skryt, for å bli fremstilt i et godt lys eller for å tjene en hundrelapp. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsisituasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller en

forfremmelse. Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den” (Bård Kuvaas, 2005).

Indre motivasjon derimot, referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgaver vi utfører, og Kuvaas bruker eksempelet om en hobbyaktivitet for å illustrere. Hvis vi har en hobby der vi ”glemmer tid og sted”, vil spørsmålet om hva vi får for å utføre aktiviteten, være mindre viktig.

Når det gjelder hvilken av disse to motivasjonstypene som er den beste kilden til gode prestasjoner, avhenger dette av arbeidsoppgavene. Bård Kuvaas refererer i boken ”Hvordan kan frynsegoder bli belønning” til undersøkelser gjort av blant annet Amabile (1988), Beer og Cannon (2004), Deci, Ryan og Koestner (1999), når han sier at indre motivasjon er mer effektivt ”... for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet”. (Kuvaas, 2005).

Motsatt mener en at ytre motivasjon ser ut til å være best egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende. Her er det viktigste å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat, og det forventes ikke positive langtidseffekter på atferd eller holdninger. For slike jobber eller oppgaver, hevder Kuvaas at organisasjonen med fordel kan kjøpe medgjørighet og forutsigbar atferd av sine ansatte gjennom ytre belønningsformer, for eksempel ved bruk av prestasjonsbaserte insentiver.

Bård Kuvaas (2008) skriver at man kan tenke på forholdet mellom indre og ytre motivasjon som forholdet mellom bakgrunn og forgrunn. Han sier videre at ”ytre belønning og ytre motivasjon kommer ofte i forgrunnen når vi er i lønnsforhandlinger eller når vi står overfor en valgsituasjon, for eksempel om vi skal bytte jobb eller ta på oss et nytt prosjekt eller en ny oppgave, mens indre belønninger og indre motivasjon er det som er i forgrunnen når vi gjør vår daglige jobb.” (Kuvaas, 2008)

Utifra det som er blitt beskrevet til nå, er det lett å forstå at ansatte bør ha både en indre og en ytre motivasjon. Man liker kanskje best å tro at en selv er styrt av en indre motivasjon og en glede over selve arbeidet. Det er blitt foretatt studier på dette emnet hvor man fant at vi forklarer vår egen motivasjon med motiver som at jobben er interessant og spennende, mens vi tror at andre trenger ytre stimulans for å gjøre en god jobb (Bård Kuvaas, 2005).

2.3 Herzbergs Tofaktorteori

For å komme nærmere innpå hvorfor både indre og ytre motivasjon er viktig, og hvorfor bedrifter bør benytte seg av både finansielle og ikke-finansielle belønninger, kan en se på Frederick Herzbergs tofaktorteori. Det denne teorien sier, er at noen faktorer, kalt motivasjonsfaktorer, bidrar til å øke motivasjonen til de ansatte. Felles for disse er at de har en relativt varig virkning på holdninger til arbeidet og er relatert til jobbinnholdet og forholdet mellom person og arbeid.

Noen viktige motivasjonsfaktorer

- 1: Prestasjoner - tilfredsstillelsen ved å fullføre et arbeid, løse problemer, se resultater av arbeidet sitt.
- 2: Anerkjennelse - for vel utført arbeid, i motsetning til en generell følelse av "å bli satt pris på".
- 3: Arbeidet i seg selv - interessant, varierende, skapende og lignende.
- 4: Ansvar - kontroll over sin egen arbeidssituasjon, det å få ansvaret for andres arbeidsutførelse.
- 5: Forfremmelse - konkrete tilfeller der en er blitt tildelt høyere formell status i hierarkiet.
- 6: Vekst - læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse og videre vekst.

Kilde: Willy Haukedal, 2005

Disse motivasjonsfaktorene korresponderer med de to høyeste behovene i Maslows behovspyramide, nemlig behovet for selvaktualisering og behovet for anerkjennelse (Haukedal, 2005).

Andre faktorer fant Herzberg var mer relatert til utilfredshet i forhold til arbeidet, og han kalte disse faktorene for "hygienefaktorer". Fellestrekkene for disse hygienefaktorene er at effekten er nokså kortvarig, de er relatert mer til arbeidsoppgavenes omgivelser eller sammenheng enn til selve jobbinnholdet, og nullpunktet har en tendens til å heve seg slik at ting blir tatt for gitt etter en viss periode. Dersom disse faktorene er til stede, vil det ikke nødvendigvis medføre motiverte ansatte, men dersom de ikke er tilstede, vil det mest sannsynlig føre til misfornøyde ansatte.

Noen viktige hygienefaktorer

- 1: Bedriftens politikk og administrasjon - gjelder bedriften som helhet i motsetning til forholdet mellom overordnet og underordnet.
- 2: Lederen - om han er teknisk kompetent, villig til å lære fra seg og delegerer ansvar, rettferdig.
- 3: Arbeidsforholdene - gjelder de rent fysiske arbeidsforholdene: lys, temperatur, hjelpemidler, plass, arbeidsmengde.
- 4: Mellommenneskelige forhold
- 5: Økonomisk godtgjørelse
- 6: Status - referer ikke til den formelle statusen i stillingshierarkiet, men mer til tilhørende statussymboler som golvteppe på kontoret, egen sekretær og lignende.
- 7: Trygghet i arbeidet - objektive tegn på trygghet, som tjenestetid, at bedriften er solid osv.
- 8: Privatlivet – hvordan arbeidet influerer det personlige livet, for eksempel i hjemmet.

Kilde: Willy Haukedal, 2005

Tofaktorteorien sier at bedriften bør, for å unngå misfornøyde og umotiverte medarbeidere, ha hygienefaktorene til stede, og bygge motivasjonsfaktorene inn i den enkeltes arbeidsoppgaver. På denne måten kan bedriften sikre seg motiverte medarbeidere og overskuddsatferd som fleksibilitet, innovasjon og ytelse utover det som er nødvendig for å beholde jobben (Haukedal, 2005).

En av implikasjonene av denne teorien er at motivasjon krever mer enn bare fravær av utilfredshet. Dette er en av grunnene til at bedrifter legger store ressurser i utformingen av belønningssystemer. Ofte kan variasjon, utfordringer, tilbakemelding og autonomi i mange tilfeller bli redusert som følge av ledelsens behov for kontroll og styring. Resultatet er da i flere tilfeller at ansatte holder på jobben på grunn av godene, altså hygienefaktorene, men forsøker å unngå selve arbeidet gjennom ulike former for fravær og utvikling av andre former for oppgaver som ikke nødvendigvis skaper verdier for bedriften (Haukedal, 2005).

Denne modellen har fått en del kritikk opp gjennom årene, blant annet fordi det hevdes at resultatene fra Herzbergs studier er betinget av den spesielle metoden som ble benyttet (Haukedal, 2005). Allikevel er det en meget populær teori som ofte blir brukt i lærebøker angående motivasjon, og en teori som virker intuitivt forståelig.

2.4 Rettferdighetsteorier

Disse teoriene ble startet av J. Stacy Adams som i 1963 publiserte artikkelen "Towards an understanding of inequity". Kjernen i rettferdighetsteoriene er at mennesker spør seg selv om hva de får igjen for egen innsats, og sammenligner dette med det andre får for sin ytelse. Dersom vi opplever et misforhold, det vil si at vi mottar mer eller mindre enn andre i forhold til innsatsen, så resulterer dette i et behov for å gjenopprette balansen. Et behov som motiverer til handling rettet mot ubalansen (Haukedal, 2005). Denne teorien gjelder hovedsakelig for finansielle belønninger, og består av følgende elementer:

- 1: Mennesker utvikler oppfatninger om hva som er rettferdig lønn.
- 2: Mennesker sammenligner sin uttelling med andres.
3. Ved ulikhet motiveres vi til å gjøre noe med det.

Dette er med andre ord en subjektiv prosess, der man selv vurderer sin egen innsats og uttelling i kvalitet og/eller frekvens. Hvem man sammenligner seg med, er også av stor betydning for utfallet av denne prosessen. En kan sammenligne seg med andre personer langs dimensjoner organisasjonen ikke har vurdert som relevante og man kan dermed oppleve både rettferdighet og urettferdighet som andre ikke er oppmerksom på.

Dersom en føler at det er ulikhet i forholdet mellom egen innsats og lønn, vil dette motivere til handlinger for å eliminere dette. Det finnes flere måter å handle på. Eksempelvis kan en ulikhet bli løst ved at et ulikhetsforhold omdefineres istedenfor endres i konkret forstand. Haukedal (2005) bruker eksempelet om at en person som opplever det som urettferdig at en kollega får bærbar PC på firmaets regning, kan berolige seg selv med at vedkommende da er mer utsatt for å måtte ta på seg ekstra hjemmearbeid. Et annet eksempel er dersom man synes at andre ansatte får mer spennende arbeidsoppgaver enn en selv, og man derfor begynner å markedsføre seg og sin kompetanse bedre gjennom hardere arbeid og kanskje forhandler med sin overordnede for å forbedre situasjonen. Slik kan rettferdighetsteori benyttes til noe positivt for både bedriften og personen.

Det kan derimot også tenkes at personen ikke synes at det ansvaret han har tatt på seg samsvarer med den lønnen han eller hun får. En ansatt kan da gi opp forsøket på å påvirke sitt lønnsnivå, selv om dette oppleves som for lavt i forhold til andre sammenlignbare personer. I stedet velger vedkommende å justere ned sitt innsatsnivå. Dette kan sammenlignes med gratispassasjerproblemet, som blir nevnt senere i teoridelen, ettersom det er vanskelig for ledelsen å plukke opp hvem som har justert ned sitt innsatsnivå og hvem som jobber for fullt.

Det er derfor lett å forstå at også de ansattes oppfattelse av belønningssystemets rettferdighet vil ha en effekt på om de finansielle og ikke-finansielle belønningene vil resultere i ønsket handling. Jeg har derfor også tatt dette med under avsnitt 3.3 hvor jeg har utformet en modell. Rettferdighetsteoriene vil også bli vurdert under datainnsamlingen og analysedelen.

2.5 Belønninger

Nedenfor følger noen vanlige belønningsformer, og jeg vil kort beskrive hvordan bedriften kan benytte disse for å motivere de ansatte. Teorien nedenfor er hentet fra Michael Armstrongs bok "Employee reward management and practice" fra 2007.

2.5.1 Ikke-finansielle belønninger

Motivasjon gjennom prestasjon

Hvis motivasjon gjennom prestasjon er høy, vil dette resultere i "skjønnsmessig adferd". Purcell *et. al* (2003) definerer dette på følgende måte: "*Skjønnsmessig atferd referer til de valg som folk gjør angående hvordan de utfører sitt arbeid og den mengden arbeid, omsorg, innovasjon og produktiv atferd de viser.*" Purcell sier videre at dette er forskjellen mellom ansatte som gjør en jobb, og ansatte som gjør en utmerket jobb.

Kvaliteten på arbeidslivet

Belønninger kan bli gitt gjennom arbeidsmiljøet dersom det forbedrer kvaliteten på arbeidslivet. Dette er et spørsmål om hvordan arbeidet er organisert og hvilken type anlegg/utstyr som tilbys, samt utforming av jobben eller rollen. For eksempel kan forskere føle seg godt belønnet når de har et utmerket laboratorium eller annet anlegg som de kan bruke til å levere spennende resultater.

Balanse mellom arbeid og fritid

En balansepolitikk mellom arbeidslivet og privatlivet kan belønne folk ved å anerkjenne deres behov også utenfor jobben. Dette kan for eksempel gjøres ved å sørge for en fleksibel arbeidsordning og da gjøre det klart at folk ikke nødvendigvis vil bli belønnet fordi de blir igjen etter normal stengt tid. Det er hva de leverer som teller, ikke hvor lenge de arbeider.

Employee voice

Employee voice er et uttrykk som Michael Armstrong bruker for å beskrive de muligheter de ansatte har til å bidra gjennom sine forslag og meninger. De ansatte kan ha en ”stemme” i det dagligdagse arbeidet og interaksjonen mellom ansatte og ledelsen, og dette spiller også inn på andre faktorer som kan gi økt motivasjon, som anerkjennelse, prestasjon og ansvarsfølelse. Bedriften kan utnytte dette ved å sette ansatte i situasjoner hvor deres syn kan bli uttrykt, hørt og handlet etter.

Anerkjennelse

Dette er kanskje den aller viktigste, og kostnadseffektive måten å belønne folk på. Ansatte må ikke bare få vite hvor godt de har nådd målene som er blitt satt for dem, men også at dette blir verdsatt. Anerkjennelse kan forekomme ved positiv og umiddelbar tilbakemelding fra ledere og kolleger som anerkjenner individets og teamets innsats. Det kan også vises ved at ledere hører og handler etter forslag fra teamets medlemmer. Andre måter å anerkjenne en ansatts bidrag, er gjennom forfremmelse, allokering til et høytprofilert prosjekt eller en utvidelse av jobben for å gi rom for mer interessant og givende arbeid. Alternativt kan man gi anerkjennelse ved bruk av ”offentlig applaus”, statussymboler av et eller annet slag, reiser utenlands eller priser i forbindelse med langvarig tjeneste. Disse måtene å gi anerkjennelse kan føre til at noen blir sett på som ”vinnere”, noe som da også dessverre kan gi en følelse til andre om at de er ”tapere”, og disse ”taperne” er belønningsmedaljens bakside.

Jobbdesign og rolleutvikling

Jobbdesign har, ifølge Michael Armstrong, to mål. Det første målet er å møte organisasjonens behov for operasjonell effektivitet, kvalitet på produkter/tjenester i tillegg til produktivitet. Det andre målet er å belønne enkeltpersoner ved å tilfredsstillere deres behov for meningsfylt arbeid som sørger for å holde på interessen, er utfordrende og tilfredsstillende ved gjennomføringen. Siden jobbdesign ikke er en statisk prosess, må ledere og medlemmene i deres team jobbe sammen for å oppnå gjensidig forståelse av stadig forandrede forventninger. Ved å gjøre dette, håper man å oppnå indre motivasjon fra selve jobben. Ed Lawler (1969) skriver at for å gjøre rollene indre motiverende, bør rollen inneholde følgende:

Tilbakemelding - Individider må få meningsfull tilbakemelding angående deres prestasjoner, fortrinnsvis gjennom å evaluere sin egen innsats og så bearbeide tilbakemeldingen. Dette

innebærer at de ideelt sett arbeider på en hel prosess/helt produkt eller en viktig del av prosessen eller produktet så de kan se bildet i sin helhet.

Bruk av evner/kunnskap - Rollen må oppfattes som at den krever de evner som individet i denne rollen verdsetter og har. På denne måten vil de føle seg mer betydningsfulle i den spesifikke rollen.

Selvkontroll - Individet må føle at de har en høy grad av selvkontroll når det gjelder å sette sine egne mål og selv finne veiene til disse målene.

Læring og utvikling

Ofte er den nåværende arbeidsplassen og arbeidsoppgaver kun midlertidig. Forfatteren R. Brayton Bowen sier i sin bok "Recognizing and rewarding employees" (2000) at tiden da man ansatte folk og hadde dem til de pensjonerte seg, er forbi. Istedenfor har vi fått en ny kultur, som gjør at de ansatte har blitt "friere" til å bevege seg, det være seg innenfor bedriften eller utenfor. Ved å ta dette til etterretning, at de ansatte vil opp og frem, kan bedriften innføre tiltak som inneholder trening og læring, og på denne måten motivere de talentfulle ansatte til å gjøre det lille ekstra. Det kan også gjøre at de største talentene blir i bedriften.

Læring på arbeidsplassen

Arbeidsplassen som et miljø for læring kan belønne folk ved å tilby dem muligheter til å utvikle sine ferdigheter og deres arbeidsevne. Læring kan være tilsiktet og planlagt, med sikte på å trene ansatte gjennom å støtte, strukturere og overvåke deres læring på jobben. Men læring kan også være en dagligdags del av jobben. Folk utvikler ferdigheter, kunnskaper og forståelse gjennom å forholde seg til de utfordringene de møter på jobben. Dette er en form for kontinuerlig læring, og linjeledere kan bli oppmuntret og trent til å forbedre denne prosessen.

Trening

Et tilbud om systematisk og planlagt opplæring og utviklingsaktiviteter for å fremme læring kan motivere de ansatte til kontinuerlig å oppgradere sine ferdigheter og gradvis utvikle sine karrierer. Mange ser nå på muligheten til slik trening som et nøkkelelement i den totale belønningspakken. Særlig relevant er dette i bedrifter der ansatte kanskje ikke har like gode muligheter til å stige i gradene, men fremdeles kan utvikle seg sidelengs.

Performance Management

Prosesser involvert i performance management, eller prestasjonsledelse, er en effektiv måte å gi relasjonelle belønninger på. Disse prosessene kan være grunnlaget for å utvikle en positiv psykologisk kontrakt gjennom å klargjøre gjensidige forventninger til ledere og deres ansatte. Motivasjonen kan bli økt gjennom tilbakemeldinger. Prestasjonsvurderinger kan være informasjon knyttet til planlegging av personlig utvikling, og kan på den måten oppmuntre til selvstyrt læring med den støtten som trengs av ledelsen og organisasjonen.

Karriereutvikling

Organisasjoner kan tilby muligheter til personer som ønsker å nå nye nivåer i karrieren. Talentfulle ansatte kan få den veiledningen og oppmuntringen som de trenger for å oppfylle sitt potensial og oppnå en suksessfull karriere i stil med deres kunnskaper og ambisjoner. Dette er særlig viktig for bedrifter i forsøket på å rekruttere og beholde talenter.

2.5.2 Finansielle belønninger

Blant de finansielle belønningene er fastlønn det vanligste. Fastlønnen blir satt i forhold til de arbeidsoppgavene en skal utføre, den utdannelsen en har eller ansienniteten en har opparbeidet seg. Fastlønnen kan også bli satt gjennom lønnsforhandlinger med fagforeninger eller ved å inngå en individuell avtale (Armstrong, 2007).

Fastlønnen blir ofte beskrevet enten som et årlig, månedlig, eller ukentlig beløp eller som timesats. Gjennom fastlønnen viser bedriften hvilke ansatte den ønsker, og hva den er beredt til å betale de som er kvalifiserte (Lazear og Gibbs, 2007).

Dersom arbeidet innebærer noen ekstra kostnader, er det vanlig å få kompensert for dette gjennom ekstralønn. Armstrong (2007) nevner blant annet at det koster mer å bo i storbyer, og derfor kan ekstralønnen gjøre det mulig å bo der, dersom bedriften er lokalisert der. Andre eksempler på at ekstralønn blir brukt, er når man jobber til ”ubekvemme” tider. I Norge gjelder dette særlig arbeid på helligdager og kveldsskift. Også overtidsbetaling er en type ekstralønn, og er svært vanlig i Norge.

I tillegg til fastlønnen og ekstralønnen er det også verdt å nevne, under finansielle belønninger, hvordan noen bedrifter benytter seg av frynsegoder. Frynsegoder inkluderer pensjoner, sykepenger, forsikring, firmabiler og en rekke andre fordeler. De består av godtgjørelse i tillegg til ulike former for kontant lønn og inkluderer også andre belønninger som strengt tatt ikke er finansielle, for eksempel årlige ferier.

Finansielle belønninger dekker ofte det behovet de ansatte har for å ha en plass og bo, og bidrar til en trygghetsfølelse. I tillegg kan finansielle belønninger bidra til å vise den ansatte at han har gjort noe godt, og på denne måten bidra til å dekke behovet hans for anerkjennelse, som tidligere nevnt.

Som oftest, når man leser kritiske tekster om belønningers virkning på motivasjonen, er det de finansielle belønningene som mottar hardest skyts. Som nevnt tidligere i teoridelen, så kan et finansielt belønningssystem virke lettest å implementere, men det kan også ha mothaker, som jeg vil komme nærmere innpå nå.

2.6 Noen eksempler på hvordan belønninger kan gå galt

2.6.1 Belønne indre motiverende arbeid med ytre belønning

I artikkelen av Bård Kuvaas (2005) i "Hvordan kan frynsegoder bli belønning" nevner han hvordan ytre belønning kan ha en negativ virkning på den indre motivasjonen. Han refererer til DeCharms (1968) og Deci (1971) som tidlig observerte at ytre belønninger ikke bare økte mottakernes ytre motivasjon, men også reduserte deres indre motivasjon. Dersom både ytre og indre motivasjon er like viktig, og reduksjonen av indre motivasjon er høyere enn økningen i ytre motivasjon, blir resultatet at den totale motivasjonen blir redusert. Særlig alvorlig blir slike "fortrengningseffekter" dersom indre motivasjon er en mer effektiv kilde til gode prestasjoner enn ytre motivasjon. Dette gjelder helst for finansielle belønninger. For verbale ytre belønninger, viser studien ifølge Kuvaas, at den indre motivasjonen blir økt. En annen statistisk oversiktsanalyse som Kuvaas referer til kan også være relevant for denne oppgaven. I denne studien, foretatt av Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw i 1998, kommer man frem til at ytre belønning kan ha positive prestasjonseffekter på kvantitet, men ikke kvalitet, og kun for i utgangspunktet trivielle eller lite indre motiverende oppgaver (eksempelvis treplanting og rottefangning). Dette begrunner Kuvaas med at for slike oppgaver er det liten eller ingen indre motivasjon å fortrenge.

Når man skal forklare hvorfor slik fortrenning av indre motivasjon kan forekomme, er en klassisk forklaring at det oppstår fordi belønningsmottakeren føler seg kontrollert utenfra og derfor får redusert følelse av selvbestemmelse. En annen forklaring fokuserer på at belønningsmottakeren kan tolke belønningen som en undervurdering av hans eller hennes holdninger eller arbeidsmoral. Med andre ord, at man tror bedriften ikke setter pris på den innsatsen man har gjort før, siden de nå ønsker å belønne dette arbeidet. En tredje forklaring henviser til nedvurdering av selve jobben eller oppgaven på grunn av høy prissetting eller ekstra kompensasjon. Det kan være at den ansatte tenker "dette må være en ekstremt kjedelig jobb, siden de vil bestikke meg med ekstragoder for at jeg skal ta den" (Kuvaas 2005).

Et svært vanlig lærebokseksempel på dette, er da man innførte en symbolsk pengegave for at folk skulle gi blod. Dette var egentlig en indre motiverende handling, ettersom man føler seg bedre etter at man har hjulpet til. Ved å innføre en symbolsk pengegave, opplevde man at de som før ga, nå enten sluttet å gi, eller krevde høyere kompensasjon. I tillegg fikk man også "nytt blod" inn i blodgiverkretsen, av den type som ikke var ønskelig (Kuvaas, 2005).

2.6.2 Vridningseffekter

Ved kun å fokusere på, og belønne ett operasjonelt måletall/rentabilitetsmål, kan en oppleve at man mister oversikten over de andre dimensjonene. Dersom man kun velger å belønne de ansatte for det antallet de produserer (kvantitet) kan dette gå på bekostning av at man får dårligere kvalitet på produktene som produseres og således fører til lavere lønnsomhet. Eller motsatt, ved å fokusere på kvaliteten på produktene, kan dette gå på bekostning av effektiviteten, noe som kan medføre at kostnadene for hver produsert enhet øker. Dette vil ikke være ønskelig for bedriften, da det mest sannsynlighet fører til lavere lønnsomhet. Dette kalles i økonomisk teori for vridningseffekter. Ivar Bragelien (2005) skriver i artikkelen ”10 bonustabber: Hvordan lære av teori og praksis” at slike vridningseffekter forekommer ofte i forbindelse med bonusordninger. Han skriver videre: ”At de ansatte vrir oppmerksomheten mot det som belønnes er både den store styrken og den store svakheten til bonusordninger”. Særlig viktig er dette å huske på, siden en ideelt sett skal ta utgangspunkt i strategien når en lager belønningssystemet. Da må man kanskje også huske på at om man tar med ordet kvalitet, bør også effektivitet inngå, slik at man belønner både kvalitet og effektivitet.

2.6.3 Belønne eller straffe ansatte for noe de ikke har kontroll over

For at en belønning skal være effektiv i form av at den motiverer den ansatte til å yte det lille ekstra, så bør evalueringen av enkeltpersoner/teamet ta utgangspunkt i et måletall eller lignende som den ansatte kan gjøre noe for å påvirke. Dette er et aktuelt tema, særlig i forbindelse med såkalt profittdeling. Det betyr at bonusen stort sett er den samme for de ansatte. Ivar Bragelien, som jeg refererte til over, nevner at flere bedrifter, selv så store som Norsk Hydro og BKK, benytter seg av samme bonusen til store enheter i virksomheten. Når så mange får samme belønning, kan en ansatt endre oppførselen sin radikalt, uten at dette har noen ringvirkninger på hans belønning. Dette kalles i økonomisk teori for gratispassasjerproblemet, og man kan da vente at bonusordningen får små adferdsmessige konsekvenser (Bragelien, 2005).

Knyttet til dette poenget sier også Bragelien (2005) at ”siden de ansatte føler at de bare i svært liten grad kan påvirke resultatene, rettes isteden fokus mot opplevde urettferdigheter mellom divisjoner og avdelinger. De ansatte bruker mye energi på å diskutere hvorvidt en annen enhet har målsettinger som er lettere å oppfylle enn ens egne. Og når vi vet fra psykologien at andres resultater ofte tilskrives flaks, mens egne resultater i større grad tilskrives egen innsats, forstår vi at det her blir grobunn for misnøye.”

3. Metode

3.1 Casestudie

Med problemstillingen min som grunnlag, *Hvordan kan en produksjonsbedrift benytte belønningssystemet til å nå sine strategiske mål*, ble denne oppgaven en casestudie. Casestudie blir beskrevet som en ”forskningsstrategi som innebærer empirisk undersøkelse av et eksisterende fenomen innenfor dets virkelige kontekst, hvor en tar i bruk flere beviskilder (Saunders, et. al 2007). En casestudie blir også karakterisert som en detaljert og intensiv studie av en enkelt analyseenhet eller noen få analyseenheter som sammenlignes (Grønmo, 2004).

Formålet med en casestudie, er å utvikle en helhetlig forståelse av de enhetene som studeres, i denne oppgavens tilfelle er det belønningssystemet og undersøkelsesbedriften. Disse enhetene kan også betraktes som unike og vitenskapelig interessante i seg selv, uten at de nødvendigvis betraktes som en del av et større univers. Prinsipielt sett er studiens univers i dette tilfellet begrenset til de enheter som utforskes (Grønmo, 2004). Det er derfor ikke mulig å generalisere noen funn etter casestudier.

3.2 Innsamling av data

Angående innsamlingen av data, ble det i denne oppgaven brukt en kvalitativ tilnærming. Dette ble gjort siden universet er begrenset til kun de ansatte i bedriften, som består av rundt 55 medarbeidere. Omtrent 15 av disse var ikke aktuelle som intervjuobjekter, da de befinner seg høyere oppe i hierarkiet i bedriften, og derfor ikke har de samme standardiserte arbeidsoppgavene som nevnt tidligere.

Grønmo (2004) skriver at i kvalitative studier blir utvelgingen av enheter vanligvis ikke foretatt før datainnsamlingen, men derimot underveis i studien, i løpet av datainnsamlingen og på basis av foreløpige analyser. Ofte blir de strategiske eller teoretiske vurderingene som ligger til grunn for utvelgingen, gjerne videreutviklet gjennom prosessen. På grunn av denne åpne prosessen vil utvelgingen av enheter være mer fleksibel enn den er i forbindelse med for eksempel sannsynlighetsutvalg.

3.2.1 Utvalg

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en bedrift der majoriteten av de ansatte er kvinner med standardiserte arbeidsoppgaver. Derfor var det naturlig for utvelgingen at den stiller som krav at intervjuobjektene også er kvinner. Utvalgsmåten som ble brukt er såkalt ”slumpmessig utvelging”. Dette vil si at jeg valgte de enhetene som tilfeldigvis var tilgjengelige på et bestemt tidspunkt. Grunnen til at denne fremgangsmåten ble benyttet, var fordi jeg på forhånd hadde blitt enig med ledelsen om datoer det passet med datainnsamling. Det er klart at en slik fremgangsmåte har begrensninger dersom noen respondenter ikke er til stede disse datoene. Men som beskrevet i innledningen, så fungerer denne bedriften etter rullebåndsmetoden, og de fleste var derfor til stede da utvelgingen skjedde. Det var derfor mulig å få stilt intervjuobjekter med varierende bakgrunn og antall år i bedriften til rådighet.

Før jeg startet datainnsamlingen innså jeg at en annen mulig begrensning for denne fremgangsmåten var at intervjuobjektene måtte ta seg fri mens intervjuet pågikk. Kanskje var det noen avdelinger i bedriften som ikke hadde anledning til å frigi ansatte til intervjuet, og disse respondentene fikk derfor ikke gitt uttrykk for sin mening. Heldigvis ble dette problemet ordnet ved at daglig leder tok over den ansattes arbeidsoppgaver mens hun ble intervjuet.

3.2.2 Intervju

Selve datainnsamlingen ble foretatt gjennom uformelle intervju. I tillegg til denne innsamlingen, har jeg tidligere jobbet som sommervikar i denne bedriften, og har hatt uformelle samtaler med de ansatte. Jeg visste tidlig at jeg ville skrive om motivasjon og belønning i denne oppgaven, og spurte derfor flere av de ansatte hvordan de oppfattet belønningssystemet, noe som er blitt oppsummert i avsnitt 1.3. I tillegg skrev jeg også ned mye av det som ble diskutert om sommeren, og brukte noe av det som grunnlag for mine intervjuer.

Intervjuene ble gjennomført av samme person for å sikre at intervjuene med de forskjellige medarbeiderne ble så like som mulig, og samtidig sørge for at det ble tilbydd samme fleksibilitet og utdypingsmuligheter til alle respondentene. Det var dog svært åpne spørsmål som blir stilt.

Grønmo (2004, s 159) beskriver fremgangsmåten under et uformelt intervju på følgende måte: *”Hvordan det enkelte intervjuet utvikler seg, avhenger av hva slags informasjon respondenten bidrar med, og hvordan kommunikasjonen mellom forskeren og respondenten fungerer. Nye spørsmål utformes til dels ut fra forskerens tolkning av svarene på tidligere spørsmål. Innsamling og analyse av dataene foregår parallelt. Forskeren er hele tiden åpen for å oppdage uforutsette forhold og innstilt på å forbedre intervjuopplegget på basis av så vel empiriske funn som metodologiske erfaringer under datainnsamlingen.”*

Når en foretar slike kvalitative undersøkelser, er det særlig viktig å huske på personene bak svarene. Jeg forklarte derfor respondentene hva oppgaven omhandlet, men ikke alle detaljene, da jeg ikke ønsket å gjøre respondentene bevisst på hva jeg forventet at de skulle svare. Jeg forklarte også at jeg ville gjøre mitt ytterste for at ingen skulle kunne finne ut hvilke av respondentene som svarte hva. Dette anser jeg som svært nødvendig for at de ansatte skulle kunne føle trygghet i forhold til å gi både positive og negative kommentarer om det nåværende belønningssystemet.

På grunn av tidsforbruket ved slike intervjuer og det faktum at intervjuene ble foretatt enkeltvis, ville dette gjøre intervjuing av hele bedriftens aktuelle intervjuobjekter meget tidkrevende. Og siden språk og ansvarsområde satte begrensninger for hvor mange respondenter jeg kunne intervjuer for denne oppgaven, satte jeg som mål å intervjuer 5 produksjonsmedarbeidere, samt et intervju med daglig leder. Etersom noen ikke ønsket å bli intervjuet, måtte jeg derfor nøye meg med et utvalg på 4 av de ansatte med ulik bakgrunn og utdannelsesnivå, samt et intervju med daglig leder. Det er klart at dette utvalget kan være for lite for noen problemstillinger, men for denne oppgavens del, hvor formålet er å analysere og vurdere det nåværende belønningssystemet basert på lederens og noen av de ansattes uttalelser, føler jeg at dette utvalget er tilstrekkelig.

3.2.3 Intervjuguide

For å få en fin flyt i intervjuprosessen, samt sørge for at intervjuobjektene dekket de samme temaene, utformet jeg også en intervjuguide. Denne intervjuguiden ville berøre både de nåværende finansielle belønningene som jeg visste finnes i bedriften (se 1.2 *Belønninger*), og de viktige emnene angående ikke-finansielle belønninger som jeg har beskrevet i teoridelen (se 2.5.1 *Ikke finansielle belønninger*). Disse finansielle og ikke-finansielle belønningene ville jeg også se i sammenheng med det jeg har skrevet under 1.3, om hva jeg, gjennom tidligere samtaler med noen av de ansatte, har forstått at de verdsetter ved bedriftens belønningssystem.

3.2.3.1 To eksempler på hvordan intervjuguiden for de ansatte ble utformet

Som beskrevet i kapittel 1.3, så verdsetter de ansatte bedriftens arbeidsmiljø. Dette har også blitt nevnt som en viktig ikke-finansiell belønning under kapittel 2.5.1, og jeg ville derfor få innsikt i hva bedriften gjør for å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet var et viktig samtaleemne, og det ble derfor representert i intervjuguiden.

Ansatte nevner også at de liker både muligheter for overtid eller deltidsarbeid samt tidlig fri på fredager. I avsnittet mitt om ikke-finansielle belønninger, blir dette nevnt som *balanse mellom arbeid og fritid*. Jeg ville derfor undersøke om de ansatte følte at det eksisterte en balanse mellom arbeidet og fritiden, og stilte derfor spørsmål knyttet til dette også.

3.2.3.2 Intervjuguide for intervju med daglig leder

Som skrevet over, skulle jeg også intervju en person i ledelsen. Dette ville jeg gjøre for å undersøke i hvilken grad det nåværende belønningssystemet er et resultat av de strategiske målene bedriften har. Jeg ville derfor ta utgangspunkt i de ulike belønningsformene jeg visste at de har (eller har forsøkt) som beskrevet under *1.2 Belønninger*. Jeg ville da undersøke hva tankene bak de forskjellige belønningene var, og om belønningene var forenlige med de strategiske målene.

3.2.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet referer til datamaterialets pålitelighet. Reliabiliteten er høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data. Denne påliteligheten kommer til uttrykk ved at vi får identiske data dersom vi bruker det samme undersøkelsesopplegget ved ulike innsamlinger av data om de samme fenomenene (Grønmo, 2005). Dataene som er blitt innsamlet til denne oppgaven er bygget på kvalitative intervjuer og observasjoner, så det kan ikke ses bort fra at noe av datagrunnlaget kan ha blitt påvirket av personen de ansatte ble intervjuet av. I og med at antallet intervjuobjekter er 4 stykker, og disse representerer rundt 10 % av de aktuelle arbeidstakerne ved denne bedriften, kan det ha oppstått en skjev fordeling. Dette tror jeg dog er minimalt, ettersom dataene som er blitt innhentet, samsvarer i stor grad med den forståelse jeg har fått gjennom tidligere arbeid ved denne bedriften, og samtaler med andre produksjonsmedarbeidere enn dem jeg intervjuet i denne oppgaven.

Validitet dreier seg derimot om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er høy dersom undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingen. Validiteten er med andre ord et uttrykk for hvor

godt det faktiske datamaterialet svarer til forskerens intensjoner med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen. Validiteten er høyere jo bedre de faktiske dataene svarer til forskerens intensjoner (Grønmo, 2004). Siden problemstillingen går ut på å analysere det nåværende belønningssystemet, finne ut hvordan de ansatte oppfatter det og deretter vurdere hvilke positive og negative effekter dette belønningssystemet kan ha, ble det brukt kvalitative intervjuer for å forsikre at dataene som ble innsamlet var valide og relevante.

Siden belønningssystemer bør være tilpasset hver enkelt bedrift, vil det ikke være mulig å generalisere funnene noe særlig. Noen lærdommer vil det dog være mulig å trekke ut av dette for andre bedrifter, noe som er nevnt i kapittel 6.

3.3 Modeller

Med utgangspunkt i det jeg har skrevet i innledningen og teoridelen, kan en tenke seg at modellen blir seende ut slik:

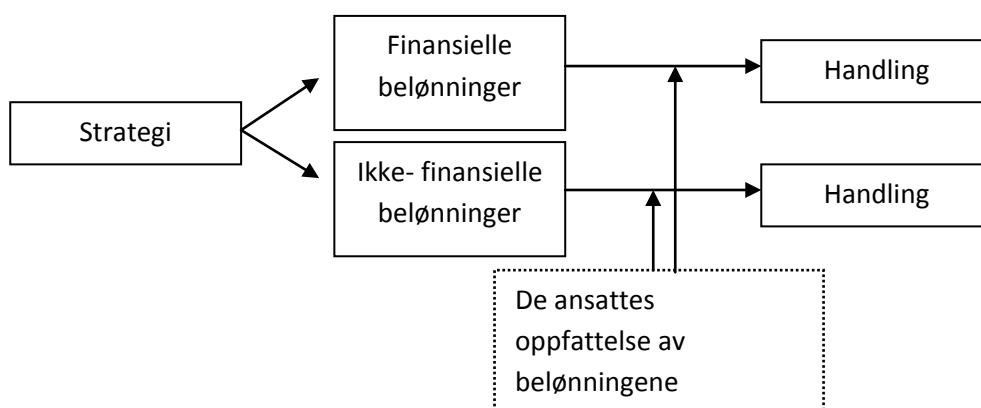


Fig.2

I likhet med fig.1 fra teoridelen, starter prosessen i fig.2 med en aktivering. En innser et behov og i min modell starter dette når toppledelsen fastsetter strategien til bedriften. Det er da en innser hvordan man vil at de ansatte skal handle for å nå de målene bedriften ønsker å oppnå. Ved å ta utgangspunkt i dette behovet som strategien skaper, vil bedriften utarbeide et belønningssystem, som består av ikke-finansielle og finansielle belønninger. Mens modellen i fig.1 ender opp i ytelse, vil min figur avslutte med handling, ettersom det ikke er mulig å nå ytelse dersom de finansielle og ikke-finansielle belønningene ikke motiverer til handling. For at disse belønningene skal resultere i den ønskede handlingen, må de ansatte oppfatte belønningssystemet som fornuftig og rettferdig, noe som ble gjennomgått i teoridelen.

Og det er denne oppfattelsen som er kjernen i oppgaven min; virker de finansielle og ikke-finansielle belønningene på en slik måte at de ansatte handler annerledes enn normalt for å oppnå disse belønningene?

Når det gjelder forholdet mellom finansielle og ikke-finansielle belønninger, så kan det være fornuftig å definere forholdet mellom dem. Denne oppgaven foreslår at de støtter opp om hverandre, som modellen under viser.

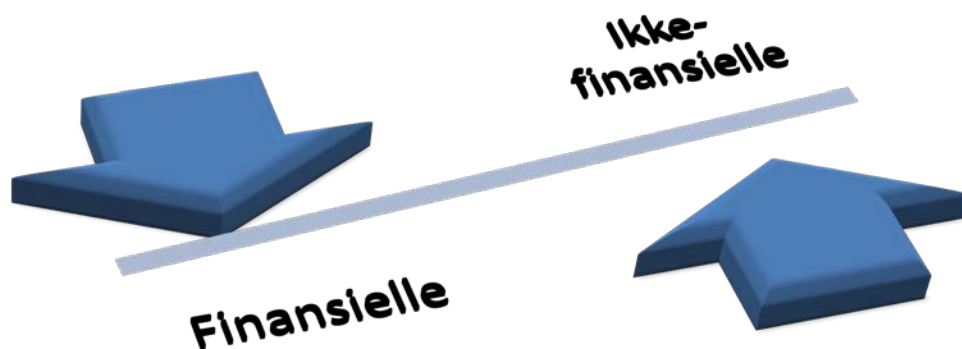


Fig.3

Som tidligere nevnt krever et totalbelønningssystem at man har belønninger av både ikke-finansiell og finansiell karakter. Figur 3 forsøker å vise hvordan dette henger sammen. Man kan selvsagt ikke forvente å få fornøyde ansatte ved kun å tilby et godt arbeidsmiljø osv, uten at det finansielle er på plass. Med unntak av noen ansatte i non-profit organisasjoner, er det få personer som arbeider gratis. Økonomisk godtgjørelse har derfor fått betegnelsen "hygienefaktor" i Herzbergs to-faktorteori som vi så i avsnitt 2.4. Han mente at for å unngå misfornøyde og umotiverte arbeidere må hygienefaktorene være til stede. Blant de ikke-finansielle belønningene finner vi anerkjennelse. Anerkjennelse var en av faktorene som Herzberg kalte for en "motivasjonsfaktor". Fravær av disse vil ikke nødvendigvis føre til misfornøyde ansatte, men for å sikre motiverte ansatte bør man altså sørge for at man også innfører slike motivasjonsfaktorer.

Etter å ha arbeidet på denne plassen, og lignende produksjonsbedrifter, vil en av antagelsene til analyse og resultatdelene senere være at undersøkelsesbedriften vektlegger de finansielle belønningene fremfor de ikke-finansielle belønningene. Dette kom tydelig fram ved at den

ene i ledelsen uttalte at det ikke var muligheter for ikke-finansiell belønning i bedriften. Det viste seg at han tenkte på forfremmelser, og ikke de ikke-finansielle belønningene denne oppgaven tar for seg.

Det er ikke meningen å tolke figur 3 som at den ene belønningsformen drar opp, eller den andre drar ned. Modellen illustrerer bare at vi ønsker å få en balanse mellom disse to belønningsformene, noe som har sammenheng med Herzbergs hygiene- og motivasjonsfaktorer. Kanskje kan en også tenke seg at dersom bedriften har begrenset med ressurser, vil den kutte litt ned på de finansielle belønningene, og heller fokusere på de ikke-finansielle belønningene for å motivere sine ansatte. Økt bruk av anerkjennelse, høyere ansvar eller motivasjon gjennom arbeidet i seg selv er noen av de ikke-finansielle belønningene bedriften kan benytte seg av for å holde sine ansatte motiverte, til tross for mangel på finansielle ressurser.

Denne oppgaven forsøker å finne ut i hvilken grad undersøkelsesbedriften benytter seg av strategien når de planlegger belønningssystemet og om det er en fornuftig balanse mellom de finansielle og ikke-finansielle belønningene. Og sist, men ikke minst, ønsker oppgaven å undersøke om belønningssystemet får de ansatte til å handle slik at bedriften når sine strategiske mål.

4. Analyse

4.1 Bedriftens kjerneverdier

Som jeg har argumentert gjennom oppgaven, er det viktig at en under planleggingen av belønningssystemet benytter bedriftens strategi som grunnlag. På denne måten vil de ansatte bli belønnet når de handler som bedriften ønsker og verdsetter, nemlig etter de strategiske målene. Undersøkelsesbedriften har ingen nedskrevet strategiplan, men de har noen kjerneverdier som står sterkt hos bedriften.



MATTRYGGHET

Som en kjøttforedlingsbedrift er det selvsagt viktig at de produktene som produseres er til å stole på. Dette er essensielt for bedriftens videre eksistens, og opptar naturlig nok mye av oppmerksomheten for bedriften og dens ansatte.

KVALITET

Nært knyttet til punktet om mattrygghet, er også kravet om kvalitet. Bedriften legger stor vekt på å holde seg til oppskrifter, og merker alt kjøtt med opprinnelsesland. Dersom uhell skulle oppstå, settes kjøttet i "arrest" til situasjonen blir avklart. Bedriften er særlig stor innen hamburgerproduksjon, og investerer og følger nøye med på siste nytt innen utstyr, hygiene og renheten i disse hamburgerne. Denne renheten går blant annet ut på at fettprosenten i hamburgerne ikke overstiger et akseptabelt nivå.

EFFEKTIVITET

Bedriften ønsker også å være effektiv, og er ifølge daglig leder en av de mest effektive bedriftene i bransjen. De arbeider kontinuerlig med effektiviteten, og legger opp til at produksjonsprosessene blir mest mulig automatisert.

ARBEIDSPLASSER

Bedriften ønsker å bidra med så mange arbeidsplasser som mulig, både i lokalmiljøet og omegn. Bedriften ønsker å beholde sine ansatte lengst mulig, og ser på det som et nederlag dersom de må avskjedige noen. Ifølge lederen skal arbeidsstedet være "en plass man føler seg trygg".

INNOVASJON

Bedriften ønsker å være i toppsjiktet i Norge når det gjelder siste nytt i utstyr, maskiner og produktoppskrifter.

Siden vi nå har sett hvilke områder ved driften som opptar ledelsen, skal analysedelen gå litt dypere inn på hvordan belønningssystemet fungerer, og hva ledelsen ønsker å oppnå ved de forskjellige elementene i dette systemet. Oppgaven vil deretter beskrive hvordan de ansatte oppfatter dette belønningssystemet. Jeg vil også påpeke likheter og kontraster mellom hva bedriften ønsker å formidle gjennom belønningene og hvordan de ansatte faktisk oppfatter det.

4.2 Lederens syn på belønningssystemet

4.2.1 Finansielle belønninger

Fastlønnen

Daglig leder forteller at tanken bak fastlønnen er at den skal være konkurransedyktig for nåværende og fremtidige ansatte med den ønskede kompetansen. Den består av en minstelønn i begynnelsen av ansettelsesperioden (tariffønn) og øker i takt med antall år i bedriften medarbeideren har vært ansatt. Videre får også ansatte med fagbrev godtgjørelse for dette gjennom et beløp som legges til timelønnen.

Overtidsbetaling

Bedriften betaler de som arbeider overtid, dvs. arbeid utover normal arbeidstid, et overtidstillegg. Overtidstillegget er 50 % tillegg hverdager fra kl.15:30 til kl.21:00, og 100 % tillegg etter klokken 21:00 samt ved helligdagsarbeid. Bedriften setter hver dag opp et produksjonsprogram, og gjør selvsagt sitt ytterste for å bli ferdig med programmet hver dag. Det er derfor ofte nødvendig å betale for overtid siden noen av maskinene kan trenge justeringer eller andre uforutsette hendelser kan inntreffe, noe som gjør at overtid ikke er uvanlig i denne bedriften.

Ikke-fraværsbonus

Dette er en bonus som ledelsen har betenkeligheter med å beholde. Denne belønningen går ut på at ansatte som ikke har sykefravær en hel måned, belønnes med kr. 1000 i tillegg til øvrige finansielle godtgjørelser. Denne belønningen ble innført som et tiltak for å redusere de yngre arbeidernes sykefravær. Dette er en belønningsform som har blitt omtalt i media den siste tiden, og Stein Erik Hagen er blant dem som ser på dette som en mulig løsning på det høye sykefraværet i Norge (www.tv2nyhetene.no). Undersøkelsesbedriften har fått ned

sykefraværet fra 9,1 % i 2008 til 4,1 % i 2009, men man kan ikke konkludere med at det er denne belønningen som er grunnen til dette. Bedriften hadde nemlig ikke-fraværsbelønningen både i 2008 og 2009, så ledelsen antar at det er andre faktorer som spiller inn, for eksempel var det flere som var langtidssykemeldt i 2008 enn i 2009.

Årsbonus

I tillegg til de finansielle belønningene nevnt ovenfor, har også de ansatte de siste årene fått bonus etter hvor mange timer den enkelte har arbeidet foregående år. Bonusen har variert fra 5-8 kroner per time. Lederen mistenker nå at de ansatte forventer denne belønningen, og kanskje derfor blir mer misfornøyde dersom den uteblir enn fornøyde når bonusen kommer.

4.2.2 Ikke-finansielle belønninger

Arbeidsmiljøet

Fysisk arbeidsmiljø: Her gjør bedriften sitt ytterste for å holde seg oppdatert på det som skjer innen utstyr og anlegg, og investerer mye i dette for å kunne forbli en innovativ bedrift.

Psykososialt arbeidsmiljø: Angående det psykososiale arbeidsmiljøet jobber bedriften aktivt for at dette skal være bra. De bruker ressurser på sosiale sammenkomster utenom arbeidstiden, og har i de siste årene også hatt flere teambuildingskurs i tillegg til reiser til Oslo og andre steder der de ansatte har fått være med på diverse bedriftsbesøk. I tillegg arrangeres det samlinger med en bedre middag ute for ansatte og ledelse.

Balanse mellom arbeid og fritid

For å oppnå en mer effektiv arbeidsuke, jobber de ansatte en halv time ekstra fra mandag til og med torsdag, og får avspasere 2 timer på fredager. På denne måten benyttes maskinene som er i bruk en halv time ekstra de dagene det er fullt program, og reduseres på fredagene, da programmet som regel er mindre. Dette er noe som, ifølge lederen, faller i smak hos de ansatte.

I tillegg til denne "langhelgen" som de ansatte får som følge av avspaseringen på fredagen, ønsker bedriften også å tilrettelegge for kortere arbeidstid for de som måtte ønske det. Det er per dags dato flere som arbeider deltid i bedriften. Noen arbeider bare 3 dager i uken, mens andre bare arbeider halve arbeidsdager uken gjennom. For de som ønsker det, er det ved

behov også muligheter for overtidarbeid. Dette er mest aktuelt om sommeren, siden ordremengden da er større enn resten av året.

Employee Voice

Bedriften oppfordrer sine ansatte til å bidra med produksjonsmessige forbedringsforslag. Det arrangeres derfor gruppemøter, hvor hver avdeling møter ledelsen. Her diskuteres det hvordan arbeidet går og om ansatte har forbedringsforslag. Lederen for undersøkelsesbedriften sier at de ønsker å belønne ansatte som "er våkne". Bedriften har derfor tidligere betalt individuelle bonuser som belønning til ansatte som har kommet med forslag som har blitt brukt i produksjonen. De har også tidligere prøvd å ha en oppslagstavle der personer kunne skrive inn forslagene sine, men dette ble aldri noen suksess, da det sjelden kom noen nye forslag.

Anerkjennelse

Lederen innrømmer at bedriften ikke er god nok til å gi sine ansatte anerkjennelse for vel utført arbeid. Som regel gir bedriften de ansatte kake ved gode salgstall, og ønsker på denne måten å gi anerkjennelse av de ansatte som et lag. Når det gjelder individuell anerkjennelse, så forekommer dette som regel i gruppemøtene med ledelsen eller gjennom medarbeidersamtalen. Bedriften gir også blomster og offentlig applaus til de som slutter.

Jobbdesign

Som jeg forklarte i teoridelen, er jobbdesignen avhengig av at de ansatte får tilbakemelding, blir gitt oppgaver hvor de får benyttet sine evner/kunnskaper samt en viss form for selvkontroll over hvilke mål de skal nå og hvordan de skal nå dem.

I likhet med anerkjennelse, får de ansatte all form for *tilbakemelding* gjennom medarbeidersamtalene. Det som belyses der er blant annet arbeidsoppgaver, hvordan de oppfatter dagens oppgaver, og hvilke andre oppgaver de muligens kunne tenke seg. Ansatte får også spørsmål om arbeidsmiljøet, og hvilket behov for opplæring den enkelte måtte ha. Her får en spørsmål om hva som trengs eller ønskes av de ansatte for at de skal kunne være bedre rustet til å håndtere jobbhverdagen. Gjennom medarbeidersamtalene ønsker bedriften å få en toveiskommunikasjon mellom hver enkelt ansatt og en representant fra ledelsen.

Når det gjelder å anvende de ansattes *evner og kunnskaper* på best mulig måte, så prøver bedriften å tilby ansatte med relevant utdanning arbeidsoppgaver som passer for deres utdanning. Om de blir plassert i slike jobber avhenger selvsagt om det er behov for ansatte

med denne type kompetanse. Noen kan ha en utdanning som ikke er direkte relevant til en bestemt stilling. Disse vil naturlig nok ikke få brukt denne kunnskapen i de jobbene de plasseres i.

Bedriften har en meget begrenset mulighet til å tilby selvkontroll til de ansatte, da målene blir satt av mellomledere eller ledere høyere oppe i hierarkiet. Det finnes dog noen muligheter, og ofte omhandler dette hvilket klokkeslett produksjonen skal starte, eventuelt om den skal starte tidligere enn normalt, slik at de også blir ferdig tidligere. Dette forekommer dersom dagens program er så omfattende at de regner med å bruke godt over de 8 timene som arbeidsdagen består av. De kan også til en viss grad bestemme hvilken rekkefølge produktene skal produseres i, dersom det er ønskelig.

Læring og utvikling – Karrieremuligheter

I bedriften er det flere utviklingsmuligheter for ansatte på høyere nivåer i bedriften enn hva tilfellet er på produksjonsnivået som denne oppgaven omhandler. Det meste de ansatte på de to laveste nivåene (produksjonsmedarbeider og avdelingsleder) lærer gjennom ansettelsesperioden er svært bransjespesifikt. Eksempel på dette er hygienekurs, som er obligatorisk den første uken som nyansatt. Når det gjelder mer generelle kunnskaper og kursing, er dette mest relevant for de som jobber på lageret. Disse kan ta trucksertifikat, og på denne måten også få andre arbeidsoppgaver. Bedriften gir fri de dagene kursene avholdes, og betaler kurset i sin helhet. Det er også de på lageret som oftest finner seg tilsvarende arbeid i andre bedrifter. Lederen antar forøvrig at de ansatte som slutter ved bedriften finner seg lignende arbeid nærmere sitt bosted.

Når det gjelder den ansattes ønske om økt ansvar eller ønske om andre arbeidsoppgaver, så får bedriften mer kunnskap om dette gjennom medarbeidersamtalene. Dette prøver bedriften å legge til rette for, siden andre muligheter for karriereutviklingen innen bedriften er begrenset. En måte å forfremme de produksjonsmedarbeiderne som ønsker mer ansvar er å tilby dem stilling som "linjeledere" eller avdelingsledere. De får da mer ansvar med det ledelsen kaller produksjonsoppsettet. En begrensning finnes imidlertid her, da bedriften bare kan ha et bestemt antall linjeledere, og ikke har så mange muligheter til å forfremme de som allerede er linjeledere. Dette gjør at de aller fleste linjelederne i bedriften har flere års erfaring som produksjonsmedarbeidere før de blir forfremmet. I dag er det oftest slik at den eneste gangen disse stillingene blir ledige er når noen forlater bedriften eller pensjoneres.

4.3 De ansattes syn på belønningssystemet

Vi går nå videre til neste del av analysen, nemlig hvordan de ansatte oppfatter belønningssystemet. Som figur 2 illustrerer er det de ansattes oppfattelse av det helhetlige belønningssystemet som avgjør om de handler slik ledelsen ønsker.

4.3.1 Finansielle belønninger

Fastlønnen

Vi finner delte meninger blant de ansatte når det gjelder fastlønnen. Noen mener at den er for lav, mens andre mener at den passer det kompetansebehovet bedriften krever av de ansatte. De med relevant utdanning ser på lønnen som noe svak, mens de med lavere utdanning ser på den som bedre enn alternative arbeidsplasser. Ei av de som ble intervjuet sa at hun måtte gå ned i lønn for å ta denne jobben, men at det var andre faktorer enn timelønnen som gjorde at hun begynte og fortsatt arbeider her.

To av intervjuobjektene uttrykker også at de kunne tenkt seg akkordlønn, men forstår samtidig at dette kan være vanskelig i en produksjonsbedrift hvor oppgavene er så tett knyttet sammen. De tror dette ønsket om akkordlønn deles av mange av de yngre ansatte i bedriften, da det på nåværende tidspunkt ikke er hva man produserer som belønnes, men hvor mange år en har jobbet i bedriften og hvor lange dager en jobber.

Overtidsbetaling

Alle svarer at overtidbetalingen er god, og synes ikke at de jobber for mye overtid. Det siste poenget her kommer jeg tilbake til i ”balanse mellom arbeid og fritid” under *ikke-finansielle belønninger*.

Ikke-fraværsbonus

De ansatte jeg snakket med, sier alle sammen at de er fornøyd med ikke-fraværsbonusen. De poengterer også at de sjelden er syke, men kan likevel forestille seg at de som er oftere syke vil se på dette som en dårlig løsning. Bonusen blir ikke diskutert blant de ansatte, men de antar at noen kan være så opptatt av å få denne tusenlappen at de går på jobb selv når de burde vært hjemme. To stykker nevnte også at de hadde observert personer på jobb som de selv mente var for syke til å være der.

De forespurte forteller at de ser på en sykedag som at de ”mister bonusen”, og ser på den som en del av fastlønnen sin. Men de føler samtidig ikke at det setter et ekstra press på ansatte om

at de må komme på jobb dersom de er syke. Bonusen på 1000 kroner beskrives som så stor at den betyr noe, men ikke så stor at en går på jobb dersom en er ”fryktelig” syk. En av de ansatte antok at grunnen til at denne bonusen ble innført, var for å holde på de ansatte som hadde vondt i en skulder eller en fot, slik at bedriften kunne gi disse personene andre arbeidsoppgaver de dagene de hadde disse smertene.

Årsbonusen

Det var også delte meninger angående årsbonusen. To av de forespurte mente at det var en ren gave fra bedriften, og at de aldri regnet med den. De andre to ga uttrykk for at denne bonusen var noe de ventet, og det ville skuffe dem om den uteble. Samtlige svarte at bonusen ble bestemt av ledelsen, og at de ikke visste hva de selv eller avdelingen kunne gjøre for å øke bonusen. Summen på bonusen kom uansett som en overraskelse på julebordet. Også selve fordelingen av bonusen syntes å virke forvirrende for de ansatte. Noen mente at den ble fordelt på grunnlag av antall arbeidstimer inkludert overtidstimer, mens andre mente den kun ble fordelt basert på kun ordinære arbeidstimer. Tre av de forespurte mente at det var rettferdig å belønne de som jobbet mest overtidstimer, mens den fjerde ikke hadde tenkt noe over dette. En person visste heller ikke om det var en pott som fordeltes etter at investeringer i maskiner og lokalutvidelser ble trukket ifra, og at de ansatte på grunn av dette ikke kunne gjøre noe fra eller til for å høyne denne bonusen.

Frynsegoder

De ansatte virker å verdsette den muligheten de har til å kjøpe kjøtt fra bedriften til rabatterte priser. Det ene intervjuobjektet sa til og med at alt hun hadde i fryseren av kjøtt var fra nettopp denne bedriften.

Når det gjelder gratis trening og fotballbilletter mener de forespurte at det er en håndfull av de ansatte som benytter seg av dette tilbudet. Det er som oftest de samme ansatte som hele tiden benytter seg av tilbudet om gratis trening eller gratis billetter til fotballkampene.

I tillegg ble det nevnt under intervjuene at ansatte verdsetter bedriftens tilbud om å dekke halvparten av kostnadene ved nødvendig behandling hos kiropraktor og andre spesialister.

4.3.2 Ikke-finansielle belønninger

Arbeidsmiljø

Det fysiske arbeidsmiljøet synes de ansatte generelt er moderne og bra, og synes bedriften er god når det gjelder nyinvesteringer i maskiner og utstyr. Noen av de ansatte uttrykker derimot en liten følelse av at deres avdelinger blir nedprioritert i forhold til andre avdelinger på dette området. Særlig gjelder dette for avdelingene som fremdeles bruker de samme lokalene og utstyret som de har brukt de siste årene.

Det psykososiale arbeidsmiljøet er de ansatte som jeg har pratet med veldig fornøyde med. Ei av de forespurte sa at det ikke alltid har vært slikt, og fortalte at noen av de negative tingene som oppstod hadde noe med kvinnene sin væremåte å gjøre. Hun understrekte at det nå har blitt mye bedre, enn det var da hun begynte. Det er en vennskapelig omgangstone på arbeidsplassen, og man blir møtt med ”god morgen” av de fleste når man møter på jobb klokken 07:00 om morgenen.

Ettersom de ulike avdelingene tar pause til forskjellige tider, kan dette lett føre til en splittelse av de ansatte. Allikevel fortalte de ansatte jeg intervjuet at det ikke er noen ”vi og dem” følelse innenfor bedriften, og man blir kjent med hverandre på tvers av avdelinger og arbeidsoppgaver. Som tidligere skrevet arrangerer bedriften ofte sosiale sammenkomster og noen av de ansatte sier at de tilbringer tid sammen med andre ansatte også utenom arbeidstiden.

Når de ansatte blir spurt om hva som gjør at de blir værende på undersøkelsesbedriften, svarer alle intervjuobjektene at det er det sosiale arbeidsmiljøet. Det virker som de setter pris på sine kollegaer, og verdsetter det arbeidsmiljøet og den sammensetningen av personligheter som er i bedriften. Samtidig virker det som at de ansatte har en ansvarsfølelse ovenfor bedriften, noe som også gjør at de tenker økonomisk og ønsker å gjøre det som gagnar bedriften best.

Balanse mellom arbeid og fritid

De ansatte føler ikke at de jobber for mye overtid, og konfrontert med hvorfor de jobber overtid, så svarte kun en av dem jeg intervjuet at det var for pengenes skyld. De andre svarte at de arbeidet overtid for å hjelpe bedriften. Selvsagt jobber de ikke på dugnad, men de synes allikevel det er en måte å vise bedriften at de liker å jobbe der. De sier også at det finnes muligheter for å trappe ned, eksempelvis ved å flytte til en avdeling hvor det er mindre

overtid, dersom dette skulle være ønskelig. Det er også mulig å stille seg disponibel for overtid, hvis de ønsker flere arbeidstimer.

Samtlige av de forespurte sier også at de liker at de kan gå tidligere hjem på fredagen. Den ene av de som ble intervjuet forklarte at "fredagen er hellig". Hun sa også at hun får tid til å balansere arbeid og fritid fordi hun anser seg som ferdig med jobben når hun går hjem for dagen, med andre ord slipper hun å ta med arbeid hjem, som kanskje andre type jobber krever.

Employee Voice

Tre av dem jeg intervjuet ga uttrykk for at bedriften hadde en del å lære angående dette punktet, som går ut på å lytte til og handle etter forslag fra ansatte. De mente at de forslag de eventuelt ville komme med ikke engang ville bli vurdert. På spørsmål om de hadde ønsket en postkasse der de kunne legge forslag oppi, uttalte en av de ansatte at hun ikke ville ha gjort dette, siden hun mente at forslaget ikke ville bli lest. Andre var positive angående en slik postkasse, dersom ledelsen forsikret dem at bidragene ble lest og vurdert, og ikke bare kastet etter at det ble lest. Med andre ord, de ønsket en tilbakemelding på forslagene de kom med, enten positiv eller negativ.

Anerkjennelse

Dette er et annet område hvor ansatte ønsker forbedringer. Ei av de forespurte sa at det nesten virket som det ikke spilte noen rolle hvor hardt en jobbet eller hvor effektiv man var. Så lenge en møtte på jobb kunne en heve den samme lønnen uavhengig av jobbutførelse og produktivitet.

De ansatte jeg intervjuet synes ikke at bedriften gjør nok for å informere produksjonsmedarbeiderne hvordan bedriften gjør det. De synes derfor ikke at en kake ved salgsrekorder spiller noen rolle fra eller til, hvis det ikke følger med en redegjørelse om hvorfor de får denne kaken. Ofte virker det som produksjonsmedarbeiderne ikke vet om kaken er på grunn av salgsrekorder eller fordi noen fyller år. Et eksempel på mangel på informasjon var ifølge en ansatt da bedriften skulle utvide sine lokaler. Flere ansatte fikk ved denne anledningen høre om dette gjennom venner og familie som hadde lest det i avisen.

Når det gjelder individuell anerkjennelse, blir denne gitt i forbindelse med medarbeidersamtalen. Dette har de ansatte delte meninger om. De som har jobbet flere år synes det går for lang tid mellom hver medarbeidersamtale. I løpet av de siste 8 årene har det

kun vært avholdt 2 medarbeidersamtaler. Dessuten uttaler noen at de ønsker å se konkrete tiltak etter disse medarbeidersamtalene. De følte at det var tilbake til hverdagen igjen etter medarbeidersamtalen, og lite ble gjort for å gjøre noe med det som ble nevnt under disse samtalene. Det bør nevnes at de siste medarbeidersamtalene ble gjennomført ganske nylig, rundt den tiden jeg gjennomførte intervjuene. Kanskje har ledelsen vist litt mer handlekraft siden?

De ansatte uttrykker alle et ønske om bedre tilbakemeldinger fra ledelsen, både positive og negative. Dette viser at bedriften registrerer de ansattes innsats, og at de verdsetter de ansattes bidrag. Intervjuobjektene har ikke spesielle ønsker om at ledelsen skal bli bedre til å anerkjenne individuelt gjennom månedens ansatt eller lignende. De ønsker derimot å få anerkjennelse som et lag, enten hele bedriften eller avdelingsvis.

Jobbdesign

Som nevnt flere steder i denne oppgaven, så består jobbdesign av å utarbeide roller som inkluderer tilbakemelding, bruk av den ansattes evner og kunnskaper samt en viss grad av selvkontroll. Poenget om tilbakemelding har jeg dekket ganske grundig ved de to foregående punktene. Vurderes de ansattes evner og kunnskaper, synes det ganske begrenset hva bedriften kan nyttiggjøre seg av ansattes tidligere erfaringer og evner. Det er også avhengig av hvilke ledige stillinger bedriften har på et gitt tidspunkt. Et av intervjuobjektene forklarte at det allerede var ansatt noen i stillingen hun ønsket seg da hun først begynte, men at hun fikk en midlertidig stilling i påvente av at hennes nåværende stilling skulle bli ledig.

Når det gjelder selvkontroll er det mulig for de ansatte å få mer ansvar i bedriften. Dette legger også ledelsen opp til. De som måtte ha ambisjoner, blir oppfordret til å påta seg mer ansvar. Dette resulterer ikke nødvendigvis i høyere lønn, men de som påtar seg mer ansvar får mer kontroll og oversikt over de forskjellige produksjonsprosesser i sin avdeling. Ifølge de ansatte er det lett å få mer ansvar, men man må selv kjenne sine egne grenser for når det blir for mye ansvar.

Læring og utvikling – karrieremuligheter

Nært knyttet til poenget om økt ansvar, er også punktet om muligheter for læring og utvikling innen bedriften. Enkelte av de ansatte savner muligheter til å lære nye ting i bedriften. De fire jeg intervjuet virker positive til skoloring innen bedriftsspesifikke områder, og ser positivt på det å lære noe nytt om kjøtt. Ei av de forespurte sa også at hun ønsket å rullere på

arbeidsoppgaver, og på den måten få et bedre helhetsinntrykk av bedriften. Hun mente også at økt rullering ville gjøre bedriften mindre sårbar dersom noen skulle være syke eller slutte i stillingen.

De forespurte ga også uttrykk for at de gjerne kunne tenke seg å gå på kurs, eller annen type opplæring, dersom dette ville medføre økt ansvar og økonomisk kompensasjon for dette ansvaret.

5. Resultat

5.1 Belønningssystemet og de strategiske kjerneverdiene

Oppgaven vil nå ta for seg de strategiske kjerneverdiene som ble belyst i kapittel 4. Videre vil vi se litt på hvordan bedriften belønner sine ansatte i forhold til disse.

Mattrygghet

Denne kjerneverdien settes høyt i bedriften, og er essensiell for bedriftens videre eksistens. Særlig hygiene står høyt hos de ansatte og ledelsen. Bedriften belønner ikke denne oppførselen, fordi det er en del av hverdagen å tenke hygiene. Istedenfor velger bedriften å ”straffe” ansatte dersom det slakkes ned på det hygienemessige. Blant annet utarbeider ledelsen en liste som beskriver hvordan de forskjellige maskinene har blitt vasket, og rangerer dette arbeidet. Denne listen henges opp, slik at alle ansatte kan se den. Det fremgår ikke nøyaktig hvem som har vasket maskinen, men de som har vasket den vet det, og får tilbakemelding på denne måten. Dette er en måte å holde de vaskeansvarlige på tå hev, og medfører vanligvis ikke noe straff utover denne tilbakemeldingen. Dersom vaskingen er mangelfull eller dårlig flere ganger på rad, kan dette få følger for avdelingen som har ansvaret for vaskingen av maskinene. Ifølge lederen har det til nå ikke vært nødvendig med flere enn én negativ tilbakemelding.

Disse listene vil også virke anerkjennende de gangene maskinene er meget godt vasket.

Kvalitet

Bedriften setter også kvalitetsbegrepet høyt, naturlig nok. Med kvalitet menes her at de ansatte skal følge oppskriftene, og merke kjøttet riktig. Dette er også en del av de hverdagslige gjøremål ved bedriften, og man får ikke noen direkte form for økonomisk belønning for å gjøre dette. Men bedriften belønner kvalitet indirekte ved å tilby overtidsbetaling til de ansatte. Avdelingene må for eksempel stoppe produksjonen dersom det oppdages at varene ikke holder den ønskede temperaturen, at kartongene ikke er merket ordentlig, eller hvis det inntreffer andre hendelige uhell. Dette viser at bedriften vet at slike hendelser kan inntreffe, og heller vil betale sine ansatte for overtidsarbeid, som følge av produksjonsstans, framfor å produsere varer som ikke har den ønskede kvaliteten.

De ansatte får også en form for indre belønning når kvaliteten er bra. Bedriften har mottatt flere utmerkelser og medaljer innen kjøttforedlingsbransjen, og flere av de ansatte sier at de

blir stolte av arbeidsplassen sin når de får slike premier. De sier at selv når det er andre avdelingers produkt som vinner, så deles denne æren med alle ansatte i bedriften.

Effektivitet

Bedriften ønsker også, som virksomheter flest, å drive effektivt. Effektiviteten kan dog bli redusert ved at de ansatte blir belønnet etter hvor mange timer de er på jobben, og ikke nødvendigvis hva de produserer. Det kan da tenkes at de jobber litt saktere enn de ellers ville gjort. Enten på grunn av at de har så stort produksjonsprogram for dagen at de uansett vil måtte jobbe overtid, eller fordi de ikke har stort nok program for dagen til å fylle de 8 timene de skal være på jobb. De dagene en ansatt ikke har fullt program, blir hun ofte satt til å gjøre andre forefallende oppgaver i bedriften. Det kan da også tenkes at effektiviteten reduseres ved at de oppgavene som de ansatte trives med, også er de oppgavene de bruker lengst tid på, slik at det blir liten tid igjen til kjedeligere oppgavene.

Som vi ser kan effektivitet og kvalitet gå på bekostning av hverandre. Ved å belønne ansatte med overtidstimer for at kvaliteten skal være på topp, kan dette føre til at effektiviteten reduseres. Dette er et kjent trade-off problem som oppstår når man må prioritere enten kvantitet eller kvalitet. Ansatte med lavere ansvarsfølelse enn dagens ansatte kan utnytte denne belønningsformen, og jobbe senere for høyere lønn, som argumentert for over.

Arbeidsplasser

Bedriften ønsker også å skape arbeidsplasser der de ansatte kan føle seg trygge.

Arbeidsmiljøet bidrar som en indre motivering av de ansatte, og som vi så i teoridelen er arbeidsmiljøet en hygienefaktor. Det må være et godt arbeidsmiljø for å unngå mistriivsel. Dette punktet tar bedriften veldig alvorlig, og de arrangerer flere sammenkomster mellom de ansatte og ledelsen utenom arbeidstid. De ansatte virker å være svært godt fornøyd med arbeidsmiljøet.

Innovasjon

Bedriften ønsker å være en innovativ bedrift, både når det gjelder utstyr, effektivitet og oppskrifter. Lederen sa også at de belønner ansatte som kommer med forslag til forbedringer knyttet til oppskrifter eller effektive måter å utføre arbeidet på. Det virker som de ansatte ikke har oppfattet dette. De synes ikke ledelsen legger opp til slike initiativ, og at bedriften kun verdsetter det de ansatte kan produsere. Som en av de ansatte uttrykte det; ”jeg har en følelse av at bedriften trenger hendene våre, hodet kan vi bruke hjemme”. Dersom bedriften virkelig

ønsker å bli oppfattet som innovativ, bør den kanskje også vurdere å desentralisere noen av beslutningene til de avdelingene som står for produksjonen i større grad enn det de gjør per dags dato. Det er produksjonsmedarbeiderne som kanskje best vet hvordan produksjonen foregår fra dag til dag, og antagelig også har ideer om hvordan de kan effektivisere dette arbeidet. Ved å desentralisere enkle beslutninger kan dette oppleves motiverende for ansatte gjennom økt følelse av "employee voice", høyere følt selvkontroll over arbeidsdagen og ekte følelse av å bli verdsatt og anerkjent av ledelsen. Slik det nå er, nevnte den ene, så spør kanskje noen i ledelsen: "Hvorfor utfører dere arbeidet slik, dere må bør gjøre arbeidet slik? Vi sier "ja" til ledelsens forslag, men fortsetter å gjøre arbeidet på den samme måten vi mener den bør gjøres." Et slikt utsagn fra en av de ansatte, kan bety, dersom den er representativ for majoriteten av arbeidsstokken, at ledelsen ikke innser hvilke fordeler det kan være å lytte til de ansatte for å høre deres syn. Det kan også bety at de ansatte føler seg bundet av innarbeidede rutiner, og er lite villige til endringer. Dette sitatet tyder også på at det i bedriften er mangel på konstruktiv kommunikasjon mellom medarbeiderne og ledelsen. Denne mangelen på kommunikasjon er noe av det jeg vil diskutere videre i oppgaven.

Vi har nå drøftet i hvilken grad bedriften anvender belønningssystemet til å fremme sine strategiske kjerneverdier. Videre vil oppgaven gå inn på de ulike belønningsformene og diskutere nytten og forbedringspotensialet disse har. Jeg vil som vanlig begynne med de finansielle belønningene bedriften benytter.

5.2 Finansielle belønninger

Som beskrevet i teoridelen, regnes finansiell godtgjørelse som en hygienefaktor, og mange forskere mener at det å belønne en indre motiverende arbeidsoppgave med ytre belønning kan ha en negativ effekt på den indre motivasjonen. Andre derimot, for eksempel Thierry (2002), vektlegger at penger også kan ha en symbolfunksjon, og derfor kan spille rollen som signal og tilbakemelding på en suksess (Haukedal, 2005). Med dette i bakhodet, kan vi nå gå dypere inn på de forskjellige finansielle belønningene bedriften nå har.

5.2.1 Fastlønn og overtidsbetaling

Som jeg nevnte under "ansattes syn på belønningssystemet", er meningene om timelønningen delte. På den ene siden står synet om at det ikke er behov for særlig kompetanse for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene, noe som igjen betyr lavere lønn til de ansatte. På den andre

siden oppleves lønningene som litt for lave av enkelte, men på grunn av andre forhold som bedriftens lokalisering og et godt arbeidsmiljø fortsetter disse i bedriften.

Slik det er nå, består bedriften for det meste av kvinner, i alderen 35-60 år. Flesteparten av disse har ikke noen form for høyere utdanning, men har mange års erfaring innen denne bedriften, eller tilsvarende standardiserte bedrifter. Mange av disse kvinnene gir inntrykk av å være takknemlige for at de i det hele tatt har en jobb, og virker å være svært lojale overfor arbeidsgiveren sin.

De som gir uttrykk for at de har for lav lønn, er antagelig også de som bedriften er mest avhengig av. Dette er personer som har relevant utdanning og erfaring, og som har måttet gå betraktelig ned i lønn ved å akseptere jobbtillbud fra bedriften. Faren er med andre ord rimelig stor for at denne gruppen, på grunn av for lav lønn, ved passende anledning finner seg jobb annet sted.

Som nevnt i teoridelen om rettferdighetsteorier, så kan det tenkes at de som mener de har for lav lønn sammenligner seg med andre personer enn det ledelsen tror. De kan for eksempel sammenligne seg med andre personer som har samme utdanning, men jobber i en annen bedrift. De kan også sammenligne seg med personer i bedriften som har like lang arbeidserfaring som de selv har. Skulle det være mellomlederne de sammenligner seg med lønnsmessig, er det klart at produksjonsmedarbeiderne vil komme dårligere ut. Mellomlederne har i kraft av sin stilling også et lønnstillegg knyttet til denne lederstillingen. De siste årene har det blitt lettere å sammenligne seg med andre, ettersom skattelistene ligger ute på internett, og alle lett kan søke opp dem de sammenligner seg med.

5.2.2 Ikke-fraværsbonus

Lederen ga uttrykk for at ikke-fraværsbonusen var i gråsonen. Han poengterte at belønningen ble innført som et virkemiddel for at de yngste medarbeiderne skulle komme på jobb istedenfor å melde seg syk og ta en "fridag". De ansatte jeg intervjuet virket å være fornøyde med denne bonusen, men sa også at de syntes synd på de som var mye syke.

Etter disse intervjuene, kan det virke som om lederen ønsker å belønne ansatte som holder seg friske. De ansatte derimot anser denne bonusen mer som en del av månedslønnen, og er mer opptatt av at de mister bonusen dersom de ikke kommer på jobb på grunn sykefravær, enn at de tjener den dersom de kommer på jobben hver dag. Det er ikke så vanskelig å forstå, dersom en tenker at de tjener 50 kroner (1000 kroner fordelt på 20 arbeidsdager) hver dag de kommer

på jobben, men taper hele 1000 kroner på den ene dagen de ikke kommer på jobb. Det vil derfor antagelig virke *mer som en straff for de som er syke, enn en belønning for de som er friske.*

Når det gjelder motivasjonseffekten denne bonusen har, så er også denne ganske diskutabel. Det snakkes ikke mye om denne belønningen i bedriften. De fleste jeg snakket med sier at de ikke vil gå på jobb dersom de er syke, selv om dette vil medføre at de mister bonusen på 1000 kroner. Noen har observert at enkelte har kommet på jobb selv om de har virket for syke til å kunne jobbe. Dersom dette er tilfellet kan belønningen motivere mot sin hensikt. Bedriften ønsker selvsagt ikke å ha personer som er syke i nærheten av kjøttet.

Det virker også som om denne belønningen har tatt form av en hygienefaktor. Det vil si at dersom den blir tatt bort, vil mange føle at de går ned 12 000 kroner i lønn. Dette kan igjen føre til misfornøyde medarbeidere.

I teoridelen advarte oppgaven mot å benytte ytre belønning for noe som allerede er indre motiverende. Det ene eksempelet er personer som frivillig gir blod. Et annet velkjent eksempel er barnehagen hvor det ble innført bot dersom man hentet barnet for sent. Dette systemet virket mot sin hensikt, og mange begynte å hente barna senere enn de hadde gjort tidligere. Grunnen til dette syntes å være at foreldrene nå "kjøpte seg tid" ved heller å betale boten og hente barna litt senere (Bård Kuvaas, 2005). Det å gå på jobb dersom man er frisk, er noe de aller fleste ser på som en selvfølge, og kan kalles for indre motiverende. Men kanskje kan denne ytre belønningen føre til at man "kjøper seg fri" ved å frivillig gå glipp av denne bonusen, en dag det er nydelig vær, eller man har andre gjøremål i huset som også krever oppmerksomhet? Det kan også tenkes at en person som først har vært syk én dag i måneden, også tar en dag ekstra, siden hun tross alt allerede har gått glipp av denne bonusen.

Det virker som det er en del fallgruber bedriften kan gå i ved å benytte denne bonusordningen, men samtidig har de fra 2008 til 2009 oppnådd en nedgang i sykefraværet fra rundt 9 % til rundt 4 %. Selv om de i begge årene har hatt denne bonusen, er det kanskje først nå man ser effekten av den, ved at de ansatte bruker mer tid på sin egen helse for å forebygge sykdommer. Det virker også som de ansatte som ofte er friske, setter pris på denne belønningen. Men om det motiverer til endret handling, som figur 2 foreslår, er usikkert. De ansatte jeg intervjuet i undersøkelsesbedriften sier at de går på jobb dersom de er friske, enten de får 1000 kroner eller ikke, og denne belønningen virker derfor mer som en straff for de som er syke, enn en belønning for de som er friske.

5.2.3 Årsbonusen

En bonus til ansatte på slutten av året er ganske vanlig i norsk næringsliv, men det kan ofte være farer knyttet til det å belønne flere ansatte på likt grunnlag. Særlig når summen som skal fordeles er ukjent for de ansatte, og at det også er knyttet usikkerhet rundt selve fordelingsgrunnlaget og premissene for årsbonusen.

For at en bonus skal ha en klar motivasjonseffekt på de ansatte, bør den være knyttet til deres prestasjoner. Det bør være mulig for de ansatte å vite hva de *kan* gjøre for å øke denne bonusen, eller eventuelt hva de *ikke* må gjøre (Armstrong, 2007). Dette synes å mangle i bedriften. Samtlige ansatte svarer at de ikke vet hvordan de kan få en høyere bonus, og at størrelsen på bonusen kommer som en overraskelse på julebordet. Bonusen mister sannsynligvis sin verdi som motivasjonsfaktor når de ansatte ser på den som en gave, og blir omgjort til en hygienefaktor siden de fleste sier at de ville ha blitt skuffet og trodd at de gjorde en dårligere jobb dersom årsbonusen uteble.

Selve fordelingen av årsbonusen var de ansatte jeg intervjuet uenige om. De med få overtidstimer mente at overtidstimene var inkludert i årsbonusen. De med mange overtidstimer mente at overtidstimene var ekskludert fra årsbonusen. Det er klart at dette synet kan gi uheldige utslag. For det første, så ser ikke de som arbeider mange overtidstimer at de blir belønnet ekstra for det og insentiveffekten til årsbonusen forsvinner. For det andre kan et slikt uklart syn på fordelingen by på problemer i form av misnøye ved at de med få overtidstimer føler at de tjener for lite, mens de med mange overtidstimer kanskje blir misfornøyde fordi de føler at overtiden de bidrar med i bedriften ikke blir verdsatt. Noen avdelinger har ikke muligheter for å jobbe overtid, og dersom disse følelsene eksisterer, så kan det gi grobunn for misnøye angående årsbonusen. Bragelien (2005) skriver følgende om for kompliserte belønningssystemer: *”Med så kompliserte ordninger blir det håpløst for den ansatte å se sammenhengen mellom egen innsats og forventet belønning. Bonusen på slutten av året blir en overraskelse, og insentiveffekten forsvinner.”* Nå bør det derimot nevnes at systemet ikke er for komplisert i dette tilfellet. Problemet ligger nok heller i kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte. Særlig forsterket blir denne påstanden når det kun er 10 % av de ansatte som er blitt intervjuet, men selv blant et så lite utvalg viser disse problemene seg.

Ved å benytte denne årsbonusen kan man også oppleve at man får det berømte gratispassasjerproblemet, som ble forklart under avsnitt 2.6.3. Ei av dem jeg intervjuet sa at

de ansatte kunne komme på jobb, være litt "likegyldige" ovenfor arbeidet, og fremdeles heve lønnen på lik linje med kollegaer som arbeidet hardt. Dette mente hun var mulig på grunn av at ledelsen ikke registrerte denne holdningen og kanskje var litt for snille. Dersom en ansatt er likegyldig på jobben, går arbeidet ofte tregere. Denne personen vil derfor kanskje måtte jobbe overtid for å få jobben gjort. Dette fører igjen til overtidsbetaling, og en høyere bonus ved slutten av året. Dette resulterer da i høyere lønn for lavere produktivitet. Når vi også husker at lederen så på det som et nederlag dersom en medarbeider måtte sies opp fra sin stilling ved bedriften, er også sannsynligheten høy for at man får fortsette i arbeidet selv med redusert innsats.

Iver Bragelien, dekan ved NHH, skriver i sin artikkel "10 bonustabber: Hvordan lære av teori og praksis" fra 2005 at en slik belønningsform som dette kan være problematisk på flere måter. Undersøkelsesbedriftens årsbonus er en form for overskuddsdeling, og Bragelien skriver følgende: *"Overraskende mange bedrifter har valgt å la bonuspotten bestemmes av selskapets totale resultat. I gode tider blir det dermed mye penger å fordele på den enkelte. Men når selskapet gjør det dårlig, blir det ikke utbetalt bonus overhode, selv om deler av organisasjonen kan ha gjort en strålende jobb."*

Han mener at en slik overskuddsdeling er en dårlig ordning, siden insentiveffekten vannes kraftig ut og de ansatte må bære en unødvendig og kostbar risiko som eierne av bedriften har en bedre evne til å bære. Dette gjelder også for vår undersøkelsesbedrift. Siden denne bonusen blir sett på som en gave, samtidig som det er noe de ansatte mer eller mindre forventer seg på dette tidspunktet, har antagelig insentiveffekten forsvunnet. Denne teorien forsterkes ettersom noen av de ansatte, og lederen, gir uttrykk for at dette angivelig er noe de forventer hvert år og at de ser på denne bonusen som en del av fastlønnen sin. Det er klart at dette kan innebære en stor risiko for de ansatte dersom den skulle utebli et år.

Det ville ha vært et klart fremskritt for bedriften og de ansatte, dersom man maktet å knytte årsbonusen mot faktisk innsats på individ- eller avdelingsnivå i bedriften. Det vil imidlertid kunne oppstå problemer også med en slik type årsbonus, siden bedriften ikke benytter seg av slike måletall. Det kan også vise seg vanskelig å belønne etter kvantitative måletall, siden noen av avdelingene er så tett lenket sammen. Subjektiv evaluering vil kunne være et godt alternativ, men også subjektiv evaluering vil kunne medføre problemer, ettersom ansatte da gjerne føler at man får belønning etter "trynefaktor" eller hvor god venn man er med personen som foretar evalueringene (Lazear & Gibbs, 2009)

5.3 Ikke-finansielle belønninger

Jeg har allerede beskrevet hva ledelsen og de ansatte tenker om de ikke-finansielle belønningene. Jeg vil derfor spesifisere de ulike emnene jeg mener bør diskuteres videre under kategoriene:

- (1) Ledelse
- (2) Ansatte
- (3) Læring og utvikling
- (4) Jobbdesign

5.3.1 Ledelse

Et av elementene som synes å være en rød tråd gjennom denne oppgaven er mangelen på kommunikasjon mellom de ansatte og ledelsen. Lederen sa blant annet at de ønsket å belønne ansatte som kom med gode forslag, men de ansatte mener at det å komme med forslag er nytteløst, da de føler de ikke blir hørt. De ansatte vet heller ikke hvordan årsbonusen blir fordelt, noe som ble nevnt tidligere. Begge eksemplene er klare tegn på kommunikasjonsproblemer mellom de ansatte og ledelsen.

Ved å ha disse kommunikasjonsproblemer, kan bedriften oppleve problemer dersom de forsøker å belønne sine ansatte gjennom ikke-finansielle metoder som anerkjennelse eller ”employee voice”. Anerkjennelse var som vi så i teoridelen at ledelsen viste tegn på at de setter pris på og verdsetter det arbeidet de ansatte gjør. Employee voice var poenget om at ledelsen lyttet til forslag fra de ansatte, og handlet etter dem.

Ledelsen bør også være klar over at mange ansatte ønsker å vite mer om hvordan det går med bedriften, og ønsker mer informasjon enn kake ved salgsrekorder. Dette er noe Idar R. Andersen tar opp i boken ”Arbeidsmiljø og samarbeid” (1999). Han skriver at informasjonen skal være saklig og bli gitt på en forståelig måte. Informasjonen bør omfatte mer enn det som umiddelbart og direkte angår det daglige arbeidet. Eksempler for hvilken informasjon som kan bli delt med de ansatte er budsjett og regnskap, prosjektplan, driftsplaner og bemanningsplaner.

I tillegg er det også en fordel med både skriftlig og muntlig informasjon. Det bør legges vekt på at informasjonen når frem til alle ansatte, også de som for eksempel har redusert arbeidstid, og av den grunn ikke har anledning til å være til stede på selve informasjonsmøtet. Ved møter hvor viktig informasjon skal gis, bør det være møteplikt, slik at det ikke blir tilfeldig hvem

som har informasjonen og ikke. Ansatte bør i god tid bli informert om planer angående endring i drifts- eller organisasjonsforhold som vil få betydning for arbeidsmiljøet (Andersen, 1999).

I undersøkelsesbedriften sa to av dem jeg snakket med at de noen ganger fikk høre at deres avdeling skulle arbeide overtid fra kollegaer i andre avdelinger. Ei jeg intervjuet sa også at de ansatte ikke fikk vite om planlagte utvidelser ved bedriften før det stod i lokalavisen. Dette er informasjon de ansatte gir uttrykk for at de vil ha fra toppledelsen eller mellomlederne, og ikke fra sine arbeidskollegaer eller media.

Ledelsen blir beskrevet som ”snill”, og ”at den ønsker å gjøre ting for at de ansatte skal ha det bra på jobben”. Noen mener at ledelsen kan være for snill, med tanke på at unnasluntring ikke blir oppfattet av ledelsen. Når ledelsen ikke oppfatter unnasluntring eller ineffektivitet, legger de da merke til ansatte som arbeider hardt og målbevisst, spør kanskje ansatte seg. Ved mangelfull oppfølging får bedriften med andre ord problemet med gratispassasjerene. Dette kan bedriften unngå blant annet ved å benytte seg av tilbakemelding i en mye større grad enn det gjøres i dag.

5.3.2 Ansatte

Opgaven har allerede beskrevet hvordan de ansatte oppfatter arbeidsmiljøet, både det fysiske og det psykososiale. Det har kommet frem at de ansatte har vært svært positive til arbeidsmiljøet, samt de tiltak som gjøres for å forbedre dette ytterligere. Jeg vil derfor gå dypere inn på de ulike fordelene bedriften opplever og kan oppleve i fremtiden ved å beholde, eller endatil forsterke, det nåværende arbeidsmiljøet.

For det første, så virker det som om de ansatte har en ansvarsfølelse ovenfor bedriften. Dette gir seg utslag i deres økonomiske tankegang omkring hvordan oppgaver kan løses mest mulig kostnadseffektivt. Dette nevnte den ene av de ansatte på en enkel måte. Hun sa at hun forsøkte å bruke utstyr, og annet som om det var hennes eget. Det vil si at hun for eksempel brukte de eskene som hun fremdeles syntes var i god nok stand og vasket arbeidshanskene istedenfor å ta nye hele tiden. De ansattes ansvarsfølelse vises også gjennom kjøttproduksjonen i bedriften. Siden de ansatte får personalrabatt på kjøp fra bedriften, og fordi så godt som alle benytter seg av dette, viser dette at de ansatte selv stoler både på maten de lager og at deres kollegaer overholder de strenge hygienekravene.

Denne ansvarsfølelsen gir for det andre også utslag i økt lojalitet ovenfor bedriften og positive normer som dannes blant de ansatte. Lojaliteten kommer til syne ved at ansatte arbeider i svært mange år ved bedriften. Som nevnt under analysedelen, var det et par som understreket at de ble motivert ved at bedriften gjorde det godt i konkurranser, og på denne måten opplevde en form for yrkesstolthet og motivasjon gjennom prestasjoner.

Når det gjelder de normene som eksisterer innad i arbeidsmiljøet, så har antagelig disse blitt dannet av blant annet ansvarsfølelsen og lojaliteten som eksisterer blant de ansatte. Bård Kuvaas (2008) beskriver normativ indre motivasjon som et *”ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen.”* Etter mine samtaler med de ansatte, virker det som om de i en stor grad identifiserer seg med organisasjonen, og derfor opparbeider seg meninger om hvordan produksjonsarbeidet kan gjøres mer effektivt og hvordan en kan bedre tilfredsheten for de ansatte ytterligere.

Når vi er inne på normer, så referer dette uttrykket til en felles måte å handle på. Normer er uformelle atferdsregler, men er i større grad felles forventninger om passende atferd enn et reglement. Det er gruppen, i vårt tilfelle de andre produksjonsmedarbeiderne, som håndhever de sosiale normene (Haukedal, 2005). Normer kan være både negative og positive. I vårt tilfelle kan negative normer kan være at *”man arbeider ikke så fort man kan, siden man tjener mer om man bruker lengre tid.”* Positive normer kan være at *”man starter ikke dagen med en kaffepause”*. Det siste eksempelet her var noe jeg fikk inntrykk av at de ansatte la spesielt godt merke til, dersom denne normen ble brutt. De ser selv hvem som starter arbeidsdagen med å ta seg en pause over en kopp kaffe. En slik start på dagen blir ikke akseptert. Ansatte har også daglig 10 minutters *”røykepause”* rundt 09:00. Dersom ansatte ikke kommer tidsnok tilbake fra røykepausen flere dager på rad, får disse kommentarer fra sine kollegaer om at pauseavviklingen ikke fungerer som den skal, og at de må påse at regelverket overholdes. På grunn av holdningene vist at mine intervjuobjekter, virker det som bedriften har positive normer, der unnasluntring kanskje ikke plukkes opp av ledelsen, men ofte plukkes opp av kollegaene.

5.3.3 Læring og utvikling

Siden det ikke er noe stort behov for spesiell utdannelse eller erfaring ved ansettelse i produksjonen i undersøkelsesbedriften, er det per dags dato ikke vanskelig å erstatte ansatte som slutter.

Denne oppgaven tar for seg belønningssystemet i en produksjonsbedrift, der målet er å belønne de ansatte både finansielt og ikke-finansielt for utførelsen av standardiserte arbeidsoppgaver. På grunn av at standardiserte oppgaver og prosesser er lette å lære, er det viktig å kunne tilby de ansatte opplæring innenfor områder hvor de også vil kunne utvikle seg videre internt i bedriften. Det er nødvendig å ha en slik politikk både i forhold til rekruttering av nye medarbeidere og også for å kunne holde på, og gi ”gamle” ansatte en følelse av at de blir verdsatt.

Vi skiller vanligvis mellom uformelle og formelle læreprosesser (Kuvaas, 2008). Uformelle læreprosesser finner sted gjennom både bevisste og ubevisste former for læring. Ubevisste, uformelle læreprosesser kan skje gjennom ulike former for sosialiseringprosesser som er en naturlig del av det å være til stede på arbeidsplassen, uten at man alltid er klar over dette. Dette kan for eksempel skje når man utfører sine vanlige arbeidsoppgaver. En stor del av de ansattes læring i jobbsammenheng finner sted på denne måten, gjennom tiltak som jobbtotasjon, læring gjennom egen erfaring, diskusjoner og tilbakemeldinger av mer eller mindre systematisk art (Kuvaas, 2008).

Tidligere ble trenings- og utviklingstiltak definert som systematiske lærings- og utviklingstiltak, og det er derfor man plasserer disse innenfor det vi kaller for formelle læringsprosesser. Disse brukes som bevisste og systematiske ”inngrep” i de ansattes hverdag. Den mest utbredte formen for trenings- og utviklingstiltak i norske bedrifter er internopplæring uten formelle evalueringer (Kuvaas, 2008).

Undersøkelsesbedriften tilbyr lite kursing utover de uformelle læringsprosessene. Dette er kanskje fordi ledelsen ikke finner noen kurstilbud som de anser som relevante for de ansatte, eller fordi de ikke tror at de ansatte vil være villige til å ta slike kurs. Under mine samtaler gir ansatte et bestemt uttrykk for at de ønsker å lære mer, særlig om emner som kan være relevant i kjøttbransjen.

Bård Kuvaas (2008) sier at det finnes to viktige former for klima i forhold til trenings- og utviklingstiltak. Dette er klima for læring og klima for overføring av innhold til jobbsituasjonen. Klima for læring er de ansattes opplevde støtte til deltakelse på trenings- og utviklingstiltak fra sine ledere og/eller kolleger. Kuvaas mener at de som opplever et positivt klima for læring, ser både ut til å delta på slike tiltak i større grad og er mer motivert for å lære. I undersøkelsesbedriften sa en respondent at hun hadde forsøkt å komme med forslag til kurs hun kunne ta for å bli bedre i jobben sin, og hun følte ledelsen likte forslaget. Men på grunn av små barn hjemme, kunne hun ikke ta seg tid til å reise til Oslo, der kurset ble holdt.

Dersom ledelsen er mer aktiv, og oppfordrer ansatte i større grad til å ta kurs, vil kanskje dette bidra til at klimaet for læring bedres, og flere ansatte opplever høyere motivasjon gjennom læring. Studier viser at ansatte som opplever støttende ledelse ved at nærmeste leder forklarer fordelene ved kursdeltakelse og samtidig forventer at tilegnede kunnskaper og ferdigheter tas i bruk, synes opplæringstiltaket var mer nyttig enn deltakere med lav opplevd lederstøtte og forventninger om anvendelse (Kuvaas, 2008).

Klima for overføring av kursinnhold til jobbsituasjon er deltakernes følelse av å kjenne igjen innholdet i sin egen jobbsituasjon, og er viktig for både motivasjon for å lære, tilegnelse av kunnskaper og ferdigheter, samt overføring av innhold fra tiltak til jobbsituasjonen (Kuvaas, 2008). Undersøkelsesbedriften benytter seg mye av teambuildingskurs, noe de ansatte synes å sette pris på. De lærer der å samarbeide som et lag, og har også en større kontakt med ledelsen enn de har i det daglige arbeidet. Men ansatte synes ikke at den gode kontakten som blir etablert ved kurset blir overført til jobbsituasjonen, og noen sier at det etter disse teambuildingsøktene er ”tilbake til det gamle, med dårlig kommunikasjon mellom ledelse og produksjonsarbeidere”.

For å oppsummere dette emnet, så tilbyr bedriften lite kursing til de ansatte per dags dato. Kursene som blir gitt er ofte svært knyttet til arbeidsoppgavene (eksempelvis trucksertifikat for lageransatte) eller forbeholdt de ansatte høyere oppe i hierarkiet. Noen av de ansatte etterlyser bedre muligheter til å lære mer om kjøttbransjen, eller andre kurs som kan hjelpe dem i deres daglige arbeid. For at det skal være fornuftig med slike opplæringstiltak, må de ansatte forstå verdien og nytten av å lære mer. Ledelsen må også være mer støttende og aktivt forklare hvordan ny kunnskap kan hjelpe ansatte i deres arbeidshverdag. Ledelsen må også være tydelig på at ansatte skal få mulighet til å nyttiggjøre seg ny kunnskap i det daglige

arbeidet. Arbeiderne ønsker per dags dato at ledelsen skal være mer aktiv og tilby flere muligheter til de som ønsker å lære mer.

Igjen må jeg påpeke at dette gjelder for 4 av de ansatte, eller rundt 10 % av ansatte med standardiserte oppgaver. Det vil derfor være fornuftig for undersøkelsesbedriften å kartlegge opplæringsbehovet i hele bedriften før de planlegger kurs for ansatte.

5.3.4 Jobbdesign

Som vi så i teoridelen, består jobbdesign av 3 viktige elementer. Den første er tilbakemelding, den andre er at de ansatte skal få benytte sine evner/kunnskaper og den tredje er selvkontroll.

Som oppgaven har beskrevet til nå, er det få muligheter til å bli satt i roller der man får brukt sine evner og kunnskaper dersom slike stillinger ikke er ledige. Det er også sjelden forfremmelse blir brukt som belønningsverktøy, siden de fleste stillingene høyere oppe er besatt, og de ansatte som innehar disse stillingene har jobbet der lenge, og antagelig kommer til å fortsette i disse stillingene flere år fremover. Med andre ord, man blir ikke alltid satt til de jobbene der man får brukt sine evner og kunnskaper, man må tilegne seg nye evner og kunnskaper som er tilpasset de stillingene en blir ansatt i.

Selvkontroll er også som vi har sett begrenset, først og fremst fordi de forskjellige avdelingene er tett knyttet til hverandre. En viss form for selvbestemmelse har de, men både hva som skal produseres og produksjonsmengde for de enkelte dagene bestemmes av ledelsen. Ansatte kan påta seg mer ansvar, og bli avdelingsledere, men det er begrenset selv for disse avdelingslederne hvor mye kontroll de har på det daglige arbeidet.

Jeg vil derfor gå dypere inn på det bedriften lettere kan gjøre noe med angående jobbdesign, nemlig tilbakemeldinger.

Tilbakemeldingene i bedriften foregår per dags dato gjennom det ledelsen kalte for avdelingsmøter, hvor de ansatte i avdelingene kan komme med synspunkter på arbeidsprosesser, og hvordan ulike prosesser kan forbedres. I slike møter er det viktig at begge parter både kan gi og motta konstruktiv kritikk. Den ene av de ansatte fortalte under intervjuet at hun følte at ledelsen gikk i en forsvarsposisjon dersom det ble framsatt forbedringsforslag.

Foruten disse gruppemøtene, gis tilbakemeldinger svært sjelden. Det gis kake og noe informasjon en gang iblant, noe som helst forekommer når bedriften gjør det meget bra. Den eneste formen for tilbakemelding som de ansatte får individuelt, virker å være gjennom medarbeidersamtalene.

Da jeg intervjuet de ansatte, hadde mange nettopp vært gjennom en ny medarbeidersamtale, og jeg fikk derfor inntrykk av at medarbeidersamtaler var noe som ble gjennomført hvert år. Men det kom frem under intervjuene at det var kun hadde vært 2 medarbeidersamtaler de siste 8 årene. Dette er selvsagt for lite til å kunne ha noen spesiell effekt på de ansattes motivasjon.

Medarbeidersamtaler har fått en del kritikk opp igjennom årene, og særlig Bård Kuvaas (2008) er en av dem som har kommet med en god del av denne kritikken. Han konkluderer med at tillit til leder og gode leder-medarbeider-relasjoner er avgjørende for om medarbeideren opplever medarbeidersamtalen som noe positivt eller som noe negativt. Han poengterer også at dersom opplevelsene av medarbeidersamtalene er normalfordelte, vil en betydelig andel ha negative opplevelser med dertil følgende negative implikasjoner for indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon (Kuvaas, 2008). Derfor sier Kuvaas at organisasjoner som benytter seg av medarbeidersamtaler bør måle de ansattes opplevelse av medarbeidersamtalene, og ha som mål å bryte med normalfordelingskurven og kanskje komme opp i et gjennomsnitt på rundt 4 når det gjelder tilfredshet vedrørende medarbeidersamtalen av en skala fra 1-5. Det kan også være aktuelt å måle denne opplevelsen etter noen måneder, da ei av de ansatte på undersøkelsesbedriften forklarte at under og rett etter medarbeidersamtalen virket alt veldig bra. Men etter en stund så har hun enda ikke sett noen resultater av det som ble tatt opp. En oppfatning også andre i bedriften synes å dele.

For å kunne få noe fornuftig utav medarbeidersamtalene, bør den som foretar samtalen ha kunnskap om medarbeideren i hovedsak er lite eller mye indre motivert, har lavt eller høyt behov for autonomi, om de gjør en god eller dårlig jobb osv. Dersom den ansvarlige for samtalen ikke har disse kunnskapene, eller evner å finne ut av det, bør han eller hun kanskje ikke gjennomføre medarbeidersamtalene.

Dette gjelder også det daglige arbeidet. Det er vanskelig for topplederne å følge med på hver enkelt, og derfor bør kanskje tilbakemeldinger på daglig eller ukentlig basis delegeres ned til mellomlederne som en del av deres arbeidsoppgaver, i større grad enn det er per dags dato.

6. Hvordan kan bedriften benytte belønningssystemet til å nå sine strategiske mål?

Som vi så under kapittel 4.1, så har undersøkelsesbedriften noen kjerneverdier som vi i denne oppgaven har gått ut ifra også er deres strategiske mål. Disse var mattrygghet, kvalitet, effektivitet, trygge arbeidsplasser og innovasjon. Oppgaven vil nå ta for seg disse igjen, og kommentere litt rundt belønningssystemet opp mot strategiske mål av de forskjellige typene. Jeg vil også benytte figur 2 og 3 som ble nevnt under kapittel 3.

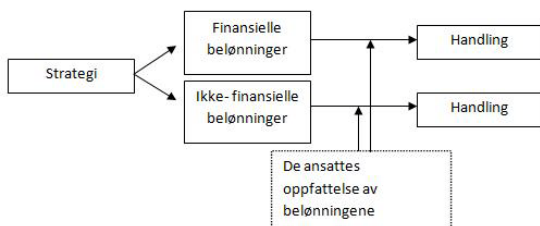


Fig.2

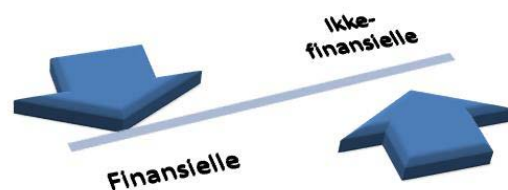


Fig.3

6.1 Strategiske mål som er essensielle for bedriftens overlevelse

Når det gjelder mattrygghet er dette et strategisk mål som er essensielt for bedriften. Det er derfor i bedriftens interesse at de ansatte følger de hygienekravene som bedriften har. På produksjonsnivået har man da det som i insentivteorien kalles "liten oppside, stor nedside" (Lazear & Gibbs, 2009). Det vil si at om man gjør jobben ekstremt bra vil dette resultere i en liten økning i forventet verdi, men dersom man skulle gjøre en feil, kan dette ha katastrofale følger. Oppsiden er med andre ord begrenset, men nedsidene kan i verste fall føre til konkurs, som modellen under viser.

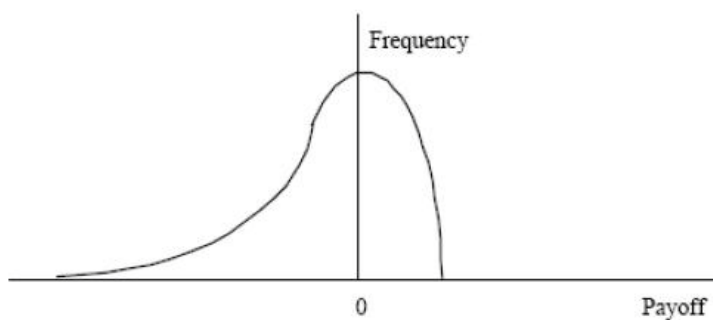


Fig 4.(Kilde Lazear & Gibbs, 2009)

I bedriftens kontekst kan dette oversettes til hygiene. Dersom maskinene blir vasket litt raskere, vil bedriften spare noen kroner på redusert lønn, ettersom arbeiderne som står for vaskingen bruker mindre tid. Men dersom noen skulle ha blitt syke etter å ha spist kjøttet produsert ved denne bedriften, eller Mattilsynet hadde satt bedriften i karantene, ville dette ha ført til store tap for bedriften, både i midlertidig tapte inntekter, og gjennom svekket merkenavn.

Det samme kan sies om kvalitet, når denne er knyttet til oppskrifter. Selvsagt er det greit å eksperimentere litt med oppskrifter på et høyere nivå, men på produksjonsnivået, hvor denne oppgavens fokus ligger, er det avgjørende viktig å følge oppskriften og merkingen av kjøttet til punkt og prikke. Bedriften kan kanskje tjene litt ved å redusere mengde kjøtt i en blanding, og erstatte dette med billigere råvarer. Det vil derimot kunne gi utslag i lavere kvalitet, noe som igjen kan føre til tap av kunder. Igjen ser vi at oppsiden er begrenset, mens nedsiden kan være katastrofal.

Når det gjelder disse to strategiske målene, hvor oppsiden er begrenset og en mulig nedside er meget stor, gjør bedriften muligens rett når de også ”straffer” uønsket adferd i tillegg til å belønne ønsket adferd. Dette gjør bedriften dersom maskinene ikke er blitt rengjort på en tilfredsstillende måte. Hver uke offentliggjøres som kjent en liste med en oppstilling over hvilke maskiner som ble vasket bra, og hvilke som var mindre bra. Denne listen er anonym, det vil si at den ikke nevner hvem som har vasket maskinen, det er det den ansvarlige som selv vet. Dette er en ikke-finansiell måte å straffe eller belønne på, gjennom konstruktive tilbakemeldinger. Det vil normalt ikke få økonomiske følger for den ansatte, ettersom de tar denne tilbakemeldingen til etterretning og forandrer sine handlinger til noe som er mer i samsvar med bedriftens ønsker.

6.2 Strategiske mål som krever ekstra innsats av de ansatte

Bedriften har også mål om å være effektiv. Med dette mener lederen stort sett at produksjonen blir mer og mer automatisert. Men det er også viktig at de ansatte er effektive, og bedriften kan oppnå produktivitet i større grad dersom den går over til prestasjonsbasert belønning. Dette er selvsagt vanskelig i en produksjonsbedrift som er strukturert som et samlebånd, siden avdelingene er avhengige av hverandre. Bedriften legger ikke mye vekt på effektivitet i sitt nåværende belønningssystem. Som nevnt har de en årsbonus som deles ut ved julebordet. Variabelen som benyttes er antall arbeidstimer, for å belønne de som legger mest arbeid inn i bedriften. Dette kan tolkes dit hen at det er de som bruker lengst tid på sine respektive

arbeidsoppgaver, som tjener mest, og at effektivitet på en måte faktisk blir straffet. Fastlønnen er heller ikke påvirket av hvor produktive eller effektive de ansatte er. En stor del av denne blir bestemt gjennom antall år i bedriften, altså ansiennitetslønn. Dette er en form for utsatt lønn, som gjør at de ansatte blir betalt mindre enn sin produktivitet i begynnelsen av sin karriere, og mer enn sin produktivitet mot slutten av karrieren sin (Lazear & Gibbs, 2009). Et av intervjuobjektene i denne oppgaven ga uttrykk for at denne utsatte lønnen kanskje førte til at noen av de ansatte ikke jobbet like hardt som andre, men fikk like mye igjen for det når lønningsdagen kom. Særlig aktuelt er dette ettersom bedriften ikke har for vane å si opp ansatte.

Ved å innføre et eller annet mål for prestasjoner, og belønne etter dette, kan bedriften vise at de verdsetter produktive medarbeidere. Dette er en viktig måte å belønne de dyktigste medarbeiderne på, da det ofte er de som er mest produktive, og også de som mest sannsynlig får seg nye jobber dersom de ikke får riktig kompensasjon for sin innsats. Som tidligere beskrevet er det vanskelig å finne noe kvantitativt måletall på dette i en bedrift som fungerer etter samlebåndsprinsippet. Men det er mulig å la mellomlederne foreta en subjektiv vurdering av hver enkelte ansatte, og således få en mer prestasjonsbasert avlønning av de ansatte (Lazear & Gibbs, 2009).

En slik prestasjonsbasert avlønning har sine fordeler og ulemper, og implikasjonene av dette er for omfattende til at jeg kan gå i dybden av det i denne oppgaven. Men dersom bedriften går over til noe slikt, vil lønnen være avhengig av både basislønnen (a), og bonuselementet ($b \cdot PM$). Man vil da få en avlønning som beveger seg som modellen under, og den ansatte vet hvordan hun kan øke totallønnen. Dette kan hun gjøre ved å gjøre en bedre innsats, altså øke PM , som står for performance measure (prestasjonsmål).

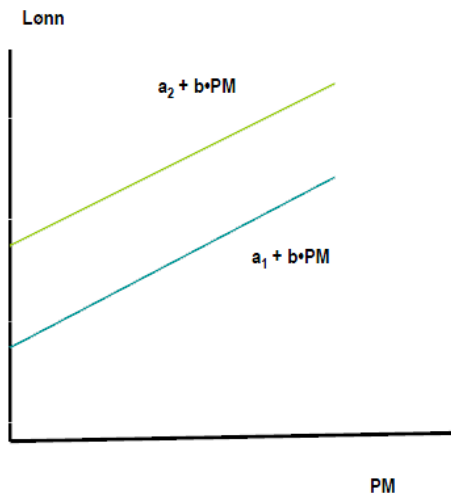


Fig. 5 (Kilde Lazaer & Gibbs, 2009).

Vi går nå innpå det neste strategiske målet, som er at bedriften ønsker å tilby attraktive arbeidsplasser. Foruten det finansielle aspektet som konkurransedyktig lønn og belønninger, bør det her være muligheter for en viss form for selvkontroll, tilbakemelding og bruk av de ansattes evner/kunnskaper. I tillegg har oppgaven argumentert for at arbeidsmiljøet spiller en stor rolle for om de ansatte blir værende eller ikke. Faktisk var viktigheten av et godt arbeidsmiljø, den viktigste faktoren som ble trukket fram ved undersøkelsesbedriften. Undersøkelsesbedriften har lyktes med å skape et godt arbeidsmiljø hvor det også er en god organisasjonskultur i forhold til ansvarsfølelse ovenfor bedriften

Dessverre har bedriften problemer når det gjelder kommunikasjon og tilbakemeldinger til de ansatte. De ansatte føler heller ikke at deres forslag til forbedringer blir hørt av ledelsen. Når det gjelder det siste strategiske målet, nemlig innovasjon, bør ledelsen og mellomledere ta seg bedre tid til å høre på disse forslagene.

Som figur 2 illustrerer, er det hvordan de ansatte oppfatter belønningene, både i form av de finansielle og de ikke-finansielle, som påvirker deres handlinger. Ansatte vurderer da om økt innsats vil øke sannsynligheten for eventuelle bonusutbetalinger eller andre ikke-finansielle belønninger som anerkjennelse eller økt ansvar. Dersom undersøkelsesbedriften ønsker handlinger som fremmer eksempelvis effektivitet og innovasjon, bør de revurdere sitt nåværende belønningssystem, da dette belønner lav effektivitet og gir lave insentiver til innovasjon.

Som figur 3 illustrerer, bør det også være en balanse mellom de finansielle og de ikke-finansielle belønningene. I vårt tilfelle hvor bedriften har problemer med tilbakemeldinger og

andre ikke-finansielle belønninger, har dette blitt kompensert for ved å øke de finansielle belønningene. Dessverre har det da oppstått en ujevnhet mellom ikke-finansielle og finansielle belønninger, og som tidligere argumentert i oppgaven har disse finansielle belønningene blitt karakterisert som hygienefaktorer, ettersom de antagelig har mistet sin insentivfunksjon. Flere av de ansatte har gitt uttrykk for at de ville ha jobbet hardere dersom de visste at det ble lagt merke til, og ble belønnet deretter.

For undersøkelsesbedriften vil det da kunne lønne seg å revurdere sitt finansielle belønningssystem, og hvordan bedriften mer effektivt kan belønne etter sine strategiske mål. Det vil også være fornuftig å øke de ikke-finansielle belønninger i henhold til de strategiske målene, da det er de ikke-finansielle belønningene som gir sterkest økning i den indre motivasjonen og blir karakterisert som motivasjonsfaktorer av Herzberg.

6.3 Operasjonalisering og omfang av de strategiske målene

Av det en har kunnet lese så langt i kapittel 6, så synes det klart at de strategiske målene også vil variere i grad av muligheter for operasjonalisering. I forbindelse med denne oppgaven mener jeg at operasjonalisering vil si i hvilken grad man kan fastslå hvilke handlingene som vil påvirke det strategiske målet, slik at man kan belønne ansatte som gjennomfører disse handlingene. Et annet moment er at handlingenes påvirkning på det strategiske målet enten kan observeres forholdsvis raskt, eller kun etter en lengre tidshorisont.

Begge disse poengene er viktige både når en skal konstruere et belønningssystem, og når en skal vurdere om belønningssystemet har blitt riktig implementert. I tabellen under er undersøkelsesbedriftens strategiske mål satt inn i de gruppene som passer best for dem. Jeg vil videre gi en liten begrunnelse på hvorfor de er plassert akkurat der.

Operasjonalisering	Rask påvirkning	Sen påvirkning
Oppgaven kan lett operasjonaliseres	(Gruppe 1) Kvalitet Mattrygghet Effektivitet	(Gruppe 2) Effektivitet
Oppgaven kan vanskelig operasjonaliseres		(Gruppe 3) Innovasjon Arbeidsplasser

Tab. 1

Gruppe 1 er kjennetegnet ved at de strategiske målene lett kan operasjonaliseres, og at man til en viss grad ser en rask påvirkning, enten på topplinjen (økt salg og inntjening ved økt kvalitet) eller bunnlinjen (lavere kostnader pr. enhet ved økt effektivitet). Med andre ord, det er mulig å lokalisere nøkkelaktiviteter, og forsterke viktigheten av disse ved å belønne handlinger som inngår i dem. Et eksempel på dette kan være kvalitet. Her kan bedriften foreta målinger, gjerne i form av testing av det ferdige produktet, og fastslå om de ansatte har fulgt oppskriften. Det samme kan gjøres med mattrygghet, eksempelvis vasking av maskinene, som allerede er blitt nevnt i oppgaven. Når det gjelder effektiviteten/produktiviteten er denne litt i grenseland. Noen effektiviserende tiltak kan observeres rimelig raskt. Man sier ofte at "what gets measured gets managed". Det er klart at det til en viss grad kan være lett å operasjonalisere effektiviteten, på samme måte som man kan gjøre med kvalitet og mattrygghet. Dette kan gjøres ved at en finner noen nøkkelaktiviteter, i oppgavens tilfelle innen produksjonen av kjøttprodukter, og finner hvilke handlinger som kan redusere kostnaden ved disse aktivitetene. Kanskje kan en redusere produksjonstiden på hvert av produktene, slik at det kan produseres flere produkter på samme tiden som en brukte før. Det er også her problemene med "what gets measured gets managed" kommer inn. Ofte ser man faktisk en rask forbedring på det man måler, men også en negativ påvirkning på det man **ikke** måler. Dersom man måler tiden det tar på å produsere en vareenhet, vil man kanskje ikke observere om kvaliteten på denne er tilstrekkelig høy. Dette var det som ble kalt vridningseffekter i teoridelen, hvor man vrir fokuset fra helheten mot det området som måles,

for å kunne påvirke det tallet som faktisk bestemmer belønningen. Emiliani (2000) sier blant annet at "the measure gets managed effectively", og insinuerer at det er tallet som blir kontrollert og ikke den underliggende aktiviteten eller situasjonen.

Som beskrevet tidligere, kan negative avvik fra den ønskede kvaliteten og mattryggheten føre til midlertidig tap av inntekter, samt svekket merkevarenavn som i verste fall kan føre til konkurs. Denne påvirkningen vil kunne skje forholdsvis raskt, og hovedfokuset til bedrifter i denne bransjen vil derfor i de fleste tilfeller være på nettopp disse strategiske målene.

Gruppe 2 er karakterisert ved at det strategiske målet er lett å operasjonalisere, men at påvirkningen ikke kan ses før etter en lengre periode. Effektivitet ble beskrevet som å være i grenseland, og det vil derfor være fornuftig å ta denne med her også, nettopp på grunn av de nevnte vridningseffektene. Noen ganger ser en ikke disse vridningseffektene, som altså kunne være negative bivirkninger ved å fokusere på og belønne noen få nøkkelaktiviteter, før det er gått en stund. Med tiden vil også ansatte lære å manipulere eller på en annen måte utnytte disse nøkkeltallene, noe som er grunnen til at Lazear og Gibbs (2009) foreslår å skifte nøkkeltall før det kommer til dette punktet.

Gruppe 3 inneholder de strategiske målene som er vanskeligst for bedriften å operasjonalisere, og som en vanligvis ikke ser virkningen av før etter en lengre tidshorison. Det kan derfor sies at der hvor gruppe 1 er viktig for bedriftens overlevelse over en kortsiktig periode, vil det være de strategiske målene i gruppe 3 som sørger for at bedriften fornyer seg, og overlever i et langsiktig perspektiv. Vi finner her de strategiske målene om å være en innovativ bedrift og tilby attraktive arbeidsplasser. Dette er vanskeligere å formulere i handlinger som kan måles, da det ofte involverer en organisasjonskultur der innovasjon og arbeidsmiljø blir satt i høysetet.

Konkurransen mellom bedrifter blir stadig mer dynamisk og enda hardere. Dette har skjedd blant annet som en følge av høyere krav fra kunder og det faktum at det nå er mindre tid tilgjengelig til å utvikle og markedsføre nye produkter og tjenester. Når produkter i tillegg har kortere levetid, sier det seg selv at for å kunne lykkes i et slikt turbulent miljø, må organisasjoner ha ansatte i hvert ledd som er fokusert på læring og kontinuerlige forbedringer. Innovasjon og organisatorisk læring involverer både å skaffe og benytte seg av ny informasjon (Yukl, 2006). Når det gjelder operasjonalisering av læring og innovasjon, er dette svært vanskelig. Hvordan måler en for eksempel innovasjon? Noen bedrifter velger kanskje å måle antall nye patenter, noe som gjør at de ansatte blir oppfordret til å tenke innovativt. Men

med flere prosjekter vil også faren for flere dårlige prosjekter øke, noe som for undersøkelsesbedriften kan vise seg å være svært kostbare.

Yukl (2006) foreslår at en bedrift som ønsker å være innovativ legger opp til et miljø som:

- Oppmuntrer til fleksibilitet og innovasjon.
- Oppmuntrer til læring, enten individuell læring eller gjennom team.
- Lærer av overraskelser og feilaktige avgjørelser.
- Oppmuntrer til å dele kunnskap og ideer.
- Setter innovative mål.
- Belønner entreprenørsk oppførsel.

På samme måte har vi sett at arbeidsmiljøet består av både det sosiale og det fysiske aspektet ved arbeidsplassen. Det er derfor mange faktorer som spiller inn, blant annet det psykososiale arbeidsmiljøet som går på mellommenneskelige relasjoner. I tillegg kommer det fysiske arbeidsmiljøet som hjelpemidler til de som trenger det, opplyste lokaler og lignende. De ansattes oppfattelse av ledelsen, jobbdesign og muligheter for læring og utvikling er også viktige faktorer for at bedriften skal kunne tilby attraktive arbeidsplasser.

Når det er så mange faktorer involvert i det strategiske målet, er det vanskelig for bedriften å finne noen nøkkelaktivitet, da alle synes å være like viktige. Det er også vanskelig å måle hvorvidt bedriften lærer av overraskelser og feilaktige avgjørelser, eller de ansattes oppfattelse av muligheter for læring og utvikling.

Implikasjonene av det som nå har stått her, er at bedriftens lønnsomhet, og de ansattes arbeidsplasser i det korte løpet er avhengig av de strategiske målene, eller kjerneverdiene, *kvalitet, mattrygghet og effektivitet*. Dersom disse kjerneverdiene ikke blir innfridd, vil bedriften ha store problemer med å tjene penger, og vil måtte si opp store deler av arbeidsstokken. Over en lengre tidshorisont er det også viktig at bedriften er innovativ og tilbyr attraktive arbeidsplasser. Dersom bedriften ikke investerer i innovasjon og nye produkter/kundesegmenter, vil den med tiden sakke akterut i forhold til sine konkurrenter, og dette vil hemme den langsiktige lønnsomheten kraftig. Det vil da være vanskeligere for bedriften å kunne tilby attraktive arbeidsplasser, og vil derfor ikke være i stand til å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne.

En annen implikasjon av dette er at man kanskje "glemmer av" langsiktigheten av innovasjon, og det å kunne tilby attraktive arbeidsplasser. Man håper kanskje å kunne se tidlige resultater

av belønninger som går på disse strategiske målene, og dersom disse resultatene uteblir, vil man kanskje fastslå at implementeringen var feil, eller at det er nytteløst å belønne slike mål. Man bør være klar over at slike mål kan ta lengre tid før de blir observerbare, og langsiktigheten i de strategiske målene må derfor også gjenspeiles i belønningene. Noe de ikke-finansielle belønninger ofte gjør.

6.4 Fremtiden til undersøkelsesbedriften

Som vi har sett i oppgaven, så har bedriften lojale ansatte og et svært godt arbeidsmiljø. De benytter seg av både finansielle og ikke-finansielle belønninger, der de finansielle belønningene blir lagt størst vekt på. På grunn av de ansattes sterke lojalitet og deres eierfølelse for bedriften, gjør den det ganske bra, og har gått med overskudd de senere årene. Dette er år som har vært preget av både oppgangs- og nedgangskonjunkturer.

Og kanskje kan belønningssystemet også fungere i flere år fremover. Men det kan også være på tide at bedriften revurderer sine nåværende belønningsformer, for å kunne være en attraktiv arbeidsgiver for sine ansatte også i fremtiden.

Som vi så i resultatdelen, så kan fastlønnen for de med relevant utdanning synes noe lav. Lønnen er avhengig av variabler som antall år i bedriften og antall overtidstimer i større grad enn av hvilke utdanninger de ansatte har. Bedriften kan derfor, i fremtiden, få problemer med å tiltrekke seg og beholde de beste av sine ansatte. Stadig flere unge tar en eller annen form for videreutdanning, og vil i fremtiden antagelig sette høyere krav til belønningssystemer og fastlønn enn det dagens ansatte gjør. Særlig aktuelt kan dette bli når mesteparten av den nåværende arbeidsstyrken pensjoneres, og bedriften må søke etter ny arbeidskraft. Ifølge statistisk sentralbyrå er 3 av 5 studenter på universiteter og høyskoler kvinner (ssb.no), noe som kan føre til fremtidige problemer for undersøkelsesbedriften dersom de ønsker å fortsette med rekrutteringen av kvinner uten høyere utdannelse. Arbeidsmarkedet er dessuten mye mer åpent nå, med flere bemanningsbyrå og nettsider som Finn.no.

I tillegg har bedriften en belønning som går på at ansatte skal belønnes når de ikke er syke. Dette synes å være fornuftig for bedriften, men denne belønningsformen har fått kritikk fra flere hold. Det synes nemlig mer å være en straff for de som er syke enn en belønning til de som er friske. De ansatte understreket også at de "mistet" belønningen dersom de var syke, og at de så på det som en del av fastlønnen deres. Det var også en belønning som de ansatte

sjelden snakket om. Fremtidige ansatte, som kanskje ikke har den samme lojaliteten og ansvarsfølelsen overfor bedriften, vil muligens i en større grad misbruke denne belønningen på de måtene jeg har nevnt under avsnitt 5.2.2. Fremtiden til denne belønningsformen er meget uklar, ettersom ledelsen selv sier at bonusen er i grenseland for hva ledelsen er komfortabel med. Siden dette ble skrevet, har også lokalavisen skrevet en artikkel om denne ikke-fraværsbonusen, og dette kan medføre at ledelsen føler seg tvunget til å gå bort fra ordningen.

Den siste delen av de finansielle belønningene som denne oppgaven har tatt for seg, er årsbonusen som de ansatte får ved slutten av året. Også her har bedriften en utfordring. Dagens ansatte ser nemlig på denne som en gave, og klarer ikke å se hvordan den henger sammen med deres prestasjoner. For å dra fordel av denne bonusen, bør bedriften koble den tettere til prestasjonene til de ansatte. Slik den er nå, ønsker bedriften at det skal være en anerkjennelse av det arbeidet de ansatte har gjort, og således en motivasjonsfaktor. I stedet for gir de ansatte uttrykk for at den er mer som en hygienefaktor, i og med at de ser på det som en gave og ville blitt svært skuffet om den uteble.

De som har sluttet i undersøkelsesbedriften de siste 4 årene, har for det meste vært blant de yngre medarbeiderne ved bedriften. Manglende lærings- og utviklingsmuligheter innen bedriften kan være en årsak til at de søker arbeid andre steder. Kanskje bytter de arbeidsgiver for å kunne utvikle seg og sin karriere? Bedriften kan derfor tjene på å tilby medarbeiderne bedre muligheter for karriereutvikling enn hva tilfelle er på nåværende tidspunkt. Dette går på punkter som jeg har sett på og diskutert i denne oppgaven. Dette er blant annet læring og utvikling på jobb, anerkjennelse og økt ansvar for god innsats, gjerne i kombinasjon med lønnstillegg samt hyppigere og bedre tilbakemeldinger.

7. Konklusjon

Denne oppgaven har tatt utgangspunkt i såkalt Total Reward Management, og har derfor sett på både de finansielle og ikke-finansielle belønningene til en produksjonsbedrift. Problemstillingen var; *Hvordan kan en produksjonsbedrift benytte belønningssystemet til å nå sine strategiske mål?* For å svare på denne problemstillingen har jeg vurdert og analysert det nåværende belønningssystemet til en bedrift. Denne undersøkelsesbedriften har standardiserte arbeidsoppgaver, hvor flesteparten av de ansatte er kvinner. Når det gjelder de standardiserte oppgavene, så sier de fleste lærebøkene at man bør vektlegge de finansielle belønningene når man skal motivere de ansatte.

I teoridelen gikk jeg inn på finansielle og ikke-finansielle belønninger, og i metodedelen laget jeg også en modell som illustrerer sammenhengen mellom elementene jeg har fokusert på i teoridelen. Dette er også faktorer jeg selv mener er viktig når man planlegger et belønningssystem, og bygger blant annet på den indre og ytre motivasjonen til de ansatte, rettferdighetsteorier og nytte/kostnad av belønningene. Videre gikk jeg i teoridelen inn på hvordan belønninger kan virke mot sin hensikt, og hadde da særlig fokus på de finansielle belønningene, siden problemer oftest oppstår blant disse.

I metodedelen gikk jeg igjennom fremgangsmåten som ble brukt, og ettersom dette var en casestudie som bygget på et kvalitativt undersøkelsesopplegg, forklarte jeg også hvordan datainnsamlingen ville foregå gjennom tidligere observasjon og dybdeintervjuer.

Resultatet av denne undersøkelsen er at fokuset i bedriften i stor grad er på de finansielle belønningene. Som nevnt i kapittel 6 kan dette være fordi kvalitet, mattrygghet og effektivitet er viktigere for bedriftens overlevelse i et kort perspektiv enn hva investering i innovasjon og kursing og opplæring av ansatte er. Disse målene er forholdsvis lette å operasjonalisere også, og det er kanskje således forståelig at de også får mest oppmerksomhet. Men dette medfører også ofte at man neglisjerer behovet for de ikke-finansielle belønningene, noe som kanskje er vanlig i produksjonsbedrifter med standardiserte arbeidsoppgaver.

Dessverre for undersøkelsesbedriften har de finansielle belønningene antagelig mistet sin motivasjonseffekt ettersom ansatte gir uttrykk for at de anser dem som hygienefaktorer. De ser ingen sammenheng mellom eksempelvis årsbonusen og egen innsats, og ser heller ikke på årsbonusen som en anerkjennelse for godt utført arbeid, men ser på det som en gave fra

bedriften. I tillegg belønner bedriften dem som har jobbet flest år i bedriften, og dem som har flest overtidstimer. Dette argumenterte jeg for at kunne gå på bekostning av balansen mellom arbeidet og fritiden til ansatte, og kunne også bli oppfattet som urettferdig av de som ikke har mulighet til å arbeide like mange overtidstimer. Det være seg enten på grunn av familie, helsemessige årsaker eller at de rett og slett arbeider på en avdeling hvor det sjelden er behov for overtidarbeid.

Det viktigste poenget blant de ikke-finansielle belønningene som ble diskutert er nok den store mangelen på tilbakemelding, eller ganske enkelt: mangel på kommunikasjon mellom ledelsen og medarbeider. Her har bedriften en stor utfordring, da de fleste ansatte uttrykker en vilje til å komme med forbedringsforslag, men føler at de ikke blir hørt. Det samme kan sies om å tilby medarbeiderne kurs og lignende innen bransjespesifikke emner. Her var også interessen stor, men de ansatte følte ikke at ledelsen inspirerte til denne interessen. Disse kommunikasjonsproblemene kommer også til overflaten når de ansatte er usikre på hvordan årsbonusen blir fordelt. De med flest overtidstimer mener disse timene ikke teller med, mens de med færrest overtidstimer mener at man får bonus for disse også. Kommunikasjonsproblemene er derfor med på å svekke motivasjonseffekten til årsbonusen.

Oppgaven har argumentert for at de ansatte må oppfatte belønningen som god nok til at de ser det meningsfullt å handle etter bedriftens strategiske mål. Jeg skilte derfor mellom strategiske mål som er essensielle for bedriften, og strategiske mål som krever en ekstra innsats av de ansatte. Når det gjaldt de essensielle målene burde bedriften straffe de som avviker fra kravene, mens når det gjelder de strategiske målene som krever en ekstra innsats burde bedriften benytte seg av en eller annen form for prestasjonsbasert avlønning. Dette vil forhåpentligvis resultere i at de ansatte arbeider mer effektivt eller tenker innovativt, avhengig av hva bedriften benytter som prestasjonsmål.

Jeg har også forklart at noen av målene kan være lettere å operasjonalisere enn andre, og at man lettere kan se effekten av disse. Like fullt er det viktig med både de strategiske målene som gjør det mulig å overleve på kort sikt, og de som gjør at man fornyer seg og overlever på lengre sikt.

Oppgaven avsluttet med en diskusjon rundt fremtidsutsiktene for undersøkelsesbedriften med det nåværende belønningssystemet. Her la jeg vekt på at fremtidens ansatte antagelig kommer til å ha en eller annen form for høyere utdanning, og stille større krav til utvikling og læring

enn dagens ansatte gjør, noe som også kan vise seg å være en betydelig utfordring for bedriften.

Når det gjelder områder hvor bedriften holder et høyt nivå nå, er det uten tvil arbeidsmiljøet som skiller seg ut. Dette blir beskrevet som "svært godt" av de ansatte, og bedriften vedlikeholder arbeidsmiljøet ved å ta i bruk teambuildingskurs og sosiale sammenkomster, noe som synes å bli veldig godt mottatt av de aller fleste i bedriften.

8. Litteraturliste

Adams, J.S (1963) "Towards an understanding of Inequity." Journal of abnormal psychology. 1963, s 422-436.

Andersen, Idar R (1999): Arbeidsmiljø og samarbeid. Cappelen Akademisk forlag, Oslo.

Armstrong, M (2007): A handbook of: Employee Reward management and practice, Kogan Page Limited, London, 2nd ed.

Bragelien, I (2005) "10 Bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?", Praktisk økonomi & finans, 2005, Vol. 2: s 25-35.

Brayton Bowen, R (2000): Recognizing and rewarding employees, McGraw Hill, New York.

Emiliani, M.L (2000): "The false promise of "what gets measured gets managed"", Management Decision, Vol. 38 No. 9, side 612-615

E24 (2010) "AIG betaler ut 100 mill. dollar i bonus", 03.februar, <http://e24.no/utenriks/article3500236.ece> (sist sjekket: 6. juni, 2010)

Haukedal, W (2005) Arbeids- og lederpsykologi. Cappelen Akademisk forlag. 7 utgave.

Kuvaas, B (2005) "Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet" - i boken Hvordan kan frynsegoder bli belønning, J.W. Cappelen Forlag, Oslo. Side 29-48

Kuvaas, B et. al (2008) Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM. Fagbokforlaget, Bergen.

Lawler, EE (1969): "Job design and employee motivation", Personnel Psychology, 22, s426-435

Lazear, E & Gibbs, M (2009): Personnel economics in practice. John Wiley and Sons, New Jersey. 2nd ed.

Purcell, J et al (2003): People and performance: How people management impacts on organizational performance, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

Statistisk sentralbyrå (2010) "Likestilling", <http://www.ssb.no/likestilling/> (sist sjekket: 6. juni, 2010)

Thierry, H. (2002) "Enhancing Performance through Pay and Reward Systems." I S. Sonnentag: Psychological Management of Individual Performance. John Wiley & Sons. Cheshster.

Tv2nyhetene (2009) "Hagen vil belønne de som holder seg friske", 28. desember, <http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/okonomi/hagen-vil-beloenne-de-som-holder-seg-friske-3079594.html> (sist sjekket: 6. juni, 2010)

VG (2010) "1881-ansatte: - Følte oss presset til å forlenge samtaler", 20.januar, <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=579457> (sist sjekket: 6. juni, 2010)

VG (2010) "1881-sjef slutter", 20.januar, <http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=579451> (sist sjekket: 6. juni, 2010)

Yukl, G (2006) Leadership in Organizations. Pearson Education Ltd, London. 6th ed.