



Kontekst og belønning

Casestudie av egnet avlønningsmodell for en norsk lagervirksomhet

Henrik Bing Lorentzen og Jan-Haakon Tvete

Veileder: Iver Bragelien

Masterutredning, Økonomisk styring og Strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å gi en anbefaling om egnet avlønningsmodell for en norsk lagervirksomhet. Problemstillingen er delt inn i to forskningsspørsmål, som fokuserer på henholdsvis incentiveeffekter (hvordan jobben gjøres) og sorteringseffekter (hvem som vil jobbe for bedriften). Vi diskuterer hvordan samspillet mellom miljø (kontekst), formål og design påvirker belønningsordningens effekt. Vi har hentet inn data fra casebedriften ved å gjennomføre innledende samtaler, dybdeintervju og en spørreundersøkelse, samt at vi har fått tilgang til sekundærdata.

Det er mye forskning på sammenhengen mellom prestasjoner og avlønningsmodell, og flere metaanalyser finner en signifikant positiv sammenheng mellom prestasjoner og prestasjonsbasert lønn. I tillegg viser teori og empiri positive sammenhenger mellom prestasjonsbasert lønn og ønskede sorteringseffekter. I utredningen finner vi at casebedriften kan fremme både ønskede incentiv- og sorteringseffekter gjennom bruk av en belønningsordning. Ledelsen ønsker å oppnå incentiveeffekter knyttet til produktivitet, samarbeid, nøyaktighet og fravær, samt sorteringseffekter for å tiltrekke og beholde dyktige ansatte.

Gjennom analyse av konteksten til casebedriften, ser vi at høyt presterende ansatte ønsker individuell, monetær prestasjonslønn, men at dette kan gå på bekostning av samarbeid. Samlet virker de ansatte å være risikoaverse, med liten villighet til å gå ned i fastlønn. Vi finner ingen direkte sammenheng mellom ikke-monetær belønning og prestasjoner, men at dette er viktig for ansatte sitt ønske om å bli i casebedriften.

Som følge av konteksten, anbefaler vi å bruke fastlønn og en monetær, kollektiv bonus, basert på operasjonelle målekriterier og absolutt prestasjonsevaluering. I tillegg anbefaler vi mer utbredt bruk av ikke-monetære, individuelle belønninger. Dette bør gis i form av tilbakemeldinger og anerkjennelse.

Forord

Denne masterutredningen er gjennomført som del av masterstudiet i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilene Økonomisk styring og Strategi og ledelse. Masterutredningen er gjennomført høsten 2021.

Gjennom kurset «Styring av større foretak» fikk vi begge interesse for økonomiske styringsmekanismer, avlønning og koblingen til motivasjon. Det er spennende at faglitteraturen ikke gir et entydig svar på hva som er beste avlønningsform, og ikke minst hvordan miljø (kontekst) påvirker egnet design. Våren 2021 kom vi i kontakt med et logistikkelskap som var en interessant casestudie for temaet avlønning og miljø. I utredningen aidentifiserer vi logistikkelskapet etter deres ønske.

Arbeidet med utredningen har gitt oss god innsikt i hvorfor faglitteraturen ikke gir entydig svar på hva som er best avlønningsform. Prosessen har tidvis vært krevende, men samtidig har vi lært utrolig mye om avlønning, motivasjon og hvilken påvirkning miljø har på egnet design.

Denne utredningen hadde ikke vært mulig uten fantastisk hjelp. Tusen takk til Lagervirksomheten som gjennom hele prosessen har vært tilgjengelig for spørsmål og gitt nødvendige ressurser til datainnhenting. Vi vil også benytte anledningen til å takke venner og bekjente for korrekturlesing og gode innspill underveis.

Avslutningsvis vil vi rette en stor takk til vår veileder, Iver Bragelien. Din ekspertise på området, engasjement underveis og konstruktive tilbakemeldinger har vært enestående.

Bergen, desember 2021

Henrik Bing Lorentzen og Jan-Haakon Tvette

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	7
1.2 PROBLEMSTILLING.....	8
1.3 FREMGANGSMÅTE	9
1.4 AVGRENSING AV OPPGAVE	9
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	10
2. BAKGRUNN	11
2.1 LOGISTIKKBRANSJEN I NORGE.....	11
2.2 OM SELSKAPET	12
2.3 DAGENS AVLØNNINGSMODELL.....	14
2.4 HENDELSER I LAGERVIRKSOMHETEN	15
2.5 OPPSUMMERING.....	16
3. LITTERATURGJENNOMGANG.....	17
3.1 BELØNNING	17
3.2 ØKONOMISK TEORI.....	31
3.3 ATFERDSTEORI.....	36
3.4 MOTIVASJON	39
3.5 TEORI OPPSUMMERT.....	43
4. EMPIRI.....	45
4.1 PRESTASJONSLØNN	45

4.2 MOTIVASJON.....	54
4.3 ATFERDSØKONOMI.....	58
4.4 OPPSUMMERING EMPIRI	59
5. PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	61
5.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: KAN EN BELØNNINGSORDNING FØRE TIL ØNSKEDE INCENTIVEFFEKTER I LAGERVIRKSOMHETEN?.....	62
5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: KAN EN BELØNNINGSORDNING FØRE TIL ØNSKEDE SORTERINGSEFFEKTER I LAGERVIRKSOMHETEN?.....	63
5.3 BAKGRUNN FOR FORSKNINGSSPØRSMÅL	64
6. METODE.....	66
6.1 VALG AV FORSKNINGSMETODE.....	66
6.2 DATAINNSAMLING	68
6.3 DATAANALYSE.....	73
6.4 TIDSHORISONT	74
6.5 METODENS KVALITET	75
6.6 ETISKE HENSYN.....	78
6.7 OPPSUMMERING METODE.....	79
7. FUNN	81
7.1 ARBEIDSMILJØ	82
7.2 MÅLINGER	91
7.3 AVLØNNINGSMODELL	94
7.4 TILBAKEMELDINGER	112
7.5 SEKUNDÆRDATA.....	115
7.6 OPPSUMMERING FUNN	122
8. ANALYSE	123
8.1 KORRELASJONSMATRISER.....	123

8.2 ARBEIDSMILJØ	128
8.3 MÅLINGER.....	133
8.4 AVLØNNINGSMODELL	134
8.5 TILBAKEMELDINGER	147
8.6 OPPSUMMERING ANALYSE	149
9. DISKUSJON AV FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	150
9.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: KAN EN BELØNNINGSORDNING FØRE TIL ØNSKEDE INCENTIVEEFFEKTER I LAGERVIRKSOMHETEN?.....	150
9.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: KAN EN BELØNNINGSORDNING FØRE TIL ØNSKEDE SORTERINGSEFFEKTER I LAGERVIRKSOMHETEN?.....	165
10. GENERELL DISKUSJON.....	173
10.1 BELØNNINGENS FORMÅL.....	173
10.2 BELØNNINGENS DESIGN	174
10.3 MILJØ.....	184
10.4 OPPSUMMERING	187
11. ANBEFALING	189
11.1 ANBEFALINGENS DESIGN.....	189
11.2 SAMLET ANBEFALING.....	193
12. KONKLUSJON	194
12.1 SVAKHETER MED OPPGAVEN.....	195
12.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	196
LITTERATURLISTE.....	198
FIGURLISTE	207
VEDLEGG: SPØRREUNDERSØKELSE FOR LAGERANSATTE	212

1. Innledning

Bonusordninger har de siste tre tiårene vært et velbrukt belønningssystem i norske bedrifter. Loe og Lindahl (2016) fant at omkring halvparten av alle ansatte i større bedrifter i Norge har en form for bonusordning. En rekke studier er gjort for å måle effekten av prestasjonsbasert lønn, og alle metaanalyser (som analyserer data statistisk på tvers av enkeltstudier) finner signifikant positiv korrelasjon mellom belønning og prestasjon (Bragelien, 2018). Bruken av bonusordninger er imidlertid kritisert og problematisert av flere akademikere (Kuvaas, 2008). Studier viser at effekten av en bonusordning ikke utelukkende er positiv eller negativ, men sterkt avhengig av samspillet mellom hvordan ordningen er utformet og miljøet (konteksten) den implementeres i (Bragelien, 2012). Olsen og Fyllingen (2017) finner at samme bonusordning i to ulike enheter gir ulik effekt. Ulik effekt oppstår til tross for at enhetene er i samme kjede og utfører samme aktiviteter. I studien vil vi utforske egnet avlønningsmodell for to lagerhus i samme logistikkselskap.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

I denne masterutredningen ser vi på lagervirksomheten til et logistikkselskap, som opererer med fastlønn, mens flere nærliggende konkurrenter har prestasjonsbasert avlønning. Som konsekvens har casebedriften hatt utfordringer med at ansatte ikke føler seg anerkjent, og dyktige medarbeidere har sluttet. Ledelsen er bekymret for at noen av de ansatte ikke besitter ønskede egenskaper og kvaliteter for produktiv lagerdrift. En mulig årsak til mangel på ansatte med ønskede egenskaper og kvaliteter kan være avlønningsmodellen til nærliggende konkurrenter. Med en avlønningsmodell som premierer gode egenskaper hos nærliggende konkurrenter, vil dyktige ansatte ha høyere forventet lønn der. Som konsekvens opplever casebedriften utfordringer med å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere.

Arbeidsoppgavene på et lager er ofte relativt standardiserte. Empiri om prestasjonsbasert lønn tilsier at bonus, dersom implementert riktig, er prestasjonsfremmende for enkle og manuelle oppgaver. Faglitteraturen belyser imidlertid også at bonusordninger ikke alltid fungerer etter hensikten. Gagné & Forest (2008) kritiserer at faglitteraturen mangler empiri for ulike karakteristika av avlønningsmodeller. Bragelien (2018) viser til to forhold en bonusordning er avhengig av: 1) bonusordningens utforming og 2) miljøet bonusordningen virker i. Spesielt dette med miljøet er interessant for logistikkselskapet i denne oppgaven. Viktigheten av

miljøet kommer frem i en masterutredning gjort på NHH av Olsen og Fyllingen (2017). Der er det to lagre som benytter seg av samme bonusordning, men produktiviteten til det ene lageret var hele 37 prosent høyere enn det andre. Konklusjonen deres er at faktorer som utforming på lageret, tilbakemeldinger og kultur påvirket produktivitet med hele 37 prosent, til tross for at lagrene har lik avlønningsmodell.

I denne masterutredningen vil vi se nærmere på relevant faglitteratur omkring avlønning, motivasjon, økonomisk teori og atferdsøkonomi. Videre vil vi gjennomføre datainnhenting gjennom dybdeintervjuer og spørreundersøkelser i casebedriften. Dette vil vi knytte opp mot hverandre, for å vurdere hvordan casebedriften kan benytte avlønningsmodell for å tiltrekke seg og beholde dyktige medarbeidere, samt å motivere de til å gjøre en god jobb.

Casebedriften har stilt krav til anonymitet for tilgang til data og ressurser i selskapet. For å opprettholde anonymiteten, omtales selskapet som Lagervirksomheten i utredningen. Vi har imidlertid fått tillatelse til å beskrive omgivelsene til Lagervirksomheten med navn, da det er sentralt for kontekstbeskrivelse og forståelse.

1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å undersøke hvorvidt avlønningsmodell kan påvirke de ansattes motivasjon, samarbeidsvilje og produktivitet i lys av miljøet for Lagervirksomheten. Ved hjelp av faglitteratur og datainnhenting vil vi anbefale et design for avlønningsmodell. Dette gir oss følgende problemstilling:

Hva er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten?

Egnet avlønningsmodell i Lagervirksomheten vil være en modell som fremmer ønskede egenskaper, kvaliteter og atferd. I Lagervirksomheten kan det gjøres gjennom å motivere til økt innsats på ønskede områder og ved å tiltrekke seg ansatte som besitter de rette egenskapene. Med bakgrunn i at problemstillingen sånn sett er todelt, ønsker vi å bryte problemstillingen ned i to forskningsspørsmål:

- 1) Kan en belønningsordning føre til ønskede incentiveeffekter i Lagervirksomheten?
- 2) Kan en belønningsordning føre til ønskede sorteringseffekter i Lagervirksomheten?

I samråd med ledelsen har vi kommet frem til de ønskede egenskapene produktivitet, samarbeid, nøyaktighet og fravær. For forskningsspørsmål 1 ønsker vi å undersøke hvorvidt en belønningsordning kan gi incentiveffekter til økt innsats på de ønskede områdene. For forskningsspørsmål 2 ønsker vi å undersøke hvorvidt Lagervirksomheten kan tiltrekke, samt beholde, ansatte som besitter ønskede egenskaper og kvaliteter.

1.3 Fremgangsmåte

Innledningsvis hadde vi oppstartsamtaler med ledelsen for å tilegne oss forståelse om deres situasjon, hvilke utfordringer de står overfor og hva de ønsker å oppnå. Dette ble gjennomført gjennom to møter med ledelsen av konsernet og ledere på lageret. Deretter gjennomførte vi syv intervjuer med lageransatte i ulike stillinger. Intervjuobjektene jobbet alle “på gulvet” i lageret, og det var tillitsvalgte, teamledere, support-ansatte og lagermedarbeidere. Hensikten med intervjuene var å kartlegge holdningene til de ansatte om arbeidsmiljø, motivasjon og avlønning. Dybdeintervju med syv lageransatte og ledelsen var imidlertid ikke tilstrekkelig for å konkludere på vegne av alle ansatte. Vi sendte derfor ut en spørreundersøkelse til alle lageransatte. Vi fikk 27 svar, som tilsvarer en svarprosent på 79 prosent. Spørreundersøkelsen bidro til at vi fikk validert opplysninger som kom frem i intervjuene, i tillegg til at bredere tallmateriale muliggjorde analyser av sammenhengene mellom de ulike svarene, for eksempel om prestasjonsnivå påvirker holdninger til avlønningsmodell. Avslutningsvis har vi på bakgrunn av datainnhenting, analyse og eksisterende litteratur gitt en anbefaling til avlønningsmodell.

1.4 Avgrensning av oppgave

Oppgavens formål er å gi en anbefaling av egnet avlønningsmodell. Vi gjennomfører en tverrsnittstudie, som innebærer at vi kun henter data fra nåsituasjonen. Som følge av begrenset tid, har vi ikke mulighet til å analysere langtidseffekter eller gi anbefalinger på detaljnivå. Vi begrenser oss videre til å se på lagermedarbeidere, teamledere og support-ansatte¹, omtalt i

¹ Support-ansatte brukes om ansatte som jobber med kundeservice. Vi benytter engelsk betegnelse, da dette brukes internt i Lagervirksomheten.

masterutredningen som lageransatte. Anbefaling av egnet avlønningsmodell gjelder ikke for lagerledelse og øvrig ledelse i Lagervirksomheten.

Utredningen er begrenset til å omhandle avlønningsmodell i form av fastlønn, variabel belønning i form av bonuslønn og ikke-monetære belønninger, i form av tilbakemeldinger og verbal anerkjennelse. Variable belønningsformer som akkord, aksjeopsjoner og aksjer anses som lite relevante for målgruppen i studien og er derfor utelatt. Andre goder som pensjon, forsikring og andre ansattfordeler er også utelatt fra studien.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er inndelt i 12 kapitler. I kapittel 1 presenteres oppgaven, problemstilling, forskningsspørsmål, fremgangsmåte og avgrensinger. I kapittel 2 belyser vi bakgrunn for oppgaven, logistikkbransjen i Norge og relevant informasjon om Lagervirksomheten. Deretter ser vi på relevant litteratur for masterutredningen i kapittel 3, mens vi i kapittel 4 diskuterer relevant empiri. I kapittel 5 gir vi bakgrunnen for forskningsspørsmålene. Videre i kapittel 6 beskrives det metodiske rammeverket som er benyttet i utredningen. I samme kapittel tar vi også for oss hvordan vi har samlet inn, behandlet og analysert data. I kapittel 7 gjennomfører vi en deskriptiv analyse, der vi presenterer funn fra dybdeintervjuer, spørreundersøkelse og sekundærdata. Deretter gjennomfører vi ulike analyser av funnene i kapittel 8. I kapittel 9 begynner diskusjon, der vi først diskuterer forskningsspørsmålene. Diskusjonen i utredningen fortsetter i kapittel 10, hvor vi vurderer hva som kan være en egnet avlønningsmodell i Lagervirksomheten, gitt det miljøet de opererer i. I kapittel 11 presenterer vi anbefalingen for avlønningsmodell, før vi i kapittel 12 oppsummerer, konkluderer og gir forslag til videre forskning.

2. Bakgrunn

I dette kapittelet presenterer vi bakgrunnen for masterutredningen. Vi vil kort presentere logistikkbransjen i Norge, der det gis en generell introduksjon, før vi presenterer sysselsetting, aktører og lønnsomhet. Videre presenteres selskapet, der vi tar for oss omgivelsene det befinner seg i, dagens avlønningsmodell og viktige hendelser som kan påvirke oppgaven. Hensikten med kapittelet er å skape en forståelse for hvilken situasjon Lagervirksomheten befinner seg i, og det spesielle miljøet som gjør denne casen unik.

Bakgrunnsinformasjon er hentet fra introduksjonssamtalene med ledelsen i bedriften, dybdeintervjuene med ansatte og kjennskap til virksomheten gjennom internship. Selskapet har krav om konfidensialitet av hensyn til konkurransesituasjonen de er i. Selskapsnavn og kildehenvisninger som kan knyttes direkte til selskapet er derfor anonymisert. Selskapet har imidlertid gitt tillatelse til å beskrive nærområdet for kontekst.

2.1 Logistikkbransjen i Norge

I følge Det Store Norske Leksikon er logistikk å formidle, motta og sende gods. I tillegg omfatter logistikk planlegging, lagring og administrasjon av håndtering av materialer og produkter (Spurkeland, 2021). Logistikk er viktig for hele verdikjeden, fra flytting av råvarer, til hjemlevering av ferdigprodukter. Tilnærmet alle sektorer i samfunnet benytter seg av logistikk som støttefunksjon, og nye trender gjør logistikk enda mer aktuelt. Spesielt markedstrender som i større grad involverer hjemlevering har gjort at logistikktilbydere har kommet nærmere sluttbruker de siste årene. Av nærliggende eksempler er hjemlevering av dagligvare, ferdigmat og netthandel. Som følge av dette, har vi sett inntoget til nye aktører som Foodora, Amazon og Oda (tidligere Kolonial.no).

I denne oppgaven er lagerfunksjonen av logistikkbransjen tema. Lagerfunksjonen inkluderer å motta, lagre og videresende varer. Hvordan produsenter velger å gjøre dette er forskjellig. Eksempelvis har Nille sine egne lagre der de håndterer sitt eget varesortiment, mens Jula har valgt å outsource lagertjenesten til en tredjepart.

Logistikkbransjen kjennetegnes av lave marginer og hard konkurranse, der gjennomsnittlig driftsmargin er en tredjedel av snittet i norsk næringsliv (Bjørklund, 2020). Det er både internasjonale og nasjonale tilbydere som er med å prege det norske markedet.

Logistikkbransjen i Norge sysselsetter omkring 50 000 mennesker, og den har i overkant av 105 milliarder i driftsinntekter. Ifølge NHO Logistikk og Transport er det 146 foretak som har lagring som sin hovedaktivitet, og de har en gjennomsnittlig driftsmargin på 6 prosent. (Spurkeland, 2021) Dette er et relativt lavt tall, men høyere enn gjennomsnittet for logistikkbransjen som helhet, som ligger på 4,5 prosent.

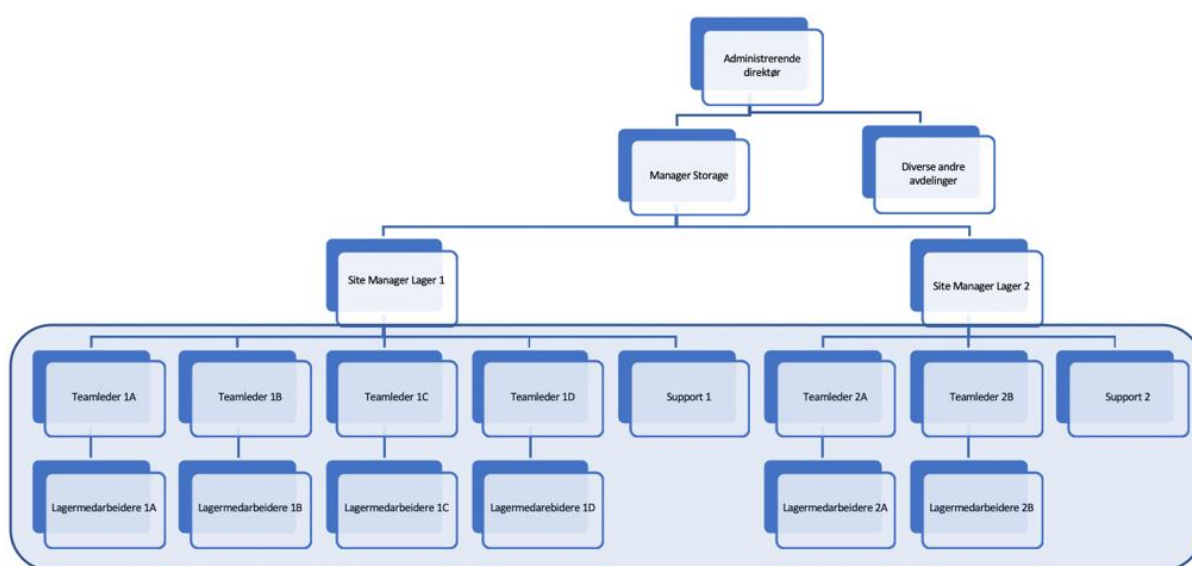
2.2 Om selskapet

Vår oppgave omhandler en totalleverandør av logistiktjenester med internasjonal tilstedeværelse. Logistikkelskapet har i dag fastlønn til sine lageransatte, mens nærliggende konkurrenter opererer med prestasjonsbasert lønn. Virksomheten har lokasjon i Vestby, og arbeidsmarkedet i området er påvirket av høy etterspørsel av ufaglært arbeidskraft. Etterspørselen er høy da Vestby er et strategisk knutepunkt på Østlandet med nærhet til Moss Havn, E6, Oslo og Sverige. Mange aktører har derfor valgt å plassere seg i området, og blant store aktører med høy andel ufaglært arbeidskraft i nærheten finner vi sentrallager til flere tungvektene innen norsk detaljhandel, Norwegian Outlet og ikke minst flere logistikktilbydere. Logistikkelskapet er et relativt nyoppstartet selskap, og de har opplevd sterk vekst de siste årene. Fokuset deres har vært på at generell og internasjonal vekst har vært viktigere enn driftsresultat. «*Stillstand er tilbakegang*» har vi gjentatte ganger hørt administrerende direktør si for å beskrive fokuset til bedriften. Som konsekvens har optimering av eksisterende drift havnet i skyggen av morgendagens vekst. I tillegg til fokus på morgendagen, har kraftig ekspansjon gått på bekostning av økonomisk robusthet. Ledelsen har følgelig hatt en tilbakeholden holdning til å prøve ut nye, og potensielt dyre, avlønningssystemer.

Delen av logistikkvirksomheten vi ser på er et såkalt tredjepartslager, og består av 34 lageransatte, fordelt på to lagre. De to lagrene blir i resten av oppgaven omtalt som Lager 1 og Lager 2. På lagrene er det flere ulike kunder og de ansatte har, til lagerarbeid å være, relativt ulike arbeidsoppgaver. I tillegg til arbeidsoppgavene, varierer også arbeidsmengden mellom de ulike avdelingene. Avdelingene er i stor grad inndelt etter kunder, og arbeidsmengden avgjøres av sesong- og døgnvariasjoner mellom kundene. På ulike avdelinger utfører Lagervirksomheten lagertjenester basert på de ulike kundenes behov. Eksempelvis krever en produsent av storkjøkken andre lagertjenester enn en drikkevareprodusent. På samme måte krever et lager med reservedeler for et bilmerke andre lagertjenester enn en produsent av industrirør. Arbeidshverdagen er derfor preget av ulike arbeidsoppgaver, og

samarbeid på tvers av de ulike teamene er en del av daglig drift. I motsetning til et svært standardisert lager, skaper dette utfordringer med design av sammenliknbare prestasjonsmål på kryss av avdelingene.

I innledende samtaler med bedriften så lagerledelsen det nærmest som umulig å måle hver enkelt prestasjon, til tross for at alle arbeidsprosesser og aktiviteter på lageret blir logget. Det kommer delvis som følge av at plukking for drikkevarprodusenten kan gi 100 plukklinjer på én time, mens på samme tid vil en lagermedarbeider opparbeide 1 plukklinje hos produsenten av storkjøkken. Det betyr på den annen side ikke at forholdstallet mellom drikkevare og storkjøkken 1 til 100 alltid stemmer, da arbeidsoppgavene ikke er standardiserte.



Figur 2-1 - Organisasjonskart Lagervirksomheten

Figur 2-1 viser organisasjonskartet til Lagervirksomheten. Organisasjonskartet er ikke fullstendig for selskapet, men tilstrekkelig for visualisering av de medarbeidere studien omhandler. De aktuelle ansatte er vist i det markerte området i Figur 2-1. Dette er lagermedarbeidere, teamledere og support-ansatte. På Lager 1 er det fire team, og derav fire teamledere. Antall lageransatte i de ulike teamene er litt forskjellig fra de ulike teamene. Det minste teamet har fire ansatte, og det største har ni. Dette er inkludert teamledere.

2.3 Dagens avlønningsmodell

Dagens avlønningsmodell er fastlønn. Lagervirksomheten følger tariffavtale, som per mars 2021 gir en begynnerlønn på 220.29 kroner per time. Lagervirksomheten er fagorganisert, der lønnsoppgjøret avgjøres gjennom Speditøroverenskomsten. Medarbeiderne som har arbeidet i mer enn 5 år har en timesats som er omkring 2 kr høyere enn begynnerlønn. Teamledere har 10 prosent høyere timesats enn grunnlønn etter 5 år (Speditøroverenskomsten_2020-2022., 2020). Det foreligger enkelte avvik mellom faktiske lønninger og Speditøroverenskomsten, men etter organisering er planen at alle på sikt skal følge Speditøroverenskomsten.

Minstelønnsatser fra 01.04.2021- Speditøroverenskomsten

Minstelønn/garantilønn	Ufaglærte			Faglærte		
	37,5 t	Pr. uke	Pr. mnd	37,5 t	Pr. uke	Pr. mnd
Begynnerlønn:						
Voksne arbeidere over 18 år	220,29	kr 8 260,88	kr 35 907	229,79	kr 8 617	kr 37 456
Etter 5 år:						
Voksne arbeidere over 18 år	222,06	kr 8 327,25	kr 36 196	231,56	kr 8 684	kr 37 744
Unge arbeidere 16 - 17 år - 70%	154,20	kr 5 782,61	kr 25 135			
Unge arbeidere 17 - 18år - 80%	176,23	kr 6 608,70	kr 28 726			
Begynnerlønn:						
Arbeidende formenn	244,04	kr 9 151,50	kr 39 779	253,54	kr 9 508	kr 41 327
Midlertidig ansatte	220,29	kr 8 260,88	kr 35 907	229,79	kr 8 617	kr 37 456

Figur 2-2 - Speditøroverenskomsten

Lagervirksomheten har ved to anledninger prøvd ut bonusordninger, én på hvert lager. Erfaringene med bonusordningene er fra ledelsens synspunkt blandede. I den første anledningen ble det tildelt bonus til lageransatte i forbindelse med måloppnåelse på andel klager og leveringsfeil på Lager 2. Dette ble målt i antall claims, der flere kunder før ordningen ytret misnøye om lav kvalitet på lagerarbeidet på Lager 2. Claims er Lagervirksomheten sitt kvalitetsmål basert på kunden sin tilbakemelding om kvalitet. Dersom leveringen har avvik, vil kunden levere et såkalt claim på den spesifikke leveringen. Det kan være skadet forpakning, plukkfeil, manko, eller levering til feil sted. Levering til rett tid dekkes ikke av claim. For å motivere til mer nøyaktig arbeid, innførte leder for Lager 2 et mål for antall claims. Dette målet ble delvis kommunisert og antall claims gikk ned. Målet ble oppnådd og en gruppebonus, der alle fikk samme beløp, ble utdelt på slutten av året. I møte med ledelsen kom det frem at denne ordningen ble sett på som en suksess.

I den andre anledningen ble det tildelt bonus til ansatte på Lager 1 i forbindelse med sykefravær. I en travel periode der en stor kunde skulle flytte ut på relativt kort tid, hadde

lageret problemer med høyt sykefravær. Ledelsen på Lager 1 innførte da en bonus, der prestasjoner ble målt etter oppmøte. Denne løsningen ble ifølge ledelsen dårlig mottatt og ga ikke ønsket effekt. Bonusordningen ble sett på som urettferdig, og misnøye spredde seg blant lageransatte. Det er for tiden ingen bonusordning for lageransatte i Lagervirksomheten

Vi ser nærmere på bonusordningene i datainnhenting, og benytter dette i diskusjonen knyttet til tidligere erfaringer med prestasjonsbasert lønn.

2.4 Hendelser i Lagervirksomheten

For å gi leser en komplett forståelse av situasjonen Lagervirksomheten befinner seg i, ser vi det som hensiktsmessig å beskrive to nylige hendelser i Lagervirksomheten. Det er naturlig at ulike hendelser oppstår i en virksomhet som operer i et dynamisk konkurransemiljø, men vi anser fagorganiseringen og tapet av en stor kunde som verdt å nevne.

Fagorganisering

På sensommeren 2020 ble Lagervirksomheten organisert i Yrkestrafikkforbundet. For de fleste lageransatte innebar det en lønnsøkning på mellom 25-45 kroner i timen. Alle ansatte har ikke valgt å organisere seg, men etter organisering følger alle lageransatte samme lønnsstige. Lagervirksomheten har før organisering hatt lavere begynnerlønn, men kompensert ansiennitet mer enn hva tariff legger opp til. Det har ført til at enkelte ansatte tjener mer enn tariffen deres tilsier, og blir derfor stående på samme lønnsnivå inntil lønnsveksten fra tariff utlikner forskjellen.

Mistet stor kunde

I begynnelsen av 2021 valgte en stor kunde å forlate Lagervirksomheten til fordel for en konkurrent. Denne kunden var Lagervirksomheten sin klart største kunde, og ansvarlig for rundt halvparten av kapasiteten på Lager 1. Kunden skapte et stort rekrutteringsbehov da den kom, og et behov for å nedbemanne da de nylig avsluttet kundeforholdet. Kunden var hos Lagervirksomheten i tre år.

Påvirkning for oppgaven

Lagervirksomheten sine utfordringer er knyttet til begge disse forandringene som nylig har oppstått. At gode medarbeidere forsvinner ved at «gresset er grønnere på andre siden» vil muligens bli mindre relevant på kort sikt etter en relativt høy lønnsøkning grunnet organisering. At medarbeidere slutter er heller ikke en like stor utfordring i en tid der nedbemanning er realiteten i kjølvannet av at en stor kunde forlot Lagervirksomheten. Dette er momenter vi vil diskutere nærmere i kapittel 9.

2.5 Oppsummering

Lagervirksomheten er en totalleverandør av logistikkjenester, som opererer i en bransje preget av lave marginer og hard konkurranse. Virksomheten er lokalisert i Vestby, et område preget av høy etterspørsel etter ufaglært arbeidskraft. Lagervirksomheten benytter fastlønn etter tariffavtale, men har ved tidligere anledninger prøvd ut to ulike bonusordninger. Lagervirksomheten har nylig blitt fagorganisert, og mistet en stor kunde, to hendelser som kan påvirke utfallet av oppgaven. Bakgrunnen er sentral for diskusjon av problemstilling, samt forskningsspørsmålene, utformet i kapittel 1. Videre presenteres det teoretiske rammeverket for masterutredningen.

3. Litteraturgjennomgang

«Teori er et system eller kompleks av antagelser som er fremsatt som forklaring på en rekke kjensgjerninger eller fenomener.» (Aarnes, 2020). I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket for masterutredningen, som legger grunnlaget for en velbegrunnet anbefaling til egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten. Da studien benytter et eksplorerende og deskriptivt design, har vi valgt å presentere et mangfold av teorier for å ha et bredt grunnlag å basere diskusjonen på.

Vi begynner kapitlet med teori om belønning, der vi går nærmere inn på forholdet mellom belønninger og incentiver for å gi en innføring i belønning som styringsverktøy. Videre tar vi for oss to ulike belønningsordninger, fastlønn og prestasjonslønn.

Belønning som styringsverktøy er knyttet til økonomisk teori, som presenteres i dette kapitlet. Her tar vi for oss klassisk økonomisk teori, der prinsipal-agent modellen er sentral for vår oppgave. Antakelsene som ligger til grunn i klassisk økonomisk teori har i nyere tid blitt utfordret av atferdsøkonomi. Videre presenteres derfor atferdsteori der Cappelen og Tungodden (2012) påpeker flere psykologiske aspekter som påvirker menneskelig atferd.

Til slutt presenteres teori om motivasjon der vi ser på forholdet mellom motivasjon og incentiver. Formålet med incentiver er å påvirke motivert atferd, og i delkapitlet beskrives ulike tolkningsrammer i form av ulike motivasjonsteorier. Disse teoriene har ulikt syn på hva som leder til motivert atferd. Avslutningsvis i teorikapitlet presenteres ulike typer motivasjon, der selvdetermineringsteori og indre og ytre motivasjon står i fokus.

3.1 Belønning

Nordhaug (2002) definerer belønninger som:

«Med belønninger menes her de materielle midler i form av penger eller andre goder som medarbeidere mottar som motytelse for sin arbeidsinnsats.»

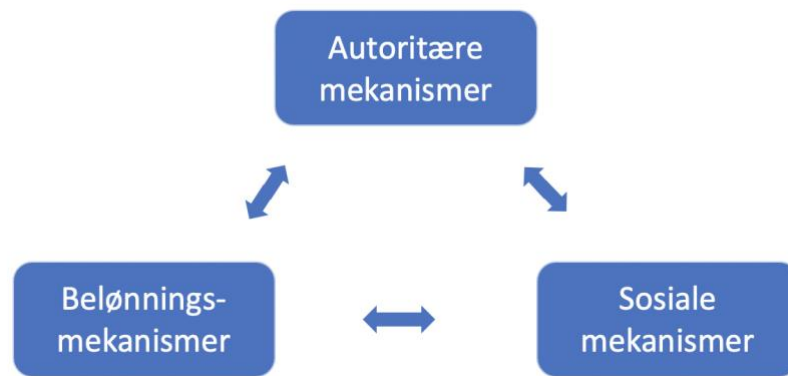
Ifølge Kaplan & Atkinson (2014) er det imidlertid to typer belønninger som mennesker verdsetter, indre og ytre belønning. *Indre belønning* er det som kommer fra individet selv. Det kan eksempelvis være tilfredshet fra å utføre en jobb godt eller fra å handle på en måte som

sammenfaller med egne normer og verdier. Å oppleve indre belønning krever ingen innblanding fra en annen person enn en selv. Organisasjoner kan påvirke potensialet for at de ansatte opplever indre belønning gjennom ulike faktorer, slik som ledelsesstil, organisasjonskultur og utforming av arbeidsoppgaver. Det understrekes at kun potensialet kan påvirkes, da det er opp til enkeltindivider selv at slik indre belønning oppleves. (Kaplan & Atkinson, 2014).

Ytre belønning er en belønning som en person gir til en annen (Kaplan & Atkinson, 2014). Dette kan være monetære eller ikke-monetære belønninger. *Monetære belønninger* er incentivmekanismer knyttet til penger, slik som bonus. Ikke-monetære belønninger er incentivmekanismer som ikke har verdi i form av penger. Dette kan være ros, nye interessante arbeidsoppgaver, lederansvar eller en finere tittel (Bragelien, 2016).

Belønning som styringsverktøy

Bragelien (2016) peker ut tre mekanismer som kan påvirke atferden til mennesker. Disse er vist i Figur 3-1 og består av autoritære mekanismer, sosiale mekanismer og belønningsmekanismer. Gjennom autoritære mekanismer kan lederen gi direkte instruksjoner på hva arbeidstaker skal gjøre, eller utstede formelle regler og rutiner for hvordan oppgaver skal utføres. Gjennom sosiale mekanismer kan lederen påvirke bedriftskulturen ved å bidra til at det utvikles normer som håndheves eller verdier som arbeidstakerne jobber mot. Bruken av autoritære og sosiale mekanismer kan være svært krevende. Instruksjoner krever ofte mye informasjon og innsikt, samtidig krever det mye tid å kontrollere at arbeidstakerne følger de gitte instruksjonene, reglene, eller rutinene som er gitt. Utvikling av normer og verdier er både tidkrevende og uforutsigbart. Det kan være vanskelig å vite hvordan man skal endre eller utvikle nye normer og verdier som styrer de ansattes handlinger i retning av bedriftens ønske. (Bragelien, 2016)



Figur 3-1 - Styringsmekanismer: Basert på Bragelien (2016)

Nordhaug (2002: s. 224) definerer belønningssystemer som:

«... totaliteten av organisasjoners formelle ordninger for økonomisk kompensasjon og ytelser»

Dette er en begrenset definisjon som ser bort ifra ikke-monetære belønninger. Nordhaug (2002) trekker frem ulike faktorer for at belønningssystemet skal fremme effektivitet i arbeidsutførelsen. Blant viktige faktorer er rettferdighet, forståelse, ansattes påvirkning og trygghet. Belønningssystemer kan baseres på fastlønn, prestasjonslønn, eller en kombinasjon av disse (Nordhaug, 2002).

Bragelien (2016) hevder at belønningsmekanismer kan skape incentiver der de ansatte motiveres til å endre atferd av en ytre belønning. Bragelien (2016) definerer incentiver som:

«Incentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønninger».

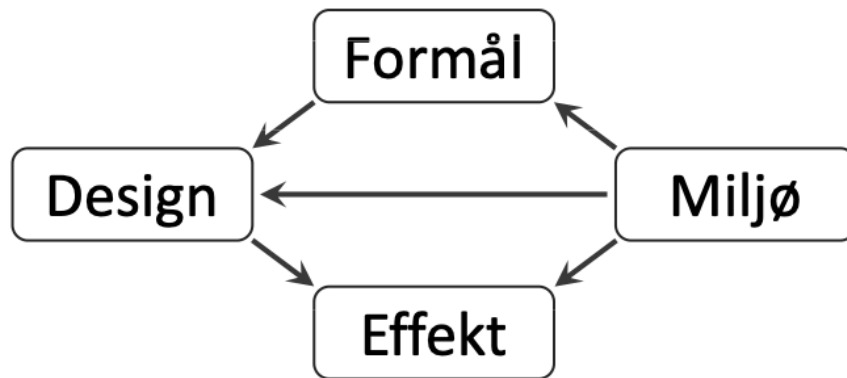
Gjennom incentiveffekter har altså belønninger en direkte påvirkning på individets atferd. Belønninger kan også skape indirekte motivasjonseffekter. Dette er ikke incentiveffekter, men påvirkningen belønninger kan ha på normer og verdier til de ansatte. Atferd påvirkes igjen av normer og verdier og på den måten kan belønning påvirke atferden indirekte. Disse sosiale effektene (normer og verdier) kan være vanskelig å styre eller forutsi virkningen av. En belønningsordning som virker positivt på normer og verdier i en virksomhet, behøver ikke nødvendigvis virke i en annen. (Bragelien, 2016)

Belønningsmekanismer kan være mindre tidkrevende enn autoritære- og sosiale mekanismer da belønningen baseres på det som leveres og ikke det som har blitt gjort. Hvor tidkrevende en slik ordning er vil avhenge av hva man måler for å beregne belønningene. Akkordordninger som eksempelvis teller antall enheter produsert per time, krever gjerne kvalitetskontroll og kan da være svært tidkrevende. Aksjer og opsjonsordninger krever på den annen side svært lite ressurser da aksjemarkedet gjør målingene for bedriftene. (Bragelien, 2016) Vi vil nå se på effekten av belønningsmekanismer.

Effekten av belønningsmekanismer

Effekten av belønningsmekanismene vil påvirkes av hvordan de autoritære og sosiale mekanismene virker, som igjen påvirkes av belønningsmekanismene. Dermed påvirkes alle de tre styringsmekanismene gjensidig av hverandre, og det er derfor viktig at mekanismene er kompatible for å skape en mest mulig effektiv virkning. Eksempelvis vil innførelse av en individuell incentivordning ha mindre effekt dersom de sosiale mekanismene setter søkelys på samarbeid og lagånd. (Bragelien, 2016)

Bragelien (2012) forklarer hvordan samspillet mellom miljø, formål og design påvirker effektene av en belønningsordning, illustrert i Figur 3-2. Fra figuren ser vi at designet av en belønning påvirkes av formålet med ordningen, som igjen påvirkes av miljøet i organisasjonen. Designet bør også tilpasses direkte av organisasjonens miljø. Sammen vil miljø og design påvirke hvilken effekt belønningsordningen vil ha. På lengre sikt kan effekt og design også påvirke miljøet i organisasjonen, samt at effekten kan påvirke formålet med ordningen. Dette er ikke tegnet inn i figuren, men kan føre til at best mulig design påvirkes over tid. (Bragelien, 2012) Videre benyttes rammeverket for å forklare samspillet mellom de ulike faktorene.



Figur 3-2 - Effekt av belønningsordning: Basert på Bragelien (2012)

Formål

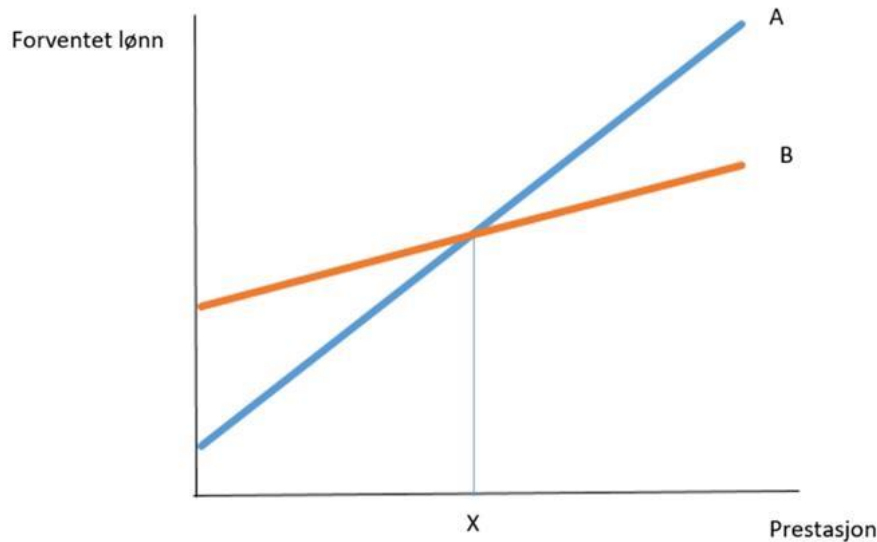
Nordhaug (2002) trekker frem to formål belønningsordninger kan ha, incentiveeffekt og sorteringseffekt. Bragelien (2012) trekker i tillegg frem vridningseffekt og reduksjon av risiko som mulige formål en belønningsordning kan ha. Vi vil videre presentere formål vi anser som aktuelle for oppgaven.

Incentiveeffekter

Incentiveeffekter handler om hvordan man kan benytte belønning til å påvirke atferden til de ansatte. Slike effekter er forklart tidligere i kapittelet gjennom skillet mellom belønnings- og incentivsystemer. (Bragelien, 2016)

Sorteringseffekter

Sorteringseffekter handler om hvordan man kan benytte belønning som en seleksjonsmekanisme. Det vil si hvordan man gjennom belønning kan tiltrekke og beholde arbeidskraft som besitter de egenskapene og kvalitetene bedriften ønsker. For å illustrere dette benyttes Figur 3-3, som illustrerer to ulike lønnsprofiler i en bedrift som benytter prestasjonsbasert lønn.



Figur 3-3 - Sorteringseffekt: Basert på Bragelien og Kvaløy (2014)

Lønnsprofil A har lavere fastlønn, men høyere grad av variabel lønn enn lønnsprofil B. Individuer som tror de vil prestere bedre enn x får høyest forventet lønn ved å velge A. Individuer som tror de presterer dårligere enn x vil få høyest lønn ved å velge B. Høy grad av fastlønn vil etter denne modellen tiltrekke seg de svakeste individene. Modellen viser dermed hvordan belønningsordninger kan benyttes for å tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Modellen illustrerer riktignok et forenklet bilde av virkeligheten, der det i praksis er mer komplekst. (Bragelien & Kvaløy, 2014)

Vridningseffekter

Vridningseffekter som formål handler om hvordan man kan benytte belønninger til å vri oppmerksomheten til de ansatte mot oppgaver som er viktige for bedriften. Ansatte har gjerne kortere tidshorisonter enn eierne av selskapet, og vrir dermed oppmerksomheten mot de aktivitetene som måles på kort sikt. (Bragelien, 2009) Fokus kan da rettes mot viktige aktiviteter ved å gi belønning for måloppnåelse knyttet til disse. Vridningseffekter kan også være et stort problem når viktige aktiviteter ikke kan måles på kort sikt. Implementering av prestasjonslønn der måloppnåelse ikke er knyttet til slike aktiviteter kan da vri oppmerksomheten bort fra disse. Negative vridningseffekter kan dempes ved å ikke kun benytte objektive vurderingskriterier, men også subjektive. (Bragelien, 2009)

Miljø

Belønningenes effekt vil også avhenge sterkt av organisasjonens miljø. Tjernshaugen (2020) definerer miljø som «*omgivelser eller ytre livsvilkår*». Dette er et begrep som omfavner en rekke ulike ting, og i en bedrift har man flere eksempler på hva dette kan være. Faktorer av betydning for belønningsordninger kan være sosiale normer og verdier, holdninger til de ansatte eller deres tidligere erfaringer med belønningsordninger. Det kan være hvordan arbeid og roller er organisert, om det arbeides i team eller individuelt og hvorvidt de ansatte jobber på tvers av enheter. Miljøet påvirkes videre av arbeidsoppgavene, målsettinger, hvor vanskelig det er å måle reell verdiskaping, og mye mer. (Bragelien, 2012) På arbeidsplassen har arbeidsmiljøet dokumentert effekt på de ansattes trivsel, i tillegg til produktivitet og resultater (Bakke et al., 2021).

En sentral del for vellykket design på avlønningsmodell er hvilke arbeidsoppgaver modellen skal omhandle. Er det kreativt og kognitivt krevende oppgaver så krever det andre hensyn enn enkle og standardiserte oppgaver. Om det er mulig å måle hvor effektivt arbeidsoppgavene gjennomføres og hvorvidt det er mulig å fastsette målsetninger om kvalitet eller produktivitet på gjennomføring. Videre vil det avhenge om arbeidsoppgavene løses som team eller individuelt og hvorvidt samarbeid er en sentral del av oppgaveløsingen på jobb. (Bragelien & Kvaløy, 2014)

I tillegg til arbeidsoppgavenes utforming vil også mellommenneskelige faktorer påvirke belønningseffekten. Lederens erfaring og kompetanse, ikke-monetær anerkjennelse og organisasjonskulturen som helhet er alle faktorer som påvirker omgivelsene som er avgjørende for effekten av incentivordninger. (Bragelien & Kvaløy, 2014)

Design

Belønningens design, altså hvordan den er utformet, vil ha stor betydning for dens effekt. Belønningene kan baseres på ulike nivå i organisasjonen. Dette kan være konsern-, divisjons-, avdelings-, team- og/eller individuelt nivå. Resultatmålingen kan baseres på ulike kriterier, slik som finansielle, tellbare operasjonelle og/eller skjønnsmessige. Resultatmålingen kan være absolutt eller relativt til andre, noe som kan skape intern konkurranse innad i organisasjonen. (Bragelien, 2012) Designet diskuteres ytterligere under *Prestasjonslønn*.

Fastlønn

Fastlønn er en form for monetær belønning, uavhengig av prestasjonene til de ansatte. Systemet er som regel stillingsbasert der hver stilling tillegges en viss verdi ut ifra ulike faktorer. Dette kan være ansvar, antall underordnede, ulemper, risiko og krav til kompetanse eller utdanning. Lønnsnivået øker også ofte med ansiennitet i organisasjonen. (Nordhaug, 2002) Lønssystemet benyttet av Lagervirksomheten, presentert i kapittel 2.4, er et fastlønnssystem basert på Speditøroverenskomsten der lageransatte har en fast lønn per time arbeidet. Den faste lønnsatsen kan eksempelvis beregnes per time, per måned eller per år.

To fordeler med et slikt lønssystem er at det er lett å sammenlikne, og det kan anses som betryggende. Det er lett for både arbeidsgiver og arbeidstaker å sammenlikne lønnsnivået med andre virksomheter. I tillegg kan fastlønn skape mindre stress enn incentivsystemer, noe som kan gi arbeidstaker mer ro til å både jobbe effektivt, og til å tenke ut bedringer i arbeidsutførelsen. Mindre stress og oppmerksomhet rettet mot egen økonomi kan skape trygghetsfølelse og tillit, og på den måten styrke samarbeidsforhold. En ulempe med fastlønnssystemet er at man ikke kan fremme prestasjoner eller straffe dårlig arbeidsutførelse gjennom økonomiske sanksjoner, da lønnen ikke avhenger av prestasjonene til de ansatte. Dette kan virke demotiverende for arbeidstakere med høy ytelse. (Nordhaug, 2002)

Prestasjonslønn

Colbjørnsen et. al. (2000; s. 1) definerer prestasjonslønn som:

«Resultatavhengig belønning, eller såkalt incentivavlønning, betyr at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater de ansatte og/eller bedriften frembringer.»

Mens fastlønn er en form for belønning uavhengig av prestasjon, er prestasjonsbasert lønn et incentivsystem der lønnen avhenger av prestasjonene til de ansatte (Nordhaug, 2002). Vi vil videre presentere alternativer for design av prestasjonsbasert lønn.

Fast eller variabel?

Prestasjonslønn kan være fast eller variabel. Fast prestasjonslønn vil si en endring i den faste lønnen basert på resultater eller vurderinger av prestasjonen. Variabel prestasjonslønn vil ikke

utgjøre en del av fastlønnen, men kommer i tillegg, eksempelvis i form av en bonus. (Kuvaas & Dysvik, 2016)

Ved fast prestasjonslønn vil ansatte motta en fastlønn som er basert på arbeidsresultater fra en tidligere periode (Nordhaug, 2002). Dette kan eksempelvis være en årlig fastlønn basert på oppnådde resultater fra foregående år. Ifølge Nordhaug (2002) er det svært vanskelig å administrere slike systemer da svært få jobber klarer å måle nøyaktige resultater for enkeltindivider, noe som krever subjektive vurderinger av den ansattes ytelse.

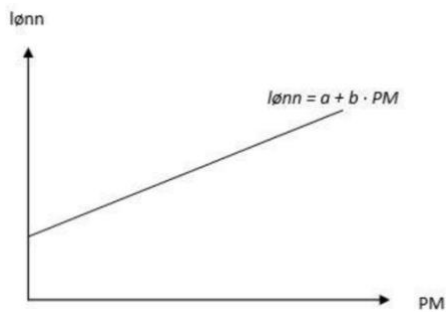
Den mest utbredte formen for variabel prestasjonslønn er bonus. Variabel prestasjonslønn kan også gis som akkord eller provisjon, eller i form av aksjer eller aksjeopsjoner. Med akkord og provisjon vil hele belønningen baseres på resultatene som er oppnådd, mens ved aksjer og aksjeopsjoner vil utviklingen i aksjemarkedet bestemme verdien for mottakeren. Den enkelte ansatte har liten påvirkningskraft på mottatt belønning ved bruk av aksjer eller aksjeopsjoner, noe som fører til at slike ordninger gir liten direkte incentiveffekt. På motsatt side har man akkorder og provisjoner som vil gi sterke direkte incentiveffekter da belønningen i stor grad påvirkes av resultatet til den enkelte ansatte. (Bragelien & Kvaløy, 2014) Mellom disse ytterpunktene finner man bonuser. Grunnet oppgavens avgrensning forklarer vi kun bonus.

Stegvis eller lineær?

Bonuser kan utformes på mange ulike måter. En bonuskontrakt kan ha lineære eller stegvise incentiver, eller eventuelt en kombinasjon av begge (Bragelien, 2016). Vi vil kort presentere de mest vanlige formene i en bonuskontrakt.

Lineær bonus

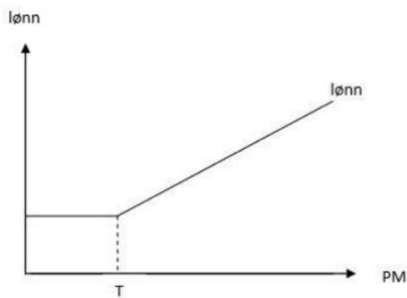
Ved en lineær bonuskontrakt får mottakeren økende bonusutbetaling basert på prestasjonsmålingen.



Figur 3-4 - Lineær bonus. Kilde: Lazear og Gibbs (2015)

Visualisert i Figur 3-4 ser vi at lønnen vil ha en helning basert på en fastlønn (a), incentivintensitet (b) og prestasjonsmålingen (PM). Incentivintensiteten i bonuskontrakten vil avgjøre helningen på grafen, og følgelig også incentivstyrken. Jo brattere helning, jo sterkere vil incentivstyrken være (Lazear og Gibbs, 2015). Vi vil komme tilbake til incentivstyrke i kapittel 3.2.

Lineær bonus med gulv

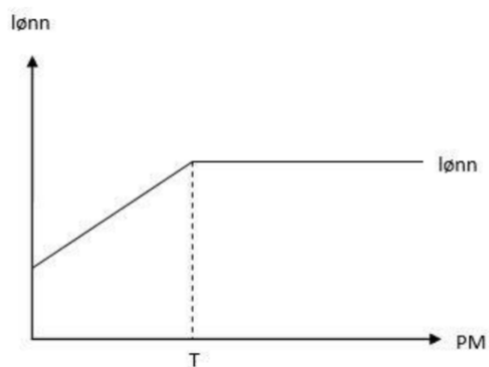


Figur 3-5 - Lineær bonus med gulv. Kilde: Lazear og Gibbs (2015)

Lineær bonus med gulv har i likhet med lineær bonus en helning basert på incentivintensitet og prestasjonsmåling. Forskjellen er imidlertid at den lineære bonusen inntreffer når et fastsatt mål (T) er nådd. Det vil gjøre at den ansatte, uavhengig av prestasjon, vil få en minimumsutbetaling (Lazear og Gibbs, 2015)

Lineær bonus med tak

På samme måte som gulv kan avgjøre hvor en lineær bonus inntreffer, kan tak avgjøre hvor en lineær bonus avsluttes.

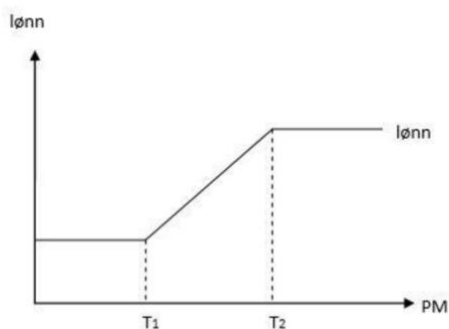


Figur 3-6 - Lineær bonus med tak. Kilde: Lazear og Gibbs (2015)

Visualisert i Figur 3-6 ser vi at lineær bonus er frem til prestasjonsmål (T), hvor helningen på grafen slutter. Det gjør at prestasjon over T ikke fører til høyere bonusutbetaling.

Lineær bonus med kombinasjon av gulv og tak

En kombinasjon av gulv og tak i en lineær bonuskontrakt vil skape et incentivintervall til taket av resultatmålet nås, noe som skaper en incentivsone.

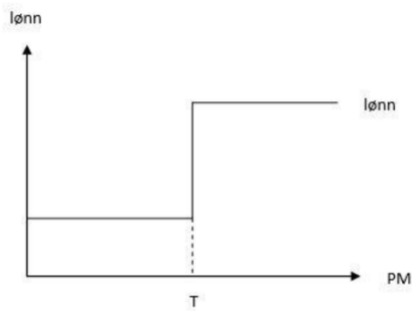


Figur 3-7 - Lineær bonus med kombinasjon av gulv og tak. Kilde: Lazear og Gibbs (2015)

Denne ordningen vil skape en sikkerhet for agenten som er sikret en minsteutbetaling ved gulvet, og prinsipalen gjennom at utbetalingen ikke vil bli høyere enn taket (Lazear og Gibbs, 2015).

Stegvis bonus

Som et alternativ til ulike varianter av lineær bonus, eksisterer stegvis bonus. Det er en bonuskontrakt der bonusutbetaling inntreffer når prestasjon når et bestemt nivå (T).



Figur 3-8 - Stegvis bonus. Kilde: Lazear og Gibbs (2015)

Oppsummert

Som presentert over er det flere måter å knytte prestasjonsmål til belønninger. Med bakgrunn i økonomisk teori argumenterer Holmstrom og Milgrom (1991) for at lineære bonuser er å foretrekke, da agenten alltid vil ha incentiver til å gjøre det litt bedre. Det kan imidlertid argumenteres for at stegvis gjør at agenten stimuleres til ekstra innsats for å nå prestasjonsmålet. Gulv kan være formålstjenlig for en risikoavers agent, mens tak kan redusere risikoen til prinsipalen med at bonusutbetalingen blir svært høy (Lazear og Gibbs, 2015).

Generelt er det ingen fasit på hvilken variant som fungerer best. Det beste designet et design som er tilpasset arbeidsoppgavene, formålet og miljøet til ordningen (Bragelien og Kvaløy, 2014).

Kollektiv eller individuell?

Slik vi har nevnt tidligere kan belønninger baseres på ulike nivå i organisasjonen. En bonus kan gis basert på individuelle, teamets, avdelingens, divisjonens eller hele konsernets resultater (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Økonomisk teori peker på gratispassasjer- eller 1/n-problemet som en utfordring ved bruk av kollektive belønninger. Ved n identiske ansatte i en bedrift, som alle likt deler belønningen, vil incentivene til den enkelte bli $1/n$ -del av optimal incentivstyrke. Kollektive belønninger kan dermed gi mindre incentiver enn individuelle, da belønningen blir et felles gode. (Bragelien, 2012) Individuelle ordninger kan også skape problemer, der Holmström og Milgrom (1991) trekker frem at enkelte oppgaver er vanskelig å måle. Dette kan føre til at den ansattes risikokostnader blir svært høye og at fastlønn er å foretrekke. (Bragelien, 2012)

Det er ulike fordeler ved kollektive ordninger som gjør at dette er vanlig til tross for risikoen for lave incentiveeffekter. Kollektive belønninger kan skape *peer pressure*, der de ansatte påvirker hverandre positivt til høyere innsats (Bragelien, 2012). Dette krever at teammedlemmene kan observere hverandres innsats. Dette vil gjøre det vanskelig å være gratispassasjer da lav innsats straffes gjennom sosiale mekanismer. Videre vil kollektive belønninger føre til at den enkelte ansatte prioriterer oppgaver som er best for fellesskapet, i motsetning til individuelle ordninger der den enkelte har lave incentiver til å bry seg om kollektive arbeidsoppgaver. Kollektive ordninger kan dermed skape incentiver til samarbeid. Kollektive belønninger kan også ha en positiv påvirkning på indre motivasjon og ansvarsfølelse. (Bragelien & Kvaløy, 2014) Ved kollektive ordninger bør ikke gruppestørrelsen være for stor på grunn av gratispassasjerproblemet, slik at risikokostnadene ikke dominerer incentiveeffekten (Bragelien, 2012).

Individuelle ordninger kan være gunstige gjennom å skape positive *sorteringseffekter*, der bedriften tiltrekker og beholder flinke ansatte med gode egenskaper og god kompetanse (Bragelien, 2012). Samlet sett kan det ikke konkluderes med at kollektive belønninger generelt sett er bedre enn individuelle eller omvendt (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dette vil avhenge av miljøet i organisasjonen og formålet med belønningen, slik det ble diskutert tidligere i delkapittelet.

Finansielle, operasjonelle eller skjønnsmessige kriterier?

Når prestasjonsbasert lønn skal benyttes er det viktig å finne ut hva prestasjoner skal måles etter og hvordan dette skal gjøres. Finansielle kriterier er måltall basert på bedriftens finansielle resultater. Eksempler på dette kan være driftsresultat, driftsmargin eller avkastning på sysselsatt kapital. Operasjonelle kriterier kan være måltall slik som produksjonsvolum, antall feil og klager eller markedsandel. (Bragelien & Kvaløy, 2014)

Operasjonelle kriterier kan måles enten ved å telle eller ved å bruke subjektivt skjønn. Subjektivt skjønn er attraktivt når måleproblemer gjør det vanskelig å finne objektive prestasjonsmål. Slike skjønnsmessige kriterier kan være stå-på-vilje, lederskap, samarbeidsevne eller andre oppnådde resultater. Subjektivt skjønn kan skape et bredere vurderingsgrunnlag, noe som kan oppleves som mer rettferdig blant de ansatte. (Bragelien & Kvaløy, 2014) På den annen side hevder Kaufmann og Kaufmann (2015) at subjektiviteten

ved slike kriterier kan skape problemer, og oppfattes urettferdig dersom lederen benytter trynefaktor i sine vurderinger.

Absolutt eller relativ prestasjonsevaluering

Prestasjonsevaluering kan være absolutt eller relativ. Relativ prestasjonsevaluering vil si at prestasjon måles relativt til kollegaer. Med absolutt evaluering vil målet være fastsatt, og det vil ikke påvirkes av hva dine kollegaer presterer (Bragelien og Kvaløy, 2014). Med relativ prestasjonsevaluering vil si at andres prestasjoner reduserer egen belønning (Bragelien, 2012). Dette kan skape en intern konkurranse mellom de ansatte. Relativ prestasjonsevaluering kan føre til økt innsats, men også ødelegge incentivene til samarbeid og i tillegg gi incentiver til å sabotere for medarbeidere. Dette bør derfor unngås når samarbeid er viktig. Noe som taler for relative prestasjoner, er at det ofte er lettere å måle enn absolutte. (Bragelien & Kvaløy, 2014)

Belønning oppsummert

Belønning har ulike definisjoner, og ses på som ulike goder arbeidstaker mottar som motytelse for sin innsats. Belønninger kan være indre eller ytre forankret, der ytre belønninger kan være av monetær eller ikke-monetær verdi. Dette vil senere ses i lys av ulike motivasjonstyper. Utredningens teoridel tar for seg ytre belønning og hvordan dette kan benyttes til å styre individers atferd. Belønning er en av tre styringsmekanismer, der incentivsystemer er direkte knyttet til hvordan de ansatte presterer. Effekten av et belønningssystem vil avhenge av designet på ordningen, og miljøet det implementeres i. Dette må videre ses opp mot formålet med en slik ordning. Prestasjonsbasert lønn er et incentivsystem som kan være fast eller variabel, kollektiv eller individuell. Prestasjoner kan være basert på finansielle, operasjonelle eller skjønnsmessige kriterier, der prestasjonsevalueringen kan være absolutt eller relativ. Fastlønn er et alternativ til prestasjonsbasert lønn, der arbeidstaker mottar et fast beløp for å utføre arbeidet, uavhengig av individuelle eller kollektive prestasjoner. Videre presenteres belønninger i lys av økonomisk teori, hvor prinsipal-agent modellen er sentral for vår oppgave.

3.2 Økonomisk teori

Tradisjonell økonomisk teori antar at mennesker har to primære egenskaper: fullkommen rasjonalitet og utelukkende egeninteresse. Det vil si at mennesker er opptatt av sin egen økonomiske avkastning, og i stand til å ta rasjonelle avgjørelser som fremmer disse interessene. Standard økonomisk teori hevder at individer velger det alternativet som maksimerer sin forventede nytte i valg mellom risikofylte alternativer. (Gibbons & Roberts, 2013) Innen klassisk økonomisk teori står prinsipal-agent modellen sentralt, og den er viktig for vår oppgave.

Prinsipal-agent modellen

Prinsipal-agent teorien tar for seg forholdet mellom oppdragsgiver (prinsipalen) som tilbyr oppdragstaker (agenten) økonomisk kompensasjon for å gjøre en jobb. Teorien benyttes til å forstå problemene knyttet til økonomisk kompensasjon, der incentiver benyttes til å skape samsvar mellom prinsipalen og agentens interesser. (Holmstrom & Milgrom, 1991) Modellen tar en forenklet tilnærming til virkeligheten, der antakelsene som ligger til grunn ikke nødvendigvis samsvarer helt med faktiske forhold.

Prinsipal-agent teorien tar utgangspunkt i at en prinsipal har en jobb som vedkommende ønsker å få gjort, og at en agent utfører arbeidet på vegne av prinsipalen. Prinsipalen setter opp en kontrakt som agenten kan velge å akseptere eller ikke. Ved en incentivkontrakt vil den økonomiske kompensasjonen være avhengig av resultatet som oppnås (Bragelien, 2016). Agenten velger så å yte en viss innsats ved aksept av kontrakten som vil påvirke resultatet. Det antas at prinsipalen ikke kan observere denne innsatsen direkte, men kun et signal som sier noe om resultatet som oppnås. Usikkerhet fører da til at prinsipalen aldri kan være sikker på hvilken innsats agenten yter, og agenten kan ikke med sikkerhet vite at god innsats blir skikkelig belønnet. (Bragelien, 2009) Incentiver må da være utformet slik at agenten opptrer etter prinsipalens ønsker, til tross for at innsatsen ikke kan observeres. Ifølge Bragelien (2009) skal belønningssystemer sikre agentenes frivillige deltakelse og frivillige innsats. Forventet belønning til agenten, justert for ulik risiko må da være minst like god som avlønningen andre arbeidsgivere er villig til å gi.

I den teoretiske modellen av prinsipal-agent forholdet gjøres det endel antakelser som får konsekvenser på hvordan den løses.

Ikke-observerbare handlinger

Den første antakelsen er beskrevet ovenfor og går ut på at prinsipalen ikke kan observere agentens handlinger, men må estimere innsatsen ut ifra et signal som sier noe om resultatet. Dette gir opphav til asymmetrisk informasjon da agenten har kjennskap til noe prinsipalen ikke vet. (Bragelien, 2009)

Risikopreferanser

Videre antas det at agenten er risikonøytral, som vil si at personen foretrekker sikre alternativer fremfor usikre dersom forventet verdi er den samme. Det kreves da kompensasjon for å bære risiko, slik at forventet lønn må økes. Det antas da at prinsipalen er en risikonøytral aktør som ønsker å maksimere sin egen profitt. Dette forenkler modellen og illustrerer at prinsipalen har bedre evne til å bære risiko enn agenten. (Bragelien, 2009)

Rasjonalitet og egeninteresse

Modellen benytter antakelsen i klassisk økonomisk teori om at aktørene, både prinsipalen og agenten, opptrer som homo economicus med fullkommen rasjonalitet og som handler ut ifra egeninteresse (Cappelen & Tungodden, 2012). Agenten ønsker å maksimere egen nytte, mens prinsipalen ønsker å maksimere sin profitt. Dette gir opphav til interessemotsetninger det er kostbart for agenten å yte innsats. Prinsipalen må da sørge for at agenten har incentiver til å frivillig yte innsats som sammenfaller med prinsipalens interesser. (Bragelien, 2009)

Hendrikse (2003) beskriver tre elementer som ligger til grunn for et interessant prinsipal-agent-forhold. Det første elementet er at det må foreligge et overskudd slik at betalingsviljen til prinsipalen for å ansette agenten overgår agentens kostnad for innsats. De to andre elementene er asymmetrisk informasjon og interessemotsetninger, nevnt i antakelsene ovenfor.

Interessemotsetninger

For at problemstillingen rundt prinsipal-agent-forholdet skal være interessant i et teoretisk perspektiv, må det være interessemotsetninger mellom prinsipalen og agenten. Disse motsetningene kan oppstå da agenten ønsker å maksimere egen nytte med lavest mulige kostnader knyttet til innsats. Agenten kan være lat, synes arbeidsoppgavene er uinteressante eller ønske å ta beslutninger som gagnar ham selv fremfor bedriftens beste. (Bragelien, 2009)

Slike interessemotsetninger fører da til at agenten benytter sin makt til å fremme egne interesser på bekostning av prinsipalens ønsker (Hendrikse, 2003).

Interessemotsetninger kan skape to ulike former for agentkostnader: avvikskostnader og systemkostnader. Avvikskostnader oppstår som følge av at agenten handler i strid med prinsipalens interesser, systemkostnadene er kostnader forbundet med å redusere avvikskostnadene. Dette kan være kostnader forbundet med overvåkning og kontroll, reorganisering, eller lønn. (Bragelien, 2009)

Asymmetrisk informasjon

Da prinsipalen ikke kan observere agentens innsats direkte, foreligger det asymmetrisk informasjon fordi agenten har kjennskap til noe som prinsipalen ikke vet (Bragelien, 2009). Slik asymmetrisk informasjon gir opphav til to viktige problemer i prinsipal-agent-teorien, ugunstig utvalg og moralsk hasard.

Moralsk hasard

Moralsk hasard går ut på at asymmetrisk informasjon fører til at prinsipalen ikke med sikkerhet vet hvor god jobb den ansatte har gjort. Det kan da være nyttig med incentivmekanismer for å få den ansatte til å jobbe godt. (Bragelien, 2020) Moralsk hasard oppstår etter at kontrakten mellom agenten og prinsipalen er inngått, som følge av at prinsipalen ikke kan observere agentens innsats direkte, men kun nivået av output. Dette nivået behøver ikke være et godt mål på agentens innsats, da eksterne faktorer kan ha en påvirkning på output levert. Moralsk hasard er dermed risikoen ved å kompensere agenten for et godt resultat til tross for at agenten yter lav innsats (Hendrikse, 2003).

Ugunstig utvalg

Ugunstig utvalg går ut på at prinsipalen ikke med sikkerhet vet hvem arbeidssøkeren er. Det kan da være nyttig å bruke belønninger for å trekke til seg ønsket arbeidskraft. (Bragelien, 2020; BUS400-F3) Ugunstig utvalg oppstår altså før kontraktsinngåelsen mellom prinsipalen og agenten. Ugunstig utvalg skiller seg fra moralsk hasard ved at valget til agenten om å søke jobben kan observeres av prinsipalen, i motsetning til moralsk hasard, der agentens innsats ikke kan observeres. En annen forskjell er at karakteristika ved agenten er kjent under moralsk hasard, men under ugunstig utvalg er dette helt ukjent der prinsipalen ikke vet hva som driver agenten. Informasjonsasymmetri om agentens egenskaper og kvalifikasjoner kan føre til

uheldige utvelgelser der prinsipalen ansetter en agent som ikke besitter ønskede egenskaper og kvalifikasjoner (Hendrikse, 2003).

Et viktig poeng ved denne problemstillingen er at agenter med ulike karakteristika responderer ulikt på en gitt kontrakt prinsipalen tilbyr. Dette fører til at noen aksepterer, mens andre ikke aksepterer, noe som skaper en seleksjon i type agenter som aksepterer kontrakten. (Hendrikse, 2003) Dette resulterer i sorteringseffekter, beskrevet i kapittel 3.1, der belønningsordninger kan benyttes til å tiltrekke seg agenter med ønskede karakteristika.

Optimal bonus

Når incentivkontrakter utformes, må optimal incentivstyrke bestemmes. Altså hvor stor del av lønnen som skal være fast, og hvor stor del som skal være variabel. Ifølge incentivintensitetsprinsippet til Milgrom og Roberts (1992), avgjøres den optimale incentivstyrken av fire faktorer:

- Marginal verdi av agentens innsats ($P'(e)$)
- Agentens risikoaversjon (r)
- Måleusikkerhet (V)
- Agentens innsatselastisitet ($C''(e)$)

Dette gir følgende formel for optimal incentivstyrke:

$$\beta^* = \frac{P'(e)}{1 + rVC''(e)}$$

Den første faktoren, marginal verdi av agentens innsats, er innsatsens betydning for resultatet til bedriften. Det er ikke noe poeng å belønne ekstra innsats, med mindre resultatene av dette er positive. Når marginal verdi av agentens innsats øker, vil betydningen på resultatet øke, og optimal bonus vil øke da det blir klarere sammenheng mellom agentens innsats og resultatoppnåelse. (Milgrom & Roberts, 1992)

Agenter har ved bruk av incentivkontrakter kostnader knyttet til risiko, som de må kompenseres for med økt forventet lønn (Bragelien, 2009). Det er altså kostnader knyttet til incentivkontrakter, da agenter antas risikoaverse i klassisk økonomisk teori. Når graden av risikoaversjon reduseres, vil agentens kostnader ved å bære risiko reduseres, og kompensasjonen som kreves for dette blir mindre. Dette vil gjøre det mindre kostbart å benytte variabel lønn og ifølge incentivintensitetsprinsippet bør incentivstyrken øke. (Milgrom & Roberts, 1992)

Den tredje faktoren, måleusikkerhet, er presisjonen i måling av prestasjoner, uttrykt ved variansen. Lavere grad av måleusikkerhet vil øke optimal bonus, da agentens prestasjoner kan måles mer presist. Den siste faktoren, agentens innsatselastisitet, viser hvor følsom agenten er for incentiver. Dette kan ifølge Bragelien (2009) tolkes som krummingen av agentens kostnadsfunksjon. Økt innsatselastisitet tilsier en økning i optimal bonus, da agenten kan respondere mer på endringer, og finne innovative måter og øke sin prestasjon på (Milgrom & Roberts, 1992).

Måleproblemet

Når resultatet påvirkes av støy, vil agentens risiko øke dersom lønnen er avhengig av de samme resultatene. Agenten krever da høyere forventet lønn som kompensasjon for økning i risiko. Dette er et måleproblem som reduserer nytteverdien av incentivkontrakter også for prinsipalen. Slik det ble nevnt tidligere i delkapittelet, antas det i prinsipal-agent modellen at prinsipalen ikke direkte kan observere innsatsen til agenten, men kun et signal som sier noe om resultatet som oppnås. Et annet måleproblem oppstår når dette signalet er et unøyaktig mål på den virkelige verdiskapingen. Tilrettelegging for fremtidig inntjening kan eksempelvis resultere i dårlige resultater på kort sikt. (Bragelien, 2009) Hendrikse (2003) omtaler dette som skjeve prestasjonsmål, noe som kan skape uheldige vridningseffekter. Agenten retter da oppmerksomheten bort fra strategisk viktige oppgaver.

Prinsipalen kan ansette agenten til å gjennomføre flere ulike oppgaver. Multitask-problemet oppstår når agenten vrir oppmerksomheten mot de oppgavene som måles. Prinsipalen kan utnytte dette til sin fordel, og styre agentens oppmerksomhet mellom de ulike oppgavene. Problemet oppstår når enkelte oppgaver er vanskeligere enn andre å måle, og oppmerksomheten vris bort fra viktige oppgaver. Det er dette som omtales som vridningseffekter (Holmstrom & Milgrom, 1991).

Løsning på måleproblemet

Utfordringene knyttet til måleproblemer og vridningseffekter kan reduseres ved bruk av ulike vurderingskriterier for god prestasjon. Det kan være vanskelig å finne objektive vurderingskriterier som fanger opp hele verdiskapingen (Pendegrast, 1999). Det kan da være hensiktsmessig å benytte skjønsmessige kriterier som baserer seg på prinsipalen sin subjektive vurdering av agentens innsats. Dette kan også redusere problemer knyttet til multitasking, da incentivkontrakten ikke vil baseres på enkelte av oppgavene agenten utfører.

(Bragelien & Kvaløy, 2014) En utfordring er at subjektive vurderinger kan oppfattes som urettferdige dersom trynefaktor benyttes. Dette kan oppstå når enkelte mottar høy bonus fordi de blir likt, fremfor deres faktiske prestasjoner. (Bragelien, 2009)

En annen løsning på måleproblemet er å benytte relativ prestasjonsevaluering. Usikkerhet knyttet til forhold utenfor agentens kontroll kan elimineres, da lønnen avhenger av hvordan ansatte internt presterer i forhold til hverandre. En ulempe med relativ prestasjonsevaluering er at det kan virke ødeleggende på samarbeid. Slik vurdering skaper konkurranse om andelen bonusutbetalingen baseres på, noe som kan føre til sabotasje da agentene er tjent med at andre presterer lavt. Kollektiv bonus kan i mange tilfeller løse måleproblemet. Det gjøres ved at samlet prestasjon på team-, avdeling- eller gruppenivå brukes som vurderingskriterier. Det kan gjøre at oppgaver som er vanskelig å måle, men viktige for godt resultat av vurderingskriteriet, vil få oppmerksomhet. (Bragelien & Kvaløy, 2014)

Økonomisk teori oppsummert

Klassisk økonomisk teori antar at mennesker opptrer med fullkommen rasjonalitet og utelukkende etter egeninteresse. Innen økonomisk teori, tar prinsippal-agent modellen for seg problemer knyttet til kompensasjon, der incentiver benyttes for å skape samsvar mellom prinsippalen og agentens interesser. Asymmetrisk informasjon mellom prinsippalen og agenten gir opphav til moralsk hasard og ugunstig utvalg. Problemene kan føre til lav innsats og ansettelse av agenter som ikke besitter ønskede egenskaper og kvalifikasjoner. Videre tar vi for oss atferdsteori, som kritiserer antakelsene gitt ved økonomisk teori.

3.3 Atferdsteori

Som beskrevet antar økonomisk teori at mennesker opptrer som et økonomisk menneske med to primære egenskaper: fullkommen rasjonalitet og utelukkende egeninteresse. Skal dette være mulig å gjennomføre i realiteten, vil det forutsette at mennesker kjenner sin egen nyttefunksjon og alle mulige scenarioer (Døskeland, 2014). Aktøren skal kunne estimere sannsynligheten for de ulike scenarioene og evne å medregne all tilgjengelig informasjon. Det viser seg imidlertid at fullkommen rasjonalitet og handling etter utelukkende egeninteresse ikke alltid stemmer i realiteten. Cappelen og Tungodden (2012) påpeker flere psykologiske aspekter som viser seg å ha påvirkning på menneskers atferd, som sosiale preferanser og heruistikker. Atferdsøkonomi er på mange måter skjæringspunktet mellom økonomisk teori og psykologi,

og vi vil videre ta for oss de meste relevante temaene til vår problemstilling, heuristikker og sosiale preferanser.

Heuristikker

Heuristikker er en forenklet prosess mennesker bruker for å ta en passende, men ikke perfekt, beslutning. Dette er i samsvar med at mennesker ikke evner å prosessere all tilgjengelig informasjon eller estimere sannsynlighet for alle mulige scenarier (Døskeland, 2014).

Dette forklares med at mennesker veksler mellom system 1 og system 2 i beslutningsprosesser (Evans, 2008). System 1 beskrives som automatiske og lite energikrevende beslutninger. Gjerne skjer beslutningen ubevisst og er lite preget av viljekontroll (Kahneman et al., 2013). System 2 er mer bevisst, energikrevende og veloverveid. Dette gjør at system 2 er mest hensiktsmessig for å ta beslutninger av stor betydning. Det kreves mer innsats både å aktivere og å bruke system 2, noe som gjør at underbevisstheten gjerne bruker system 1 i beslutningstaking (Kool et al., 2010). Som konsekvens av at menneskehodet gjerne foretrekker system 1, sendes inntrykk og signaler i hjernen til system 1 hvor beslutninger blir tatt uten å aktivere system 2. Disse valgene gjenspeiler i mange tilfeller at det kjente velges fremfor det ukjente eller forankringseffekt.

Forankringseffekt er å legge for stor vekt på et enkelt holdepunkt i en vurdering. Dette holdepunktet kan være avgjørende for vurderingen som tas, til tross for at det kan være helt irrelevant informasjon (Tversky & Kahneman, 1974). Videre har mennesker gjerne beslutninger som er tilfredsstillende fremfor maksimerende. Dette kommer fra Herbert A. Simon sitt arbeid rundt begrepet «satisficing». «Satisficing» er en blanding av «satisfying» og «suffice», og kan på norsk omtales som tilfredsstillende eller godt nok (Brown, 2004).

De nevnte beslutningsprosessene er effektive for beslutningstaking, og kan være passende i forhold til tidligere erfaringer beslutningstakeren har. Heuristikker kan imidlertid føre til suboptimale løsninger og systematisk skjevheter (Evans, 2008).

Sosiale preferanser

Egeninteressen fra økonomisk teori utfordres av det teoretiske rammeverk om sosiale preferanser. De sosiale preferanse vi anser som aktuelle for vår problemstilling er respekt, resiprositet og rettferdighet.

På linje med at monetær belønning kan påvirke motivasjonen til ansatte, kan også ikke-monetær oppmerksomhet påvirke motivasjon. Ellingsen og Johannesson påpeker viktigheten av hva du tror andre tenker om deg som en viktig faktor for motivasjon (Ellingsen & Johannesson, 2007). Gjennom oppmerksomhet, symbolske verdsettelse og tillit bygges gjensidig respekt mellom prinsipal og agent, som følgelig påvirker agenten positivt.

Falk og Fischbacher (2006) beskriver hvordan mennesker føler for å gi noe tilbake dersom man mottar noe. Menneskers behov for gjensidighet omfattes av begrepet resiprositet, og gjelder både positive og negative handlinger. Overført til arbeidslivet vil monetær og ikke-monetær belønning oppfattes som en handling arbeidstaker ønsker å gjengjelde (Akerlof, 1982).

Den neste relevante sosiale preferansen vi vil nevne er rettferdighet. Flere studier bekrefter rettferdighet og likeverd sin påvirkning på innsatsvilje og motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Bakgrunnen for likeverdsteorien, beskrevet nærmere i neste kapittel, er at belønning er en relativ størrelse, som belønningsmottakere vil sammenligne med andre. Ved avvik mellom deres egen lønn og innsats mot andres lønn og innsats, vil forskjellen oppleves som urettferdig. Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver dette som fordelingsrettferdighet, og beskriver også prosedyrerettferdighet. Prosedyrerettferdighet handler om at prosedyren for å fordele belønningen skal være rettferdig. Kaufmann og Kaufmann henviser til gullstandarden for rettferdig fordeling i rammeverket til Leventhal. Leventhal og Cupchik (1976) lister opp konsistens, upartisk, nøyaktig, korrigierbar, representativ og etisk som regler for en rettferdig fordeling.

Rettferdig fordeling og prosedyre er viktige faktorer for innsatsvilje og motivasjon. Det kan imidlertid være avvik mellom hva den ansatte mener er rettferdig og hva som objektivt er rettferdig. Et menneskelig fenomen er å overvurdere sin egen innsats eller bidrag i et resultat. Fenomenet heter self-enhancement bias og handler både om hvordan mennesker ser på seg selv sammenliknet med andre og hvordan de tror andre ser på dem selv (Kwan et al., 2004). Som resultat kan ansatte mene rettferdig belønning er høyere, grunnet deres overvurderte syn på eget bidrag på arbeidsplassen.

En annen faktor som påvirker hva som oppleves rettferdig er referanseverdi. Tversky og Kahneman (1979) beskriver hvordan nytteverdi er relativ, og at verdien vil avhenge mer av endring enn av nivå. Eksempelvis vil, ifølge referanseavhengig nytte, en ansatt oppleve å gå

fra ingen bonus til 5000 kr i bonus som bedre enn å gå fra 10 000kr til 5000kr i bonus. Dette henger også sammen med at et tap tilfører en større reduksjon i nytte, enn hva en tilsvarende gevinst gir i økt nytte.

Atferdsteori oppsummert

I delkapittelet om atferdsøkonomi har vi sett at antakelsene lagt til grunn for økonomisk teori ikke alltid samsvarer med virkeligheten. Menneskehjerner har preferanser og heuristikker som brukes i beslutningstaking. I mange tilfeller hjelper dette med å ta effektive beslutninger, men det kan stride med fullkommen rasjonalitet og utelukkende egeninteresse. Vi har sett på de tre sosiale preferansene resiprositet, rettferdighet og respekt. Disse kan alle være roten til å både skape og ødelegge motivasjon. I neste delkapittel vil vi se videre på hva som motiverer.

3.4 Motivasjon

Kaufmann & Kaufmann (2015; s. 113) definerer motivasjon som:

«...de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål».

Med retning menes at høyt motiverte individer vet hvilke mål de vil gå etter og hvilke valg de skal ta når de står overfor ulike alternativer. De bruker tid og krefter på å nå disse målene (intensitet), og de klarer og holde ut til målene er nådd (utholdenhet). (Bragelien & Kvaløy, 2014) Motivasjonen påvirkes både av indre og ytre faktorer. Ved indre motivasjon påvirkes individer av indre belønninger slik som tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgavene som utføres (Kuvaas & Dysvik, 2020; s. 56). Ved ytre motivasjon påvirkes individet av ytre faktorer slik som belønning, status eller prestisje (Bragelien & Kvaløy, 2014). Kapittelet vil ta for seg relevante motivasjonsteorier og ulike former for motivasjon.

Motivasjonsteorier

For å forutsi, forklare og påvirke motivert atferd i arbeidslivet, skiller moderne organisasjonspsykologi mellom *behovsteorier*, *kognitive teorier*, *sosiale teorier* og *situasjonsteorier* som ulike tolkningsrammer. Ifølge behovsteorier er motivert atferd utløst av grunnleggende behov, i sosiale teorier står individets opplevelse av likhet versus ulikhet og

rettferdighet versus urettferdighet i fokus. Situasjonsteorier fokuserer på å kartlegge faktorer i jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende. I kognitive teorier er motivasjon et resultat av forventninger til måloppnåelse, indre og ytre belønning, samt egen måloppnåelse. (Kaufmann & Kaufmann, 2015; s. 113-114) Disse tolkningsrammene har alle flere ulike teorier under seg, noe som viser omfanget av motivasjonslitteraturen.

For *behovsteorier* har det sentrale målet vært å finne ut hvilke grunnleggende behov som kan forklare de valgene mennesker tar. Abraham Maslow utviklet *Maslows behovshierarki*, den første teorien som forsøkte å klassifisere menneskelige behov i et system. Denne har senere fått stor betydning for å fremme positiv motivasjon i arbeidslivet. (Kaufmann & Kaufmann, 2015; s. 114) Maslow delte menneskelige behov inn i fem hovedkategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for selvaktelse og selvrealisering, der lavere ordens behov må tilfredsstilles før høyere nivåes behov blir aktivisert (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Kognitive teorier argumenterer for at mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere som behandler og utnytter informasjon som grunnlag for sine valg. Kognitiv motivasjonsteori argumenterer for at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren for menneskelig atferd. (Kaufmann & Kaufmann, 2015; s. 120) *Kognitiv forventningsteori* understreker at mennesker motiveres når de forventer å oppnå den belønningen de ønsker, der tre ulike faktorer påvirker individets innsats. Disse faktorene er subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). *Målsettingsteori* er en kjent variant av kognitiv forventningsteori der man setter søkelys på målets betydning som motivasjonsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Målsettingsteori har tre prinsipper for hvordan mål motiverer. Det første er at spesifikke mål motiverer mer enn generelle mål. Andre prinsipp er at vanskelige mål motiverer mer enn enkle mål. Og det siste prinsippet er at tilbakemelding fører til mer ytelse enn ingen tilbakemelding. I tillegg har målsettingsteori to viktige betingelser, forpliktelse og mestringsevne. Altså må den ansatte forplikte seg til målet, i tillegg til å tro man evner å nå målet. Mål kan påvirke valg, innsats og utholdenhet, men det er essensielt at medarbeidere har kunnskap og evne til å utføre de aktuelle oppgavene (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Sosiale teorier vektlegger hvordan individets forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende. *Likeverdsteori* hevder at ansatte motiveres når de opplever rettferdighet basert på sammenlikninger med det andre får og gir. Det grunnleggende i denne

teorien er at belønning ikke utelukkende er en absolutt størrelse, men i høyeste grad også en relativ. Teorien skiller mellom fire referansesammenlikninger for rettferdighet; selvtvært, selvtvært, andretvært og andreetvært (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Situasjonsteorier eller *jobbkarakteristikamodeller* fremhever at motivasjon skyldes arbeidssituasjonen og egenskaper ved selve jobben. *Herzbergs tofaktorteori* har skapt stor interesse da den utfordret oppfatninger av de grunnleggende dimensjonene ved jobbegenskaper. Herzberg fant gjennom en situasjonsstudie grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer som virker fremmende på jobbtrivsel, og hygiene faktorer som fremmer mistriivsel på jobben når de ikke er til stede. Trivsel og mistriivsel ses på som to uavhengige dimensjoner, der motivasjonsfaktorene ikke nødvendigvis fører til mistriivsel når de ikke er til stede og hygiene faktorene ikke nødvendigvis fører til trivsel når de er til stede. (Kaufmann & Kaufmann, 2015; s. 138) Motiveringsfaktorer har nær tilknytning til høyere ordens behov i Maslows pyramide, mens hygiene faktorer har nær tilknytning til lavere ordens behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Motivasjonstyper

Selvdetermineringsteori skiller mellom ulike typer motivasjon basert på hvilke grunner eller mål som gir opphav til en handling (Ryan & Deci, 2000). Det mest brukte skillet er mellom indre og ytre motivasjon. Indre motiverte individer påvirkes av indre faktorer slik som tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgavene som utføres (Kuvaas & Dysvik, 2020). Ytre motiverte individer påvirkes av ytre faktorer slik som belønning, status eller prestisje (Bragelien & Kvaløy, 2014). Både ytre og indre motivasjon vil være til stede i mange situasjoner, men det er vanlig at man enten opplever hovedsakelig indre eller ytre motivasjon. Det viktigste skille mellom indre og ytre motivasjon er hvorvidt hovedkilden til motivasjonen ligger innenfor eller utenfor selve aktiviteten. (Kuvaas & Dysvik, 2020; s. 57)

Indre og ytre motivasjon

Indre motivasjon vil si at et individ gjør noe fordi det er genuint interessant eller tilfredsstillende, mens ved ytre motivasjon gjøres noe fordi det fører til et annet utfall eller konsekvens, som for eksempel en ytre belønning. (Ryan & Deci, 2000) Ytre motivasjon kan ha en umiddelbar og sterk effekt, men dette vil ikke nødvendigvis vare så lenge. Indre motivasjon vil sannsynligvis ha en dypere og lengre effekt da det kommer fra individet selv og ikke er pålagt av ytre faktorer. (Armstrong, 2007). I selvdetermineringsteorien beskrives

tre personlighetstrekk som er relatert til indre og ytre motivasjon: autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering.

Autonomiorienterte medarbeidere ønsker å realisere sine personlige interesser og har en følelse av å kunne bestemme sine aktiviteter selv. *Kontrollorienterte* medarbeidere opplever at andre mennesker bestemmer hva de skal gjøre og regulerer da atferden basert på eksterne begrensninger og kontroll. *Upersonlig orienterte* mennesker opplever hverken indre eller ytre motivasjon. Disse menneskene føler seg inkompetente og tror ikke de kan gjøre det bra. (Bragelien & Kvaløy, 2014) Mye forskning rundt indre motivasjon har fokusert på tilstander som kan fremheve og forsterke slik motivasjon. Selvdetermineringsteorien argumenterer for at mellommenneskelige forhold som fremmer det psykologiske behovet for følelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet kan styrke indre motivasjon mot enkelte handlinger (Ryan & Deci, 2000). Ifølge selvdetermineringsteori kan indre motivasjon variere sterkt etter hvilken grad den er autonom eller kontrollert (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Det er stor debatt rundt hvorvidt ytre belønning kan virke ødeleggende for den indre motivasjonen. «Motivation Crowding»-teorien påstår at ytre belønninger via monetære incentiver kan undergrave, men også under visse forutsetninger styrke individers indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Teorien omtaler «*crowding-out*»-effekten, som vil si at en økning i monetære incentiver medfører en reduksjon i indre motivasjon. Slik effekt kan oppstå når den ytre belønningen oppfattes som kontrollerende, fokuset kan endres fra oppgavene til belønningen og individet kan føle at indre motivasjon ikke verdsettes. «*Crowding-in*»-effekt oppstår når monetære belønninger fører til økning i individers indre motivasjon. Dette kan oppstå dersom belønningen oppfattes som støttende, de føler seg verdsatt og følelsen av frihet til å handle kan øke (Frey & Jegen, 2001).

Teori X og teori Y

Douglas McGregor skiller mellom to teorier i lederens syn på ansatte, teori X og teori Y (Kopelman et al., 2008). Ledere som følger teori X antar at medarbeidere er grunnleggende umotiverte, misliker arbeidet sitt og ønsker å unngå det dersom de kan. De ønsker å unngå ansvar, har lave ambisjoner og er mest opptatt av jobbsikkerhet fremfor alt annet. (McGregor, 1960) Ledere som følger teori Y antar at medarbeidere motiveres av og liker jobben de gjør, de ønsker å utvikle sine ferdigheter og å gjøre en god jobb. Under riktige forhold vil den

gjennomsnittlige medarbeider søke mer ansvar og bidra uoppfordret til å nå organisasjonens mål (McGregor, 1960).

Med antakelsen om X-medarbeidere må ledelsen få de ansatte til å gjøre ting de ellers ikke ville gjort. Kontinuerlig overvåkning eller ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon kan da være gode virkemidler. Ledelsen bør være forsiktig med delegering av ansvar og utvikling av ansattes ferdigheter, da X-mennesker følger egeninteresser som ikke nødvendigvis sammenfaller med organisasjonens interesser (Kuvaas & Dysvik, 2020).

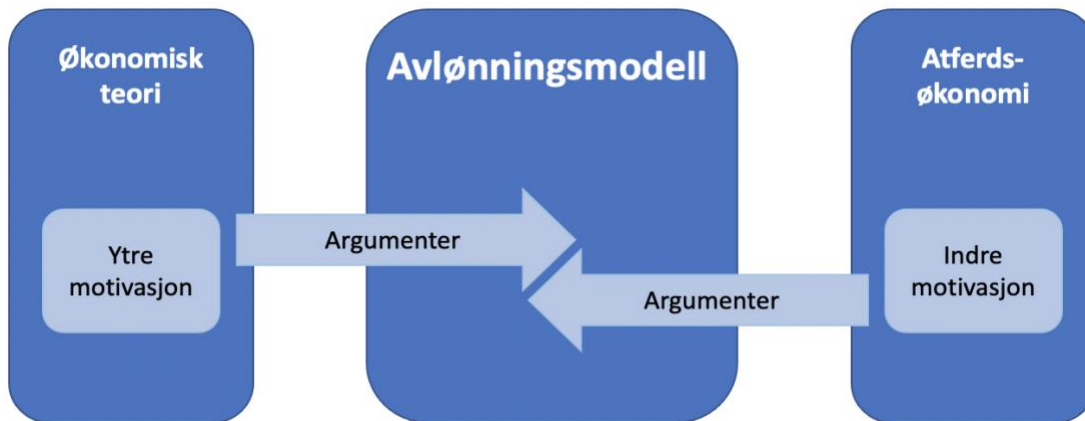
Med antakelsen om Y-medarbeidere kan de ansatte ledes gjennom å sørge for indre motivasjon slik at medarbeidere *ønsker* å gjøre en ekstra innsats. Kollektive belønningssystemer, delegering av ansvar og stor grad av autonomi kan være gode virkemidler for å skape lojale, involverte og engasjerte medarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Motivasjon oppsummert

Motivasjon er faktorer som påvirker atferden til individer. Moderne organisasjonspsykologi skiller mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier for å forutsi, forklare og påvirke motivert atferd. Selvdetermineringsteori skiller mellom ulike typer motivasjon, der det mest brukte skillet er mellom indre og ytre motivasjon. Indre motiverte individer påvirkes av indre faktorer slik som tilfredshet, glede eller mening knyttet til oppgavene som utføres, mens ytre motiverte individer påvirkes av ytre faktorer slik som belønning, status eller prestisje. Ytre belønninger kan både fremme og undergrave indre motivasjon, omtalt som «crowding-in»- og «crowding-out»-effekten.

3.5 Teori oppsummert

Vi har i dette kapitlet presentert teori om belønning, økonomisk teori, atferdsteori og motivasjon. I kapitlet har vi definert relevante begreper og vist sammenhengen mellom belønning, motivasjon, økonomisk teori og atferdsøkonomi.



Figur 3-9 - Teoretisk rammeverk. Kilde: Basert på Aamodt og Ingebretsen (2018)

Figur 3-9 illustrerer oppgavens teoretiske rammeverk og viser hvordan ulike teorier kan ses i sammenheng med avlønningsmodell. Klassisk økonomisk teori hevder at mennesker opptrer utelukkende etter egeninteresse, der prinsippal-agent modellen i hovedsak tar for seg bruk av monetære incentiver for å motivere ansatte til å yte innsats slik at virksomhetens resultater maksimeres. Atferdsteori utfordrer klassisk økonomisk teori og viser til at indre motivasjon og ikke-monetære belønninger er viktig for å motivere til endret atferd.

Teoridel	Oppsummering
Belønning	Belønninger er virkemidler ledelsen benytter som motytelse for arbeidstakers innsats. Teorien tar for seg hvordan man gjennom monetære og ikke-monetære belønninger kan påvirke ansattes innsats. Vi ser på fastlønn og prestasjonslønn, der prestasjonslønn er et incentivsystem der lønnen avhenger av ansattes prestasjoner
Klassisk økonomisk teori	Teorien antar at mennesker opptrer med fullkomment rasjonlitet og utelukkende egeninteresse. Mennesker velger de alternativene som maksimerer egen nytte.
Prinsipal-agent modellen	Tar for seg forholdet mellom oppdragsgiver (prinsipal) som tilbyr oppdragstaker (agent) økonomisk kompensasjon for å gjøre en jobb. Utfordringene oppstår da partene har motstridende interesser og asymmetrisk informasjon. Dette medfører moralsk hasard, ugunstig utvalg og agentkostnader
Atferdsteori	Atferdsteori utfordrer antakelser fra klassisk økonomisk teori og er på mange måter skjæringspunktet mellom økonomisk teori og psykologi. Herustikker og sosiale preferanser brukes i beslutningstaking og fører til systematiske skjevheter.
Motivasjon	Motivasjon er faktorer som påvirker atferden til individer, der det mest brukte skillet er mellom indre og ytre motivasjon. Moderne organisasjonspsykologi skiller mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier for å forutsi, forklare og påvirke motivert atferd.

Figur 3-10 - Oppsummering teori

Figur 3-10 oppsummerer de ulike delene av teorikapittelet. I neste kapittel presenterer vi relevant empiri knyttet til det teoretiske rammeverket.

4. Empiri

Empiri er erfaring, som baserer seg på kunnskap innhentet ved hjelp av systematiske observasjoner og undersøkelser (Malt & Tranøy, 2021). I dette kapitlet presenterer vi empiri knyttet til prestasjonsbasert lønn, motivasjon og atferdsøkonomi. Hovedtyngden av den empiriske presentasjonen vil omhandle prestasjonslønn, som delkapitlene om motivasjon og atferdsøkonomi også er knyttet til.

4.1 Prestasjonslønn

I dette delkapitlet vil vi gjennom empiri belyse prestasjonslønn sin effekt på de ansattes prestasjoner. Delkapitlet er strukturert etter incentivordningers ulike formål, der vi først ser på incentiveffekter, vridningseffekter og sorteringseffekter, før vi tar for oss negative effekter ved prestasjonsbasert lønn. Videre tar vi for oss empiriske analyser som trekker sammenhenger mellom miljøet og designet sin påvirkning av en bonusordnings effekt. Da bonusordningers utforming og kontekst skaper ulike effekter, er det nyttig å ta for seg et stort antall studier for å vurdere om belønninger i snitt er prestasjonsfremmende eller ei. Vi tar derfor til slutt for oss ulike metaanalyser som undersøker hvorvidt det er en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner.

Incentiveffekt

Lazear (2000) ser i sin studie av Safelite Glass Corporation hvilken effekt prestasjonslønn har på produktiviteten til de ansatte. Safelite drev med utskifting av bilruter og den nye avlønningsordningen ble iverksatt for arbeidere som jobbet med dette. De ansatte fikk med den nye ledelsen lønn for antall bilruter, ikke fast timelønn slik tidligere ordning var utformet. Formålet med endringen var å øke innstasen til de ansatte. Resultatet var en produktivitetsøkning på 44% per arbeider målt i antall bilruter skiftet ut. Denne økningen kan deles inn i to ulike komponenter, der rundt halvparten skyldes at den gjennomsnittlige arbeider produserte mer som følge av incentiveffekter. Resterende økning skyldes en sorteringseffekt der de klarte å beholde og ansette produktive arbeidere, samt andre mulige faktorer. Lazear fant videre at endringen resulterte i større variasjon i produktivitet blant de ansatte, og en lønnsøkning på rundt 10% per ansatt. Studien samsvarer dermed med teori om at implementering av prestasjonslønn kan fremme produktivitet. (Lazear, 2000) Av relevant kritikk har det blitt trukket frem at bedriften var særlig egnet for prestasjonslønn, der

arbeiderne har enkle og målbare oppgaver. Det kritiseres da hvorvidt resultatene kan generaliseres til andre settinger. (Pfeffer & Sutton, 2006) Studien viser en sterk signifikant økning i produktivitet delvis som følge av incentiveeffekter ved implementering av prestasjonsbasert lønn.

Andre studier har funnet liknende resultater som Lazear (2000), der blant annet Shearer (2004) finner at arbeidere som planter trær var 20% mer produktive med prestasjonslønn kontra fastlønn. Shearer benyttet data fra et felteksperiment der ansatte fikk fastlønn i 60 dager og prestasjonslønn i 60 dager. Produktiviteten ble målt etter antall trær plantet per dag per ansatt. Shearer trekker frem at forholdene, da spesielt terrenget, kan påvirke produktiviteten til arbeiderne og dermed incentiveeffekten som ble oppnådd.

Bedrifter implementerer prestasjonsbasert lønn av en rekke ulike årsaker, som ikke nødvendigvis behøver å være for å fremme økt produktivitet. Dale-Olsen (2012) fant i sin forskning sammenhenger mellom prestasjonsbasert lønn og sykefravær. Gjennom spørreundersøkelser og offentlig data finner Dale-Olsen (2012) at prestasjonslønn generelt reduserer totalt antall sykedager blant ansatte og at denne negative relasjonen er særlig sterk på arbeidsplasser som både benytter prestasjonsbasert lønn og en team-basert struktur. Dale-Olsen (2012) hevder at dette ikke skyldes at arbeidere blir friskere, men kan delvis skyldes at arbeidsgiver og arbeidstakere nå deler kostnadene ved sykefravær.

Pouliakas og Theodoropoulos (2011) studerte også effektene variabel avlønning har på ansattes fravær. De fant at ansatte med belønningsordninger direkte koblet til individuelle prestasjoner har signifikant lavere fravær. Denne effekten er sterkere for bedrifter som implementerer variabel avlønning til en større andel av arbeidsstyrken. Effekten er også sterkere for bedrifter som har en høyere fraværsrate enn gjennomsnittet. (Pouliakas & Theodoropoulos, 2012)

Vridningseffekt

Aarbu og Torsvik (2007) ser på et forsikringselskap der ledelsen innførte prestasjonsbasert lønn for å øke salget i kundesenteret. Den initiale ordningen var basert på antall solgte forsikringsprodukt, noe som ifølge Aarbu og Torsvik førte til at selskapet opplevde kraftige vridningseffekter bort fra oppgaver som ikke ble belønnet. Forsikringselskapet løste problemet ved å tilpasse ordningen slik at de skapte andre incentiver enn å kun selge mange forsikringsprodukter og incentivordningen ble suksessfull. (Aarbu & Torsvik, 2007) Studien

viser at belønningsordninger kan skape vridningseffekter mot oppgaver de ansatte belønnes etter og bort fra andre viktige elementer dersom ordningen ikke er hensiktsmessig utformet. Problemene med negative vridningseffekter kan da løses ved å belønne elementer/oppgaver som man ønsker å rette fokus tilbake til.

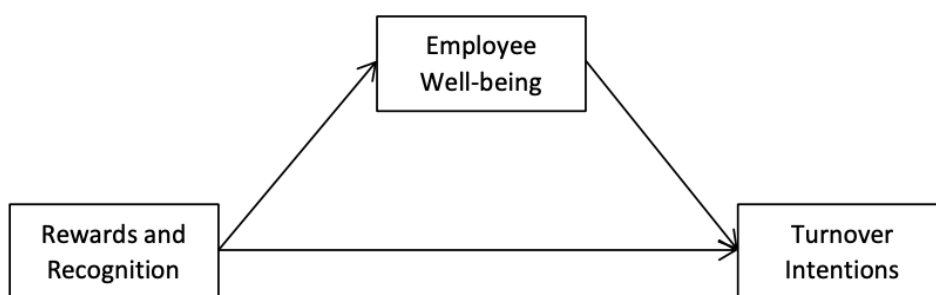
Sorteringseffekt

Slik det ble forklart over, fant Lazear (2000) i sin studie av prestasjonslønn i Safelite at overgangen fra fast timelønn medførte en produktivitetsøkning på 44 prosent per arbeider. Produktivitetsøkningen forklares med to ulike komponenter, der 22 prosent skyldes sorteringseffekter mot mer dyktige arbeidere, eller muligens andre faktorer. Sorteringseffektene oppstår primært gjennom ansettelsesprosessen, der en større andel av nyansettelser, etter implementering av prestasjonslønn, tilhører gruppen for dyktige ansatte. (Lazear, 2000) Studien viser dermed at implementering av prestasjonsbasert lønn kan resultere i produktivitetsøkning som følge av sortering mot mer dyktige ansatte.

Eriksson og Villeval (2008) finner i sitt laboratorie-eksperiment liknende resultater som Lazear (2000) der variabel lønn førte til økt innsats, noe som kan forklares av både incentiveffekt og sorteringseffekt. Eriksson og Villeval benytter laboratorie-eksperimentet til å teste de viktigste antakelsene benyttet av Lazear (2000) i et rammeverk der innsats kan observeres og hvor risikoholdningen til de ansatte ikke påvirker konklusjonen. Eksperimentet tar for seg ansatte med to ulike ferdighetsnivåer, høy og lav, som selv kan velge incentivordning og tilhørende nivå av innsats. I eksperimentet finner Eriksson og Villeval en økning i produktivitet som skyldes en konsentrasjon av ansatte med høyt ferdighetsnivå i gruppen med variabel avlønning, og en konsentrasjon av ansatte med lavt nivå av ferdigheter i gruppen med fastlønn da de selv kunne velge. Kun 14.36 prosent av ansatte med lavt ferdighetsnivå velger variabel avlønning, og denne gruppen yter gjennomsnittlig lav innsats uavhengig av belønningsordning. For gruppen av ansatte med høyt ferdighetsnivå velger 63.1 prosent variabel avlønning, og denne gruppen yter gjennomsnittlig høy innsats ved variabel lønn og lav innsats ved fastlønn. (Eriksson & Villeval, 2008) Dette viser dermed klare indikasjoner på sterke sorteringseffekter som følge av variabel avlønning der ansatte med høyt ferdighetsnivå tiltrekkes slike ordninger.

Cadsby et al. finner også samme resultat, at det er mer sannsynlig at ansatte med høye ferdigheter velger belønningsordninger basert på prestasjoner sammenlignet med ansatte med lavere ferdigheter (Cadsby et al.,).

Basert på ulike studier utviklet Langove og Isha (2017) et rammeverk for sammenhengen mellom belønning og anerkjennelse, og intensjoner om å si opp, der tilfredshet fungerer som en medierende faktor blant IT-ledere i Malaysia. Rammeverket er vist i Figur 4-1. I studien finner Langove og Isha at belønning og anerkjennelse fører til lavere intensjoner om å si opp, der deler av effekten forklares gjennom ansattes tilfredshet. (Langove & Isha, 2017)



Figur 4-1 - Konseptuelt rammeverk. Kilde: Langove og Isha (2017)

Negative effekter

Flere studier påstår at prestasjonsbasert lønn ikke utelukkende medfører positive effekter. I artikkelen *Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts* presenterer Baker, Gibbons og Murphy (1994) utfordringer knyttet til prestasjonslønn der slik avlønningsform har gått på bekostning av de langsiktige verdiene i virksomheten. Videre førte prestasjonslønn til et stort fokus rettet mot bonus, noe som medførte at data og salgsmål ble manipulert slik at bonus skulle oppnås. Dette viser at slike belønningsordninger kan fremme uærlig atferd blant de ansatte. (Baker et al., 1994)

Kuvaas (2008) trekker også frem dysfunksjonell atferd blant ansatte som en mulig negativ konsekvens av prestasjonsbasert lønn. Kuvaas trekker frem at når finansielle incentiver virker etter sin hensikt, vil fokuset være på at oppgavene skal gjennomføres så effektivt som mulig med et akseptabelt resultat. Prestasjonslønn kan gå på bekostning av kvalitet, innovasjon og nytenkning da ansatte ikke gjør mer enn det som er nødvendig for å få utbetalt belønning. Ifølge Kuvaas er det lite som tyder på at en belønningsordning som både skaper direkte

incentiveeffekter, psykologisk eierskap og samtidig bidrar til å rekruttere og beholde de beste medarbeiderne vil ha positive, forutsigbare effekter. Kuvaas konkluderer med at finansielle incentiver som innføres for å oppnå incentiveeffekter vil være mest egnet for oppgaver som er enkle å måle, der muligheter for manipulering og juksing nesten er umulig, og der andre elementer enn det som belønnes ikke er viktig for kvaliteten slik at negative vridningseffekter unngås. (Kuvaas, 2008)

Resultatbaserte incentiver kan føre til at de ansatte øker sitt tempo og med det tar større risikoer, noe som kan øke sannsynligheten for jobbrelaterte skader. Artz og Haywood (2015) finner i sin studie en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og risikoen for arbeidsrelaterte skader. Med bruk av et bredt amerikansk undersøkelsesdata, finner Artz og Haywood at skaderisikoen for manuelle arbeidere øker betraktelig når de mottar belønning i form av resultatbasert bonus. Studien kontrollerer både for individuelle karakteristikk, slik som forskjeller i risikopreferanse, og for sammenhenger i karakteristikkene til arbeidstaker og arbeidsgiver. Artz og Haywood finner da fremdeles signifikante sammenhenger mellom skaderisiko og prestasjonsbasert lønn. En svakhet med studien er at det kun kontrolleres for faste karakteristikk, der det ikke tas høyde for at endringer i disse kan føre til endringer i risikoen for arbeidsrelaterte skader. Studien antar også at arbeidere responderer til incentiver med å yte mer innsats og jobbe raskere (Artz & Heywood, 2015).

Miljø

Olsen og Fyllingen (2017) studerte i sin masterutredning hvordan miljøet påvirker effektene av bonusordningen en matvarekjede benytter ved sine grossistlagre i Bergen og Stavanger. Innføring av lik bonusordning ved enhetene resulterte i en gjennomsnittlig økning i kolli per time på syv prosent i Bergen, mens Stavanger hadde samme gjennomsnittstall som før innføring av ny ordning. Bergen presterte da 35 prosent bedre enn Stavanger målt i plukkede kolli per time. Utformingen av bonusen for de ulike enhetene varierte kun med innslagspunkt tilpasset lokale karakteristika. Forskjellene på produktivitet forklares blant annet med forskjeller i miljøet ved de to enhetene. Mulige forklaringer Olsen og Fyllingen (2017) trekker frem er fysiske arbeidsforhold, sosiale faktorer og ledelse. De fysiske forholdene slik som utforming av lager, størrelse og antall personer på jobb samtidig, forklarer mye av forskjellene. Videre er det større sosial aksept å jakte bonus i Bergen enn i Stavanger, og de ansatte i Bergen mottar flere kollektive tilbakemeldinger. (Olsen & Fyllingen, 2017) Studien viser dermed at en bonusordning kan virke svært forskjellig avhengig av miljøet den implementeres i.

Weibel, Rost & Osterloh (2010) finner gjennom sin metaanalyse en signifikant positiv effekt av prestasjonslønn på prestasjoner ved uinteressante oppgaver, men en negativ effekt ved interessante oppgaver. Dette strider med funnene til Jenkins et al. (Jr et al., 1998) som ikke finner en modererende effekt av oppgavetype arbeidere har. Forklaringen kan ligge i at Weibel et al. (2010) analyserer data for å skille retningseffekter, mens Jenkins et al. (1998) har sett etter forklarende varians. En annen forklaring kan være at Jenkins et al. (1998) gjør et for grovt skille mellom oppgavetyper da de skiller ved å referere til klassifiseringen gjort av forskerne som gjennomførte eksperimentene. Garbers og Konradt (2014) finner på den annen side en positiv sammenheng mellom komplekse arbeidsoppgaver og prestasjonslønn, som førte til høyere prestasjoner. Denne effekten var sterkere sammenlignet med mindre komplekse arbeidsoppgaver. Dette er det motsatte av hva Weibel et al. (2010) finner i sin studie. Metaanalysene viser at prestasjonslønn implementert på ulike oppgavetyper kan ha ulik effekt.

Design

Denne delen tar for seg empiriske analyser som ser på sammenhenger mellom incentivordningers utforming og dens effekt. Vi ser først på studier knyttet til prestasjonsevaluering, deretter kollektiv vs. individuell bonus og til slutt monetære og ikke-monetære belønninger.

Absolutt vs. relative prestasjonsevaluering

I artikkelen «*MICROSOFT'S LOST DECADE*» trekker Eichenwald (2012) frem ulike organisatoriske problemer Microsoft har opplevd. I denne studien hevdet alle ansatte Eichenwald intervjuet at «stack-ranking» var den mest destruktive prosessen i Microsoft. Med «stack-ranking» benyttet Microsoft relative prestasjoner for å evaluere sine ansatte. Systemet ble brukt til å gi bonus og promotere de på toppen av rangeringen, mens de på bunn mottok ingen belønning, eller i verste fall ble sagt opp. Ordningen førte til flere uheldige konsekvenser der de ansatte saboterte for sine kollegaer og fokuserte på kortsiktige prestasjoner fremfor innovasjon. Det ble viktigere for de ansatte å påvirke kollegaer og ledere for å få god karakter enn faktisk produsert arbeid.

Kollektiv vs. individuell

Ifølge 1/n-problemet kan kollektive belønninger gi svakere incentiveffekter enn individuelle, og det kan da tenkes at individuell prestasjonslønn vil skape de beste prestasjonene (Bragelien, 2012). Condly, Clark og Stolovitch (2003) finner imidlertid i sin metaanalyse at incentiver bidrar til økt prestasjon for både kvantitet og kvalitet i arbeidet, der effektene for teambonus er sterkere enn for individuelle ordninger. DeMatteo, Eby og Sundstrom (1998) presenterer i sin studie en oversikt over empiriske analyser gjennomført på teambaserte belønninger og finner lignende resultater. Feltstudiene viser at teambonus kan ha en sterkere positiv effekt sammenlignet med individuell bonus. DeMatteo et al. (1998) fokuserer på hvilke omstendigheter det er mest hensiktsmessig å bruke teambonuser, der problemet ikke er hvorvidt det bør benyttes team- eller individuelle bonuser, men hvordan teambaserte belønninger bør maksimeres for å maksimere ønsket utfall.

Monetær og ikke-monetær belønning

Peterson og Luthans (2006) ser i sin studie på finansielle og ikke-finansielle incentivers innvirkning på resultater over tid. I studien skiller de mellom innvirkningen for profitt, kundeservice og ansattes turnover. Studien benytter et eksperimentelt kontrollgruppedesign for å se på innvirkningen på 21 butikker i en fast-food franschise. I studien finner Peterson og Luthans at både finansielle og ikke-finansielle incentiver førte til en signifikant økning i både enhetsprofitt og måltallene for kundeservice, samt en reduksjon i ansattes turnover. Disse forbedringene var også bærekraftige over tid. De finansielle incentivene hadde størst innvirkning på kort sikt for profitt og kundeservice, men over tid ble ikke-finansielle incentiver like effektive. For ansattes turnover hadde de finansielle incentivene en større innvirkning også over tid, sammenlignet med ikke-finansielle incentiver. (Peterson & Luthans, 2006)

Studien antyder altså at monetære og ikke-monetære belønninger er like effektive over tid når det gjelder selskapets profitt og kundeservice, men at finansielle incentiver har en større positiv innvirkning på ansattes turnover. Svakheter med studien er gruppestørrelsen på kun 21 enheter, og at ikke-finansielle incentiver hadde mindre gruppefokus enn de finansielle. Situasjonen i studien er svært spesifikk, da fast-food bransjen har svært høy turnover. Det er da usikkert hvorvidt resultatene kan generaliseres til andre settinger.

Deci (1971) finner at monetære belønninger fører til en reduksjon i indre motivasjon, og at ikke-monetære belønninger gjennom positive tilbakemeldinger økte den indre motivasjonen til eksperimentets deltakere. Deci (1971), og andre studier som ser på sammenhengen mellom monetære belønninger og indre motivasjon, beskrives ytterligere i delkapittelet knyttet til empiri på motivasjon.

Ellingsen og Johannesson (2007) argumenterer for bruk av ikke-monetære belønninger da empiriske studier viser at respekt er viktig for de ansatte. Virksomheter kan vise de ansatte respekt gjennom ulike ikke-monetære belønninger slik som anerkjennelse, takknemmelighet, tillitt eller feiringer. Oppmerksomhet blir ifølge Hawthorne-eksperimentene ansett som motiverende, men eksperimentene har blitt kritisert da andre studier som forsøker å identifisere effektene har oppnådd blandede resultater. (Ellingsen & Johannesson, 2007)

Metaanalyser

Denne delen tar for seg ulike metaanalyser av prestasjonslønn for å vise sammenhengen mellom belønninger og prestasjoner. Felles for metaanalysene er at det er en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner. Under vil vi forklare metaanalysenes viktigste funn og Figur 4-2 viser disse.

Forfattere	Antall studier	Kontekst	Prestasjonseffekt av belønning
Stajkovic & Luthans (1997)	19	2 818 voksne i produksjons- og serviceorganisasjoner	17% høyere prestasjoner ved finansielle belønninger slik som penger eller verdsatte premier
Stajkovic & Luthans (2003)	72	13 301 voksne i organisatorisk setting	23% forbedring i prestasjoner ved bruk av monetær belønning
Jenkins et al. (1998)	39	3 124 voksne i laboratorie- og feltsetting	Positiv korrelasjon mellom finansielle incentiver og prestasjoner målt i kvantitet på 0,34
Condly et al. (2003)	45	Collage studenter og voksne i laboratorie- og feltsetting	27 % forbedring i prestasjoner ved bruk av monetære belønninger
Weibel et al. (2010)	46	27 524 voksne i laboratorie- og feltsetting	Signifikant positiv effekt av prestasjonslønn på prestasjoner (0,23)

Figur 4-2 - Metaanalyser: Basert på Bragelien (2018)

Stajkovic og Lufthans (1997) benyttet 19 studier med totalt 2 818 respondenter for å undersøke effekten av bonus på prestasjoner. Stajkovic og Lufthans finner at implementering av bonus medfører en forbedring i prestasjoner på 17 prosent. De finner en signifikant positiv effekt for både service- og produksjonsbedrifter, men effekten var mye sterkere for produksjonsbedrifter. Stajkovic og Lufthans finner videre at kombinasjonen av finansielle, ikke-finansielle og sosiale belønninger gir sterkest effekt for produksjonsbedrifter. Effekten er

imidlertid ikke signifikant forskjellig fra effekten oppnådd kun ved bruk av ikke-finansielle belønninger. I produksjonsbedrifter finner de ingen signifikant forskjell på effekt mellom finansielle og ikke-finansielle belønninger, mens for servicebedrifter fører finansielle belønninger til signifikant sterkere effekter. De finner videre at muntlige tilbakemeldinger har lavest effekt i servicebedrifter, der forskjellen forklares med at tilbakemeldinger i produksjonsbedrifter er mer spesifikke, korrekte og umiddelbare enn i servicebedrifter. Bruk av muntlig tilbakemeldinger kombinert med sosial belønning øker effekten på prestasjoner, og blir da høyere enn det som skapes av finansielle belønninger alene i servicebedrifter. (Stajkovic, 1997)

Stajkovic og Lufthans (2003) benyttet i en nyere metaanalyse 72 studier med totalt 13 301 respondenter for å undersøke effektene lønn, tilbakemeldinger og sosial anerkjennelse har på prestasjoner. I studien finner Stajkovic og Lufthans at bruk av kun monetær belønning øker prestasjoner med 23 prosent, tilbakemeldinger øker prestasjoner med 10 prosent og sosial anerkjennelse øker prestasjoner med 17 prosent. Videre finner de at en kombinasjon av alle tre styringsmekanismene øker prestasjoner med 45 prosent og har da sterkere effekt enn de ulike mekanismene benyttet individuelt. Bruk av to mekanismer sammen viser signifikante gjennomsnittlige effekter, med unntak av kombinasjonen av monetære belønninger og sosial anerkjennelse som ikke ser ut til å være en god match. Legger man til tilbakemeldinger får man altså den sterkeste effekten, noe som antyder at samspillet mellom styringsmekanismene slik Bragelien (2016) forklarer er viktig for å oppnå ønskede effekter.

Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw (1998) benyttet 39 studier med totalt 3 124 respondenter for å undersøke hvordan finansielle incentiver påvirker prestasjoner målt etter kvalitet og kvantitet. I studien finner Jenkins et al. (1998) ingen signifikant sammenheng mellom finansielle incentiver og kvalitet på prestasjoner. De finner imidlertid en signifikant sammenheng mellom finansielle incentiver og prestasjoner målt i kvantitet, med en positiv korrelasjon på 0.34. Resultatene antyder dermed at finansielle incentiver kan øke prestasjoner målt i kvantitet, uten å gå på bekostning av kvaliteten. Jenkins et al. (1998) finner sterkest effekt av finansielle incentiver på prestasjon målt i kvantitet for eksperimentelle simuleringer, deretter for feltstudier og svakest for laboratoriestudier. Settingen påvirker dermed de observerte relasjonene. (Jenkins et al., 1998)

Condly, Clark og Stolovitch (2003) benyttet 45 studier med både voksne respondenter og college studenter for å undersøke effektene av incentiver på prestasjoner. Metaanalysen

inkluderer noen av variablene identifisert av Jenkins et al. (1998), men la også til andre de anser som viktige. I metaanalysen finner Condly et al. (2003) 27 prosent økning i prestasjoner ved implementering av monetære incentiver, sammenlignet med 13% økning for ikke-monetære. Hva som faktisk er mest kostnadseffektivt vil avhenge av kostnaden for gavene gitt ved ikke-monetære belønninger. Videre fant de at langsiktige ordninger har sterkere effekt enn kortsiktige, med en økning i prestasjoner på henholdsvis 44 prosent mot 20 prosent. Et annet viktig funn i metaanalysen var at teambaserte ordninger medførte økning i prestasjoner med 48 prosent mot individuelle ordninger som medførte en økning på 19 prosent. Teambaserte ordninger ser dermed ut til å ha størst innvirkning på ansattes prestasjoner. Condly et al. (2003) fant også en signifikant forskjell på effekter av incentiver for manuelle arbeidsoppgaver og kunnskapsbasert arbeid, med økning på henholdsvis 30 og 20 prosent. (Condly et al., 2003)

Weibel, Ros og Osterloh (2010) benyttet 46 studier med totalt 27 525 respondenter for å undersøke under hvilke forhold prestasjonslønn har positiv eller negativ effekt på prestasjoner. I metaanalysen finner de en netto signifikant positiv effekt av prestasjonslønn på prestasjoner, med en sammenheng på 0.23. Videre finner de at dette kun gjelder for uinteressante oppgaver med en sammenheng på 0.42, der effekten av prestasjonslønn på interessante oppgaver er en reduksjon i ansattes prestasjoner med en sammenheng på -0.13. Dette strider med resultatene i metaanalysen til Jenkins et al. (1998) som ikke finner noen modererende effekt av type arbeidsoppgaver på prestasjoner. Weibel et al. (2010) finner videre at indre motivasjon medfører en signifikant økning i arbeidsinnsats, der effekten av ytre motivasjon er svakere. De finner at prestasjonslønn har en sterk negativ effekt på indre motivasjon og en positiv effekt på ytre motivasjon. Prestasjonslønn har dermed skjulte kostnader knyttet til «crowding-out»-effekten. (Weibel et al., 2010)

4.2 Motivasjon

Dette delkapittelet vil gjennom empiriske studier belyse ulike sammenhenger mellom belønning og motivasjon. Det ses først på ytre incentiver sin påvirkning på indre motivasjon i form av «crowding-in»- og «crowding-out»-effekter, før vi tar for oss empiriske studier som ser på sammenhengen mellom ikke-monetær belønning og motivasjon. Til slutt tar vi for oss studier som ser på sammenhengen mellom indre motivasjon og prestasjoner.

«Crowding-out»- og «Crowding-in»-effekten

Deci (1971) benytter laboratorie- og felteksperiment til å teste effekten av ytre belønninger på indre motivasjon. I eksperimentet skulle deltakerne sette sammen et puslespill over tre økter som ikke varte lengre enn én time. I økt to fikk behandlingsgruppen \$1 i belønning for hvert puslespill de klarte å sette sammen innen en tidsramme på 13 minutter. Kontrollgruppen fikk ikke belønning. Deltakerne kunne frivillig velge mellom å sette sammen puslespill, eller å lese magasiner lagt tilgjengelig. Motivasjon ble målt etter antall sekunder brukt på å sette sammen puslespill. Hverken behandlings- eller kontrollgruppen mottok ytre belønning i økt en eller tre. Deltakerne rapporterte i tillegg hvor interessante oppgavene var på en skala fra en til ni.

Deci (1971) finner at både behandlings- og kontrollgruppen synes oppgaven var interessant for alle tre øktene, uten signifikant forskjell mellom gruppene. Videre fant Deci at selvrapportert motivasjon og innsats var lavere i økt tre, sammenlignet med periode to for behandlingsgruppen som mottok økonomisk kompensasjon i økt to. Det ser da ut til at monetære belønninger medfører en reduksjon i indre motivasjon, en effekt som var signifikant på et 10 prosent signifikansnivå. Deci gjennomførte samme eksperiment, der monetær belønning ble byttet ut med tilbakemelding for kontrollgruppen. Funnet var da at positiv tilbakemelding øker indre motivasjon. Deci argumenterer for denne forskjellen med at ytre belønninger oppleves som kontrollerende og dermed virker negativt på individers indre motivasjon.

Deci (1971) sine funn støttes av Deci, Koestner og Ryan (1999) som gjennomførte en metaanalyse av 128 laboratorieeksperimenter som ser på effekten av ytre belønninger på indre motivasjon. Her finner de at ytre belønninger som var materielle, forventede og avhengig av deltakelse, fullførelse og prestasjoner, hadde en signifikant negativ effekt på indre motivasjon. Belønninger basert på deltakelse og fullførelse undergravde også selvrapportert interesse med signifikante effekter. Videre fant Deci et al. (1999) at positive tilbakemeldinger økte både atferd ved fritt valg og selvrapportert interesse hos studenter, som indikerer at tilbakemeldinger øker indre motivasjon. Deci et al. (1999) konkluderer med at den største negative effekten av belønninger er at de har en tendens til å svekke selvbestemmelse. Det vil si at individer slutter å ta ansvar for å motivere seg selv.

Fang og Gerhart (2012) undersøkte i sin studie effekten av prestasjonslønn på indre motivasjon. I denne studien benyttet faktiske forhold på arbeidsplasser og differanser mellom

organisasjoner, fremfor laboratorieeksperimenter for å undersøke sammenhengen mellom monetære belønninger og indre motivasjon. I motsetning til Deci (1971) og Deci et al. (1999), finner Fang og Gerhart ingen bevis på at prestasjonsbasert lønn har en ødeleggende effekt på indre motivasjon. De finner motsatt resultat, at indre motivasjon er høyere ved bruk av monetær belønning. Fang og Gerhart (2012) ser på prestasjonslønn i lys av kognitiv evalueringsteori, beskrevet i teoridelen over. De finner da at monetære belønninger medfører høyere oppfattet autonomi og kompetanse, to faktorer som kan styrke indre motivasjon mot enkelte handlinger ifølge selvdetermineringsteorien (Fang & Gerhart, 2012).

I studien «*Pay Enough or Don't Pay at All*» utforsker Gneezy og Rustichini (2000) effektene økonomiske incentiver har på agentens innsats. I artikkelen ser forfatterne på incentivstyrke, der ulike grupper blir gitt ulik belønning for å gjennomføre en aktivitet. Gneezy og Rustichini (2000) sammenlikner innsatsen til deltakerne i de ulike gruppene med hverandre, og med en kontrollgruppe, som ikke mottok monetære incentiver. I studien finner Gneezy og Rustichini at prestasjonen ble dårligere for deltakere som mottok lav belønning, og bedre for de som mottok høy belønning. Dette indikerer at styrken på incentiver må være høy nok for å motivere til økt innsats, der belønninger som oppfattes som lav, kan påvirke motivasjonen i negativ retning.

Studiene presentert i delkapittelet gir inntrykk av at monetære belønninger både kan svekke og styrke indre motivasjon, altså både skape «crowding-in»- og «crowding-out»-effekter avhengig av situasjonen det implementeres i. Dette er noe Frey og Jegen (2001) også argumenterer for der de tar for seg en rekke ulike empiriske analyser som konkluderer med både positive og negative sammenhenger mellom monetære belønninger og indre motivasjon.

Ikke-monetær belønning og motivasjon

Grant og Gino (2010) undersøker i sin studie sammenhengen mellom takknemmelighet og prososial motivasjon, der de konkluderer med at takknemmelighet øker individers prososiale atferd ved å få dem til å føle seg sosialt verdsatt. Grant og Gino (2010) gjennomfører fire ulike eksperimenter der de hovedsakelig benytter laboratoriestudier for å undersøke sammenhengene, men repliserer også effektene av de to første eksperimentene i en feltstudie. I eksperiment én undersøker de effektene takknemmelighet har på prososial atferd med å hjelpe studenter bedre deres søknadsbrev. Her finner de at takknemmelighet øker studenters prososiale atferd mot individet som uttrykket takknemmelighet. De som mottok

takknemmelighet hadde også en signifikant sterkere følelse av mestringsevne og følte seg signifikant mer sosialt verdsatt enn kontrollgruppen.

I eksperiment to undersøkte Grant og Gino (2010) hvorvidt takknemmelighet kan øke prososial atferd mot en tredjepart. I gruppen som mottok takknemmelighet, var andelen som frivillig hjalp en tredjepart signifikant høyere enn for kontrollgruppen. Individene som mottok takknemmelighet følte seg også her mer sosialt verdsatt enn individene i kontrollgruppen. Grant og Gino (2010) gjennomførte også en feltstudie for å teste den eksterne validiteten av resultatene fra de to foregående eksperimentene. Her finner de en signifikant økning i prososial atferd for takknemmelighetstilstanden, og sterkere følelse av mestringsevne og sosial verdi. I dette eksperimentet rettes prososial motivasjon ikke mot enkeltindivider, men mot universitetet. (Grant & Gino, 2010) Studiene viser at takknemmelighet kan skape prososial atferd mot individet, tredjeparter, og for organisasjoner som helhet.

Indre motivasjon og prestasjon

Baard, Deci og Ryan (2004) undersøker sammenhengen mellom indre motivasjon oppnådd gjennom tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene i selvdetermineringsteorien, kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet. Sammenhengen undersøkes ved bruk av spørreskjemaer, gjennomført av 528 respondenter fra et stort investeringsselskap. I studien finner Baard et al. (2004) en signifikant positiv korrelasjon mellom arbeidsprestasjoner og total indre behovstilfredsstillelse. I tillegg finner de en signifikant positiv korrelasjon mellom prestasjoner og hver av de tre grunnleggende behovene. Studien antyder dermed at jobbrelaterte prestasjoner påvirkes av tilfredsstillelse av de indre behovene for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet. Studien støtter da hypotesen om at indre motivasjon medfører økt arbeidsrelatert prestasjon. En svakhet med studien er at ansattes prestasjoner måles etter ytelsesvurderinger som respondentene selv rapporterte gjennom spørreundersøkelse. Det kan da oppstå bias i dataen der ansatte over- eller undervurderer egne prestasjoner. (Baard et al., 2004)

Cerasoli og Nicklin (2014) undersøker gjennom metaanalysen hvorvidt indre motivasjon påvirker prestasjoner, hvilken rolle ytre incentiver da har og hvorvidt indre motivasjon eller ytre incentiver betyr mest for prestasjoner. Gjennom en omfattende analyse av ulike studier og metaanalyser finner Cerasoli og Nicklin blant annet en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjoner. Forholdet mellom indre motivasjon og prestasjoner er sterkere for

kvalitative prestasjoner, enn for kvantitative. De finner også at mer kontrollerende incentiver (direkte prestasjonsfremmende) assosieres med lavere indre motivasjon, mens mindre kontrollerende incentiver (indirekte prestasjonsfremmende) har en positiv sammenheng til indre motivasjon. Cerasoli og Nicklin (2014) fant at ytre incentiver forklarer en større andel av variasjonen i kvantitative prestasjoner enn indre motivasjon, mens indre motivasjon forklarer en større andel av variasjonen i kvalitative prestasjoner. De ser også at når indre motivasjon har større betydning for prestasjoner, har ytre incentiver lavere betydning.

4.3 Atferdsøkonomi

Rettferdighet og likeverd påvirker innsatsvilje og motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Greenberg (1990) bekrefter dette i sin oppsummering av empiri omkring rettferdighet i artikkelen "*Organizational Justice, Yesterday, Today, and Tomorrow*". I studien fant Greenberg at kontorarbeidere reduserte innsatsen dersom de fikk indikert at de hadde lavere lønn enn tilsvarende stillinger, og økte innsatsen om de hadde bedre lønnskompensasjon. Mennesket er instinktivt rettferdige (Cappelen, Sørensen og Tungodden, 2014). Det er på den annen side ulike sider av hva som er rettferdig.

Hva som *oppfattes* som rettferdig er nemlig relativt, og avgjøres gjerne av referansepunkt. Det kan være ulike grunner til hva som oppleves som rettferdig avlønning. Eksempelvis fant Kahneman et. al. (1986) at ansatte anser det som urettferdig å redusere lønninger dersom det er høy arbeidsledighet i det aktuelle markedet. Samme studie fant imidlertid at ansatte i gjennomsnitt anser det som rettferdig å gå ned i inntekt dersom driften går dårlig og profitten til bedriften er truet. Liknende funn ble presentert blant ledere i en studie gjort av Blinder og Choi (1990).

Hva som kan *forsvare* en ulik fordeling er dersom fordelingen baseres på ulike prestasjoner. Altså vil prestasjonslønn, der målekriteriene gjenspeiler faktisk prestasjon, oppleves som en rettferdig fordelingsnøkkel for prestasjon. Dersom fordelingen baseres på flaks, vil fordelingen på den annen side oppleves som urettferdig (Almås et. al., 2017). Hva og hvordan rettferdighet oppleves kan avhenge av kulturelle forskjeller og bakgrunn. Eksempelvis viser en studie gjennomført av Tungodden, Sørensen og Cappelen (2014) at amerikanere er mer tilbøyelig til å godta en fordeling basert på flaks enn det nordmenn er.

4.4 Oppsummering empiri

Vi har i dette kapitlet presentert empiri om prestasjonslønn, motivasjon og atferdsøkonomi, med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket presenter i kapittel 3. Hovedtyngden av den empiriske presentasjonen omhandler prestasjonslønn. Her ser vi på empiri relatert til ulike formål med incentivordninger, samspillet mellom miljø og belønning, i tillegg til belønningsordningens design. Til slutt ser vi på metaanalyser som undersøker sammenhengen mellom belønninger og prestasjoner. Videre presenteres empiri som omhandler samspillet mellom motivasjon og belønning, før vi til slutt ser på empiriske studier relatert til atferdsøkonomi og belønning.

Av empiriske analyser på prestasjonslønn, finner flere positiv sammenheng mellom prestasjonslønn og økt produktivitet, samt redusert sykefravær. Videre finner Aarbu og Torsvik (2007) at belønningsordninger kan skape vridningseffekter mot oppgavene som måles. Lazear (2000) og Eriksson og Villeval (2008) finner at prestasjonslønn medfører positiv sorteringseffekt, mot mer produktive ansatte. Prestasjonsbasert lønn har likevel blitt kritisert av flere, der reduksjon i kvalitet trekkes frem som en viktig faktor (Kuvaas, 2008). Olsen og Fyllingen (2017) finner at miljøet påvirker effektene en bonusordning kan ha, der ulike metaanalyser strider i sine funn av oppgavetype sin betydning for effekten av prestasjonslønn. (Weibel et al., 2010; Jenkins et al., 1998; Garbers og Konradt, 2014) Da bonusordningers utforming og kontekst skaper ulike effekter, benyttes metaanalyser for å vurdere om belønninger i snitt er prestasjonsfremmende eller ei. Felles for metaanalysene er at det er en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner.

Innen empiri på motivasjon, er «crowding-out»- og «crowding-in»-effekten, sammenhengen mellom ikke-monetær belønning og motivasjon og sammenhengen mellom indre motivasjon og prestasjon, relevant for vår oppgave. Studiene presentert gir inntrykk av at monetære belønninger både kan svekke og styrke indre motivasjon, avhengig av situasjonen det implementeres i (Frey & Jegen, 2001). Grant og Gino (2010) finner i sin studie at takknemlighet kan skape prososial atferd mot individer, tredjeparter, og mot organisasjoner som helhet.

Empiri innen atferdsøkonomi forteller at rettferdighet og likeverd påvirker innsatsvilje og motivasjon i arbeidslivet (Greenberg, 1990). Hva som oppleves som rettferdig er relativt, der

eksempelvis Kahneman m.fl. (1986) finner at ansatte anser det som urettferdig å redusere lønninger dersom det er høy arbeidsledighet.

Delkapittel	Viktigste funn
Prestasjonslønn	Metaanalyser finner en signifikant positiv effekt av belønninger på prestasjoner.
Motivasjon	Ytre incentiver kan både ha positiv og negativ innvirkning på indre motivasjon.
Atferdsøkonomi	Rettfertighet og likeverd påvirker innsatsvilje og motivasjon. Ulik fordeling basert på faktiske prestasjoner oppleves som rettferdig.

Figur 4-3 - Oppsummering empiri

Figur 4-3 oppsummerer de viktigste funnene fra kapittelets ulike deler. I neste kapittel presenteres og begrunnes forskningsspørsmålene utviklet i kapittel 1. Teori og empiri som er presentert, danner grunnlaget for diskusjon av forskningsspørsmålene, og generell diskusjon i kapittel 9 og 10.

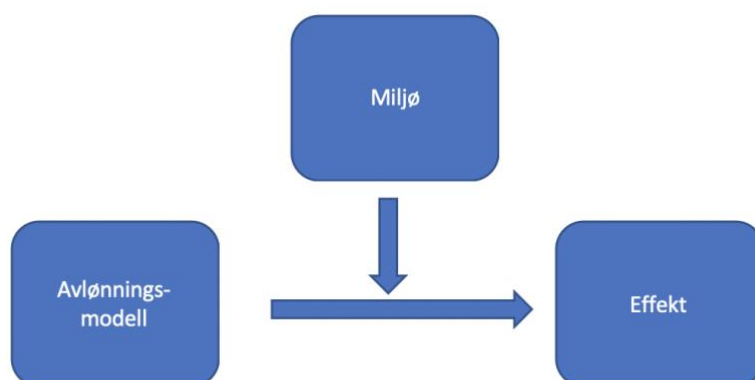
5. Problemstilling og forskningsspørsmål

I dette kapittelet presenterer vi en analysemodell for å visualisere og forenkle problemstillingen utarbeidet i kapittel 1. Analysemodellen benyttes som et verktøy for å se sammenhengen mellom variablene vi utforsker. Videre presenteres de to forskningsspørsmålene, også utarbeidet i kapittel 1, som benyttes for å besvare problemstillingen. Forskningsspørsmålene utarbeides for å knytte egnet avlønningsmodell opp mot formålet med denne. Til slutt tar vi for oss bakgrunnen for bruk av forskningsspørsmålene.

Vi gjentar problemstillingen i masterutredningen:

«Hva er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten».

Vi kjenner til at Lagervirksomheten opererer i et særegent miljø, og sentralt for utformingen er derfor miljøets påvirkning på effekten av avlønningsmodellen.



Figur 5-1 - Problemstilling visualisert

Som vist i Figur 5-1 ser vi på avlønningsmodell sin effekt. Hva vi her mener med effekt er Bragelien (2012) sin beskrivelse av hvordan avlønning kan skape sorterings- og incentiveeffekter. Disse effektene er sentrale opp mot hva formålet med avlønningsmodellen er, og i tilknytning til hva Lagervirksomheten har utfordringer med i dag.

Videre ser vi på interaksjonseffekten til miljø i forholdet mellom avlønningsmodell og dens effekt. Dette er hva Saunders et al. (2016) omtaler som moderering, hvor miljø er en

modererende variabel, som påvirker avlønningsmodellen sin effekt. Gjennom bruk av faglitteratur, datainnhenting og liknende studier, ønsker vi å kartlegge hva som er egnet avlønningsmodell, og hvilken påvirkning Lagervirksomhetens miljø har.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Kan en belønningsordning føre til ønskede incentiveeffekter i Lagervirksomheten?

Belønning kan brukes som et styringsverktøy for å endre atferd. Altså vil belønning fungere som et incentiv, og dette incentivet kan endre atferd både direkte og indirekte (Bragelien, 2016). Det er den direkte påvirkningen, også kalt incentiveeffekt, vi ønsker å utforske i Lagervirksomheten. Gjennom en slik incentivordning, ønsker Lagervirksomheten å fremme innsats på viktige områder.

I samråd med ledelsen har vi diskutert hvilke områder det er viktig at lageransatte presterer på. Da har vi blant annet kommet frem til at produktivt og nøyaktig arbeid er viktig. Dette måles i dag på cut off-tider og antall claims ved lagerhusene. Cut-off tid er seneste tidspunktet en levering skal være klar for transport. Claims er Lagervirksomheten sitt kvalitetsmål basert på kunden sin tilbakemelding om kvalitet. Dersom leveringen har avvik, vil kunden levere en såkalt claim på den spesifikke leveringen. Nøyaktig arbeid inkluderer også evnen å unngå uhell, med skade på varer, utstyr eller i verste fall ansatte. Det kom også frem at samarbeid er viktig for produktiv drift, både internt i teamene og mellom teamene. I tillegg er høyt fravær blant ansatte en utfordring, og noe ledelsen ønsker å forbedre. Gjennom en incentivordning ønsker Lagervirksomheten å fremme produktivitet, nøyaktighet, samarbeid og tilstedeværelse.

I innledende samtaler ga ledelsen inntrykk av Lagervirksomheten har problemer med å motivere de ansatte til å yte høy innsats:

*“Hvorfor skal jeg jobbe ræva av meg når jeg tjener det samme som alle andre” -
Ledelsen Lager 1.*

Det første forskningsspørsmålet handler om hvorvidt avlønningsmodell vil kunne gi incentiveeffekter, og følgelig hvordan belønning kan øke motivasjon til bedre prestasjoner innenfor de nevnte områdene. Måten vi ønsker å utforske dette er gjennom spørreundersøkelse og dybdeintervjuer.



Figur 5-2 - Forskningsspørsmål 1 visualisert

5.2 Forskningsspørsmål 2: Kan en belønningsordning føre til ønskede sorteringseffekter i Lagervirksomheten?

Lagervirksomheten er lokalisert på Vestby, et miljø preget av høy etterspørsel etter ufaglært arbeidskraft. Dette fører til at det er relativt enkelt for ansatte å bytte arbeidsgiver. Ifølge Bragelien (2012) kan belønningsordninger tiltrekke, samt beholde flinke ansatte. Videre vet vi at miljø påvirker belønningseffekten, og vi ønsker derfor å se hvorvidt belønningsordning vil bidra til ønskede sorteringseffekter for Lagervirksomheten.

I innledende samtaler med ledelsen fikk vi høre at turnover, og da spesielt å holde på flinke ansatte, var en utfordring. Dette ble også bekreftet i dybdeintervjuene, der vi fikk høre følgende:

“Vi har hatt folk som har vært veldig bra, men mista dem av småting som å bli sett og det å bli verdsatt” -Lagermedarbeider Lager 2.

Vi har i likhet med teorigrunnlaget til Bragelien og Kvaløy (2014) omkring sorteringseffekt sett på både hvordan Lagervirksomheten kan tiltrekke seg flinke medarbeidere, og beholde dyktige ansatte. Lagervirksomheten ønsker høyt presterende ansatte, med egenskapene produktivitet, nøyaktighet, samarbeid og tilstedeværelse.

Sammen med ledelsen, og etter forståelse fra dybdeintervju, har vi sett på ulike faktorer som er viktige for de ansatte å bli værende. Her kom det frem at det å bli anerkjent for innsatsen man yter, tilfredshet og motivasjon er viktige faktorer. Videre ble det nevnt at lønnsnivået i Lagervirksomheten, sammenliknet med alternativene, er en utløsende faktor for å bli værende.



Figur 5-3 - Forskningsspørsmål 2 visualisert

Figur 5-3 Figur 5-3 viser forskningsspørsmål 2, der vi ser på hvorvidt belønningsmodell kan gi ønskede sorteringseffekter for Lagervirksomheten.

5.3 Bakgrunn for forskningsspørsmål

Basert på formålet til Lagervirksomheten, har vi utarbeidet problemstilling og to forskningsspørsmål. De to forskningsspørsmålene danner grunnlag for og forståelse av hva som er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten.

I forskningsspørsmål 1 ser vi på hvordan belønning kan brukes som styringsmekanisme, med fokus på Bragelien sin utredning av incentiveeffekter. Vi har tidligere beskrevet hvordan autoritære-, sosiale- og belønningsmekanismer alle fungerer som styringsmekanismer i en organisasjon, og det er spesielt belønningsmekanisme vi ser på i forskningsspørsmål 1.

Det å benytte belønning som styringsmekanisme kan ha ulike formål. Det kan blant annet gjøres for å vri fokuset til spesielle områder, eller for å få de ansatte til å jobbe hardere. Det er gjort en rekke studier på hvordan belønning påvirker prestasjon, eksempelvis Garbers og Konradt (2014) eller Lazear (2000) sine studier på prestasjonslønn. Weibel, Rost og Osterloh sin studie hvor prestasjonsbasert belønning ga positiv effekt på ytelse for uinteressante oppgaver taler i favør av at dette kan være egent avlønningsmodell for Lagervirksomheten.

I tillegg kan belønning vri oppmerksomheten til de ansatte mot ønskede områder. Holmstrøm og Milgrom (1991) fant i sin studie at arbeidstakere med flere oppgaver vil prioritere de oppgavene de blir målt på, noe som bekreftes av eksempelvis Prendergast (1999). Dette kan være heldig i et prinspal-agent forhold hvor gjerne eier og/eller ledelse kan sitte med andre motiver enn lageransatte. Med forskningsspørsmål 1 ønsker vi å utforske hvorvidt disse funnene er gjeldende for Lagervirksomheten, og eventuelt hvordan miljøet påvirker incentiveeffektene til belønning.

Formålet med forskningsspørsmål 2 er å kartlegge problemet med at flinke medarbeidere forsvinner, samt det å tiltrekke seg dyktige medarbeidere. Flere studier bekrefter at belønningsdesign kan bidra til å beholde, i tillegg til å tiltrekke ansatte med ønskede egenskaper. Blant flere viser Gerhart & Fang (2014) og Lazear (2000) tydelig sammenheng mellom en formålstjenlig sorteringseffekt og prestasjonsbasert belønning.

Denne effekten oppstår ved at Lagervirksomheten belønner ønskede egenskaper som produktivt og nøyaktig arbeid, samarbeid og tilstedeværelse. Dersom egenskapene belønnes med bonus, vil forventet lønn for arbeidere med de nevnte egenskapene overstige forventet lønn for arbeidere uten disse. Som langsiktig konsekvens vil ansatte med ønskede egenskaper tiltrekkes, samt bli i bedriften, mens de uten vil slutte (Prendergast, 1999). Hvorvidt dette er gjeldende, og om det er mulig, i Lagervirksomheten ønsker vi å utforske gjennom å besvare forskningsspørsmål 2.

Ved hjelp av våre to forskningsspørsmål vil vi i større grad ha grunnlag for å diskutere problemstillingen i masterutredning: «Hva er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten?». Videre vil vi belyse valg av forskningsmetode, før vi presenterer funn og analyserer forskningsspørsmålene og problemstillingen.

6. Metode

Vi gjennomfører en casestudie der vi benytter eksisterende litteratur til å gi en anbefaling på hva som er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten. En casestudie er å undersøke en problemstilling i dens reelle setting, vanligvis med datainnsamling fra flere kilder (Yin, 2014). I dette kapittelet skal vi se på hvilke valg og metodiske rammeverk som vil bli brukt for å besvare problemstillingen. Det inkluderer forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse.

6.1 Valg av forskningsmetode

Valg av forskningsmetode i utredningen gjenspeiler formålet og datagrunnlaget i studien. Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode, eller eventuelt en blanding av disse to. Kvantitativ metode anvendes gjerne for å utforske forholdet mellom variabler, der numeriske data kan bli analysert med statistiske og grafiske perspektiver. Kvalitativ metode kan assosieres med fortolkning av et subjekt, hvor målet er å uttrykke en mening om et fenomen ved bruk av ord. Dette gjøres gjerne ved at deltakeres meninger, handlinger og holdninger innhentes, studeres og sammenliknes for å danne et konseptuelt rammeverk. (Saunders et al., 2016)

Valg av metode

I vår studie belyser vi ansattes holdninger, og vi ser på forholdet mellom ulike variabler som forklaring på forskningsspørsmålene. Vi ser det derfor som hensiktsmessig å benytte en blandet metode, der vi i hovedsak benytter kvalitativ metode for å kartlegge, og kvantitativ metode for å teste funnene og sammenhenger. Dette er en såkalt sekvensiell utforskende metode, der vi har en dynamisk tilnærming til forskningsprosessen (Saunders et al., 2016).

Metodisk tilnærming

Av metodisk tilnærming skiller Saunders et al. (2016) mellom deduktiv, induktiv og abduktiv tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming brukes eksisterende teori og empiri for å utvikle et rammeverk, som senere testes. I en induktiv tilnærming brukes data som samles, til å utvikle en ny teori. Den tredje tilnærmingen er abduktiv, der data samles for å forklare et eksisterende fenomen, med mål om å videreutvikle eksisterende teori. Jacobsen (2015) beskriver at deduktiv og induktiv er ytterpunkter når det gjelder tilnærming til litteratur. I realiteten benyttes gjerne en blanding av begge tilnærmingene. I utredningen benytter vi primært en

deduktiv tilnærming, der vi benytter eksisterende litteratur for å danne en forståelse omkring temaet. Videre vil vi benytte forståelsen for å kartlegge effekten av avlønning i Lagervirksomheten.

Datagrunnlag

Datagrunnlaget i oppgaven er intervjuer og spørreundersøkelse gjennomført på ansatte i Lagervirksomheten. Videre har vi benyttet noe sekundærdata fra Lagervirksomheten for opparbeidelse av forståelse, samt sammenlikning med våre funn. Vi vil grundigere gjennom datagrunnlaget i neste delkapittel.

Forskningsdesign

Forskningsdesign er rammeverket for hvordan problemstillingen skal besvares (Saunders et al 2016). Det skiller i hovedsak mellom eksplorerende, deskriptiv og forklarende forskningsdesign.

Design	Formål	Metode
Eksplorerende	Skape ny innsikt til et fenomen man har lite kjennskap til.	Kvalitativ
Deskriptiv	Noe kunnskap er utviklet og det kan gjøres sammenlikninger.	Kvantitativt
Forklarende	Formulerer hypoteser og søker å finne kausale sammenhenger mellom variabler.	Kvantitativt

Figur 6-1 - Forskningsdesign

I samsvar med vår sekvensielle, utforskende metode, vil vi innledningsvis benytte eksplorerende design. Hensikten er å stille åpne spørsmål for å utforske og oppnå ny forståelse for emnet. Designet er fleksibelt og tilpassningsdyktig for endring. Det åpner for at forskningen gjerne kan starte bredt, før fokuset innsnevres i løpet av prosessen (Saunders et al., 2016). Dette passer vår studie, da vi først har behov for å avdekke holdninger og utfordringer i Lagervirksomheten, og deretter kan innsnevre og fokusere etter behov. Etter hvert som vi tilegner oss relevant kunnskap om Lagervirksomheten, vil vi beskrive karakteristika og korrelasjoner gjennom deskriptivt design.

Oppsummering av forskningsmetodemetode

Vi gjennomfører en casestudie med blandet metode. Innledningsvis vil vi primært benytte kvalitativ metode, før vi tester sammenhenger med kvantitative metoder. Vi har en deduktiv metodisk tilnærming, der vi bruker eksisterende teori og empiri for å utvikle et rammeverk. Datagrunnlaget i utredningen er hovedsakelig intervjuer og spørreundersøkelse. For forskningsdesign benytter vi eksplorerende design innledningsvis, for så å benytte deskriptivt design. Videre skal vi presentere hvilke data som skal innhentes, i tillegg til hvordan denne skal analyseres, og hvilke begrensinger som reiser seg i studien.

6.2 Datainnsamling

I utredningen har vi i hovedsak benyttet kvalitativ primærdata i form av intervjuer med ledelsen og lageransatte, og kvantitativ data fra spørreundersøkelse for lageransatte. Vi har også benyttet noe sekundærdata i innledende del av studien, med hovedformål å forstå nåsituasjonen og dagens drift.

Intervju

Litteraturen henviser til tre ulike varianter av intervjuer: strukturert, semi-strukturert og dybdeintervju (Saunders et al., 2016). Vi ønsker å benytte oss av semi-strukturerte intervjuer, hvor vi vil utarbeide en liste med temaer og nøkkelspørsmål, men samtidig ha muligheten til å utforske mulige spennende temaer som kan dukke opp. Intervjuene med lageransatte vil vi gjennomføre en-til-en, hvor det er formålstjenlig med fysisk tilstedeværelse. Fordelen med dette er at vi får muligheten til å møte hver og en fra utvalget, noe som skaper en mer åpen samtale. Dette kan igjen gi oss en dypere forståelse for intervjuobjektets respons og dermed blir datamateriale vi samler inn forsterket ytterligere (Saunders et al., 2016). Dette gir oss et sammenligningsgrunnlag, samtidig som at vi ikke låser respondenten til fastsatte spørsmål. Vi valgte å ikke sende intervjuguide og fastsatte spørsmål til respondentene i forkant. Dette kunne gitt respondentene muligheten til å resonnerer omkring temaet, og følgelig gi deres oppriktige mening. Respondentene er i samme bedrift, og risikoen for at de snakker sammen i forkant er høy. Dette kan føre til at de “blir enige” om hva de skal svare og følgelig påvirke utfallet av studien (Saunders et al., 2016).

Vi gjennomførte dybdeintervjuene i den eksplorerende delen av studien, for å opparbeide forståelse for situasjonen Lagervirksomheten er i. Vi vil skildre intervjuene med ledelsen og lageransatte hver for seg.

Ledelsen

Vi gjennomførte innledningsvis intervju med administrerende direktør for Lagervirksomheten, lagersjef og avdelingssjef for de to lagrene i studien. Dette ble gjennomført gjennom Zoom. Det var på et tidlig tidspunkt, og intervjuet var i hovedsak et innledende møte der vi opparbeidet oss forståelse om dagens situasjon og kom til enighet omkring rammene for studien. Innledende møte ga god innsikt, men vi manglet full forståelse av lagerdriften hos Lagervirksomheten. For å opparbeide en dypere forståelse for nåsituasjonen, og Lagervirksomheten sine utfordringer, gjennomførte vi et fysisk intervju med lagerledelsen, i tillegg til omvisning og observering av lagerdriften. Det å fysisk være på lageret ga god innsikt og forståelse for videre arbeid.

Lageransatte

Etter å ha opparbeidet en forståelse om nåsituasjonen, kartlagt utfordringer i samråd med ledelsen og satt dette opp mot faglitteratur, gjennomførte vi syv semi-strukturerte dybdeintervjuer med ansatte. Disse intervjuene ble gjennomført i møtelokaler hos Lagervirksomheten, adskilt fra resten, og i betalt arbeidstid. Respondentene fikk vite om intervjuet samme dag som det ble gjennomført. Vi valgte å ikke informere på forhånd, slik at de ansatte ikke skulle «bli enige» om hva de skulle svare. Det ble lagt vekt på at svarene var anonyme og ikke vil bli brukt mot dem i ettertid. Vi fikk i tillegg tillatelse fra samtlige om å gjøre opptak av intervjuet. Også i forbindelse med samtykke av opptak ble det lagt vekt på at opptakene var anonyme, og at de kun ville bli brukt til masterutredningen. For gjennomføring av intervjuet ble det benyttet en semi-strukturert intervjuguide, hvor vi hadde samme struktur til alle respondentene. Til tross for en fastsatt semi-strukturert intervjuguide tilstrebet vi å ha så naturlige samtaler med respondentene som mulig. Vi gjorde også litt tilpasninger i hva vi snakket mest om, på bakgrunn av stilling, ansiennitet og erfaringer. Intervjuene varte fra 18 til 41 minutter, med et gjennomsnitt på 31 minutter. Formålet med dybdeintervjuene var å opparbeide en dypere forståelse av holdninger til de ansatte, i tillegg til å avdekke deres syn på motivasjon, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø og avlønningsform.

Vi merket at flere av respondenten opplevde intervju som litt skremmende. De var usikre på hvor mye de kunne si og virket innledningsvis litt skeptiske. Dette til tross for at vi var på deres arbeidsplass, deres nærmeste leder introduserte oss og vi presenterte prosjektet. Vi opplevde imidlertid at samtlige respondenter ble mer komfortable utover i intervjuet. Det var også til god hjelp med enkle oppvarmingsspørsmål, som alder, stilling og ansiennitet. Disse spørsmålene gjorde at dialogen kom i gang, og respondentene virket mer komfortable. Sentralt for vellykket intervju er hvordan vi som intervjuere håndterer intervjuet (Thagaard, 2013). Vi må forholde oss nøytrale og ikke stille ledende spørsmål. Vi var også to intervjuere som vekslet mellom å prate. Vi hadde ikke noen fastsatt plan for hvem som skulle stille hvilke spørsmål, men dette løste seg naturlig gjennom intervjuene. Med to intervjuere var det enklere å lytte til respondentene, for følgelig å stille oppfølgingsspørsmål ved behov.

Utvalg

For dybdeintervjuer intervjuet vi syv av 34 lageransatte. I samråd med ledelsen valgte vi ut tillitsvalgt fra begge lagrene, mens de fem andre var randomisert. To ble utelatt fra trekning grunnet språkbarriere. Det gjorde at vi endte opp med et utvalg der fire var lagermedarbeidere, hvorav to av de fire var tillitsvalgte. De resterende tre var to teamledere og én jobbet med support.

Spørreundersøkelse

På bakgrunn av forståelse opparbeidet under samtaler med ledelse, sekundærdata, dybdeintervjuer og faglitteratur gjennomførte vi spørreundersøkelse med alle lageransatte som målgruppe. Spørreundersøkelsen ble gjennomført over to dager, på et møterom adskilt fra andre, på lageret til Lagervirksomheten. Undersøkelsen var frivillig, men medarbeiderne ble oppfordret til å gjennomføre. Vi var til stede for å presentere prosjektet, samt understreke anonymitet og rammene for undersøkelsen. Innledende informasjon ble gitt på førstesiden av spørreundersøkelsen. Underveis i gjennomføringen var vi tilgjengelig for å svare på eventuelle spørsmål.

Respondentene brukte i gjennomsnitt rett over ti minutter på å besvare undersøkelsen, og vi endte med 27 av 34 mulige svar, da syv ansatte ikke var til stede. De som ikke var til stede de to dagene vi gjennomførte spørreundersøkelsen fikk den tilsendt på mail. Disse fikk påminnelse om spørreundersøkelse én uke etter første mail, men det var ingen av de som fikk undersøkelsen tilsendt på mail som valgte å besvare spørreundersøkelsen.

For å gjennomføre spørreundersøkelsen benyttet vi Qualtrics. Qualtrics er en plattform NHH har brukertilgang til, og vi har utelukkende positive erfaringer med verktøyet. Ved å benytte Qualtrics fikk vi mulighet til å ha tvungne eller valgfrie spørsmål, åpne og flervalgs-spørsmål, og den ga en forståelig rapport. Undersøkelsen var totalt på 41 spørsmål hvorav 16 av spørsmålene var åpne hvor respondenten hadde mulighet til å skrive egne svar. De åpne spørsmålene var typiske oppfølgingsspørsmål. For spørreundersøkelsen sine lukkede spørsmål hadde vi en Likert-skala med fem graderinger med mulighet for å gi ett svar. En Likert-skala er et lineært sett av reaksjon, der reaksjonene øker eller minker i styrke. Det er ingen fasit på hva som er optimal mengde svaralternativer i en skala, men Saunders et al. (2016) anbefaler å ha så få som mulig, mens de enda gir nødvendig nyanser. Hva som er nødvendig nyanser er opp til tolkning, og vi anser fem alternativer som tilstrekkelig for våre spørsmål. For de fem alternativene hadde vi et nøytralt alternativ, og et alternativ for *vet ikke/ikke relevant* som kom utenom de fem alternativene.

Svaralternativene var som beskrevet et lineært sett av reaksjoner. I samsvar med Saunders et al. (2016) sin anbefaling, endret vi rekkefølgen på Likert-skalene gjennom spørreundersøkelsen. Det vil gjøre at respondenten ikke svarer på hva Jacobsen (2015) omtaler som “autopilot”, der de ikke tenker hva som svares. Videre har de lukkede spørsmålene hatt tilhørende åpent spørsmål med mulighet for utfyllende svar. Siste spørsmål i undersøkelsen var også et åpent spørsmål der respondenten kunne legge til kommentarer om ønskelig.

I utformingen av spørreundersøkelsen har vi tilstrebet å ha så nøytrale spørsmål og rekkefølge som mulig. Vi unngikk ledende spørsmål der vi etter beste evne ikke påvirket respondenten med ordlyden i spørsmålet. I forhold til rekkefølge, påpeker Saunders et al. (2016) at stemningen kan settes i en spørreundersøkelse av visse type spørsmål. Eksempelvis dersom respondenten bes om å liste negative ting om et tema på spørsmålet før holdninger til det samme temaet, vil gjerne svarene være preget av hva respondenten svarte på forrige spørsmål. I spørreundersøkelsen er spørsmålene sin rekkefølge i en form for oppbygging fra generelt om arbeidsmiljø, målinger og samarbeid, før det går over til avlønningsmodell og holdninger til prestasjonsbasert belønning. Følgelig vil stemningen kunne settes litt underveis i spørreundersøkelsen. Vi mener imidlertid vi ikke har noe direkte ledende rekkefølge, og spørreundersøkelsen har en naturlig oppbygging i forhold til hensikt til datainnhenting.

Lengden på spørreundersøkelse er noe som fremheves som viktig faktor for høy responsrate (Saunders et al., 2016). Det påpekes hvordan det er viktig med balanse der for mange spørsmål

fører til lav responsrate og for få vil gi et inntrykk av at undersøkelsen er uinteressant. Våre respondenter har gjennomført undersøkelsen i betalt arbeidstid. Deres nærmeste leder har oppfordret til å gjennomføre, og alle har fått introduksjon om prosjektet fra oss. Spørreundersøkelsen var på totalt 41 spørsmål og gjennomsnittlig responstid var rett over 10 minutter. Vi mener derfor forholdene har vært godt tilrettelagt for høy responsrate. Dette gjenspeiler også responsraten vi oppnådde på nærmere 80 prosent. Vi nådde ikke ut til ansatte som ikke var på jobb de to dagene vi gjennomførte undersøkelsen. Dette har trolig ikke noe med lengden på spørreundersøkelsen å gjøre.

Vel vitende om at vår målgruppe i gjennomsnitt har relativt lavt utdanningsnivå, prøvde vi å tilstrebe et så forståelig språk som mulig. Vi forsøkte å ikke benytte et vanskelig eller utpreget akademisk språk, samt formulere oss kort og konsist. Dette ble en avveining mellom å spesifisere tydelig hva vi var ute etter, samtidig som vi fattet oss i korthet. For å sikre en forståelig spørreundersøkelse, testet vi spørreundersøkelsen før gjennomføring hos lagervirksomheten. Fullstendig spørreundersøkelsen ligger vedlagt i appendiks.

Pilot

For å forsikre oss om lesbarhet og at spørreundersøkelsen var forståelig, gjennomførte vi en pilottest av undersøkelsen. Totalt hadde vi syv personer, med ulike bakgrunn, som testet undersøkelsen før gjennomføringen. Her tilstrebet vi å speile bakgrunnen til målgruppen, og føler vi klarte det. Pilottesten var verdifull og vi fikk rettet opp mangler, tydeliggjort uklarheter og gjort tilpasninger vi ikke hadde funnet selv. På dette tidspunktet fikk vi også verdifulle tilbakemeldinger fra veileder.

Sekundærdata

Av sekundærdata har vi fått tilgang til enkelte prestasjonsdata/måltall, arbeidskontrakter, lønnsnivåer, sykefravær og prosessbeskrivelser. Disse dataene har vært anonymisert og vært vanskelig å direkte koble opp mot ulike svar fra vår egen datainnsamling. De har imidlertid gitt god innsikt i dagens drift og grunnlag for forståelse i forkant av intervjuer og spørreundersøkelse.

6.3 Dataanalyse

Vi benytter ulike metoder for dataanalysen i utredningen, da vi har ulike data fra ulike datainnsamling.

For dataanalyse vil vi overordnet benytte oss av tematisk analyse. Med tematisk analyse vil vi ha mulighet til å fange opp temaer, mønster og betydninger på kryss av innsamlet data (Braun & Clarke, 2006). For presentasjon av funn vil vi i kapittel 7 følge Keller (2018) sitt rammeverk for deskriptiv statistikk. Deskriptiv statistikk handler om å organisere, oppsummere og presentere data. I oppgaven vil først sekundærdata bli benyttet for å opparbeide en forståelse av nåsituasjonen. Deretter vil vi analysere dybdeintervjuene gjennom statistisk analyse, før vi ser sammenhengen opp mot spørreundersøkelsen. Vi vil nå presentere dataanalyse for datainnhenting vi har gjort i forbindelse med masterutredningen.

Dybdeintervju

Analyse av dybdeintervjuene startet med transkribering. Dette gjorde vi ved å lytte til lydopptakene fra dybdeintervjuene, for så å skrive ned hele intervjuet. Vi benyttet Braun og Clarke (2006) sitt rammeverk for analyse av kvalitativ data, der vi først gjennomgår hvert individuelle transkriberte intervju, før vi koder intervjuer og deler inn i grupperinger. Disse grupperingene gjenspeiler kategoriene vi på forhånd hadde i intervjuguiden med temaer vi ønsket å utforske. Grovt var de ulike grupperingene arbeidsmiljø, målinger, avlønningsmodell og tilbakemeldinger. Vi analyserte de ulike kategoriene og søkte etter sammenhenger, mønstre og holdninger. Sitater og utsagn ble inndelt etter hvorvidt respondentene var positive, negative eller andre sammenhenger basert på kategoriene. Disse funnene er presentert i kapittel 7.

Vi har tilpasset sitater noe for å bedre lesbarheten og forståelse på sitater. Dette skaper en viss fare for at meningen med utsagnet blir endret (Thagaard, 2013). Etter beste evne har vi forsøkt å ikke forandre meningen med utsagnet. For å forsikre at meningen ikke blir endret, har vi hørt taleopptak av og kryssjekkert endringer som har blitt foretatt.

Spørreundersøkelse

Innledningsvis i analysen av spørreundersøkelsene gikk vi gjennom svarene og sjekket om alt virket å være som forventet. Vi så etter ufullstendige svar, og andre avvik som kunne gjøre

svaret ugyldig. Vi fant ingen avvik, og benytter samtlige 27 respondenter i datagrunnlaget for analyse av spørreundersøkelsen.

I spørreundersøkelsen hadde vi både åpne og lukkede spørsmål. For de lukkede spørsmålene hadde vi, der det egnet seg, en Likert-skala fra 1-5. For å analysere svarene, gjorde vi om datasettet til numeriske skalaverdier og regnet ut gjennomsnitt, standardavvik, minimum og maksimum for hvert spørsmål med Likert-skala. Videre kodet vi de åpne spørsmålene på samme måte som intervjuene. Disse analyserte vi i lys av hva respondenten hadde svart på foregående spørsmål. Også dette er presentert i kapittel 7.

I kapittel 8 benytter vi enkel lineær regresjon for å studere sammenhengen mellom to variabler. Vi studerer da sammenhengen mellom et utfall målt på kontinuerlig skala og en forklaringsvariabel. Vi benytter minste kvadraters metode der modellens parametere bestemmes slik at summen av kvadratet av avstanden mellom hvert enkelt datapunkt til regresjonslinjen blir minst mulig (Skovlund, 2020). I tillegg benytter vi multipl linear regresjon for å se på sammenhengen mellom én avhengig variabel, og flere uavhengige variabler. Målet er å finne lineære sammenhenger mellom forklaringsvariabler og responsvariabler. Dette er en utvidelse av minste kvadraters metode. (Hayes, 2021)

For korrelasjonsmatrisen i kapittel 8 benyttet vi Spearmans korrelasjonskoeffisienter. Korrelasjon viser graden to variabler beveger seg i forhold til hverandre og korrelasjonsmatrisen viser korrelasjonen mellom ulike par av variabler (Hayes, 2021). Spearmans korrelasjonskoeffisient baserer seg på verdiene til den relative rangeringen av observasjonene og ikke de observerte verdiene (Pripp, 2018). Dette er en spesielt godt egnet metode for ordinale variabler, der verdiene er ordnet i en bestemt rekkefølge. Svaralternativene fra spørreundersøkelsen, med eksempelvis rangering fra «Misfornøyd» til «Fornøyd» er et godt eksempel på slik data.

6.4 Tidshorisont

Hvilken tilnærming som velges i form av tidshorisont vil avhenge av problemstillingen. Det skilles i litteraturen mellom tverrsnittstudier og tidsseriestudier. Tidsseriestudier er gjerne benyttet der man ser virkning av en endring og man studerer et fenomen over tid. Tverrsnittstudier er på den annen side et stillbilde av en situasjon (Saunders et al., 2016). Typisk for tverrsnittstudier er å kartlegge nåsituasjonen gjennom en relativt begrenset

tidsperiode. Masterutredningen omkring Lagervirksomheten er en tverrsnittstudie. I Figur 6-2 vises tidslinje for dataanalyse.



Figur 6-2 – Tidslinje for dataanalyse

6.5 Metodens kvalitet

Metodens kvalitet er sentral for en god studie som besvarer forskningsspørsmålene. I dette delkapittelet vil vi drøfte studiens kvalitet i lys av reliabilitet og validitet. I neste delkapittel diskuteres etiske hensyn vi har tatt under studien.

Reliabilitet

Reliabilitet er i hvilken grad funnene kan etterprøves, og med samme datagrunnlag komme frem til samme svar. Saunders et al. (2016) nevner flere faktorer som kan svekke reliabiliteten til funnene gjort i studien. Det kan være deltakerfeil, deltakerbias, forskerfeil eller forskerbias. Jacobsen (2015) påpeker videre at undersøkereffekt, konteksteffekt og registrering av data er momenter som kan påvirke reliabiliteten i studier. Vi diskuterer de tre punktene hver for seg.

Undersøkereffekt beskrives som effekten undersøker kan ha på det som studeres (Saunders et al., 2016). I vårt tilfelle vil det altså være hvilken effekt vi kan ha på respondenten. Spesielt aktuelt for vår studie er ledende spørsmål eller vårt fokus som intervjuere i dybdeintervjuer. Vi har tilstrebet å være objektive, ikke ha ledende spørsmål, samt stille oppfølgingsspørsmål for å være sikre på hva respondenten mener. Det er verdt å nevne at dette er første gang vi gjennomfører en utredning, samt samler inn data, av dette omfanget. Vi har etter beste evne forsøkt å være så nøytrale og objektive som mulig, men må erkjenne at vi ikke har mye erfaring på området. Likevel mener vi at vi har tatt forhåndsregler, gått inn med et objektivt syn og følgelig ikke påvirket utfallet. Spesifikt for spørreundersøkelsen gjennomførte vi pilottest for å forhindre undersøkereffekt.

Konteksteffekt er hvordan konteksten omkring studien kan påvirke resultatet (Saunders et al., 2016). Det kan være situasjonen de ansatte er i, hvem som er til stede eller at respondenten tenker svarene kan få konsekvenser. Vi gjennomførte både intervjuer og spørreundersøkelse i betalt arbeidstid. Respondentene ble forsikret anonymitet og vi påpekte at svarene ikke ville, eller kunne bli brukt mot dem i ettertid. Datainnsamlingen ble gjennomført på et møterom uten innsyn. Det skal imidlertid nevnes at datainnhenting skjedde hos Lagervirksomheten, og kan følgelig ikke kalles et nøytralt sted. Vi påpekte anonymitet og at funnene ikke skulle, eller kunne brukes mot respondenten. Til tross for dette kan det ikke konkluderes med at alle respondentene opplevde intervjusettingen som helt nøytral.

Registrering av data er Jacobsen (2015) sitt tredje hovedmoment for reliabilitet til studie. Vi har etter beste evne forsøkt å registrere data så nøyte som mulig, for å unngå feil og unøyaktigheter. Vi har også dobbeltsjekket tester, og veileder har fått tilgang til datasettet og gitt tilbakemeldinger på testene vi har gjennomført. Samlet sett anser vi reliabiliteten til studien som god. Avlønning og motivasjon er noe som betyr mye for de lageransatte, og vi mener våre funn indikerer god reliabilitet.

Validitet

Neste kvalitetsbegrepet vi skal diskutere er validitet. Validitet omhandler intern- og ekstern validitet, i tillegg til begrepsvaliditet (Saunders et al., 2016). Videre vil vi diskutere de tre ulike formene for validitet.

Intern validitet

Intern validitet vil være hvor godt våre resultater tilsvarer virkelige forhold i Lagervirksomheten (Saunders et.al. 2016). For å sikre at dataene gjenspeiler virkeligheten har vi forsøkt etter beste evne å forstå respondentene, stille oppfølgingsspørsmål der det har vært uklarheter, forholde oss nøytrale og ikke stille ledende spørsmål. En utfordring med studien er imidlertid at vi gjør en tverrsnittstudie. Det betyr at vi kun får observert situasjonen og kartlagt holdninger hos Lagervirksomheten over en kort periode. Lagervirksomheten har nylig blitt organisert, noe som har medført at gjennomsnittlig timelønn har gått opp. I tillegg har Lagervirksomheten nylig mistet en stor kunde, som har medført et behov for nedbemanning. Vi vil senere diskutere dette, men kort fortalt kan dette påvirke holdninger til lønn og arbeidsmiljø.

En annen faktor som kan være med å påvirke intern validitet er at respondentene har forstått spørreundersøkelsen. For intervjuene er vi sikre på at spørsmålene er forstått, og vi hadde mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål ved uklarheter. Ved gjennomføring av spørreundersøkelse var vi alltid i nærheten for eventuelle spørsmål. Vi hadde imidlertid ikke samme mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål dersom vi var usikre på om spørsmålet var forstått riktig. Som nevnt er utdanningsnivået blant de lageransatte lavt og leseferdighetene kan være begrensede. Vi prøvde å ha et enkelt språk, men dette ble en avveining mellom at nyansene i spørsmålet måtte frem, samtidig som forståelsen ble opprettholdt.

Totalt sett anser vi den interne validiteten som høy i vår studie. Vi har hentet data fra en stor prosentandel av utvalget og vi har forholdt oss nøytrale. Vi er likevel bevisste på at språk- og lesebarrierer kan ha skapt enkelte misforståelser, og at en tverrsnittstudie ikke nødvendigvis er fasiten på ansattes holdninger på lang sikt.

Ekstern validitet

I hvilken grad studien har ekstern validitet handler om hvorvidt resultatet kan generaliseres og brukes i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015). Studien vår er en casestudie, og overførbarheten kan være begrenset. I vårt tilfelle benytter vi semi-strukturert intervju og spørreundersøkelse, med et relativt lite utvalg, som primærkilde. Det medfører begrensninger ved at funnene kan være vanskelig å generalisere. Vi vil tilstrebe god overførbarhet gjennom en anvendelig og grundig forklaring av forskningsspørsmål, design, kontekst og funnene. Dette vil følgelig gi lesere en mulighet til å bedømme hvorvidt funnene kan brukes i en annen konkret setting (Saunders et al., 2016). Når det er sagt er studien rettet mot Lagervirksomheten, og følgelig vil ekstern validitet være påvirket av det.

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet handler om studien gir svar på det den har som mål å finne svar på (Saunders et al., 2016). Jacobsen (2015) nevner at å sammenligne resultatet med lignende studier, teori og empiri vil gi en indikasjon på begrepsvaliditeten. I studien er formålet å gi en velbegrunnet anbefaling på hva som er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten. For å gi en velbegrunnet anbefaling, har vi to forskningsspørsmål omkring incentiveeffekter og sorteringseffekt. Det foreligger relevant teori og empiri på avlønning sin effekt på sorteringseffekt og incentiveeffekter, men Lagervirksomheten sitt nærmiljø er nytt. Vi har derfor etter beste evne forsøkt å benytte forståelse av nåsituasjonen, tidligere erfaring med ulike lønnsmodeller

og ansattes holdninger for å kunne gi en velbegrunnet anbefaling på problemstillingen. Videre har vi hatt gjennomarbeidet intervjuguide og pilotprosjekt på spørreundersøkelse for å unngå tvetydighet og misforståelser.

I forhold til incentiveeffekter og sorteringseffekter fra forskningsspørsmålene har vi funn som indikerer likheter med tidligere faglitteratur. Dette taler for god begrepsvaliditet. Her er også tidsaspektet sentralt for kvaliteten på studien. Vi har ikke hatt mulighet til å teste noen kontrollgruppe eller observert lageransatte over tid, og kan følgelig ikke med full overbevisning konkludere om faktisk utfall av hva som er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten.

Oppsummert har vi en validitet som er typisk for casestudier. Det vil si høy intern validitet og begrenset ekstern validitet (Yin, 2014).

6.6 Etske hensyn

I utredningen har Jacobsen (2015) sitt rammeverk for den norske forskningsetikken tre grunnleggende krav til forholdet mellom forsker og studien; 1) informert samtykke, 2) krav på privatliv og 3) korrekt gjengivelse.

For å opprettholde disse kravene har all datainnhenting foregått med samtykke, vi har informert om formålet med studien og hvor vi kommer fra. Anonymitet har hele tiden blitt opprettholdt, både i dybdeintervjuer og spørreundersøkelse. Vi har ikke samlet inn sensitive persondata, og det har derfor ikke vært nødvendig å melde datainnhenting til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Vi vil videre gå igjennom kravene til norsk forskningsetikk.

Informert samtykke vil si at respondenten vet hva undersøkelsen går ut på og deltar frivillig. Innledningsvis i dybdeintervjuene presenterte vi oss selv og prosjektet. Vi sa deltakelse var frivillig og la opp til at respondenten kunne spørre dersom det var noen spørsmål. For spørreundersøkelsen gjorde vi samme presentasjon av prosjektet, i tillegg til introduksjonstekst på første side. Under gjennomføring var vi også tilgjengelig dersom det var noen spørsmål.

Krav om privatliv omhandler dataen som blir innsamlet og hvor enkelt respondenter kan identifiseres utfra disse. I dybdeintervjuer har vi skilt situatene på stilling og hvilken avdeling

de tilhører. I spørreundersøkelse har vi ansiennitet, avdeling og kjønn. Dette er imidlertid kun opplyst der vi anser det som nødvendig i presentasjon av funn. Samlet vil det både for spørreundersøkelse og dybdeintervju være vanskelig, om ikke umulig, å indentifisere respondentene.

Kravet om korrekt gjengivelse handler om å gjengi data slik det er avgitt. Altså skal det ifølge Jacobsen (2015) ikke manipuleres eller endres ved gjengivelse. Vi har endret enkelte av sitatene fra dybdeintervjuene for lesbarheten, men dette har ikke påvirket budskapet i sitatet. For spørreundersøkelsen har vi hentet datasettet fra Qualtrics til RStudio, uten å endre på noen svar.

6.7 Oppsummering metode

Vi gjennomfører en casestudie med blandet metode. Det benyttes en deduktiv metodisk tilnærming med et eksplorerende og deskriptivt design. Data hentes følgelig fra ulike kilder, der vi innledningsvis benytter intervju med ledelsen og et utvalg lageransatte. Innledende intervju og dybdeintervjuer har blitt brukt for å kartlegge holdninger og meninger om ulike momenter ved problemstillingen. Funnene fra intervjuer ble brukt for utforming av spørreundersøkelse, der vi undersøkte holdninger til alle lageransatte. Svarene fra spørreundersøkelse ble videre brukt til å finne korrelasjoner og forskjeller mellom variabler, stillinger og lagrene.

Metodens kvalitet er beskrevet gjennom validitet og reliabilitet. For validitet anser vi studien å ha høy intern validitet og begrenset ekstern validitet. Reliabiliteten anses å være høy i masterutredningen. For etiske hensyn har vi tatt for oss norsk forskningsetikk sine tre grunnleggende krav til god forskningsetikk.

Oppsummering studiens metode	
Metodisk tilnærming	Deduktiv
Forskningsdesign	Eksplorerende og deskriptivt
Forskningsmetode	Blandet (Kvalitativ og kvantitativ)
Strategi	Casestudie
Tidshorisont	Tverrsnitt
Datainnsamling	Intervjuer, spørreundersøkelse og sekundærdata
Analyse av data	Tematisk, deskriptiv og statistisk
Validitet	Tilfredsstillende
Reliabilitet	God
Etiske hensyn	Tilfredsstillende

Figur 6-3 - Oppsummering metode

7. Funn

I dette kapittelet tar vi for oss funn knyttet til spørreundersøkelsen og dybdeintervjuene gjennomført med lageransatte i Lagervirksomheten. Vi tar først for oss univariate funn. Zach (2021) definerer univariat analyse som analyse av én variabel. Formålet er å se på distribusjonen av verdiene til variabelen, også omtalt som deskriptiv statistikk.

For å få en oversikt over og forståelse av miljøet i organisasjonen, gjennomførte vi syv dybdeintervjuer med ansatte i bedriften. Intervjuene ble holdt med fire lagermedarbeidere, én teamleder og to support-ansatte. To av respondentene er også tillitsvalgte, en på Lager 1 og en på Lager 2. Formålet med intervjuene er å kartlegge holdningene til de ansatte, deres erfaringer og hva de motiveres av. Informasjonen vi mottok i dybdeintervjuene bidro til å utvikle spørsmålene i spørreundersøkelsen. For å bevare ansattes anonymitet, er stilling og lagertilhørighet anonymisert der vi ikke anser disse opplysningene som nødvendig.

For å øke troverdigheten til funnene fra dybdeintervju, ble spørreundersøkelse benyttet for å innhente informasjon om alle lageransatte sine holdninger. Ved å gjennomføre spørreundersøkelse omkring arbeidsmiljø, avlønning, motivasjon og bakgrunn har vi kartlagt hvordan avlønning påvirker prestasjon. Videre har vi kartlagt funn om samarbeid, og på hvilket nivå lageransatte opplever samarbeid som viktig. Respondenter til spørreundersøkelsen er begrenset til lagermedarbeidere, teamledere og support-ansatte. Dette utgjør 34 mulige respondenter ved de to lagerhusene og Figur 7-1 viser at spørreundersøkelsen har en responsrate på 79 prosent.

Avdeling	Lager 1	Lager 2	Totalt
Potensielle respondenter	23	11	34
Antall respondenter	18	9	27
Responstrate	75%	82%	79%
Andel kvinner	17%	33%	22%
Andel teamledere	22%	22%	22%
Andel lagermedarbeidere	72%	67%	71%
Andel support-ansatte	6%	11%	7%

Figur 7-1 - Spørreundersøkelse

Lagerhusene er av ulik størrelse og har ulik kvinneandel, vist i Figur 7-1. Lager 1 har dobbelt så mange respondenter som Lager 2. Figur 7-1 viser andelene knyttet til kjønn og ulike stillinger prosentvis fordeling blant respondentene på spørreundersøkelsen. Vi ser at kvinneandelen på Lager 1 er 17 prosent, mot 33 prosent kvinner på Lager 2. I tråd med bransjekarakteristikk og forventning (Bjørklund, 2020), har vi et klart flertall av menn som arbeider på begge lagrene, med høyest andel på Lager 1. Vi ser at 93 prosent av de ansatte jobber på gulvet ute på lageret, mens 7% er support-ansatte. Seks (22 prosent) av lagermedarbeiderne er teamledere.

I dette og det neste kapittelet vil vi presentere de relevante funnene fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen. Svarene på spørreundersøkelsen er selvrapporterte, og det tas forbehold om at feilrapportering kan oppstå. Dette kan for eksempel oppstå som følge av feiltolkninger av spørsmålene som stilles.

7.1 Arbeidsmiljø

I dette delkapittelet tar vi for oss ansattes holdninger rundt arbeidsmiljøet ved Lagervirksomheten. Arbeidsmiljø defineres av Innstrand, Jakhelln og Langård (2021) som fysiske og psykososiale forhold for arbeidstakere på en arbeidsplass. Først presenteres funn knyttet generelt til arbeidsmiljøet, før vi tar for oss funn knyttet til samarbeid, tidspress, sykefravær og ansiennitet.

Arbeidsmiljøet generelt

Når det gjelder arbeidsmiljø generelt, ser vi klare forskjeller i de ansattes holdninger. Noen uttrykker misnøye med slappe kollegaer som ikke bryr seg om sine arbeidsoppgaver:

«Jeg synes fremdeles at det er for mange som ikke bryr seg og det synes jeg er forferdelig synd fordi det skaper et negativt arbeidsmiljø»

«Arbeidsmiljøet generelt er veldig godt egentlig ... Men disse unge menneskene, de har et litt avslappet forhold til arbeidsregelverk og diverse.»

I tillegg ble det uttrykt at det er lite rom for selvstendighet og forslag:

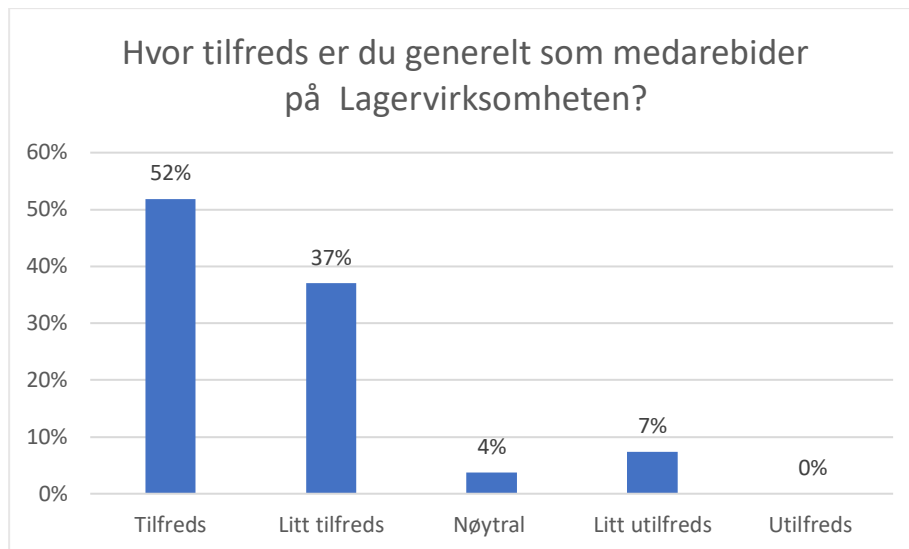
«Miljø sosialt sett, arbeidsforhold sett, så er det 9 av 10 ... Men du må ha en tillatelse fra noen til å kunne utføre nye løsninger. Det er ikke noe rom for nytenking, ikke noe rom for problemløsning, det er irriterende»

For andre er det motsatt, der holdningene generelt er mer positive og tanker om mulighetene for selvstendighet er større:

«Arbeidsmiljøet er veldig bra! Folk for lov til å komme med forslag, så det er ikke lederen som bestemmer alt hele tiden»

«Arbeidsmiljøet er veldig bra ... I bedriften har man sjansen til å utvikle seg»

For å få en bedre forståelse av arbeidsmiljøet ved Lagervirksomheten spurte vi i spørreundersøkelsen hvor tilfredse de ansatte er.



Figur 7-2 - Tilfredshet. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Figur 7-2 viser at tilfredsheten blant lageransatte er ganske høy. 52 prosent av respondentene føler seg tilfreds, og 37 prosent føler seg litt tilfreds. Kun to respondenter føler seg litt utilfreds, mens én er nøytral i sitt svar.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	2	4.33	5	5	0.88	27

Figur 7-3 - Tilfredshet. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-5, hvor 1 er lik utilfreds og 5 er lik tilfreds, får vi et gjennomsnitt på 4.33, med et tilhørende standardavvik på 0.88.

Videre ønsket vi å få en forståelse av hva som svekker motivasjonen til de ansatte, og vi stilte da spørsmålet: «*Er det noe du blir demotivert av på jobb?*». På dette spørsmålet fikk vi mer blandede svar fra de ansatte. Noe gikk på sviktende prestasjoner:

«*Hvis det går dårlig, en periode der vi ikke klarer cut-off tid.*»

«*Hvis vi ikke får til ting.*»

Andre knyttet demotivasjon til sine kollegaer:

«*Jeg blir veldig demotivert av sånt tøysefravær som jeg kaller det*»

«Klaging generelt. Det at noen tar med seg hverdagslig irritasjonsmoment hjemmefra eller fra privatliv og tar den innstillingen med seg på jobb»

«Kjedelige kollegaer»

Og noen ble demotivert av enkelte aspekt ved bedriftens ledelse:

«Hvis noen over oss sier ting som de kanskje ikke har dekning for. Ting vi kanskje ber om at skal bli gjort også skjer det ikke noe.»

«Når jeg prater med sjefen, men ikke blir hørt»

Når det gjelder opplevelse av tilfredshet, ser vi fra dybdeintervjuene klare forskjeller blant de ansatte. Spørreundersøkelsen viser imidlertid at tilfredshet ved Lagerundersøkelsen generelt er ganske høy. Videre finner vi at ulike faktorer leder til redusert motivasjon, der sviktende prestasjoner, enkelte aspekt ved kollegaer og bedriftens ledelse går igjen.

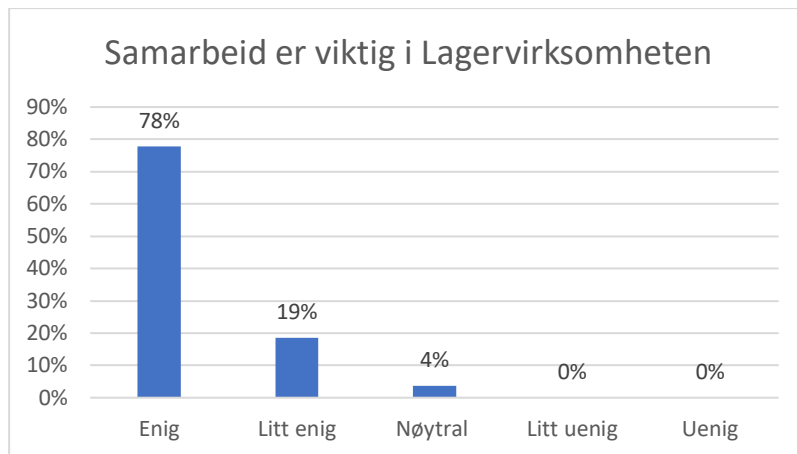
Samarbeid

Fra innledende samtaler med ledelsen fikk vi vite at samarbeid er viktig for Lagervirksomheten. Vi tok derfor opp temaet i dybdeintervjuene for å undersøke de ansattes tanker og holdninger rundt dette:

«Jeg hjelper alle, men alle hjelper ikke meg»

«Nå er det et bra team, og vi samarbeider»

Vi ser da at de ansatte har ulike holdninger overfor samarbeid, der noen er svært fornøyde, mens andre mener kollegaene ikke er behjelpelige. For å få en dypere forståelse av de ansattes holdninger og opplevelse av samarbeid stilte vi tre ulike spørsmål i spørreundersøkelsen som omhandler temaet.



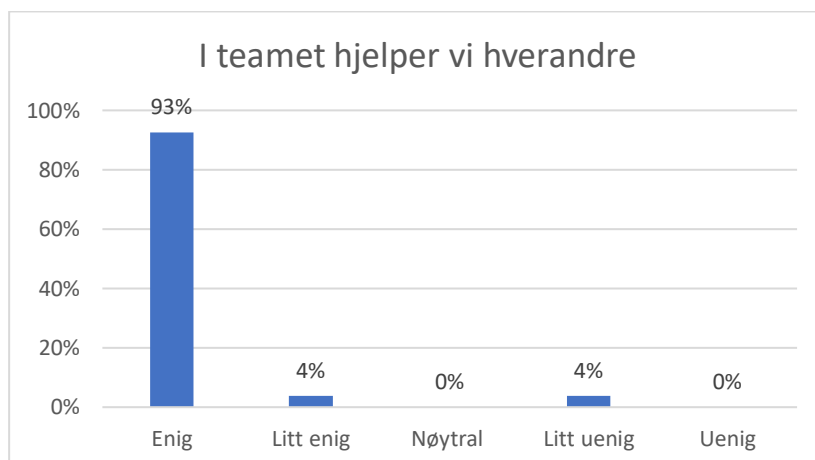
Figur 7-4 - Samarbeid generelt. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

I det første spørsmålet knyttet til samarbeid spurte vi de ansatte om hvorvidt de er enige eller uenig i påstanden om at samarbeid er viktig i Lagervirksomheten. Figur 7-4 viser at 97 prosent av respondentene er enig eller litt enig i at samarbeid er viktig. Ingen er uenige, men én respondent er nøytral i sitt svar.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	3	4.74	5	5	0.53	27

Figur 7-5 - Samarbeid generelt. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-5, hvor 1 er lik uenig og 5 er lik enig, får vi et gjennomsnitt på 4.74, med et tilhørende standardavvik på 0.53. Dette viser at respondentene på generelt grunnlag mener at samarbeid er viktig på Lagervirksomheten.



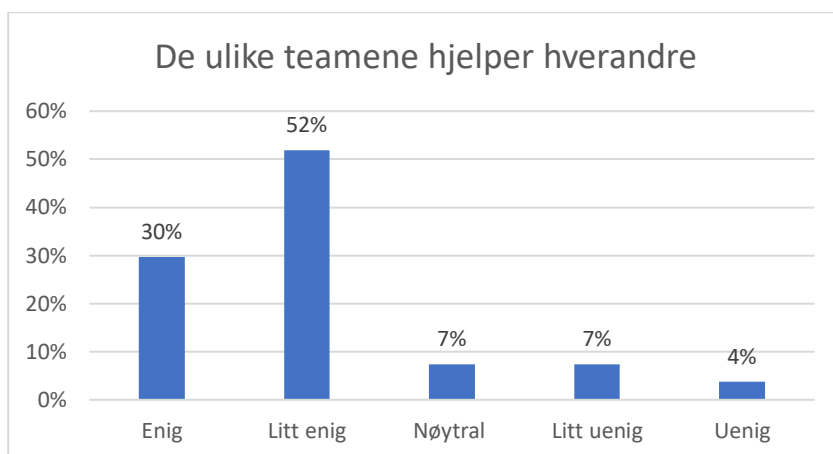
Figur 7-6 - Samarbeid innad i team. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

I det andre spørsmålet spurte vi de ansatte hvorvidt de er enig eller uenig i påstanden om at ansatte hjelper hverandre innad i sitt team. Figur 7-6 viser at alle utenom to respondenter er enige i at de ansatte innad i de ulike teamene hjelper hverandre, der én respondent er litt enig og én er litt uenig.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	2	4.75	5	5	0.60	27

Figur 7-7 - Samarbeid innad i teams. Kilde: spørreundersøkelse

Dette gir ved bruk av en skala fra 1-5, hvor 1 er lik uenig og 5 er lik enig, et gjennomsnitt på 4.85, med et tilhørende standardavvik på 0.60. Det er enda større enighet om at samarbeid er viktig innad i teamene enn på generelt grunnlag i Lagervirksomheten.



Figur 7-8 - Samarbeid mellom de ulike teamene. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

I det tredje spørsmålet spurte vi de ansatte hvorvidt de er enig eller uenig i påstanden om at de ulike teamene hjelper hverandre. Figur 7-8 viser at det er mindre enighet i denne påstanden enn de to foregående, der 30 prosent nå er enig og 52 prosent er litt enig.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	3.96	4	5	1.02	27

Figur 7-9 - Samarbeid mellom de ulike teamene. Kilde: spørreundersøkelse

Vi ser også en større variasjon i svarene, der vi ved bruk av en skala fra 1-5, hvor 1 er uenig og 5 er enig, får et gjennomsnitt på 3.96 og et standardavvik på 1.02. Samarbeidet mellom de ulike teamene ser ikke ut til å være like godt som samarbeidet innad i teamene.

Tidspress

Gjennom intervjuer fikk vi indikasjon på at arbeidshverdagen kunne fremstå som travel og preget av tidspress. Eksempelvis hørte vi i dybdeintervjuene:

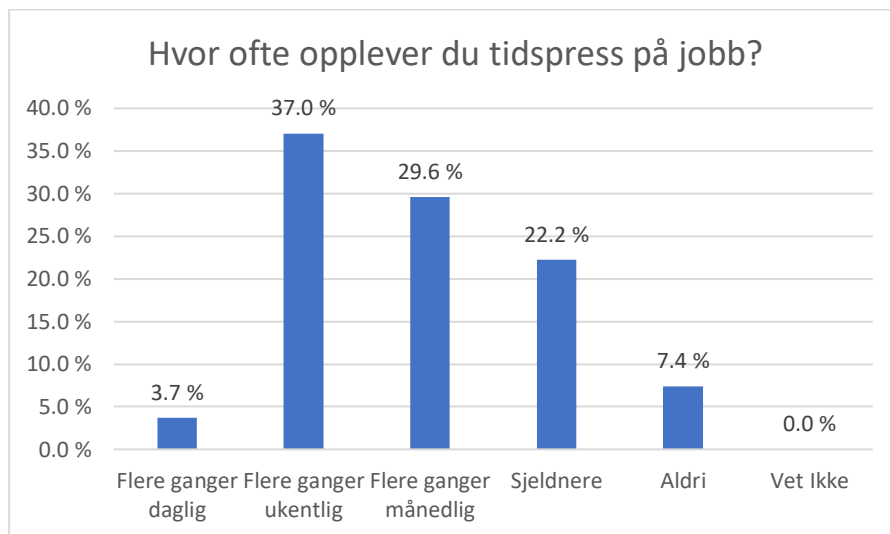
«Det er noen ganger kun én person på mottak, og vi får det veldig travelt med tidsfrister»

«Vi har ganske hårete tidsfrister»

«Jeg vet at man har tidsfrister i andre bransjer, men jeg har ikke opplevd at det har vært så travelt som det det er her.»

«Det er en litt urolig arbeidssituasjon på lageret, for vi er kutta til beinet med antall mennesker»

For å få en bedre forståelse av tidspress, spurte vi i spørreundersøkelsen «Hvor ofte opplever du tidspress på jobb?».



Figur 7-10 – Tidspress. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Figur 7-10 viser at de fleste ansatte opplever noe tidspress på jobben de gjør for Lagervirksomheten. Kun 7.4 prosent hevder at de aldri opplever tidspress. 37 prosent opplever tidspress flere ganger ukentlig, 29.6 prosent flere ganger månedlig, mens 22.2 prosent opplever dette sjeldnere enn «Flere ganger månedlig». Disse respondentene har da opplevd tidspress ved jobben, men hvor ofte de opplever dette utover mindre enn flere ganger månedlig vet vi ikke. Kun én respondent hevder at den opplever tidspress flere ganger daglig.

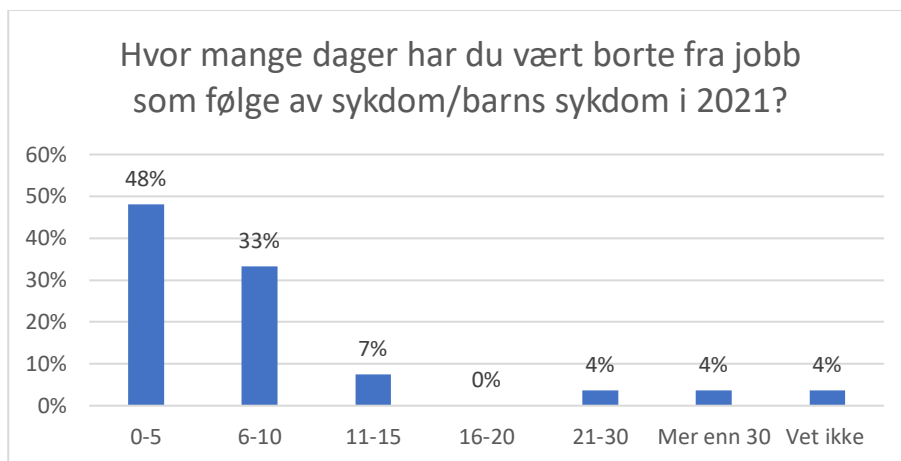
	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	3.07	3	5	1.04	27

Figur 7-11 - Tidspress. Kilde: spørreundersøkelse

Dette gir ved bruk av en skala fra 1-5, hvor 1 er lik «Aldri» og 5 er lik «Flere ganger daglig», et gjennomsnitt på 3.07, med et tilhørende standardavvik på 1.04. De ansatte opplever dermed i snitt tidspress flere ganger månedlig.

Sykefravær

I introduksjonsmøtene med administrasjonen til Lagervirksomheten fikk vi opplyst at det har vært et problem med sykefravær, spesielt på Lager 1. Videre fikk vi opplyst at høyt sykefravær var årsaken til at bonusordningen ble innført på dette lageret. Vi ønsket derfor å vite antall dager fravær respondentene hadde for å senere se om vi kan finne noen sammenheng mellom holdninger og sykefravær.



Figur 7-12 – Sykefravær. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Spørreundersøkelsen ble besvart i perioden 25.-27. oktober 2021, som vil si at de ansatte hadde jobbet mer enn tre kvartaler på dette tidspunktet. Fra Figur 7-12 ser vi at hele 48 prosent av respondentene har hatt 0-5 dager fravær i løpet av 2021 som følge av sykdom/barns sykdom, mens 33 prosent har hatt 6-10 dager fravær. Kun noen få respondenter har hatt mer, der to ansatte har hatt 11-15 dager, én har hatt 21-30 dager, og én har hatt mer enn 30 dager. 2021 har vært et spesielt år med tanke på COVID-19, og det er dermed usikkert hvor mye vi skal vektlegge dette. Det må også nevnes at dette er selvrapportert sykefravær, som kan være noe unøyaktig.

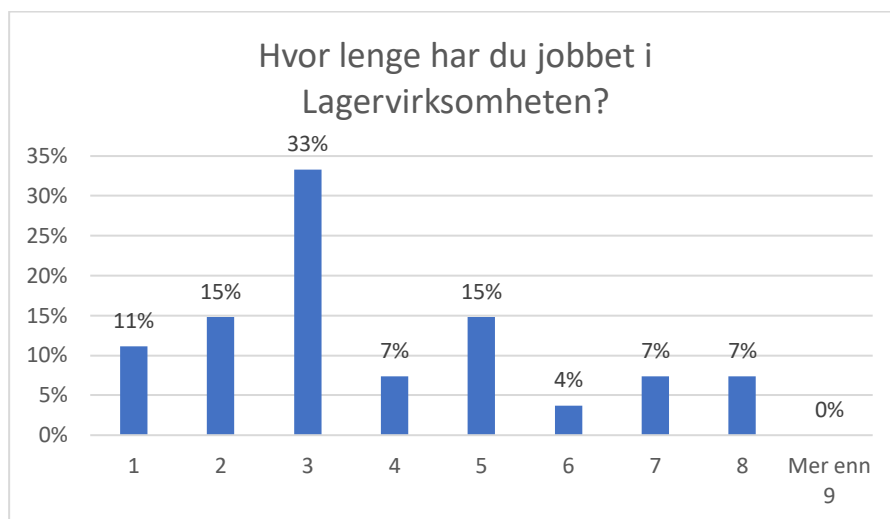
	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	1.85	1.50	6	1.26	26

Figur 7-13 - Sykefravær. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-6, hvor 1 er lik «0-5» og 6 er lik «Mer enn 30», gir dette et gjennomsnitt på 1.85 med et tilhørende standardavvik på 1.26.

Ansiennitet

Vi ønsket å vite hvor mange år respondentene har jobbet for lagervirksomheten for å senere kunne se om det er noen sammenheng mellom deres holdninger og ansiennitet.



Figur 7-14 - Ansiennitet. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	3.78	3	8	2.04	27

Figur 7-15 - Ansiennitet. Kilde: spørreundersøkelse

Slik vi ser fra Figur 7-14 er ansienniteten til respondentene spredt mellom 1-8 år, der flest, ni ansatte, har jobbet i bedriften i tre år. Dette kan forklares med en stor opptrapping i antall ansatte knyttet til en kunde som krevde mange arbeidere for tre år siden. Videre ser vi at ingen respondenter har jobbet i bedriften lengre enn åtte år, som forklares med at bedriften er relativt ung. Gjennomsnittlig antall år jobbet er 3.78 år, med et standardavvik på 2.04 år.

7.2 Målinger

I dette delkapittelet tar vi for oss funn knyttet til ansattes holdninger overfor målinger. Vi tar først for oss målingene som i dag benyttes av Lagervirksomheten, før vi så ser på holdninger knyttet til hva som bør måles ved implementering av prestasjonsbasert lønn.

Dagens målinger

Vi ønsket å kartlegge holdninger overfor målingene og spurte respondentene hvordan det oppleves. De fleste virket generelt nøytrale når det gjelder målingene:

«Det er egentlig helt greit, ikke noe problem»

«Det er helt greit»

«Mine målinger går på svarprosent til kunde, jeg føler at det er en ok måte å måle prestasjon på»

«Min oppgave er å svare på mail. Jeg tror ikke jeg kan bli målt på så veldig mye mer enn det»

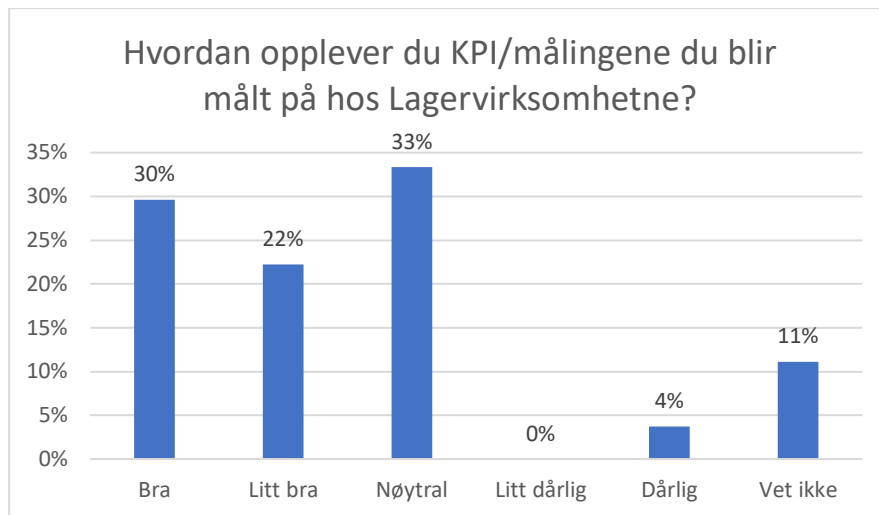
Det ble også uttrykt misnøye ved enkelte målinger, men dette var kun fra én respondent:

«Målingene vi gjør for produksjonen sin del er litt vanskelig å forholde seg til. I mine øyne er det bare én riktig måte å måle prestasjon på, antall kolli plukket per dag»

Det var også én respondent som var svært positiv til målingene og brukte disse aktivt i sin arbeidshverdag:

«Jeg bruker det stort sett for gøy egentlig, som en slags motivasjon ... jeg gjør arbeidsdagen mer spillifisert ... kan jeg slå min forrige rekord? Hva er det jeg kan gjøre bedre, er det noen snarveier? ... Jeg synes det er artigere enn mange andre. Mange andre kan føle at de blir overvåket»

Vi spurte også i spørreundersøkelsen hvordan de ansatte opplever KPI'ene de blir målt etter for å få en dypere forståelse av deres holdninger.



Figur 7-16 - Målinger. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Figur 7-16 viser at 52 prosent av respondentene synes disse målingene enten er bra eller litt bra. Vi ser også et høyt antall nøytrale respondenter (33 prosent), noe som gjenspeiler holdninger uttrykt i dybdeintervjuene. Kun én respondent har en dårlig opplevelse med målingene, mens 11 prosent har svart «Vet ikke». Dette kan skyldes at de ikke vet hva de føler, men årsaken kan også være at de ikke vet hva de måles etter.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	3.83	4	5	1.05	24

Figur 7-17 - Målinger. Kilde: spørreundersøkelse

Med en skala på 1-5, der 1 er dårlig og 5 er bra, får vi et gjennomsnitt på 3.83 og et standardavvik på 1.05. Vi ekskluderer da respondentene som svarte «Vet ikke». Holdningene fra spørreundersøkelsen virker dermed noe mer positivt enn inntrykket fra dybdeintervjuene.

Hva bør måles ved prestasjonslønn?

Ved implementering av en eventuell bonusordning kan de ansattes meninger og kunnskaper om design være nyttig innsikt. Vi spurte derfor respondentene om hva de mener prestasjoner bør måles etter ved bruk av prestasjonsbasert lønn. Her ser vi forskjeller mellom supportansatte og lagermedarbeidere, som har en noe ulik arbeidshverdag.

«Målinger på kundehenvendelser kan være utgangspunktet i en bonusordning ... Oppmøte og stabilitet kan også være et utgangspunkt for en bonusordning ... Det må bli den svarprosenten i SuperOffice² som er løsningen.»

Respondenten som er support-ansatt funderte litt rundt ulike løsninger og konkluderte til slutt med at det vil være naturlig å måle etter svarprosent til kundene, slik de blir målt i dag. Når vi spurte lagermedarbeidere, fikk vi litt ulike meninger:

«Det må bare være at man følger med ... Det må bli ut ifra at de som styrer bonusen må være ute på gulvet og følge med»

«Trenger en person på gulvet som ser hvordan alle jobber»

«Innsats i forhold til jobben du utfører. Bruker du 30 min på en 15 minutters jobb så gjør man enten noe galt, eller så jobber man ikke så veldig hardt. Det synes jeg er helt greit å måle folk på.»

«Hvis du klarer alt, cut-off, pakking, fornøye kunder.»

«Kanskje på linjer, men på hele året. Ikke kortsiktig så man tenker så mye på det for å unngå press ... Eller fravær, vi har hatt problem med fravær, og da kan man gi bonus for lite fravær.»

Noen mener at målinger krever en leder som er ute på gulvet og gjør subjektive vurderinger av prestasjoner. Enkelte ansatte mener det skal måles etter hvor hardt man jobber, der én bruker betegnelsen «innsats». En annen snakker om å nå cut-off tid, pakking og fornøye kunder. En siste respondent, som i utgangspunktet var negativt innstilt til målinger av antall linjer grunnet faren for flere ulykker, mener til tross for dette at antall linjer plukket vil være en god løsning. Respondenten ønsker da at dette skal måles per år for å unngå press.

Vi spurte også i spørreundersøkelsen hvordan Lagervirksomheten bør måle deres prestasjon på jobb. Vi ser da den samme tendensen på forskjeller mellom lagermedarbeidere og support-

² SuperOffice er et program Lagervirksomheten bruker for kundebehandling.

ansatte som vi gjorde under dybde intervjuene. Å måle etter svartid til kunde, KPI'en som benyttes i dag, går igjen i svarene til de to support-ansatte:

«Svartid og tilfredse kunder»

«Svartid på mail fra kundene»

Lagermedarbeiderne hadde flere ulike meninger, der vi ser at enkelte faktorer fra dybdeintervjuene går igjen. Det ene er ønsket om subjektive vurderinger fra en leder som følger med på de ansatte:

«Etter hva teamet leverer, og hva ledere observerer»

Vi ser også eksempler på faktorer som samarbeid, produktivitet og kundetilfredshet:

«Måle produksjon per team»

«Kjapphet og nøyaktighet»

«At vi klarer og holde tidsfrister som er satt av kunden»

Fra kommentaren til en respondent ser vi at det kan være hensiktsmessig å skille ut teamledere, da deres oppgaver kan variere fra lagermedarbeidere for øvrig, og andre målinger kan derfor være aktuelt for disse:

«Vanskelig å vite, da jeg ikke kan måles med KPI, for jeg har en del andre oppgaver som er administrative.»

Dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen viser de samme tendensene, der vi ser forskjeller mellom svarene til lagermedarbeidere og support-ansatte på hva som bør måles. Årsaken ser ut til å være ulike arbeidsoppgaver for de ulike stillingene.

7.3 Avlønningsmodell

«Hva er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten?» er problemstillingen til masterutredningen, og all datainnhenting omhandler direkte eller indirekte nettopp dette med avlønningsmodell. I foregående delkapitler har vi vist funn omkring arbeidsmiljø og hvordan

ansatte sine holdninger til det å bli målt er. Videre vil funn omkring motivasjon, belønning og tilbakemeldinger presenteres.

Motivasjon

Belønningsmekanismer kan skape incentiver der de ansatte motiveres til å endre atferd av en ytre belønning, forklart i teoridelen til oppgaven (Bragelien, 2016). Vi ønsker å undersøke hva som motiverer de ansatte i Lagervirksomheten. For å få en forståelse omkring dette, stilte vi spørsmålet: «Hva blir du motivert av på jobb?». Fra de syv respondentene vi intervjuet, er det tre faktorer som går igjen, kunders tilfredshet, kollegaer og penger. Den første motivasjonsfaktoren er tilfredshet hos bedriftens kunder:

«Jeg motiveres i utgangspunktet av å ha fornøyde kunder»

«Må være noen utfordringer og å løse oppgaver for kundene våre.»

«Glade ansatte og hvis kunden er fornøyd»

Den andre gjennomgående faktoren er at de ansatte motiveres av sine kollegaer:

«Kollegaer, liker å jobbe med kollegaer med samme tempo.»

«Jeg blir motivert av folka her og lederen min. Nå er det et bra team, og vi samarbeider»

Til slutt ser vi at penger er en viktig motivasjonsfaktor for de ansatte:

«Har familie med to barn, så penger er viktig.»

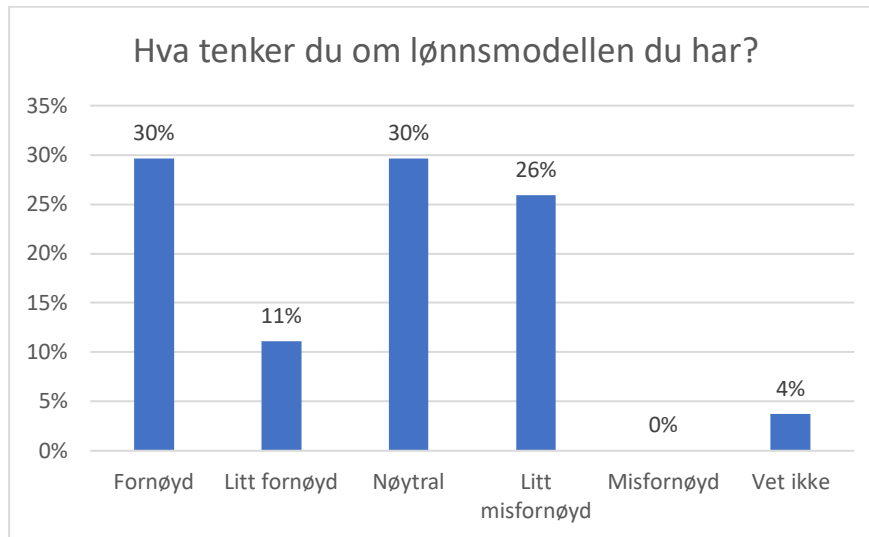
«Penger, enkelt og greit. Det er jo derfor vi er her»

«Man må tjene penger»

Som funnene viser, er fornøyde kunder, kollegaer og lønn viktige motivasjonsfaktorer for de ansatte.

Dagens avlønningsmodell

Lagervirksomheten benytter i dag fast avlønning, og vi ønsker å undersøke de ansattes holdninger rundt dagens lønnsmodell. Vi stilte derfor spørsmålet «Hva tenker du om lønnsmodellen du har hos Lagervirksomheten?».



Figur 7-18 - Dagens avlønningsmodell. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	2	3.46	3	5	1.21	26

Figur 7-19 - Dagens avlønningsmodell. Kilde: spørreundersøkelse

På spørsmålet har vi benytte en skala fra 1-5, der 1 er lik misfornøyd og 5 er lik fornøyd. Av de som har avgitt et svar annet enn «Vet ikke», fikk vi et gjennomsnitt på 3.46 med standardavvik på 1.21. Det tilsier at gjennomsnittet er mellom nøytral og litt fornøyd med dagens lønnsmodell.

Figur 7-18 viser at 26 prosent av de ansatte er «Litt misfornøyd» med lønnsmodellen de har i dag. I tillknytning til spørreundersøkelsen hadde vi et åpen spørsmål der respondentene kunne legge til kommentar. Blant de som svarte «Litt misfornøyd» til dagens lønnsmodell, ble dette kommentert:

«Savner bonusordning for gode resultater»

«Kan varieres noe etter prestasjon»

«Alle jobber ulikt, og noen gir mer alltid, men får same som dem som ikke jobber»

«Standard lønnsmodell gir lite motivasjon»

Respondentene uttrykker et ønske om en form for prestasjonsbasert lønn, der mangelen på dette er årsaken til at det er noe misnøye med dagens ordning. Én respondent trekker og frem at dagens fastlønnsordning gir lav motivasjon. Videre ser vi at 41 prosent enten er «Litt fornøyd» eller «Fornøyd» med dagens lønnsmodell. Blant de som er fornøyd, kommenterte én person:

«Vi har tariffavtale, og det var det vi ønsket for at alle skulle få samme lønn ut ifra samme oppgaver.»

Spørsmålet viser at det er forskjell på holdningene til de ansatte i Lagervirksomheten, der noen er mer opptatt av likestilling med lik lønn til de som utfører samme oppgaver. For å unngå feiltolkninger av spørsmålet inkluderte vi en forklarende kommentar: «(Ikke hva du får i lønn, men hvordan modellen er utformet)». Det kan likevel tenkes at enkelte ikke tolket spørsmålet korrekt. En respondent med svar «Litt misfornøyd» la ved sin begrunnelse: «*grunnet lav timelønn*». Her kan det tenkes at respondenten har tolket spørsmålet som tanker om lønnsnivå, men dette er ikke sikkert.

Prestasjonslønn

For å kartlegge hva grunnlaget for en potensiell bonus kan være, undersøkte vi holdninger til prestasjonsbasert belønning:

«Uansett om du sitter i et hjørne og drikke kaffe eller går rundt og prater, så får du det samme som de som jobber så svetten spruter. Jeg er positiv.»

«Det er klart at man burde betales etter hva man gjør eller hvordan man utfører noen oppgaver»

«Det hadde vært fabelaktig hvis det hadde vært sånn»

«Viser de setter pris på jobben jeg gjør. Jeg vil jobbe hardere»

«Det vil gjøre at folk føler seg sett og tatt vare på.»

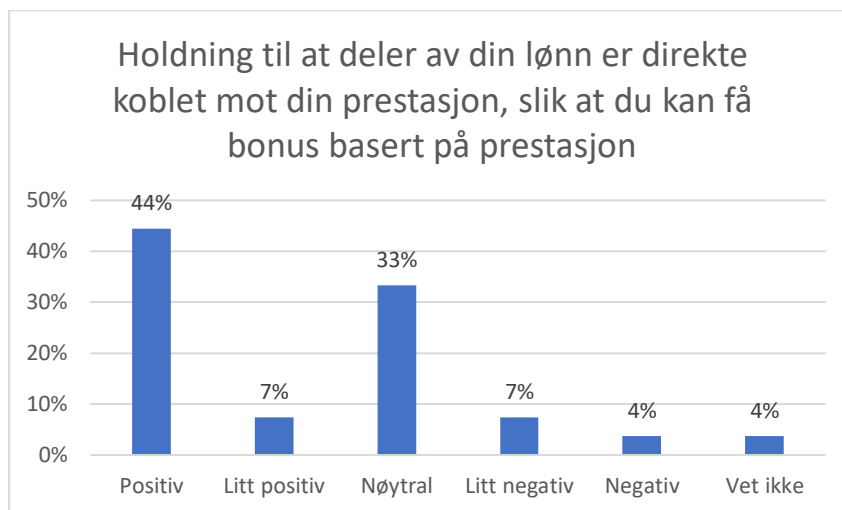
«Jeg mener jeg fortjener bonus. Da hadde jeg blitt enda mer motivert. Jeg hadde lagt enda mer innsats i arbeidet.»

«Så lenge jeg har grunnlønnen min, så er alt utover det er en bonus. Jeg er absolutt for det»

«Jeg er fornøyd med fastlønna, og dersom det kan komme en bonus er det bare positivt»

Det viser seg at respondentene er positivt innstilt til prestasjonsbasert belønning. Flere trekker også frem at de vil føle seg mer sett, og at deres motivasjon og prestasjoner vil forbedres av en slik ordning.

Vi stilte liknende spørsmål angående prestasjonsbasert belønning i spørreundersøkelsen:



Figur 7-20 - Holdning til prestasjonslønn. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

På spørsmålet om hvordan de ansatte stiller seg til at deler av deres lønn er direkte koblet opp mot sin prestasjon, ser vi fra at det er svært få som er negativt innstilt til dette.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	3.85	4	5	1.22	26

Figur 7-21 - Holdning til prestasjonslønn. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-5, der 1 er negativ og 5 er positiv får vi et gjennomsnitt på 3.85 med standardavvik på 1.22. Vi har da ekskludert svaralternativet «Vet ikke». Det antyder at snittet blant de ansatte er opp mot «Litt positiv» til lønn koblet opp mot prestasjoner. Kun én

respondent er negativt innstilt, mens to mener det er litt negativt. Blant de to som er litt negative til dette, kommenterte den ene respondenten:

« Var sånn der jeg jobbet før. Fungerte dårlig.»

33 prosent av de ansatte er nøytrale, mens 51 prosent tenker at dette er enten positivt eller litt positivt. Selvom mange svarte at dette er positivt, kommer ikke dette helt uten forutsetninger:

«Spørs på hva fastlønnen blir»

Også respondenten som er negativt innstilt til dette, vil kunne endre sin mening dersom visse forutsetninger tilfredsstilles:

«Vanskelig å måle konkrete prestasjoner av kontorarbeid og teamleder sin jobb. Dersom Lagervirksomheten finner en god løsning på det, vil prestasjonslønn selyfølelig kunne være positivt.»

Holdningene til de ansatte heller mot positivitet og sammenfaller dermed med svarene vi mottok på dybdeintervjuene.

Ned i fast

Vi hadde en mistanke om at respondentene ville anse prestasjonsbasert lønn som en bonus som kommer utelukkende i tillegg til fastlønnen de allerede har. Vi spurte derfor om holdninger til å gå ned i fastlønn, men med muligheten til å tjene mer gjennom bonus basert på prestasjoner:

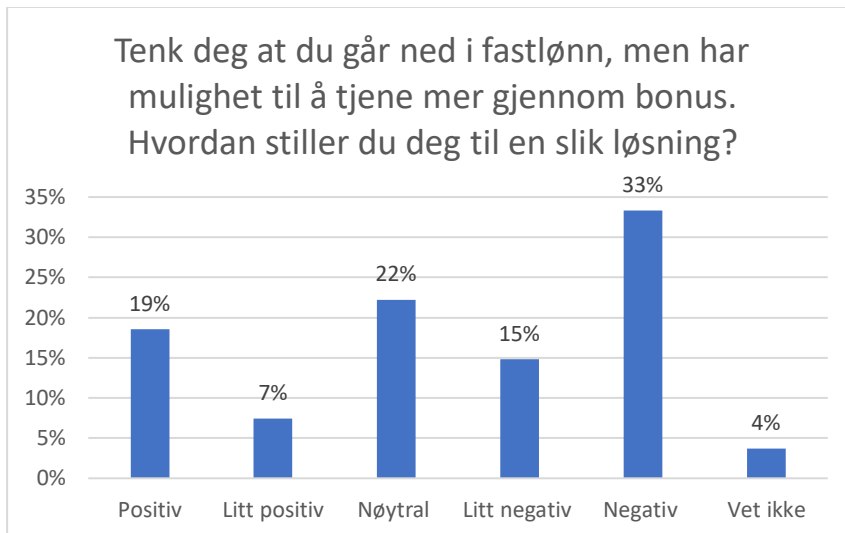
«Det er bra for meg. Det er motivasjon for meg»

«Nei, det er ikke noe for meg»

«Det vil jeg ikke ha. Jeg er fornøyd med å ha fast. Den bonusen som kan komme iblant er hyggelig, men vil ha fast»

Med dette scenarioet var holdningene mer blandede. Én respondent var veldig positiv, villig til å ta den risikoen, blir mer motivert og vedkommende var sikker på å prestere godt. Andre var mer negative til en slik ordning, der sikkerheten ved den faste lønnen de mottar er svært viktig.

Fra erfaringer fra dybdeintervjuer, der det virket som de fleste ønsket bonus, men var skeptiske til å gå ned i fastlønn, spurte vi det samme i spørreundersøkelsen. På spørsmål om hvordan de ansatte stiller seg til å gå ned i fastlønn, med mulighet til tjene mer med bonus, fikk vi følgende svar:



Figur 7-22 - Holdning til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	2.62	2.50	5	1.53	26

Figur 7-23 - Holdning til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn. Kilde: spørreundersøkelse

Holdningene til å gå ned i fastlønn, men med mulighet til å tjene mer gjennom bonus basert på prestasjoner var mer negative. Ved å benytte tallverdier fra 1-5, der 1 er negativ og 5 er positiv, får vi 2.62 i gjennomsnitt, med 1.53 i standardavvik. Vi ser da bort fra svaralternativet «Vet ikke». Fra forrige spørsmål, der det ikke ble nevnt noe om å gå ned i fastlønn, har snittet gått fra 3.85 til 2.63. I holdning tilsvarer det fra nærmere «Litt positiv» til mellom «Nøytral» og «Litt negativ»

Figur 7-22 viser at 48 prosent av de ansatte er «Litt negativ» eller «Negativ», mot 11 prosent uten scenarioet om å gå ned i fastlønn. Fra respondentene som stiller seg negativ til en slik ordning ser vi lignende kommentar som ved spørsmålet over:

«Det var sånn det var der jeg var tidligere. Skapte dårlig stemning, stress og mas.»

«Utfordringer med å måle kontorjobb og ledelse.»

26 prosent er nå «Positiv» eller «Litt positiv» til en slik ordning. Igjen vil holdningene til respondentene avhenge av ulike kriterier:

«Kommer an på oppbyggingen av en slik ordning.»

Vi ser altså den samme trenden som under dybdeintervjuene, at de ansatte stiller seg mer negativ til prestasjonsbasert lønn dersom risikomomentet øker ved at fastlønnen reduseres.

Negative sider

Kommentarer fra åpne spørsmål i spørreundersøkelsen er allerede presentert. I dybdeintervjuene kom det også frem hva ansatte anså som negative sider ved prestasjonsbasert lønn:

«Produktivitetsbonus ute på et lager i produksjon sånn som her synes jeg kan være negativt med tanke på at det skaper farlige situasjoner.»

«Det kan bli noen misunnelser rundt omkring, som fører til dårlig stemning»

«Det kan utløpe seg en del sjalusi, baksnakking og en slags teamsegregering»

«Veldig negativt hvis det er urettferdig»

«Vi har slitt litt med plukkfeil, og jeg ser for meg at antallet kan øke dersom det blir bonus på antall linjer. Ellers tror jeg folk blir stressa.»

«Å måle folk på antall linjer plukket, det kan bli feil. Det er ikke alle som håndterer press og blir veldig stressa. Og da kan det fort bli en ulykke»

Slik vi ser blir stress, sikkerhet, misunnelse og rettferdighet trukket fram som sider ved prestasjonsbasert lønn som kan være problematiske.

Ønsket design

For å få en indikasjon på de ansattes preferanser på design av en eventuell avlønningsmodell, spurte vi om holdninger til at lønnen deres er basert på prestasjonene til deres team eller til bedriften som helhet. For lønn basert på teamenes prestasjoner svarte respondentene:

«Det er litt vanskelig å sette seg inn i for jeg vet ikke hvordan det skulle vært praktisk gjennomført» – Support-ansatt

«Det kan være både veldig motiverende og demotiverende, for hvis min inntekt er basert på andres innsats så vil jo presset ligge der. Det kan føre til at alle pusher hverandre, og hvordan mennesker pusher, det kan være veldig motiverende eller demotiverende» - Lagermedarbeider

«Vi jobber som et team her, så ja det må være team» -Lagermedarbeider

Her kan det skilles mellom ansatte på support og lagermedarbeidere, da support-ansatte ikke jobber i team på samme måte. Vedkommende som ikke kan se for seg hvordan en team-ordning skal gjennomføres, jobber på support. Blant lagermedarbeiderne er det litt blandede følelser overfor en slik ordning. Enkelte mener at en team-ordning er mest hensiktsmessig, mens andre er mer skeptiske, og fornøyd med hvordan det er i dag.

For lønn basert på bedriften som helhet sine prestasjoner, svarte support-ansatte:

«Da må det bli i forhold til om man har eller ikke har oppnådd budsjett»

«Det er jo litt kjedelig at min lønn skal avhenge av andre. Det hadde vært litt rart. Tror ikke det hadde vært så positivt. Er veldig ulikt nivå på ansatte, og det ville blitt feil.»

Igjen ser vi at support-ansatte som ikke jobber i team stiller seg negativt til kollektive ordninger. Lagermedarbeidere uttrykte følgende holdninger:

«Det kan funke. Tror uansett at det vil være et eller annet menneske som surmuler.»

«De ulike teamene hjelper hverandre. Vi jobber for Lagervirksomheten, og bør ha bonus samlet.»

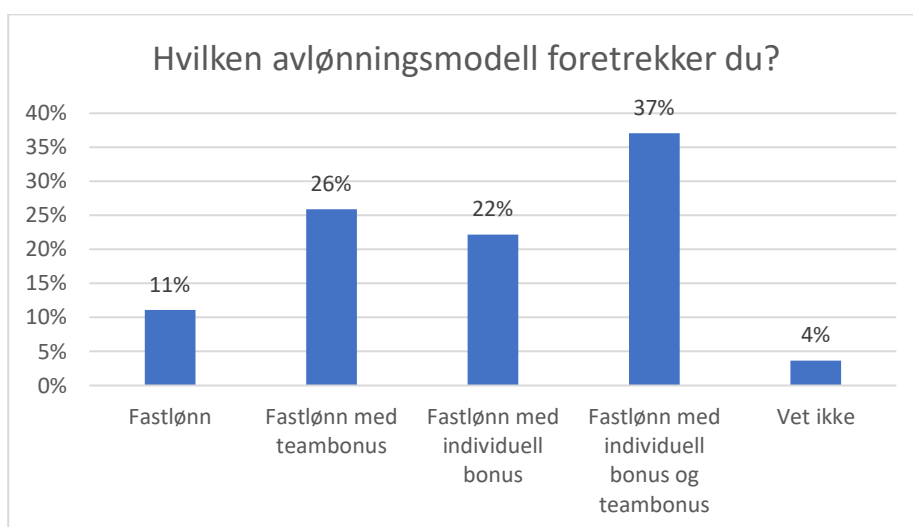
Holdningene her er både positive og mer nøytrale. Den ene respondenten mener at noen uansett vil være misfornøyd til tross for at alle ansatte får det samme.

Samlet viser funnene at de ansatte er relativt positive til prestasjonsbasert bonus, men at fastlønnen er viktig. Respondentene er vesentlig mer kritiske til prestasjonslønn dersom fastlønn går ned. Videre ser vi at faktorer som stress, negativ påvirkning på sikkerhet,

urettferdighet og et potensielt dårlig arbeidsmiljø trekkes frem som negative sider med prestasjonsbasert lønn.

Foretrukket avlønningsmodell

For å kartlegge holdninger til avlønningsmodell blant alle ansatte, spurte vi hvilken modell de foretrekker i spørreundersøkelsen. De hadde svaralternativene «Fastlønn», «Fastlønn med teambonus», «Fastlønn med individuell bonus», «Fastlønn med individuell bonus og teambonus» og «Vet ikke».



Figur 7-24 - Foretrukket avlønningsmodell. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Fra Figur 7-24 ser vi at flest, 37 prosent, foretrekker fastlønn med individuell bonus og teambonus, 22 prosent ønsker fastlønn med individuell bonus og 26 prosent vil ha fastlønn med kun teambonus. Det er altså flere personer som kun ønsker teambonus enn det er personer som kun ønsker individuell bonus. Blant de som kun ønsker teambonus er noen kommentarer:

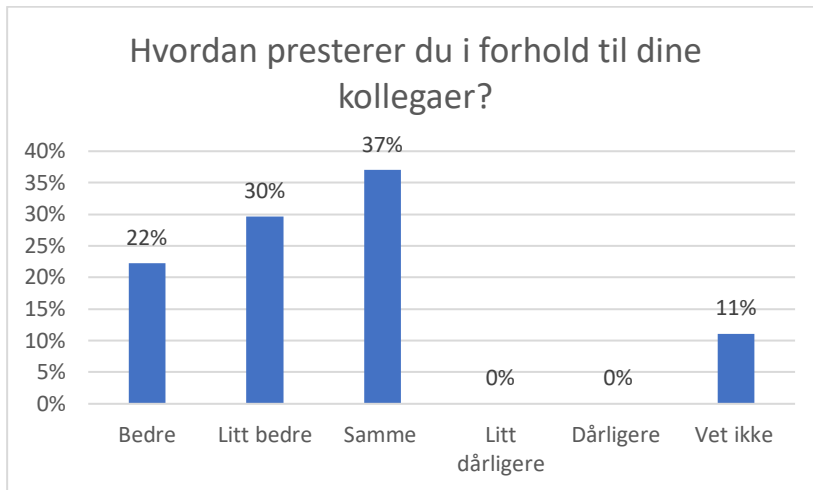
«Kunne godt tenkt at alle fikk samme bonus når vi nådde målene med tanke på KPI og budsjett.»

«Teammessig er det fint for der kan man enkelt måles mot budsjetter.»

Svarene viser at 11 prosent av respondentene ønsker å ha fastlønn slik det er i dag.

Prestasjon i forhold til kollegaer

Individens oppfatning av egne prestasjoner kan påvirke deres oppfatning av hva de fortjener av belønning ved en eventuell bonusordning. For å kartlegge de ansattes oppfatning av egne prestasjoner, spurte vi hvordan de opplever at de presterer i forhold til sine kollegaer.



Figur 7-25 - Relative prestasjoner. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Figur 7-25 viser at ingen ansatte mener at de presterer dårligere enn sine kollegaer. 37 prosent svarer at de presterer likt, 30 prosent at de presterer litt bedre og 22 prosent at de presterer bedre.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	3	3.83	4	5	0.82	24

Figur 7-26 - Relative prestasjoner. Kilde: spørreundersøkelse

Vi benyttet en skala fra 1-5, der 1 er lik dårligere og 5 er lik bedre. Gjennomsnittet ved bruk av skala er 3.83, med et standardavvik på 0.82. Dette er et typisk resultat som man har sett i flere studier, at få sier at de er dårligere enn andre (Kwan et al., 2004).

Erfaring med bonusordning i Lagervirksomheten

Ansattes erfaringer med tidligere ordninger kan ha en påvirkning på deres holdninger til implementering av eventuelle nye ordninger. Begge lagrene har hatt en bonusordning tidligere i 2020 og vi ønsket å finne ut hvordan de ansatte opplevde ordningen de var med på. Bonusordningene var ulik mellom de to lagerhusene, der Lager 1 fikk individuell bonus etter

sykefravær, mens Lager 2 fikk felles bonus til alle ansatte basert på claims. Begge bonusene ble utbetalt før jul i 2020. Vi ser dermed på forskjeller mellom de to lagerhusene i holdninger til tidligere ordning.

På generelt grunnlag uttrykte de ansatte ved Lager 1 disse holdningene:

«Vi synes jo det var knall-moro å få ekstra utbetalt for å stå på og gjøre en jobb. Så jeg synes også den type julebonus er noe de fleste setter veldig stor pris på»

«Det var hyggelig å få en bonus. Men jeg mener en bonus bør være personlig. Når man ser at han som kanskje bare er aktiv 60 prosent av dagen får like mye som han som jobber 100 prosent, så er det negativt for de som jobber hardt.»

«Overraskende, vi fikk høre at det var muligens en bonus. Men når den dukka opp så var den absolutt velkommen»

«Det var litt dumt. Det var tilknyttet en kunde og alle ansatte fikk bonus, til og med de som ikke jobbet med kunden. Enkelte som ikke jobbet med kunden fikk bedre bonus enn meg.»

På dette lageret var det blandede opplevelser av ordningen. Enkelte synes det var fint å få en slik bonus, mens andre var mer misfornøyd med hvordan denne var utformet. Det var litt misnøye med at den var basert på sykefravær, da enkelte med barn og av andre grunner måtte være hjemme noen dager. Noen hadde følelsen av at de jobbet bedre, men fremdeles fikk lavere bonus enn andre som ikke presterte like godt.

De ansatte ved Lager 2 uttrykte disse holdningene:

«Det er jo veldig hyggelig! Virker som det blir satt pris på det vi gjør»

«Det var veldig bra, veldig positivt fordi det motiverte folk. Vi fikk gjort like mye, men folk var mer forsiktig og gjorde det på en mer ordentlig måte»

«Det var vi veldig fornøyd med»

På dette lageret var alle respondentene fornøyd med bonusordningen som ble innført. Det indikerer at utformingen var passende og at den opplevdes som rettferdig.

Blant respondentene på Lager 1 som var positive til bonusordningen, ønsket vi å vite hva de så på som negative sider ved denne ordningen:

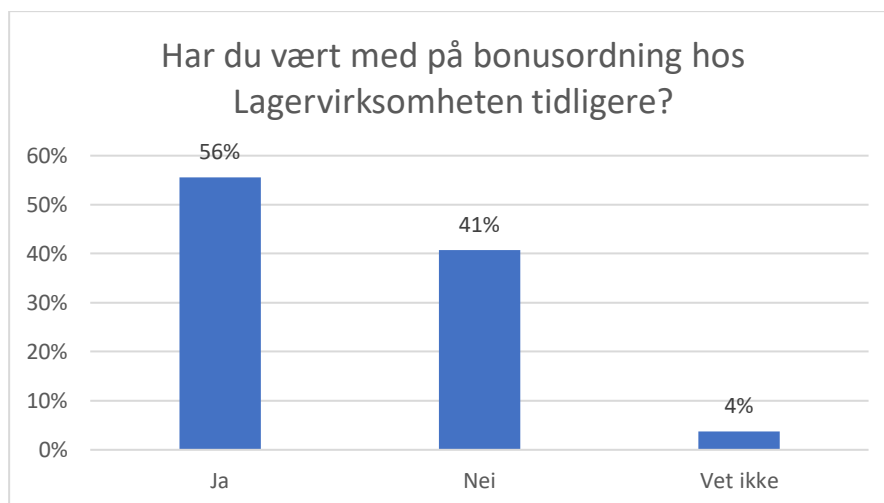
«Det negative var nok knyttet til de som fikk utbetalt mindre, det hørte du veldig godt fordi de synes det var forferdelig urettferdig å ikke få full bonus.»

«At bonusen var basert på sykefravær var et problem som var veldig markant»

Dette gjenspeiler de negative holdningene til de andre respondentene.

Det er altså blandede holdninger til tidligere bonus hos Lagervirksomheten. Et annet interessant funn er at bonus kom overraskende på flere ansatte. Som presentert tidligere ble bonus implementert som et forsøk på å bedre sykefravær i Lager 1 og antall claims i Lager 2. Fra lagerledelsen fikk vi høre at dette ble kommunisert til lagermedarbeidere. Funnene våre indikerer derimot at målekriterier og bakgrunn for bonus var ukjent blant flere.

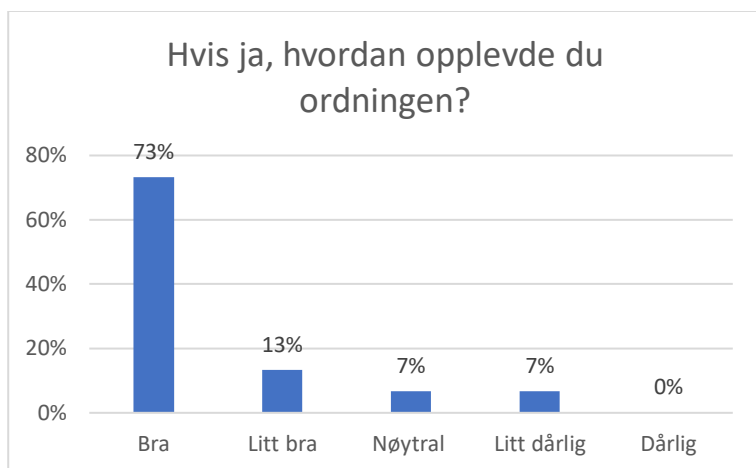
Vi stilte samme spørsmål i spørreundersøkelsen, hvor vi fikk overraskende svar. For å kartlegge hvordan de ansatte opplevde bonusordningen de har vært med på hos Lagervirksomheten, spurte vi hvorvidt de har vært med på en slik ordning eller ikke.



Figur 7-27 - Tidligere bonusordning hos Lagervirksomheten. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Fra Figur 7-27 ser vi at kun 56 prosent av respondentene har vært med på bonusordning hos Lagervirksomheten, mens 41 prosent har ikke deltatt på en slik ordning. Dette samsvarer ikke med hvor lenge respondentene sier de har jobbet i bedriften, og følgelig vært med på bonusordning.

Neste spørsmål gikk ut på hvordan respondenten opplevde bonusordningen. Vi har gitt svaralternativene en tallverdi fra 1-5, der 1 er dårlig og 5 er bra. Dersom vi utelater svaralternativet «Vet ikke/ikke relevant» fikk vi et gjennomsnitt på 4.53 med et standardavvik på 0.92.



*Figur 7-28 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten.
Kilde: spørreundersøkelse, N = 15*

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	2	4.53	5	5	0.92	15

*Figur 7-29 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten.
Kilde: spørreundersøkelse*

På spørsmålet om hvordan de ansatte opplevde bonusordningen de har vært med på, ser vi fra Figur 7-28 at de fleste, 73 prosent, opplevde ordningen som bra, mens 13 prosent synes den var litt bra. Kun én respondent opplevde ordningen som litt dårlig og én respondent er nøytral i sitt svar.

Erfaring med bonusordning annet sted enn Lagervirksomheten

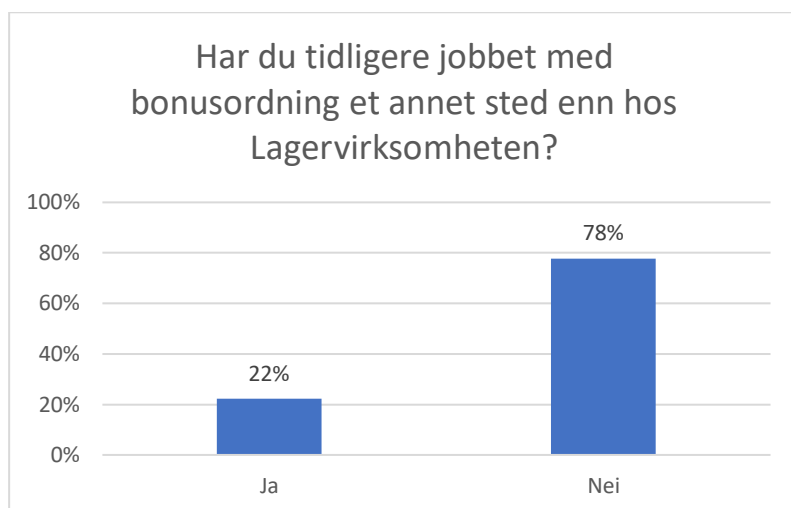
Vi vil nå presenteres funn knyttet til de ansattes erfaringer med bonusordninger ved andre selskaper. Ikke bare bonus i Lagervirksomheten kan gi utslag på holdninger til prestasjonslønn. For å kartlegge alle mulige erfaringer spurte vi respondentene om de har vært med på en bonusordning et annet sted enn i Lagervirksomheten, hva den eventuelt gikk ut på, og hvordan de opplevde ordningen:

«Det var et minstekrav på linjer i plukk.. For hver linje over det, så fikk man 1 krone per linje. Det var litt stressende, det var jo noen som tok det for seriøst. Sto man i veien så ble man skreket på.»

«Der gikk det på antall linjer. Hvem som plukket mest linjer. Det var mer stress. Og med stress så blir det gjort flere feil og mer blir ødelagt. Så det er mye bedre å ikke jobbe under sånn type press.»

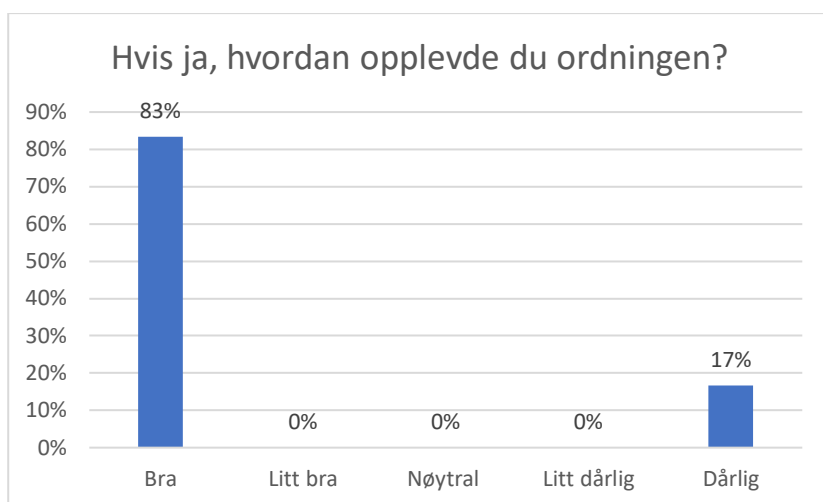
To hadde bonus basert på antall linjer plukket, og begge følte på stress ved en slik ordning.

Vi stilte også spørsmålet om de ansatte har vært med på en bonusordning et annet sted i spørreundersøkelsen. På dette spørsmålet kan vi se fra Figur 7-30 at seks ansatte, som utgjør 22 prosent har hatt en bonusordning før.



Figur 7-30 - Tidligere ordning annet sted. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Videre spurte vi de som har vært med på bonusordning et annet sted om hvordan de opplevde denne ordningen.



Figur 7-31 - Holdning til bonusordning annet sted. Kilde: spørreundersøkelse, N = 6

Av disse seks ansatte, ser vi fra Figur 7-31 at fem opplevde ordningen som «Bra», mens én ansatt er på andre siden av skalaen og opplevde ordningen som «Dårlig».

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	4.33	5	5	1.63	6

Figur 7-32 - Holdning til bonusordning annet sted

Ved å benytte en tallskala fra 1-5, der 1 er dårlig og 5 er bra, får vi et gjennomsnitt på 4.33 og 1.63 i standardavvik.

Kommentaren til den ansatte som opplevde ordningen som dårlig er:

«Veldig stress og dårlig stemning på jobb»

Slike kommentarer har gått igjen tidligere hos de ansatte, både i dybdeintervjuene, og som svar på andre spørsmål i spørreundersøkelsen. Av de som opplevde bonusen som bra, går forutsigbarhet igjen hos to av respondentene:

«Klare mål, klar bonus og man visste hva som skulle til»

«Forutsigbar bonus»

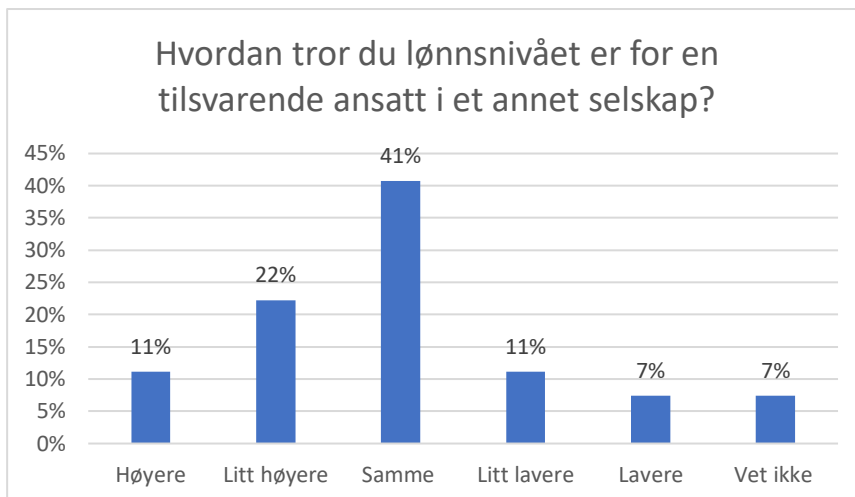
Penger trekkes også frem som en viktig faktor:

«Vi hadde bonus for hver linje vi plukket over kravet. Dette gjorde at du kunne tjene mye penger.»

De var kun seks som tidligere har vært med på bonusordning et annet sted enn hos Lagervirksomheten. Fra disse har vi fått blandede tilbakemeldinger der noen likte bonus godt, mens andre opplevde det som stressende.

Lønnsnivå

Vi har i teorikapittelet snakket om hvordan avlønning ikke nødvendigvis oppleves som en absolutt verdi, men heller en relativ verdi. Det kan være i forhold til hva man allerede har eller i forhold til hva andre tjener. På bakgrunn av dette spurte vi de ansatte hva de tror lønnsnivået er for en ansatt med samme ansiennitet og arbeidsoppgaver hos et tilsvarende selskap.



Figur 7-33 – Lønnsnivå. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Slik vi ser fra Figur 7-33 er svarene ganske sentrert rundt «Samme» der dette alternativet utgjør 41 prosent av respondentene. Eller så heller svarene litt mot høyere lønnsnivå der 33 prosent har svart enten høyere eller litt høyere, mot 19 prosent som har svart enten lavere eller litt lavere.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	2.80	3	5	1.08	25

Figur 7-34 - Lønnsnivå

Vi har også benyttet en tallskala fra 1-5, hvor 1 er høyere og 5 er lavere. Av de som ikke har svart «Vet ikke», fikk vi 2.80 i gjennomsnitt, med et standardavvik på 1.08. Gjennomsnittet tilsier dermed at de ansatte i snitt tror lønnen er noe høyere for en tilsvarende stilling hos et annet selskap.

Avlønningsmodell handler imidlertid ikke utelukkende om monetær belønning. Fra teorikapittelet vet vi at respekt, anerkjennelse og annen ikke-monetær belønning også kan ha sterk påvirkning på de ansattes motivasjon, og det vil vi se på nå.

Ikke-monetær belønning

Da belønninger ikke behøver å være monetære, ønsket vi å finne ut hva de ansatte tenker om ikke-monetære belønninger:

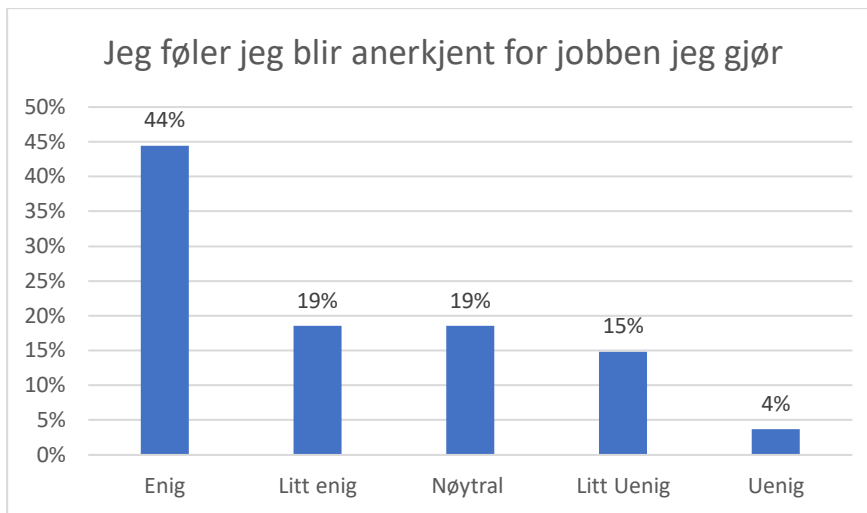
«Ja, det er klart at det gjør sitt det også»

«Jeg setter pris på en konkret tilbakemelding. Gjerne i forhold til en slags kurve, tall jeg kan følge, tall jeg kan se en progresjon ved»

«Alt er positivt tenker jeg, men selvfølgelig penger er jo penger. Penger er det beste, men alt av ros hjelper og er bare pluss»

«Det er veldig hyggelig ... Folk blir glade, og det blir satt pris på ... Generelt føler jeg jobben jeg gjør blir anerkjent»

Alle respondentene var positive til ikke-monetære belønninger og inntrykket er at de ønsker mer av det. I spørreundersøkelsen spurte vi de ansatte om hvorvidt de opplevde ikke-monetær belønning gjennom å føle seg anerkjent. Fra dybdeintervjuene virker det nemlig som at ikke-monetær belønning gjerne kobles opp til det å føle seg verdsatt blant de ansatte. Følelse av å bli anerkjent og at jobben de gjør er viktig, fremstår som en viktig faktor for trivsel og motivasjon.



Figur 7-35 - Anerkjennelse. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Fra Figur 7-35 ser vi at 19 prosent av de ansatte enten er uenig eller litt uenig i at de blir anerkjent for jobben de gjør. 19 prosent av respondentene er nøytrale, 19 prosent er litt enig og 44 prosent er enige. Det er noe spredning, men de fleste ansatte ser seg enig i påstanden.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	1	3.85	4	5	1.26	27

Figur 7-36 - Anerkjennelse. Kilde: spørreundersøkelse

Dersom vi benytter en skala fra 1-5, hvor 1 er lik uenig og 5 er lik enig, får vi et gjennomsnitt på 3.85 med 1.26 i standardavvik. Gjennomsnittet ligger mellom nøytral og litt enig i å føle seg anerkjent for jobben de gjør. Det viser at det er forbedringspotensialet for Lagervirksomheten når det gjelder å få ansatte til å føle seg anerkjent for jobben de gjør. Hvorvidt ikke-monetær belønning er en egnet for Lagervirksomheten, er noe vi vil diskutere senere. Vi går nærmere inn på ikke-monetær belønning i neste delkapittel om tilbakemeldinger.

7.4 Tilbakemeldinger

Positive tilbakemeldinger kan være en nyttig form for belønning for å øke motivasjon og prestasjon hos de ansatte. Vi ønsket derfor å kartlegge de ansattes holdninger til tilbakemeldingene de får fra nærmeste leder eller ledelsen i Lagervirksomheten. Noen av respondentene hevdet:

«Jeg tror nok de setter pris på at jeg alltid er til stede, selv om de ikke nødvendigvis er like flinke til å si det.»

«For de ute på gulvet i produksjon så tror jeg den er ganske mangelfull. Det blir veldig tatt opp i plenum. Der får de som ikke er så flinke like mye skryt som de som alltid står på og som alltid gjør det lille ekstra»

«Noen ganger sier de at jeg er flink. Men det er lite»

«De går ikke direkte på person, men tar det opp felles.»

Dette indikerer at positive tilbakemeldinger til enkeltindivider er mangelfulle, og noe de ansatte ønsker mer av. Det virker som at fokuset rettes mot de som presterer dårlig, og at ansatte som gjør det bra ikke blir anerkjent for arbeidet. Dette ble tatt opp av flere respondenter:

«Det er kanskje det som er den største utfordringen her, at det av og til kan føles som at vi blir tatt litt for gitt. Det at man er stabil overses, og de som ikke er stabile blir fokusgruppen»

«Ingen ser at jeg har plukket masse. Ingen forskjell på dårlig eller flink»

I tillegg til holdningene omkring tilbakemeldinger, ønsket vi også å vite hvordan disse påvirker de ansatte:

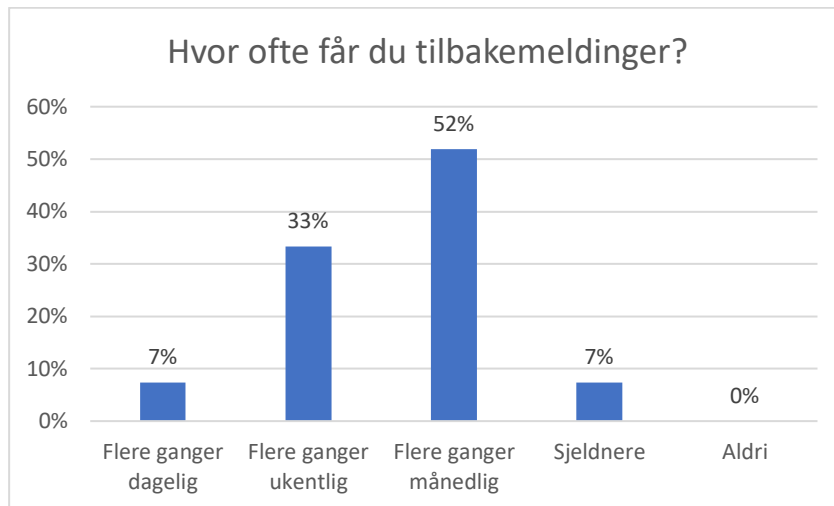
«Jeg vil gjerne ha tilbakemelding. Det gir en følelse av at de følger med, at det jeg gjør er viktig.»

«Vi får tilbakemelding fra leder. Har jo noe med arbeidsmoralen din å gjøre, så jeg liker den.»

«De er veldig flinke til å rose dersom vi gjør noe bra, og det er veldig motiverende. Det gir litt ekstra når man går på gulvet her»

Dette indikerer at tilbakemeldinger er viktig for både arbeidsmoral og motivasjon til de ansatte. Fra dybdeintervjuene har vi inntrykk av at tilbakemeldingene i Lagervirksomheten er noe mangelfulle og at det er noe de ansatte ønsker mer av. Det virker på den annen side som at enkelte ansatte er fornøyde. For å kartlegge forhold rundt tilbakemeldinger i

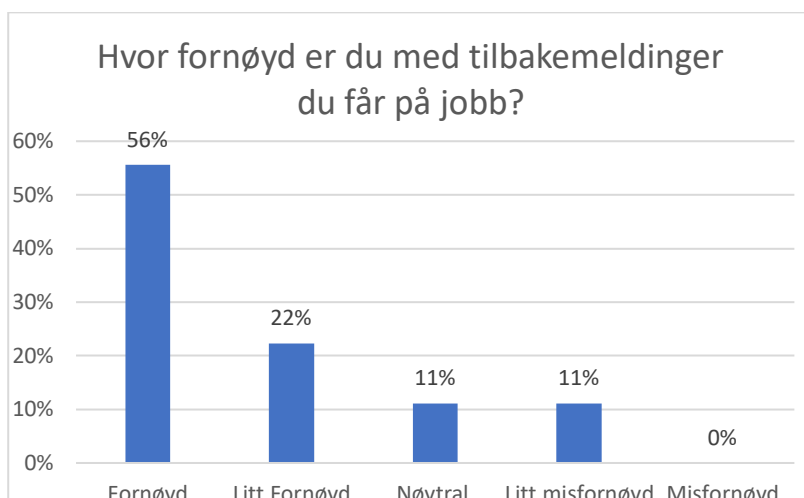
Lagervirksomheten, ble temaet tatt opp i spørreundersøkelsen. Vi spurte om hvor ofte de ansatte mottar tilbakemelding fra nærmeste leder eller andre ledere i organisasjonen.



Figur 7-37 – Hyppighet av tilbakemeldinger. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

Fra Figur 7-37 ser vi at flertallet, med 52 prosent, svarer at de får tilbakemelding flere ganger månedlig. To respondenter får tilbakemeldinger sjeldnere enn flere ganger månedlig og to får flere ganger daglig. 33 prosent opplyser at de får tilbakemelding flere ganger ukentlig.

Videre spurte vi om hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldingene de får på jobb. Til tross for inntrykk av at tilbakemeldinger er mangelfulle fra dybdeintervjuene ser vi fra Figur 7-38 at 78 prosent av de ansatte «Fornøyd» eller «Litt fornøyd» med tilbakemeldingene de mottar. Hva respondenten vektlegger når de vurderer sitt svar vil være individuelt og kan omhandle hvor ofte de mottar, men også innholdet av det de mottar. Kun 11% svarer de er litt misfornøyd, og ingen at de er misfornøyd.



Figur 7-38 - Tilfredshet med tilbakemeldinger. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Totalt	2	4.22	5	5	1.05	27

Figur 7-39 - Tilfredshet med tilbakemeldinger. Kilde: spørreundersøkelse

Dersom vi benytter tallverdier fra 1-5, hvor 1 er lik misfornøyd og 5 er lik fornøyd, får vi et gjennomsnitt på 4.22 og tilhørende standardavvik på 1.05. Altså er respondentene i stor grad fornøyd med tilbakemeldingene de får.

7.5 Sekundærdata

Sekundærdata er data vi har hentet inn fra Lagervirksomheten i forbindelse med innledende intervjuer med ledelsen. Denne er brukt for å bygge forståelse om Lagervirksomheten. Det er begrenset hvor mye vi har fått brukt sekundærdata opp mot analytiske formål i utredningen, da de er anonyme og ser ut til å ha varierende kvalitet. Vi vil senere komme tilbake til hva det innebærer. Grunnet anonymitet kan ikke dataene kobles direkte opp mot enkeltindividers respons i dybdeintervjuene eller spørreundersøkelsen. Vi kan dermed kun se på sekundærdataen for Lagervirksomheten i sin helhet.

Fravær

I forbindelse med datainnhenting har vi fått tilsendt fraværsrapport for perioden 1. januar til 30. september 2021. Denne rapporten er oppsummert i Figur 7-40 under.

Fraværsrapport Avdeling: Storage Periode: 01.01.2021 – 30.09.2021 Level: Ansatt		
Mulige timer	40560.75	Fravær %
Egenmelding	534.57	1.34%
Syk med lønn	1965.72	4.85%
Syk uten lønn	2504.30	6.17%
Barns sykdom med lønn	290.48	0.72%
Velferdspermisjon med lønn	725.33	1.79%
Velferdspermisjon uten lønn	30.92	0.08%
Langtidssyk uten lønn	0.00	0.00%
Skoft	825.55	2,04%
Småfravær (ikke NAV)	37.80	0,09%
Permisjon med foreldrepenger	2190	5.40%
Fravær totalt	9113.65	22.47%

Figur 7-40 – Fraværsrapport. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten

Figuren viser totalt fravær for «Storage», som vil si både lagermedarbeidere, teamledere og support-ansatte. Fraværet er delt inn i ulike kategorier, slik som «Egenmelding», «Syk med lønn», også videre. Vi ser at totalt fravær er 22.47 prosent. Ser vi på kun sykefravær, ser vi at det er langt over gjennomsnittet for sykefravær i logistikk- og transportbransjen, som i 2018 var på 6.3 prosent (Bjørklund, 2020). Dette bekrefter bekymringene ledelsen har om at sykefraværet for Lagervirksomheten er et problem.

Prestasjonsmål

Vi har fått tilsendt ulike rapporter på prestasjoner målt etter produktivitet fra Lagervirksomheten. I rapportene måles produktivitet etter cut-off tid eller antall linjer plukket. Cut-off tid er seneste tidspunktet en levering skal være klar for transport. Videre vil vi presentere funn fra rapportene på prestasjoner i Lagervirksomheten.

Outbound prestasjon

Outbound er levering av varer ut fra lager. Lagervirksomheten måler outbound prestasjon etter produktiviteten av arbeidet. På venstre side av grafene under ser vi produktivetsparameter for levering, representert med bar-plottene. Det er såkalt cut-off tid, og Lagervirksomheten har et mål om å nå 98% av leveringstidene. Høyreside av grafene viser antall ordre de ulike ukene, representert med linjediagrammene.



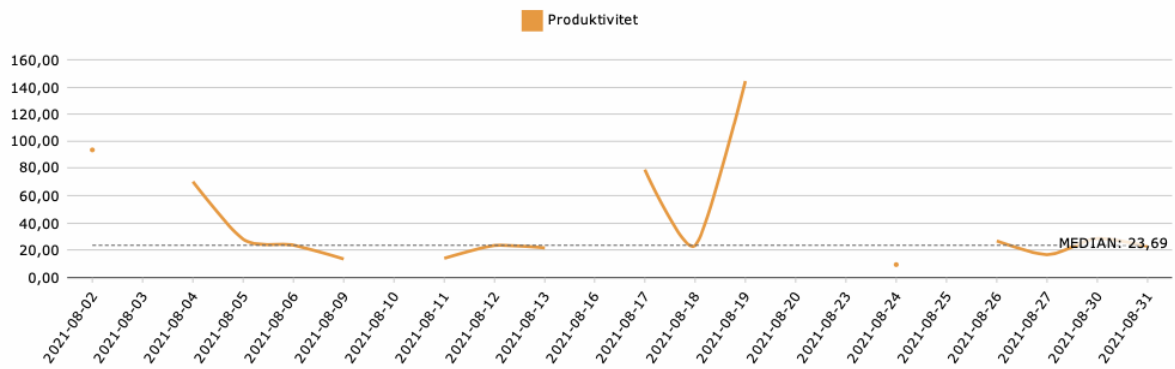
Figur 7-41 - Outbound produktivitet: Lager 1. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten



Figur 7-42 - Outbound produktivitet: Lager 2. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten

Figur 7-41 viser outbound produktivitet for Lager 1 og Figur 7-42 viser det samme for lager 2. Fra Figur 7-41 ser vi at Lager 1 kun nådde produktivetsmålet på 98 prosent i én av de fem periodene vi har tilgang til. Vi kan se at dette målet ble nådd i alle fem periodene vi har tilgang til ved Lager 2. Det kan altså tyde på at produktiviteten ved Lager 2 målt i cut-off tid er høyere enn ved Lager 1. Det er imidlertid svakheter med dataene presentert. Produktiviteten ved de to lagerhusene er målt for ulike perioder, der data fra Lager 1 viser outbound produktivitet for uke 31 til 35, mens Lager 2 viser for uke 18 til 22. Det kontrolleres ikke for sesongvariasjoner, som kan påvirke produktiviteten mellom ulike perioder. I tillegg er lagerhusene av ulik størrelse, der Lager 1 er endel større enn Lager 2. Lagerhusene har også ulike kunder, som krever ulik type aktiviteter.

Lagervirksomheten måler også outbound prestasjon etter et produktivetsmål som går på antall linjer plukket per time. Vi fikk kun tilgang på data knyttet til produktivetsmålet fra Lager 1, vist i Figur 7-43 under.



Figur 7-43 - Outbound prestasjon: Lager 1. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten

Figuren viser produktivitetmålet for august 2021 ved Lager 1. Vi kan se at det er store mangler ved datainnsamlingen, som skyldes at antall timer ikke er rapportert for flere av dagene. Store mangler og kun data fra Lager 1 gjør at funnene knyttet til produktivitetmålet er svake og vanskelig å benytte i masterutredningen.

Inbound prestasjon

Inbound er levering av varer til lageret. Det vil si fra varene blir levert på lasterampen til de er plassert i riktig hylle. Lagervirksomheten måler også inbound prestasjon etter produktiviteten av arbeidet. På venstre side av grafene under ser vi produktivetsparameter for mottak, representert med bar-plottene. Dette er også målt etter cut-off-tid, og Lagervirksomheten har et mål om å nå 98 prosent av kundenes krav. Høyreside av grafene viser antall ordre de ulike ukene, representert med linjediagrammene.



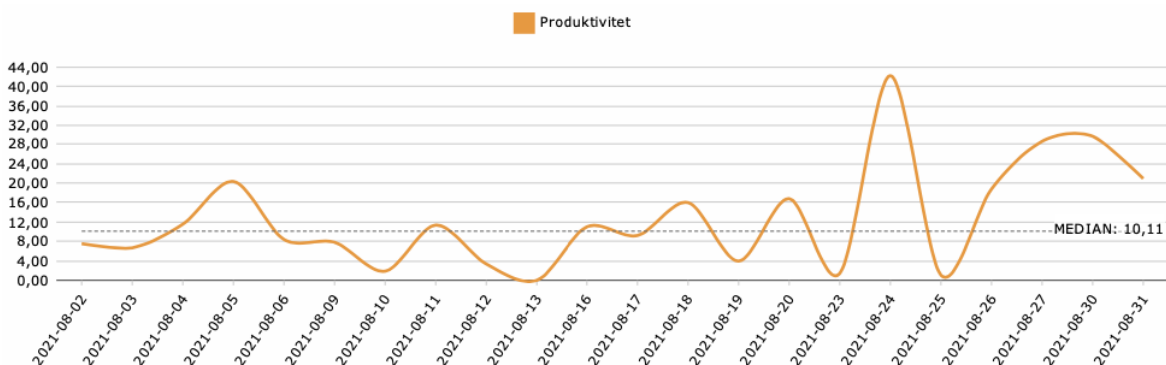
Figur 7-44 - Inbound produktivitet: Lager 1. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten



Figur 7-45 - Inbound produktivitet: Lager 2. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten

Figur 7-44 viser inbound produktivitet for Lager 1 og Figur 7-45 viser det samme for Lager 2. Fra Figur 7-44 ser vi at Lager 1 nådde produktivetsmålet på 98 prosent i tre av de fem periodene vi har tilgang til, der målet i uke 32 også nesten ble nådd. På Lager 2 ser vi også at dette målet ble nådd i tre av de fem periodene vi har tilgang til. Vi kan dermed ikke se noen tydelig forskjell på produktivitet ved de to lagerhusene målt i cut-off tid. Dataene presentert har den samme svakheten som ved outbound produktivitet, der produktiviteten ved de to lagerhusene måles for to ulike perioder. Dataene fra Lager 1 viser inbound produktivitet for uke 31 til 35, mens lager 2 viser for uke 18 til 22. Sesongvariasjoner kan også her påvirke produktiviteten for ulike perioder.

Lagervirksomheten måler også inbound prestasjon etter et produktivetsmål som går på antall linjer mottatt per time. Vi fikk også her kun tilgang på data knyttet til produktivetsmålet fra Lager 1, vist i Figur 7-46 under.



Figur 7-46 - Inbound prestasjon. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten

Figuren viser produktivetsmålet for august 2021 ved Lager 1. Datakvaliteten for inbound er langt bedre enn samme produktivetsmål for outbound, presentert over. Vi ser store svingninger i produktiviteten per dag med en maksverdi på 42.24 linjer mottatt per time og en minimumsverdi på null. Verdien på null kan enten skyldes feilrapportering i data, eller at Lager 1 ikke mottok noen levering den dagen. Inbound prestasjon har en medianverdi på 10.11 linjer mottatt per time.

Oppsummering sekundærdata

Fraværsrapporten viser at Lagervirksomheten har svært høyt sykefravær, sammenlignet med gjennomsnittet for logistikk- og transportbransjen. Videre ser vi at outbound produktivitet, målt etter cut-off tid, er høyere ved Lager 2 enn ved Lager 1. For inbound produktivitet målt etter cut-off tid, ser vi ingen tydelig forskjell mellom Lager 1 og Lager 2. For inbound prestasjon ved Lager 1, målt etter antall linjer plukket, ser vi store svingninger i produktiviteten for de ulike dagene av rapporten. Samlet ser vi svakheter ved datakvaliteten på sekundærdata. Noe som kan gjøre det problematisk å benytte i videre analyse.

7.6 Oppsummering funn

I dette kapitlet har vi presentert funn knyttet til arbeidsmiljø, målinger, avlønningsmodell, tilbakemeldinger og sekundærdata. Figur 7-47 oppsummerer funn fra de ulike delkapitlene presentert ovenfor.

Delkapittel	Funn
Arbeidsmiljø	Vi finner klare forskjeller i ansattes holdninger til arbeidsmiljøet, der noen er fornøyde, andre er mer misfornøyde. Til tross for dette finner vi at tilfredshet blant de ansatte er ganske høy. Videre finner vi at samarbeid er viktig i Lagervirksomheten, men at dette er mindre viktig mellom ulike team.
Målinger	Vi finner at flere ansatte har nøytrale holdninger til målingene som benyttes i Lagervirksomheten. Ellers er ansatte generelt fornøyde med målingene, der kun én respondent er misfornøyd med disse. Vi finner at ansatte med ulike stillinger har ulike meninger om hva som bør måles ved prestasjonslønn. Flere trekker frem skjønnsmessige vurderingskriterier som aktuelt.
Avlønningsmodell	Vi finner at kunders tilfredshet, kollegaer og penger motiverer de ansatte. Holdninger ovenfor dagens fastlønnmodell er blandede, der flere ønsker lønn basert på prestasjoner. De fleste ønsker da fastlønn med både individuell bonus og teambonus. Vi finner imidlertid mer negative holdninger til å gå ned i fastlønn. Til tross for negativt inntrykk fra ledelsen, finner vi at erfaringen med tidligere bonusordning i Lagervirksomheten generelt er bra blant de ansatte.
Tilbakemeldinger	Vi finner at positive tilbakemeldinger til enkeltindivider er mangelfullt i Lagervirksomheten. Tilbakemeldinger virker å være viktig for både arbeidsmoralen og motivasjonen til de ansatte.
Sekundærdata	Vi finner at Lagervirksomheten har veldig høyt sykefravær, langt over gjennomsnittet for logistikk- og transportbransjen. For levering av varer ut fra lager, er produktiviteten ved Lager 2 høyere enn ved Lager 1, målt etter prosentandel oppnådd cut-off tid. For levering av varer til Lagervirksomheten, finner vi ingen tydelig forskjell i produktivitet målt etter cut-off tid mellom Lager 1 og Lager 2.

Figur 7-47 - Oppsummering funn

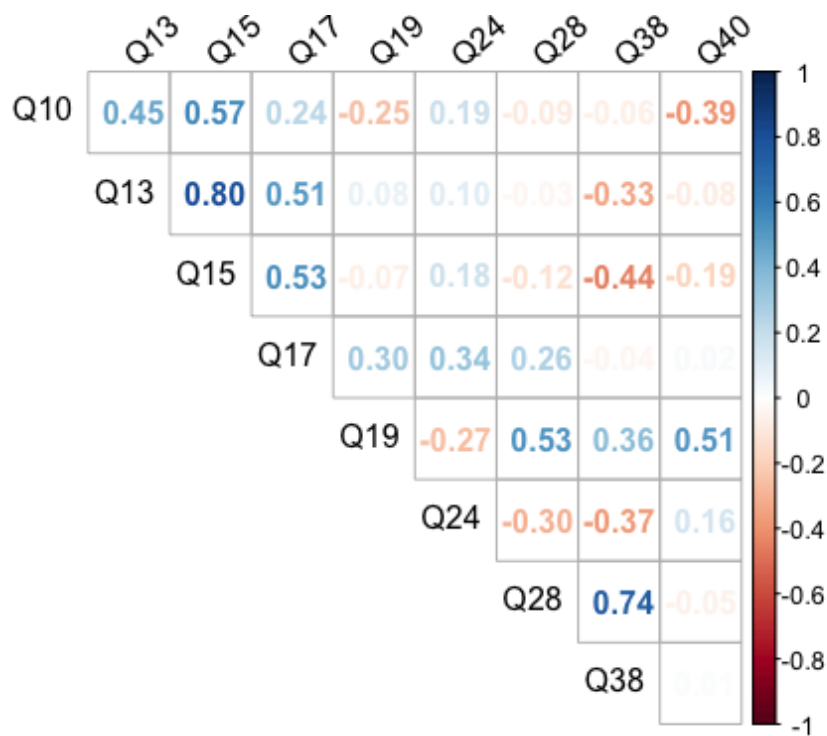
Neste kapittel vil vi analysere funnene presentert i kapittel 7. Vi vil benytte bivariat og multivariat analyse for å undersøke sammenhenger mellom ulike variabler.

8. Analyse

I dette kapitlet analyserer vi funnene presentert i kapittel 7. Vi benytter både bivariat og multivariat analyse, der vi ser på sammenhengen mellom to og flere variabler. Vi starter med å benytte Spearmans korrelasjonskoeffisient for å teste sammenhengen mellom ordinale variabler (ordnet i en bestemt rekkefølge med naturlig rangering) fra spørreundersøkelsen. Deretter følger kapitlet samme struktur som kapittel 7 der vi først tar for oss arbeidsmiljø, så målinger, avlønningsmodell, og til slutt tilbakemeldinger.

8.1 Korrelasjonsmatrise

Vi ønsket å teste om det er noen sammenheng mellom respondentenes svar på ulike spørsmål i spørreundersøkelsen og utarbeidet derfor en korrelasjonsmatrise representert i Figur 8-1. Korrelasjon viser graden to variabler beveger seg i forhold til hverandre og korrelasjonsmatrisen viser korrelasjonen mellom ulike par av variabler (Hayes, 2021). Matrisen i Figur 8-1 returnerer en verdi mellom -1 og 1, der perfekt positiv korrelasjon representeres med verdien 1 og perfekt negativ korrelasjon representeres med verdien -1. Verdien 0 vil si at det ikke er noen sammenheng mellom de to variablene. Spørsmålene vi har valgt ut for å undersøke korrelasjoner produserer ordinale variabler, og vi benytter derfor Spearmans korrelasjonskoeffisienter. Spearmans korrelasjonskoeffisient baserer seg på verdiene til den relative rangeringen av observasjonene og ikke de observerte verdiene (Pripp, 2018). Dette er en spesielt godt egnet metode for ordinale variabler, der verdiene er ordnet i en bestemt rekkefølge. Svaralternativene fra spørreundersøkelsen, med eksempelvis rangering fra «Misfornøyd» til «Fornøyd» er et godt eksempel på slike data.



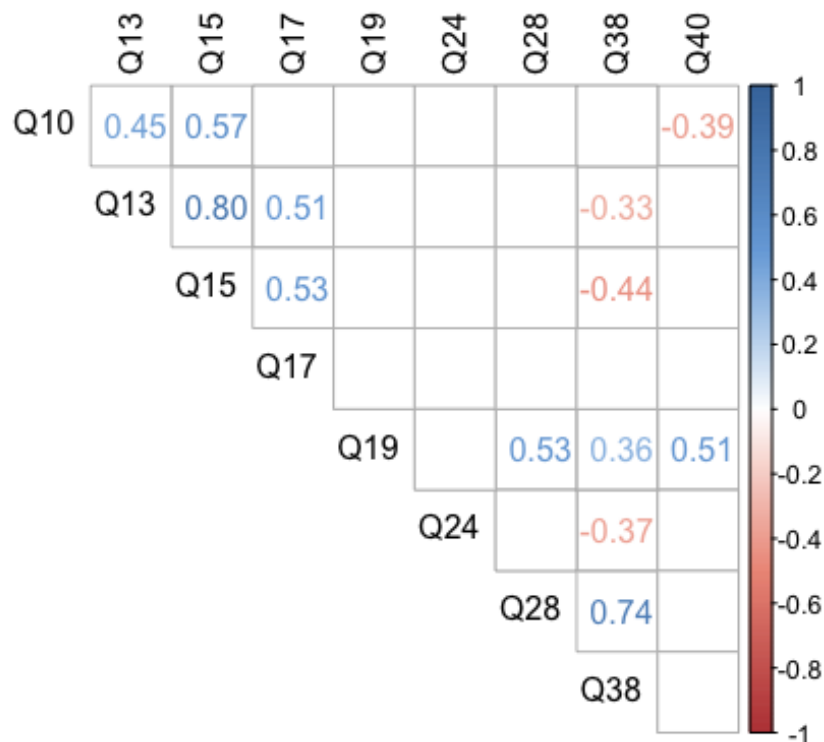
Figur 8-1 - Korrelasjonsmatrise. Kilde: spørreundersøkelse

I matrisen over har vi valgt å inkludere spørsmålene (10, 13, 15, 17, 19, 24, 28, 38 og 40), forklart i Figur 8-2 under. Blå farge vil si at spørsmålene er positivt korrelerte, mens rød vil si at de er negativt korrelerte. Klarheten viser styrke, og i tillegg viser tallet den faktiske korrelasjonen mellom variablene.

Spørsmål	Forklaring	Skala
Q10	Tilfredshet	1 er "Utilfreds" og 5 er "Tilfreds"
Q13	Hvor fornøyd de er med tilbakemelding	1 er "Misfornøyd" og 5 er "Fornøyd"
Q15	At de føler seg anerkjent	1 er "Uenig" og 5 er "Enig"
Q17	Hvordan de opplever målingene	1 er "Dårlig" og 5 er "Bra"
Q19	Prestasjon i forhold til kollegaer	1 er "Dårligere" og 5 er "Bedre"
Q24	Holdning til dagens lønnsmodell	1 er "Misfornøyd" og 5 er "Fornøyd"
Q28	Holdning til prestasjonslønn	1 er "Negativ" og 5 er "Positiv"
Q38	Holdning til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn	1 er "Negativ" og 5 er "Positiv"
Q40	Selvrapportert sykefravær i antall dager	1 er "0-5" og 6 er "Mer enn 30"

Figur 8-2 - Variabler i korrelasjonsmatrisen

Videre ønsket vi å finne de korrelasjonskoeffisientene som er signifikant forskjellig fra null. Vi benytter et 10 prosent signifikansnivå og forkaster da nullhypotesen om at det ikke er noe monoton sammenheng mellom to variabler i populasjonen ved en p-verdi lavere enn 0.10. Vi vet da at det er mindre enn 10 prosent sannsynlighet for at sammenhengen vi finner, har oppstått ved tilfeldigheter når nullhypotesen er sann (McLeod, 2019).



Figur 8-3 - Korrelasjonsmatrise med 10 prosent signifikansnivå. Kilde: spørreundersøkelse

Figur 8-3 viser de korrelasjonskoeffisientene fra Figur 8-1 ovenfor som er statistisk signifikant forskjellig fra null med et 10 prosent signifikansnivå.

Q10 og Q13 har en positiv korrelasjon på 0.44 med en tilhørende p-verdi på 0.02. Det er dermed en positiv signifikant sammenheng mellom hvor tilfredse de ansatte er og hvor fornøyd de er med tilbakemeldinger på jobb. Sammenhengen kan tyde på at tilbakemeldinger er viktig for ansattes tilfredshet i Lagervirksomheten. Videre ser vi en positiv signifikant sammenheng på 0.57 mellom tilfredshet og hvorvidt ansatte føler seg anerkjent på jobben, med en p-verdi på 0.00. Dette kan tyde på at anerkjennelse er viktig for at de ansatte føler seg tilfredse, noe som stemmer overens med inntrykket fra dybdeintervjuene.

Q13 og Q15 har en sterk positiv korrelasjon på 0.80 med en tilhørende p-verdi på 0.00. Det vil si at det er en positiv signifikant sammenheng mellom det å føle seg anerkjent og hvor fornøyd man er med tilbakemeldinger på jobb. Dette kan tyde på at gode tilbakemeldinger er en viktig faktor for at de ansatte skal føle seg anerkjent. Vi ser også en positiv signifikant korrelasjon på 0.51 mellom hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger og hvordan de opplever målingene, med en p-verdi på 0.01. Det vil si at ansatte som er fornøyd med tilbakemeldinger de får på jobb, er mer fornøyd med KPI'ene de blir målt etter. Dette kan tyde

på at gode tilbakemeldinger på målinger er viktig for hvordan disse oppleves. På den annen side behøver ikke tilbakemeldingene å være knyttet til målingene.

Q15 og Q38 har en negativ signifikant korrelasjon på 0.44 med en tilhørende p-verdi på 0.02. De som føler seg lite anerkjent er mer positive til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn. En forklaring kan være at ansatte som ikke føler seg anerkjent, føler at de ikke blir kompensert nok for arbeidet de gjør, og de er dermed mer positivt innstilt til lønn avhengig av prestasjoner. Vi ser at Q19 er positivt korrelert med både Q28 og Q36, med korrelasjonskoeffisienter på henholdsvis 0.53 og 0.36 og p-verdier på 0.01 og 0.09. Det vil si at ansatte som presterer bedre i forhold til sine kollegaer, er mer positivt innstilt til prestasjonslønn. Dette er ikke overraskende, da de som presterer best, blir kompensert ved implementering av lønn basert på prestasjoner.

	Q10	Q13	Q15	Q17	Q19	Q24	Q28	Q38	Q40
Q10	NA	0.017	0.002	0.265	0.237	0.350	0.669	0.770	0.046
Q13	0.017	NA	0.000	0.011	0.722	0.613	0.873	0.095	0.707
Q15	0.002	0.000	NA	0.007	0.754	0.369	0.551	0.024	0.365
Q17	0.265	0.011	0.007	NA	0.183	0.108	0.230	0.869	0.920
Q19	0.237	0.722	0.754	0.183	NA	0.206	0.010	0.091	0.012
Q24	0.350	0.613	0.369	0.108	0.206	NA	0.132	0.062	0.446
Q28	0.669	0.873	0.551	0.230	0.010	0.132	NA	0.000	0.799
Q38	0.770	0.095	0.024	0.869	0.091	0.062	0.000	NA	0.948
Q40	0.046	0.707	0.365	0.920	0.012	0.446	0.799	0.948	NA

Figur 8-4 - P-verdier for korrelasjonsmatrisen. Kilde: spørreundersøkelse

Figur 8-4 viser tilhørende p-verdier til korrelasjonskoeffisientene vist i Figur 8-1. Fra Figur 8-4 finner vi tre korrelasjonskoeffisienter som ikke er signifikante med et signifikansnivå på 10 prosent, men med et nivå på 20 prosent. Dette er koeffisientene mellom Q17 og Q19 med en p-verdi på 0.18, Q17 og Q24 med en p-verdi på 0.11 og Q24 og Q28 med en p-verdi på 0.13. Med et signifikansnivå på 20 prosent finner vi at ansatte som er fornøyd med målinger, presterer signifikant bedre enn andre. Videre ser vi at ansatte som er positive til målinger, er signifikant mer fornøyd med dagens lønnsmodell. Til slutt viser korrelasjonen mellom Q24 og Q28 at ansatte som er fornøyd med dagens lønnsmodell, er signifikant mindre positive til prestasjonslønn.

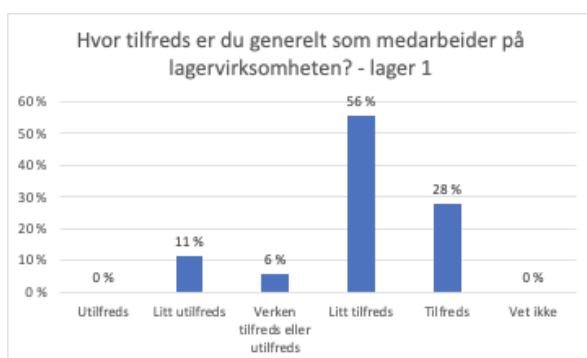
Oppsummert finner vi flere signifikante korrelasjoner mellom respondentenes svar på ulike spørsmål i spørreundersøkelsen. Vi finner blant annet en signifikant positiv korrelasjon mellom hvor tilfredse de ansatte er og hvor fornøyd de er med tilbakemeldinger. Vi finner også en positiv korrelasjon mellom tilfredshet og anerkjennelse. Videre finner vi at ansatte som presterer bedre i forhold til sine kollegaer, er signifikant mer positivt innstilt til prestasjonslønn. I neste kapittel vil vi analysere funn knyttet til arbeidsmiljøet i Lagervirksomheten.

8.2 Arbeidsmiljø

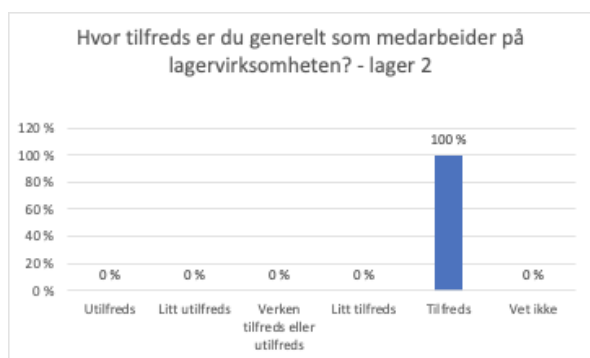
I delkapittelet ser vi på forskjeller i arbeidsmiljøet mellom de to lagerhusene. Først presenteres funn knyttet generelt til arbeidsmiljøet, før vi tar for oss funn knyttet til samarbeid og sykefravær.

Arbeidsmiljøet generelt

Når det gjelder arbeidsmiljø generelt, ser vi klare forskjeller mellom de to lagerhusene, der det virker som at de ansatte på Lager 2 er mer fornøyd enn de ansatte på Lager 1. I kommentarene fra dybdeintervjuene nevnt i kapittel 7 angående arbeidsmiljøet stammer alle positive kommentarer fra ansatte på Lager 2, mens de negative er uttrykt av ansatte på Lager 1.



*Figur 8-6 - Tilfredshet: Lager 1.
Kilde: spørreundersøkelse, N = 18*



*Figur 8-5 - Tilfredshet: Lager 2.
Kilde: spørreundersøkelse, N = 9*

Forskjellene antydte i dybdeintervjuene mellom Lager 1 og Lager 2 kommer også frem i spørreundersøkelsen. På Lager 2 ser vi fra Figur 8-5 at 100 prosent av respondentene er tilfredse, mens på Lager 1 har 28 prosent svart at de er tilfredse, 56 prosent at de er litt tilfredse og 11 prosent at de er litt utilfredse.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	2	4	4	5	0.91	18
Lager 2	5	5	5	5	0.00	9

Figur 8-7 - Tilfredshet: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Vi benytter en skal fra 1-5, hvor 5 er lik tilfreds og 1 er lik utilfreds. Dette viser at våre funn tilsier at de ansatte ved Lager 2 med et gjennomsnitt og en median på 5.00 er mer tilfredse enn ansatte ved Lager 1 som har et gjennomsnitt og en median på 4.00.

For å teste hvorvidt det er en statistisk signifikant forskjell mellom lagrene, gjennomførte vi en OLS-regresjon på tilfredshet med dummy variabel for ulike lokasjoner.

```

=====
                        Dependent variable:
                        -----
                        Tilfredshet
                        -----
Lager 2                    1.000***
                           p = 0.004

Constant                   4.000***
                           p = 0.000

-----
Observations                27
R2                          0.300
Adjusted R2                 0.272
Residual Std. Error        0.748 (df = 25)
F Statistic                 10.700*** (df = 1; 25)
=====
Note:                       *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

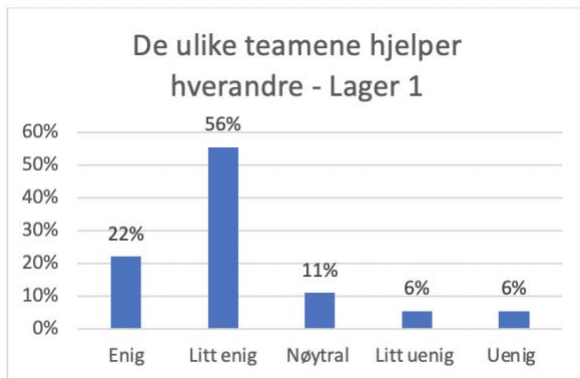
```

Figur 8-8 - Regresjon på tilfredshet og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

Vi finner at ansatte på Lager 2 er signifikant mer tilfredse enn ansatte på Lager 1, med et signifikansnivå på 1 prosent. Konstantleddet på 4.00 viser gjennomsnittlig tilfredshet for ansatte på Lager 1, med tilhørende p-verdi på 0.00 under. Med en forklaringskraft på 0.30, ser vi at lokasjon forklarer 30% av variasjon i tilfredshet blant de ansatte.

Samarbeid

Fra de tre spørsmålene som omhandler samarbeid i spørreundersøkelsen ser vi lite variasjon i de to første. Variasjonen er imidlertid større for det tredje spørsmålet som omhandler samarbeid mellom de ulike teamene, med et standardavvik på 1.02, vist i Figur 7-9. For å undersøke om det er noen forskjell mellom de to lagerhusene når det gjelder holdninger til samarbeid, har vi derfor valgt ut dette tredje spørsmålet.



Figur 8-9 - Samarbeid mellom de ulike teamene, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18



Figur 8-10 - Samarbeid mellom de ulike teamene, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9

Fra Figur 8-9 og Figur 8-10 ser vi noe variasjon i graden av enighet om samarbeid mellom de ulike teamene for både Lager 1 og Lager 2. På Lager 1 ser vi at 56 prosent av respondentene er «Litt enig» i at ulike team hjelper hverandre, og 22 prosent er «Enig». To er nøytrale i sitt svar, én er litt uenig og én er uenig i at ulike team hjelper hverandre på Lager 1. På lager 2 ser vi fra Figur 8-10 at 44 prosent er enig, 44 prosent er litt enig, og én respondent er litt uenig i at ulike team hjelper hverandre.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	1	3.86	4	5	1.04	18
Lager 2	2	4.22	4	5	0.97	9

Figur 8-11 - Samarbeid mellom teamene: ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-5, hvor 1 er lik uenig og 5 er lik enig, finner vi at Lager 1 har et gjennomsnitt på 3.83 og et standardavvik på 1.04. På Lager 2 er gjennomsnittet 4.22 med et standardavvik på 0.97. For å teste om det er noen signifikant forskjell mellom de to lagerhusene gjennomfører vi en OLS-regresjon.

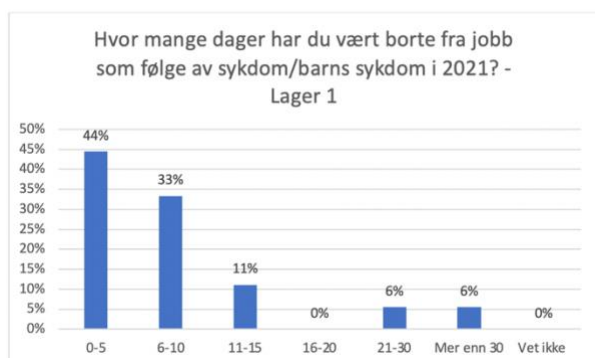
Dependent variable:	
Samarbeid mellom teamene	
Lager 2	0.389 p = 0.360
Constant	3.830*** p = 0.000
Observations	27
R2	0.034
Adjusted R2	-0.005
Residual Std. Error	1.020 (df = 25)
F Statistic	0.871 (df = 1; 25)
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-12 - Regresjon på samarbeid mellom teamene og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

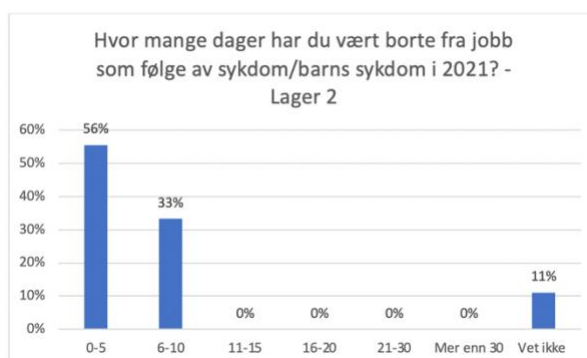
Med en p-verdi på 0.36, finner vi ingen signifikant forskjell i holdninger til samarbeid mellom ulike team for de to lagerhusene. Modellen er svak, med en forklaringskraft på kun 3.4 prosent.

Sykefravær

Vi ønsker å undersøke om det er noen forskjell mellom de ulike lagrene på selvrapportert sykefravær og gjennomfører derfor en regresjon på sykefravær med dummy-variabel på lokasjon.



Figur 8-13 - Sykefravær, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18



Figur 8-14 - Sykefravær, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9

Figur 8-13 og Figur 8-14 viser at Lager 1 har noe mer variasjon i sykefravær blant lageransatte, der én respondent har mer enn 30 dager fravær, én har 21 til 30 dager og to har 11 til 15 dager. Resten har null til fem dager fravær, eller seks til ti. På Lager 2 har alle utenom én respondent null til fem, eller seks til ti dager fravær. Den siste respondenten svarte «Vet ikke».

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	1	2.06	2	6	1.43	18
Lager 2	1	1.38	1	2	0.52	8

Figur 8-15 - Sykefravær: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-6, hvor 1 er lik «0-5» og 6 er lik «Mer enn 30», gir dette for Lager 1 et gjennomsnitt på 2.06 med et tilhørende standardavvik på 1.43. Lager 2 har et gjennomsnitt på 1.38, med et standardavvik på 0.52. For å teste om forskjellen er signifikant, gjennomfører vi en OLS-regresjon.

```

=====
                        Dependent variable:
                        -----
                        Sykefravær
                        -----
Lager 2                    -0.681
                           p = 0.209

Constant                   2.060***
                           p = 0.00000

-----
Observations                26
R2                          0.065
Adjusted R2                 0.026
Residual Std. Error        1.240 (df = 24)
F Statistic                 1.670 (df = 1; 24)
=====
Note:                       *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

```

Figur 8-16 - Regresjon på sykefravær og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

Med en p-verdi på 0.21, ser vi ingen signifikant forskjell i selvrapportert sykefravær mellom de to lagerhusene ved et signifikansnivå på 10 prosent. Modellen har en lav forklaringskraft der lokasjon forklarer 6.5 prosent av variasjonen i sykefravær.

8.3 Målinger

I dette delkapittelet ser vi på forskjeller i ansattes holdninger til målinger. Vi ser på holdninger til dagens målinger, der vi tar for oss forskjeller mellom de ulike stillingene en lageransatt kan ha.

Dagens målinger

Fra dybdeintervjuene finner vi at de ansattes tanker om hva som er egnede mål på prestasjon varierer mellom de ulike stillingene, da de har ulike arbeidsoppgaver. Målingene benyttet i dag varierer noe mellom de ulike stillingene lageransatte kan ha. Support-ansatte blir målt etter svarprosent på mail til kunder, mens lagermedarbeidere og teamledere blir målt etter antall linjer plukket og claims. Det er derfor hensiktsmessig å sammenligne hvor fornøyd lageransatte i ulike stillinger er med disse målingene. Vi gjennomfører en OLS-regresjon der vi benytter dummier på stillingstittel som forklaring på opplevelse av dagens målinger.

Dependent variable:	
Holdning til målinger	
Support-ansatt	0.176 p = 0.878
Teamleder	0.010 p = 0.986
Constant	3.820*** p = 0.000
Observations	24
R2	0.001
Adjusted R2	-0.094
Residual Std. Error	1.100 (df = 21)
F Statistic	0.012 (df = 2; 21)
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-17 - Regresjon på holdning til målinger og stillinger. Kilde: spørreundersøkelse

Regresjonen i Figur 8-17 viser at det ikke er noen signifikant forskjell mellom ulike stillingstitler sine holdninger til dagens målinger med et 10 prosent signifikansnivå. Modellen

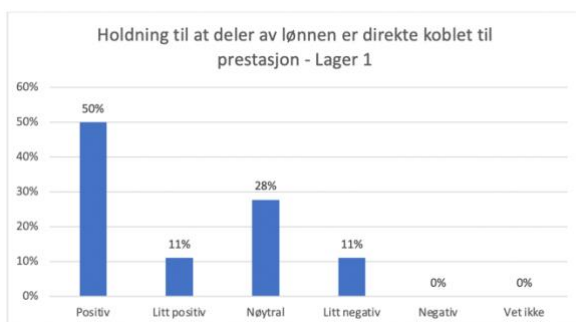
har svært lav forklaringskraft på 0.1 prosent, som vil si at stilling trolig ikke forklarer variasjonen i holdninger til målingene. Det er dermed ikke grunnlag til å hevde at de ulike stillingene opplever sine målinger forskjellig.

8.4 Avlønningsmodell

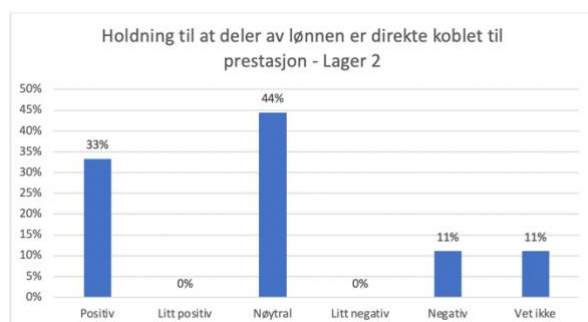
Delkapittelet vil presentere funn knyttet til avlønningsmodell. Vi ser først på holdninger til prestasjonslønn, før vi tar for oss ansattes prestasjoner, erfaring med tidligere bonusordning og ikke-monetær belønning. I delkapittelet blir lokasjon, stilling og ønsket avlønningsmodell benyttet som forklaringsvariabler.

Prestasjonslønn

Dersom holdningene til de ansatte overfor prestasjonslønn varierer mellom de ulike lagrene, kan det ha innvirkning på hvordan avlønningsmodellen bør utformes for de ulike enhetene.



*Figur 8-18 - Holdning til prestasjonslønn, Lager 1.
Kilde: spørreundersøkelse, N = 18*



*Figur 8-19 - Holdning til prestasjonslønn, Lager 2.
Kilde: spørreundersøkelse, N = 9*

På Lager 1 ser vi fra Figur 8-18 at halvparten av respondentene er positive til prestasjonsbasert lønn, to er litt positive og to er litt negative. 28 prosent er nøytrale i sitt svar på Lager 1. På

Lager 2 ser vi fra Figur 8-19 at størst andel av respondentene er nøytrale, med en andel på 44 prosent. Vi ser at 33 prosent er positive og at én respondent er negativ til prestasjonslønn.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	1	2.89	3.00	5	1.53	18
Lager 2	1	2.00	1.50	5	1.41	8

Figur 8-20 - Holdning til prestasjonslønn: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte tallverdier fra 1-5, der 1 er negativ og 5 er positiv, får vi på Lager 1 2.89 i gjennomsnitt, med 1.53 i standardavvik. For Lager 2 er gjennomsnittet på 2.00 og standardavviket er 1.41. Medianen på Lager 1 er dobbelt så høy som ved Lager 2, med verdier på henholdsvis 3.00 og 1.50. Det ser dermed ut til at de ansatte på Lager 1 er mer positive til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn enn de ansatte på Lager 2. For å teste hvorvidt denne sammenhengen er signifikant, gjennomfører vi en OLS-regresjon.

```

=====
                        Dependent variable:
                        -----
                        Holdning til prestasjonslønn
                        -----
Lager 2                    -0.889
                           p = 0.176

Constant                    2.890***
                           p = 0.00000

-----
Observations                26
R2                          0.075
Adjusted R2                 0.037
Residual Std. Error        1.500 (df = 24)
F Statistic                 1.950 (df = 1; 24)
=====
Note:                       *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

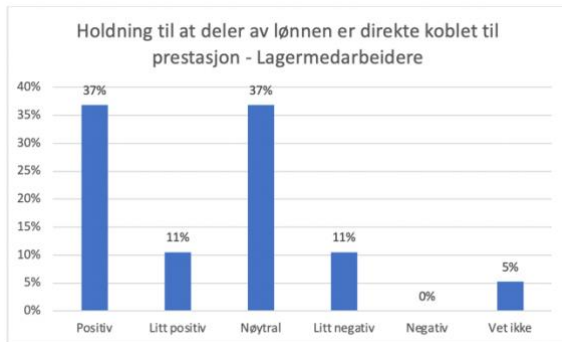
```

Figur 8-21 - Regresjon på holdning til prestasjonslønn og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

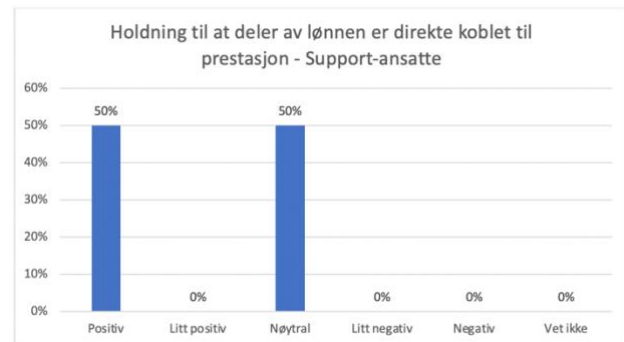
Figur 8-21 viser regresjonen til holdning til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn, der det benyttes en dummy-variabel for Lager 2. Konstantleddet viser gjennomsnittet for Lager 1 og dummy-variabelen tar verdien 1 for Lager 2. Vi ser ingen signifikant forskjell i holdninger til

prestasjonslønn mellom de to lagrene på et 10 prosent signifikansnivå. P-verdien er på 17.6 prosent, slik at nullhypotesen om likhet mellom lagrene forkastes dersom signifikansnivå på 20 prosent benyttes. Med en forklaringskraft på 0.075 ser vi at lokasjon forklarer 7.50 prosent av variasjonen i holdningene til prestasjonsbasert lønn med nedgang i fastlønn.

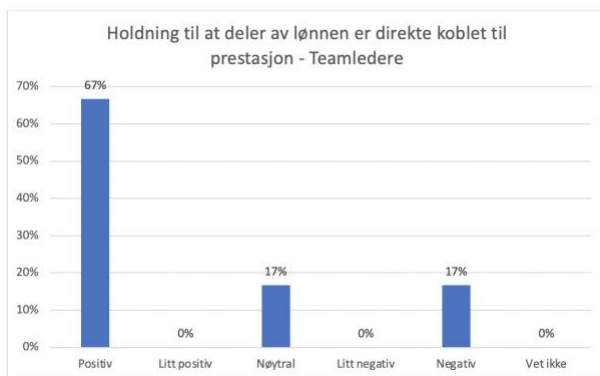
Videre kan det tenkes at ulike lageransatte har ulike holdninger til prestasjonslønn, som kan påvirke egnet design for ulike stillinger.



Figur 8-22 Holdning til prestasjonslønn, lagermedarbeidere. Kilde: spørreundersøkelse, N = 19



Figur 8-23 - Holdning til prestasjonslønn, support-ansatte. Kilde: spørreundersøkelse, N = 2



Figur 8-24 - Holdning til prestasjonslønn, teamledere. Kilde: spørreundersøkelse, N = 6

Fra Figur 8-22 ser vi at 37 prosent av lagermedarbeidere er positive til prestasjonslønn, 11 prosent er litt positive, 37 prosent er nøytrale og 11 prosent er litt negative. For support-ansatte ser vi at én respondent er positiv, og én respondent er nøytral til prestasjonslønn. Blant teamledere er én negativ, én nøytral, og resten positive til prestasjonslønn.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lagermedarbeidere	1	2.44	2.00	5	1.42	18
Teamledere	1	2.17	3.50	5	1.83	6
Support-ansatte	1	2.50	2.50	4	2.12	2

Figur 8-25 - Holdning til prestasjonslønn: Ulike stillinger. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-5, der 1 er negativ og 5 er positiv, ser vi noen forskjeller mellom de ulike stillingene lageransatte kan ha. Teamleder virker å være mest positivt innstilt, med et gjennomsnitt på 3.17 og et standardavvik på 1.83. Deretter kommer support-ansatte med et gjennomsnitt på 2.50 og tilhørende standardavvik på 2.12, og til slutt lagermedarbeidere med et gjennomsnitt på 2.44 og standardavvik på 1.42. Variasjonen er størst blant support-ansatte, men blant disse er det kun to respondenter. For å teste om det er noen signifikant forskjell mellom de ulike stillingene, gjennomfører vi en OLS-regresjon.

```

=====
                        Dependent variable:
                        -----
                        Holdning til prestasjonslønn
                        -----
Support-ansatt                0.056
                               p = 0.963

Teamleder                    0.722
                               p = 0.336

Constant                      2.440***
                               p = 0.00000

-----
Observations                  26
R2                             0.041
Adjusted R2                   -0.043
Residual Std. Error          1.560 (df = 23)
F Statistic                   0.490 (df = 2; 23)
=====
Note:                          *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

```

Figur 8-26 - Regresjon på holdning til prestasjonslønn og stilling. Kilde: spørreundersøkelse

Figur 8-26 viser regresjonen for holdninger til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn for de ulike stillingene lageransatte kan ha. Referansekategorien er lagermedarbeidere, og

regresjonen benytter to dummy-variabler, én for teamledere og én for support-ansatte. Vi ser ingen signifikante forskjeller for de ulike stillingene med et signifikansnivå på 10 prosent, og regresjonen har svært lav forklaringskraft med R^2 på 4.10 prosent.

Vi finner ingen signifikant forskjell i holdninger til prestasjonslønn hverken mellom lagerhusene eller mellom ulike stillinger. Vi gjennomfører derfor en multippel regresjon på holdninger til prestasjonslønn der vi inkluderer dummy-variabler for de ulike stillingene ved de ulike lagerhusene. Dette gjør vi for å undersøke hvorvidt det er forskjell i holdninger til ulike stillinger ved de ulike lagerhusene. Vi finner da signifikante forskjeller mellom teamledere på Lager 1 og teamledere på Lager 2. Vi lager derfor dummy-variabler for teamledere ved Lager 1 og Lager 2 og ser disse opp mot resten av populasjonen i regresjonen under.

Dependent variable:	
Holdning til prestasjonslønn	
Teamleder på Lager 1	1.200** p = 0.048
Teamleder på Lager2	-1.800** p = 0.030
Constant	3.800*** p = 0.000
Observations	26
R2	0.326
Adjusted R2	0.267
Residual Std. Error	1.050 (df = 23)
F Statistic	5.560** (df = 2; 23)

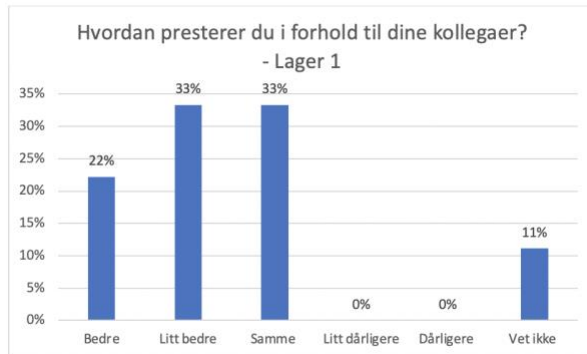
Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-27 - Regresjon på holdning til prestasjonslønn for lokasjon og stilling

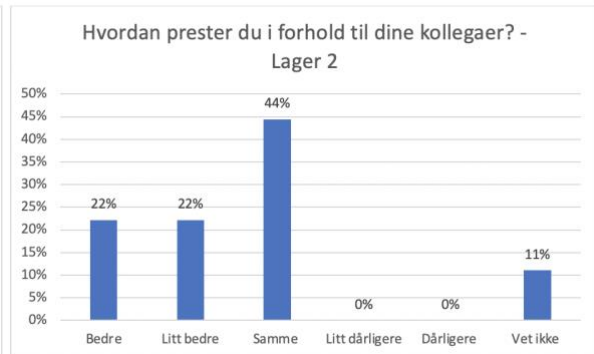
Figur 8-27 viser at teamledere på Lager 2 er signifikant mindre positivt innstilt til prestasjonslønn, sammenlignet med resten av populasjonen, mens teamledere på Lager 1 er signifikant mer positive til prestasjonslønn, med et fem prosent signifikansnivå. Fra regresjonen ser vi at teamledere på Lager 1 har et snitt på 5.0, mens teamledere på Lager 2 har et snitt på 2.0.

Prestasjon i forhold til kollegaer

For å få en dypere forståelse av de relative prestasjonene mellom lageransatte, undersøker vi forskjeller mellom de to lagerhusene.



Figur 8-29 - Relative prestasjoner, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18



Figur 8-28 - Relative prestasjoner, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9

Fra Figur 8-28 og Figur 8-29 ser vi at relative prestasjoner har ganske lik fordeling ved de to lagerhusene. På Lager 1 mener 22 prosent at de presterer bedre enn sine kollegaer, 33 prosent mener de presterer litt bedre og 33 prosent mener at de presterer like godt. På Lager 2 mener 22 prosent at de presterer bedre enn sine kollegaer, 22 prosent at de presterer litt bedre og 44 prosent at de presterer like godt.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	3	3.88	4.00	5	0.81	16
Lager 2	3	3.75	3.50	5	0.89	8

Figur 8-30 - Relativ prestasjon: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-5, der 1 er lik dårligere og 5 er lik bedre, får vi for Lager 1 et gjennomsnitt på 3.88 og for Lager 2 et gjennomsnitt på 3.75. Tilhørende standardavvik til Lager 1 og Lager 2 er på henholdsvis 0.81 og 0.89. Vi ser da at forskjellen mellom lagerhusene på selvrapporterte prestasjoner er svært liten. For å forsikre oss om at forskjellen ikke er signifikant, gjennomfører vi en OLS-regresjon med lagerhus som forklaringsvariabel.

Dependent variable:	
Prestasjon	
Lager 2	-0.125 p = 0.733
Constant	3.880*** p = 0.000
Observations	24
R2	0.005
Adjusted R2	-0.040
Residual Std. Error	0.833 (df = 22)
F Statistic	0.120 (df = 1; 22)

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-31 - Regresjon på relativ prestasjon og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

Figur 8-31 viser regresjonen der Lager 1 benyttes som referansekategori med en dummy for Lager 2. Vi ser ingen signifikant forskjell mellom lagerhusene med et signifikansnivå på 10 prosent og modellen har svært lav forklaringskraft på kun 0.5 prosent.

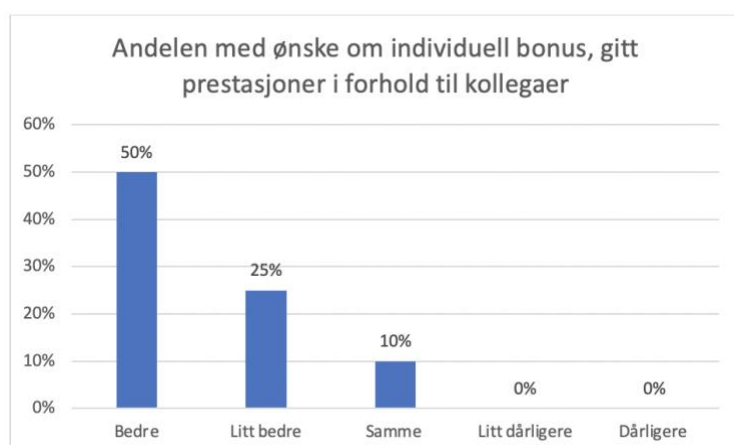
Videre ønsker vi å undersøke om det er noen sammenheng mellom ansattes ønske om avlønningsmodell og prestasjoner. Vi lager en regresjon der vi ser på sannsynligheten for et ønske om fastlønn med kun individuell bonus, gitt prestasjon.

Dependent variable:	
Individuell bonus	
Prestasjon	0.199* p = 0.083
Constant	-0.500 p = 0.255
Observations	23
R2	0.136
Adjusted R2	0.095
Residual Std. Error	0.427 (df = 21)
F Statistic	3.320* (df = 1; 21)

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-32 - Regresjon på hvordan prestasjon påvirker ønske om individuell bonus. Kilde: spørreundersøkelse

Regresjonen i Figur 8-32 viser at sannsynligheten for at ansatte ønsker individuell bonus øker signifikant med økning i prestasjoner. Vi benytter da et signifikansnivå på 10 prosent. Fra regresjonen ser vi at sannsynligheten for at en lageransatt kun ønsker individuell bonus, øker med 19.9 prosent for hvert nivå den ansatte presterer. Prestasjoner er da rangert fra 1-5. Modellen har en forklaringskraft på 0.136, som vil si at prestasjoner forklarer 13.6 prosent av sannsynligheten for at en lageransatt ønsker fastlønn med kun individuell bonus. Figur 8-33 viser andelen ansatte som ønsker individuell bonus for ulike nivåer av prestasjoner.



Figur 8-33 - Ønske om individuell bonus, gitt prestasjon. Kilde: spørreundersøkelse

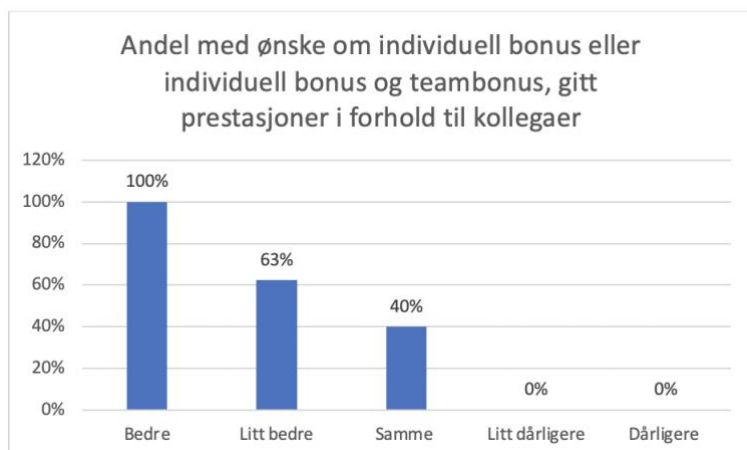
Videre lager vi en regresjon der vi ser på sannsynligheten for et ønske om fastlønn med kun individuell bonus eller fastlønn med individuell bonus og teambonus, gitt prestasjon.

Dependent variable:	
Individuell bonus eller individuell bonus og teambonus	
Prestasjon	0.301** p = 0.012
Constant	-0.500 p = 0.255
Observations	23
R2	0.266
Adjusted R2	0.231
Residual Std. Error	0.427 (df = 21)
F Statistic	7.610** (df = 1; 21)

Note: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-34 - Regresjon på hvordan prestasjon påvirker ønske om individuell bonus eller individuell bonus og teambonus. Kilde: spørreundersøkelse

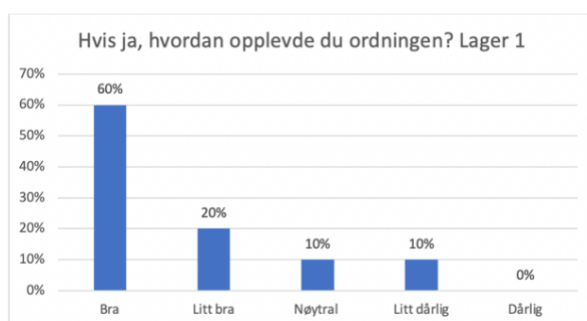
Regresjonen i Figur 8-34 viser at sannsynligheten for at ansatte ønsker individuell bonus eller individuell bonus og teambonus, øker signifikant med økning i prestasjoner. Vi benytter da et signifikansnivå på fem prosent. Fra regresjonen ser vi at sannsynligheten for at en lageransatt enten kun ønsker individuell bonus eller individuell bonus og teambonus, øker med 30.1 prosent for hvert nivå den ansatte presterer. Modellen har en forklaringskraft på 0.266 som vil si at prestasjoner forklarer 26.6 prosent av sannsynligheten for at en lageransatt enten ønsker fastlønn med kun individuell bonus eller fastlønn med individuell bonus og teambonus. Figur 8-35 viser andelen ansatte som ønsker individuell bonus eller individuell bonus og teambonus for ulike nivåer av prestasjoner.



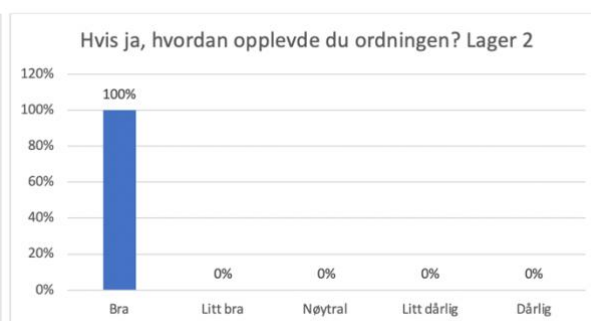
Figur 8-35 - Ønske om individuell bonus eller individuell bonus og teambonus, gitt prestasjon. Kilde: spørreundersøkelse

Erfaring med bonusordning i Lagervirksomheten

Da Lager 1 og Lager 2 har forsøkt to ulike bonusordninger tidligere, ønsker vi å utforske forskjeller i holdninger til de ansatte på de to lagene.



Figur 8-37 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten: Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 10



Figur 8-36 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten: Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 5

Fra Figur 8-36 og Figur 8-37 ser vi noe av de samme tendensene som under dybdeintervjuene. Respondentene fra Lager 2 svarer alle at de opplevde ordningen som bra mens respondentene fra Lager 1 er noe mer spredt, med to svar på litt bra, ett på nøytral og ett på litt dårlig.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	2	4.30	5	5	1.06	10
Lager 2	5	5.00	5	5	0.00	5

Figur 8-38 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Ved å benytte en skala fra 1-5, der 1 er dårlig og 5 er bra, finner vi for Lager 1 et gjennomsnitt på 4.30 og et standardavvik på 1.06. For Lager 2 er gjennomsnittet lik 5.00 og standardavviket 0.00 da alle respondentene opplevde bonusordningen som bra ved dette lageret.

På Lager 2 var noen av kommentarene til bonusordningen:

«Vært med på en bonusordning med hensyn til claims. Vi har kommet såpass langt i prosessene våre her på Lager 2 at det å få en bonusordning i forhold til claims ga utslag på en veldig positiv måte»

«Vi fikk en bonus sist jul, og det kom overrasket på, men følte at jobben vi har gjort det året ble satt pris på.»

«Få ned claim, så vi hadde mål om å klare under budsjett på claim. Det førte vel til at personell var nøyaktigere i plukk.»

Kommentarene fra ansatte på Lager 1 var ikke like samstemte:

«Ikke alle som visste om den og noen ble sure.»

«Urettferdig»

«Det var bra, vilkårene var gjeldende, og traff kun de som burde få.»

Fra kommentarene kommer det frem at for enkelte kom bonusen overraskende for både Lager 1 og Lager 2. Det kan på den annen side virke som at enkelte kjente til ordningen, aktivt jobbet for å nå målet og følgelig er veldig positive. Det var fem respondenter fra Lager 2 og 10 respondenter fra Lager 1 som svarte ja til at de har vært med på bonusordning. For å undersøke om forskjellen mellom lagerhusene er signifikant, gjennomfører vi en OLS-regresjon på Q31 (holdning til tidligere bonusordning i Lagervirksomheten) med lokasjon som forklaringsvariabel.

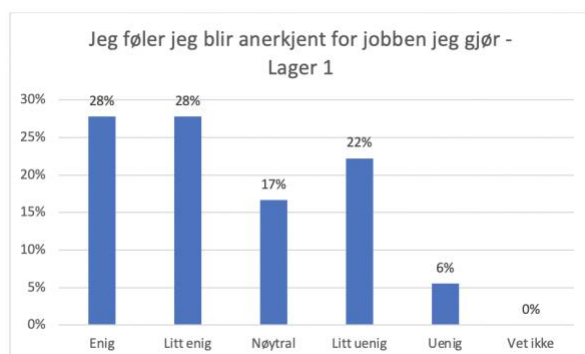
Dependent variable:	
Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten	
Lager 2	0.700 p = 0.171
Constant	4.300*** p = 0.000
Observations	15
R2	0.139
Adjusted R2	0.073
Residual Std. Error	0.881 (df = 13)
F Statistic	2.100 (df = 1; 13)
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-39 - Regresjon på holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten og Lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

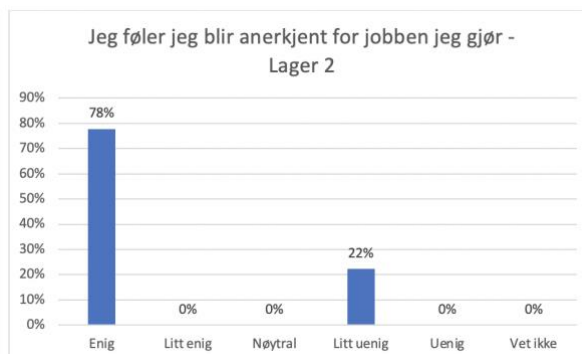
Til tross for at både innledende samtaler og dybdeintervjuer ga inntrykk av at holdningene til bonusordningene gjennomført var svært forskjellig mellom de to lagerhusene, viser regresjonen at forskjellen ikke er signifikant med et signifikansnivå på 10 prosent. P-verdien er 17.10 prosent, slik at nullhypotesen kan forkastes dersom et signifikansnivå på 20 prosent benyttes. R² viser at lokasjon forklarer 13.90 prosent av variasjonen i opplevelse av tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten.

Ikke-monetær belønning

Vi ønsker å undersøke hvorvidt det er forskjeller mellom lagerhusene når det gjelder opplevelse av anerkjennelse. Figur 8-40 og Figur 8-41 viser respondentenes svar på opplevelse av anerkjennelse.



Figur 8-41 - Anerkjennelse, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18



Figur 8-40 - Anerkjennelse, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9

På Lager 2 ser vi fra Figur 8-40 at alle utenom to ansatte er enig i at de blir anerkjent for jobben de gjør. På Lager 1 ser vi fra Figur 8-41 at det er større variasjon mellom svarene til de ansatte.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	1	3.50	4	5	1.30	18
Lager 2	3	4.56	5	5	0.88	9

Figur 8-42 - Anerkjennelse: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Dersom vi benytter en skala fra 1-5, hvor 1 er lik uenig og 5 er lik enig, får vi et gjennomsnitt på 3.50 med 1.30 i standardavvik for Lager 1. Lager 2 har et gjennomsnitt på 4.56 og et standardavvik på 0.88. Dette tyder på at de ansatte ved Lager 2 føler seg mer anerkjent enn de som jobber på Lager 1. For å teste hvorvidt denne sammenhengen er signifikant, gjennomfører vi en OLS-regresjon.

```

=====
                        Dependent variable:
-----
                        Anerkjennelse
-----
Lager 2                    1.060**
                           p = 0.038

Constant                   3.500***
                           p = 0.000

-----
Observations                27
R2                          0.161
Adjusted R2                 0.128
Residual Std. Error        1.180 (df = 25)
F Statistic                 4.810** (df = 1; 25)
=====
Note:                       *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

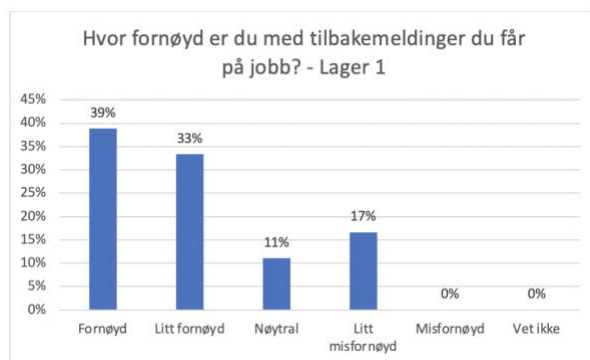
```

Figur 8-43 - Regresjon på anerkjennelse og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

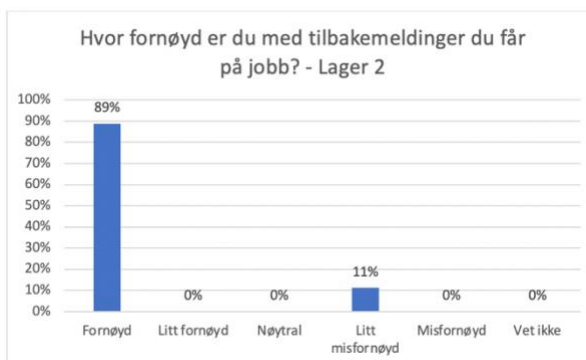
Med en p-verdi på 3.80 prosent, finner vi at ansatte på Lager 2 føler seg signifikant mer anerkjent enn ansatte på Lager 1, med et signifikansnivå på fem prosent. Konstantleddet på 3.50 viser gjennomsnittlig opplevd anerkjennelse for ansatte på Lager 1, og dummy-variabelen slår inn for Lager 2. Med en forklaringskraft på 0.16, ser vi at lokasjon forklarer 16 prosent av variasjonen i opplevd anerkjennelse blant de ansatte.

8.5 Tilbakemeldinger

Vi ønsker å undersøke hvorvidt det er noen forskjell mellom lagerhusene i hvor fornøyde de ansatte er med tilbakemeldingene de mottar.



Figur 8-45 - Tilfredshet med tilbakemeldinger, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18



Figur 8-44 - Tilfredshet med tilbakemeldinger, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9

Fra Figur 8-44 og Figur 8-45 ser vi tydelige forskjeller mellom Lager 1 og Lager 2, der alle utenom én ansatt på Lager 2 er fornøyd med tilbakemeldinger de får på jobb. På Lager 1 er svarene mer variert, der 39 prosent er fornøyd, 33 prosent er litt fornøyd, 11 prosent er nøytrale og 17 prosent er litt fornøyd.

	Minimum	Gjennomsnitt	Median	Maksimum	Standardavvik	N
Lager 1	2	3.94	4	5	1.11	18
Lager 2	3	4.78	5	5	0.67	9

Figur 8-46 - Holdning til tilbakemelding: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse

Dersom vi benytter tallverdier fra 1-5, hvor 1 er lik misfornøyd og 5 er lik fornøyd, får vi et gjennomsnitt på 3.94 for Lager 1 og 4.78 for Lager 2. Standardavviket er for Lager 1 og Lager 2 på henholdsvis 1.11 og 0.67. Det ser altså ut til at respondentene er mer fornøyde med tilbakemeldingene de får på Lager 2. For å teste hvorvidt denne sammenhengen er signifikant, gjennomfører vi en OLS-regresjon med lokasjon som forklaringsvariabel.

Dependent variable:	
Holdning til tilbakemeldinger	
Lager 2	0.833** p = 0.050
Constant	3.940*** p = 0.000
Observations	27
R2	0.145
Adjusted R2	0.111
Residual Std. Error	0.990 (df = 25)
F Statistic	4.250** (df = 1; 25)
Note:	*p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01

Figur 8-47 - Regresjon på holdning til tilbakemeldinger og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse

Fra Figur 8-47 ser vi at respondentene på Lager 2 er signifikant mer fornøyd med tilbakemeldinger enn de på Lager 1 ved et signifikansnivå på fem prosent. Modellen har en forklaringskraft på 0.145 som vil si at lokasjon forklarer 14.5 prosent av variasjonen i opplevelse av tilbakemeldinger.

8.6 Oppsummering analyse

I dette kapitlet har vi gjennomført analyser mellom respondentenes svar på ulike spørsmål i spørreundersøkelsen gjennom en korrelasjonsmatrise. Videre har vi analysert funn knyttet til arbeidsmiljø, målinger, avlønningsmodell og tilbakemeldinger. Vi oppsummerer funnene fra analysen i Figur 8-48 under.

Delkapittel	Funn
Korrelasjonsmatrise	Vi finner flere signifikante korrelasjoner mellom respondentenes svar på ulike spørsmål i spørreundersøkelsen, med bruk av et signifikansnivå på 10 prosent. Vi finner en signifikant positiv korrelasjon mellom hvor tilfredse de ansatte er og hvor fornøyd de er med tilbakemeldinger. Vi finner også en positiv korrelasjon mellom tilfredshet og anerkjennelse. Videre finner vi at ansatte som presterer bedre i forhold til sine kollegaer, er signifikant mer positivt innstilt til prestasjonslønn.
Arbeidsmiljø	Vi finner at ansatte på Lager 2 er signifikant mer tilfredse enn ansatte på Lager 1. Videre finner vi ingen signifikant forskjell i samarbeid mellom team for de to lagerhusene. Vi finner heller ingen signifikant forskjell i selvrapporert sykefravær mellom Lager 1 og Lager 2.
Målinger	Vi finner ingen signifikant forskjell i holdninger til dagens målinger mellom ansatte med ulike stillinger. Det er dermed ikke grunnlag for å hevde at de ulike stillingene opplever sine målinger forskjellig.
Avlønningsmodell	Vi finner ingen signifikant forskjell i holdninger til prestasjonslønn mellom Lager 1 og Lager 2, eller mellom de ulike stillingene lageransatte kan ha. Vi finner imidlertid at teamledere på Lager 1 er signifikant mer positivt innstilt til prestasjonslønn enn teamledere på Lager 2. Videre finner vi at ansatte som ønsker fastlønn med kun individuell bonus presterer signifikant bedre enn de som kun ønsker fastlønn. Vi finner også at ansatte på Lager 2 føler seg signifikant mer anerkjent enn ansatte på Lager 1.
Tilbakemeldinger	Vi finner at respondentene på Lager 2 er signifikant mer fornøyd med tilbakemeldinger enn de på Lager 1, med et signifikansnivå på fem prosent.

Figur 8-48 - Oppsummering analyse

I neste kapittel vil teori, empiri, funn og analyse bli anvendt i diskusjonen av forskningsspørsmålene presentert i kapittel 1.

9. Diskusjon av forskningsspørsmålene

I dette kapittelet vil vi diskutere funnene og analysene presentert i kapitelene 7 og 8. Diskusjonen vil knytte forskningsspørsmålene og problemstillingen presentert i kapittel 5 opp mot teori og empiri. Vi gjentar forskningsspørsmålene:

Forskningsspørsmål 1: *Kan belønningsordning føre til ønskede incentiveeffekter i Lagervirksomheten?*

Forskningsspørsmål 2: *Kan belønningsordning føre til ønskede sorteringseffekter i Lagervirksomheten?*

Først vi ta for oss funn og relevant faglitteratur i lys av forskningsspørsmål 1.

9.1 Forskningsspørsmål 1: Kan en belønningsordning føre til ønskede incentiveeffekter i Lagervirksomheten?

For vellykket og lønnsom lagerdrift er Lagervirksomheten avhengig av å klare såkalte cut-off tider. Cut-off tid er seneste tidspunktet en levering skal være klar for transport. Samtidig skal leveringen inneholde riktige varer, og skader eller uhell må minimeres. Altså er det krav til både produktivitet og nøyaktighet. I tillegg til produktivt og nøyaktig arbeid vet vi at Lagervirksomheten er avhengig av samarbeid for å nå målene. En annen viktig faktor for at Lagervirksomheten når målene sine er tilstedeværelse, både på jobb og ved lavt sykefravær. Fra funnene vet vi at innsatsen på disse fire områdene ikke alltid er like god. Vi vet samtidig at samtlige respondenter på spørreundersøkelsen mener de selv presterer likt eller bedre enn sine kollegaer, men det kan være grunn til å tro at det ikke er tilfellet.

Fra presentasjon av forskningsspørsmålene i kapittel 5, vet vi at det er en sterk indikasjon på at monetær belønning vil påvirke de ansattes atferd. Dette samsvarer med hvordan incentiveeffekt beskrives å ha en direkte påvirkning på ansattes atferd (Bragelien, 2016). I samråd med ledelsen og dybdeintervju med de ansatte har vi kartlagt viktige områder for de lageransatte, og kommet frem til produktivitet, nøyaktighet, samarbeid og tilstedeværelse.

For å fremme prestasjon gjennom incentiveeffekter, vil Lagervirksomheten være avhengig av en prestasjonsbasert belønning der ønsket atferd belønnes. Bedre prestasjoner på ønskede områder oppnås av flere årsaker. Ved å innføre prestasjonslønn på enkelte aktiviteter, vil

lageransatte vri fokuset sitt til oppgavene som er utslagsgivende for belønning. En annen årsak kan være at de lageransatte motiveres til å jobbe hardere med den aktiviteten som gir ekstra belønning. Vridningen av fokus kan være positivt for prestasjonen på den oppgaven som måles, men det kan også vri oppmerksomheten bort fra andre viktige oppgaver og områder (Bragelien, 2009).

Vi vil videre diskutere hvordan en belønningsordning kan påvirke atferd de fire viktige områdene i Lagervirksomheten hver for seg. Vi starter med produktivitet.

Produktivitet

Med fokus på produktivitet som et viktig område i Lagervirksomheten, menes såkalt faktorproduktivitet. Faktorproduktivitet er mengden som produseres per enhet innsats av én produksjonsfaktor (Østenstad, 2017). I Lagervirksomheten vil primært produksjonsfaktoren være timeverk, og produktet som produseres er lagertjenester. En form for produktivitet i Lagervirksomheten vil da eksempelvis være hvor mange linjer som er plukket av én ansatt per time.

Fra våre funn vet vi at de ansatte har blandede holdninger til lønn basert på prestasjoner, der Figur 7-20 viser at kun 11 prosent er «Litt negativ» eller «Negativ» til dette. Holdningene er altså generelt positive, der enkelte uttrykker: «*Det er klart at man burde betales etter hva man gjør eller hvordan man utfører noen oppgaver*» og «*Det hadde vært fabelaktig hvis det hadde vært sånn*». Vi vet at disse holdningene forutsetter godt design, da enkelte ansatte har uheldige erfaringer med tidligere bonusordninger knyttet til produktivitet: «*Stressende. Var man i veien ble man skreket på. Noen tok pre workout (prestasjonsfremmende kosttilskudd) før jobb og det tok helt av*». Videre diskuterer vi prestasjonsbasert lønn for å fremme produktivitet, i lys av ordningens design.

Monetær eller ikke-monetær

I teorikapittelet presenterte vi hvordan belønning kan brukes som styringsverktøy og være kilden til motivasjon (Bragelien, 2016). Fra intervjuene med de ansatte er det nærliggende å anta at faglitteraturen sine funn også er gjeldende for Lagervirksomheten. Våre funn viser at både monetær og ikke-monetær belønning gir motivasjon til de ansatte. Eksempelvis hørte vi fra en lageransatt at «*bonus er fin motivasjon*», og at bonus «*vil gjøre at jeg jobber bedre*».

Dette utsagnet henger sammen med at flere ansatte føler de ikke får igjen for å yte ekstra, «*står på veldig mye, men det er egentlig ikke noe ekstra gevinst*».

For ikke-monetær belønning, viser analyse av spørreundersøkelsen og korrelasjonsmatrisen i Figur 8-3 at det er signifikant positiv korrelasjon mellom hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger og hvor anerkjent de føler seg. At ansatte føler seg anerkjent behøver ikke nødvendigvis å tale for at de er motiverte og produktive, men det kan gi en indikasjon på ikke-monetær belønning sin effekt på ansattes motivasjon. Samme funn finner vi i dybdeintervjuene der en lagermedarbeider påpeker at: «*Tilbakemeldinger er veldig bra. Får følelse av at de følger med. At jobben jeg gjør er viktig.*». Funnene om ikke-monetær belønning sin effekt sammenfaller med Grant og Gino (2010) sine eksperimenter. Der finner de sammenheng mellom takknemlighet og prososial motivasjon, som videre førte til endret atferd. Også Stajkovic og Lufthans (1997) finner i sin metaanalyse at bruk av muntlig tilbakemeldinger kombinert med sosial belønning gir signifikant forbedret prestasjoner. Samme personer gjorde noen år senere en ny metanalyse av 72 studier med hele 13 300 respondenter. Der fant de at tilbakemeldinger øker prestasjoner med 10 prosent, og sosial anerkjennelse øker prestasjoner med 17 prosent (Stajkovic og Lufthans 2003). Dette taler for at tilbakemeldinger gir økt prestasjon blant lageransatte i Lagervirksomheten.

Vår datainnhenting gjennomføres anonymt, og den gir derfor ikke mulighet til å teste sekundærdata på prestasjon opp mot respondentene i spørreundersøkelsene. Respondentene har imidlertid svart på hvordan deres egen prestasjon er, relativt til sine kollegaer. I dette spørsmålet er det flere usikkerhetsmomenter. Vi vil diskutere mer rundt selvrappotering senere, men innledningsvis vil vi nevne at hva hver enkelt legger i å «prestere» kan være individuelt. Eksempelvis kan en ansatt mene at det å ha en hyggelig tone, snakke med alle og spre god stemning kan være viktig på arbeidsplassen, og følgelig anse det som gode prestasjoner. På den annen side kan andre være opptatt av å få arbeidsoppgavene gjort på kortest mulig tid, og at følgelig det er kriteriet for god prestasjon. Det er ikke nødvendigvis hva Lagervirksomheten ser på som produktivt arbeid som reflekteres i de ansattes selvrappoterte prestasjon. På lik linje med studien til Baard et al. (2004) kan det da oppstå bias i dataen der ansatte over- eller undervurderer egne prestasjoner.

Det som på den annen side taler for troverdigheten til selvrappoterte prestasjon, er at de fleste ansatte er med på et scoring-system, der de blir rangert per dag på aktuelle KPIer. Disse KPIene er ikke alltid, men i mange tilfeller, en god indikasjon på produktivt arbeid. Det er

derfor god grunn til å anta at de ansatte har et visst forhold til hvordan de presterer relativt til sine kollegaer. Vi benytter derfor selvrapportert prestasjon som prestasjonsindikator for de lageransatte.

Flere metaanalyser finner signifikant korrelasjon mellom prestasjon og ikke-monetær belønning (Stajkovic og Lufthans, 1997 og 2003; Grant og Gino, 2010). I spørreundersøkelsen finner vi på den annen side motstridende resultater, der vi ikke ser noen signifikant korrelasjon mellom prestasjon og ikke-monetær belønning i Figur 8-3. Fra korrelasjonsmatrisen presentert i kapittel 8 ser vi ikke signifikant korrelasjon mellom anerkjennelse og prestasjon, og mellom tilbakemelding og prestasjon. Slik det er argumentert over, ser vi signifikant korrelasjon mellom ikke-monetære incentiver, i form av tilbakemeldinger og anerkjennelse, og tilfredshet for de ansatte. Fra korrelasjonsmatrisen vet vi derimot at tilfredshet og prestasjon ikke har signifikant korrelasjon. Oppsummert finner vi altså ikke noen signifikant korrelasjon mellom ikke-monetær belønning og selvrapportert prestasjon i spørreundersøkelsen. Imidlertid finner vi at det er viktig for andre faktorer i Lagervirksomheten. Betydningen av disse andre faktorene vil vi komme tilbake til senere.

For monetær belønning ser vi på den annen side en direkte sammenheng med motivasjon og prestasjon. Samtlige lageransatte i dybdeintervjuene uttrykker monetær belønning som en viktig motivasjonsfaktor: «Penger, enkelt og greit. Det er jo derfor vi er her» og «Man må tjene penger». Dette taler for at monetære incentiver er egnet for å påvirke atferd mot økt produktivitet.

Stajkovic og Lufthans (2003) fant, i likhet med våre funn, klare sammenhenger mellom monetær belønning og prestasjon. I deres eksperiment ga bruk av monetær belønning alene en økning i prestasjoner med 23 prosent (Stajkovic og Lufthans 2003). Fra metaanalysene presentert tidligere i utredningen, kjenner vi til flere studier som viser sammenheng mellom monetær belønning og prestasjoner. Eksempelvis finner Condly et. al. (2003) 27 prosent økning i prestasjoner ved implementering av monetære incentiver. Empiri på prestasjonsbasert belønning sier at uinteressante oppgaver og prestasjonslønn har en positiv sammenheng på 0.42 (Weibel, Rost & Osterloch, 2010). Det kan diskuteres hvorvidt Lagervirksomheten har uinteressante oppgaver eller ikke, men basert på dybdeintervjuer og innledende samtaler, anses arbeidsoppgavene til de lageransatte som relativt standardiserte. Det vi imidlertid vet er at korrelasjonsmatrisen i Figur 8-3 viser en signifikant positiv korrelasjon mellom prestasjon og holdninger til prestasjonsbasert monetær belønning. Da oppgavene virker å være

standardiserte, kan vi anta at resultatene til Weibel m.fl (2010) sitt studie med 27 525 respondenter er overførbart til Lagervirksomheten.

For å øke produktiviteten i Lagervirksomheten, må de ansatte motiveres til å yte en høy innsats. Fra dybdeintervjuene vet vi at det ikke kun er ytre faktorer som motiverer lageransatte. Flere lageransatte uttrykker indre motivasjon knyttet til kunders tilfredshet: «*Jeg motiveres i utgangspunktet av å ha fornøyde kunder*», «*Glade ansatte og hvis kunden er fornøyd*». Disse ansatte opplever da glede og tilfredshet med arbeidsoppgavene. Cerasoli og Nicklin (2014) finner en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prestasjoner, noe som taler for at dette er viktig for produktiv lagerdrift. I samsvar med funnene til Deci (1971) og Deci et al. (1999), kan monetære incentiver på produktivitet skape «crowding-out»-effekter der indre motivasjon knyttet til tilfredse kunder kan svekkes. Empiri viser imidlertid også at monetære incentiver kan øke indre motivasjon (Fang & Gerhart, 2012). Ved bruk av prestasjonsmål direkte koblet til kunders tilfredshet, vil ytre incentiver og indre motivasjon ikke gå på bekostning av hverandre. På denne måten kan Lagervirksomheten skape «crowding-in»-effekter der monetære incentiver øker indre motivasjon. For å oppnå slik effekt er det viktig at ledelsen i Lagervirksomheten formidler denne koblingen mellom kunders tilfredshet og oppnåelse av prestasjonsmålet.

Primært er det altså ytre motivasjon vi påvirker gjennom prestasjonslønn. Dette kan være problematisk da det kan svekke indre motivasjon. Som argumenter over mener vi imidlertid at prestasjonsmålene kan være i henhold til hva som skaper tilfredshet for lageransatte, og anser derfor ikke nødvendigvis påvirkning av ytre motivasjon som ødeleggende for indre motivasjon.

Samlet ser vi i Lagervirksomheten at monetær prestasjonsbasert belønning virker å samsvare med presentert faglitteratur, da vi finner en signifikant positiv korrelasjon mellom monetære incentiver og prestasjon. For ikke-monetær belønning finner vi imidlertid ingen signifikant sammenheng til prestasjon for produktivitet. Videre vil vi diskutere funn omkring avlønningsmodellen skal være individuell eller kollektiv i lys av incentiveffekt for endret atferd på området produktivitet.

Individuell eller kollektiv

For å oppnå sterkest incentiveffekt på produktivitet, tilsier gratispassasjer-problemet at det burde benyttes individuelle prestasjonsmål (Bragelien, 2012). På lageret jobber de ansatte i

team, men vi vet også at mange av arbeidsoppgavene er individuelle. Det vil derfor være mulig å ha prestasjonsbasert belønning på disse individuelle arbeidsoppgavene. Vi vet at Lagervirksomheten i dag har flere ulike prestasjonsmål som omhandler produktivitet. Eksempelvis fra intervju med en lagermedarbeider vet vi: «*KPI'er er på hva vi plukker. Vi har 17 linjer som er satt opp i timen. Og det er hva man skal ha.*» For vedkommende er det altså en eksisterende standard på 17 linjer i timen. For individuell prestasjonsbasert belønning kunne vedkommende fått belønning for hver linje plukket utover dette.

Basert på dybdeintervjuene med lageransatte, har vi indikasjon på at prestasjon bør måles etter ulike kriterier for de ulike stillingene i Lagervirksomheten. Mens antall linjer plukket kan være et egnet mål for lagermedarbeidere, vil ikke dette være egnet for support-ansatte. Support-ansatte uttrykte i dybdeintervjuene at egnet prestasjonsmål for deres arbeidsoppgaver vil være målet som benyttes i dag, svarprosent på mail til kundene: «*Det må bli den svarprosenten i SuperOffice som er løsningen*». En ulempe med en slik individuell ordning for support-ansatte er at disse også hjelper til ute på gulvet dersom det er behov for dette. I likhet med Aarbu og Torsvik (2007) sine funn, kan bonus på kun svarprosent, skape uheldige vridningseffekter. Support-ansatte vil da ha lite incentiver til å gjøre andre oppgaver enn å svare på mail.

For teamledere kan en individuell ordning baseres på antall linjer plukket, da disse også jobber på gulvet sammen med lagermedarbeidere. I spørreundersøkelsen ble det imidlertid uttrykt at KPI'er ikke er en rettfærdig måte å måle deres produktivitet på: «*Vanskelig å vite, da jeg ikke kan måles med KPI, for jeg har en del andre oppgaver som er administrative*». En individuell ordning for teamledere kan dermed virke urettferdig og skape negative vridningseffekter bort fra viktige administrative oppgaver. Dette samsvarer med hva Holmström og Milgrom (1991) påpeker, at individuelle ordninger kan skape problemer når oppgaver er vanskelig å måle.

Fra Figur 7-16 ser vi at de ansatte virker å være positivt innstilt til målingene Lagervirksomheten har i dag, der kun én respondent er negativ. Dagens målinger går blant annet på antall linjer plukket for lagermedarbeidere og teamledere, og på svartid til kundene for support-ansatte. Fra regresjonen i Figur 8-17 ser vi at det ikke er noen signifikant forskjell mellom de ulike stillingene på holdninger til dagens målinger. Dette taler for at dagens målinger er egnet for de ulike stillingene ved implementering av en individuell bonusordning.

Til tross for at gratispassasjer-prinsippet taler for at individuell prestasjonsbasert belønning vil gi sterkest incentiveffekt, viser empiri at kollektiv prestasjonslønn også har sine fordeler

(Condly et al., 2003; DeMatteo et al., 1998). I Lagervirksomheten arbeider de ansatte i team, der de kan observere hverandres innsats. Ved en kollektiv bonusordning på teamet som helhet vil det kunne oppstå peer pressure, der lav innsats straffes gjennom sosiale mekanismer. På den måten kan kollektiv bonus føre til at de ansatte påvirke hverandre til høyere innsats (Bragelien, 2012).

En kollektiv ordning kan for lagermedarbeidere og teamledere baseres på cut-off tider, uttrykt av ansatte i både dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen: «*Hvis du klarer alt, cut off*», «*At vi klarer og holde tidsfrister som er satt av kunden*». Fra dybdeintervjuene uttrykte supportansatte negative holdninger overfor kollektive bonusordninger. Dersom det skulle blitt gjennomført, ble det foreslått at det må baseres på oppnåelse av budsjett: «*Da må det bli i forhold til om man har eller ikke har oppnådd budsjett*». Dette skaper imidlertid svake incentiver for produktivitet da lageransattes individuelle påvirkning på kriteriet er svak.

Samlet sett har vi, i likhet med Bragelien og Kvaløy (2014) funn som tilsier at det ikke nødvendigvis er et fasitsvar som tilsier utelukkende individuelle eller kollektive ordninger. Funnene tilsier at individuell ordning kan være å foretrekke da den vil gi sterkest incentiveffekt og mange av lageraktivitetene måles individuelt. På den annen side har de lageransatte aktiviteter som ikke er like målbare eller krever samarbeid. Da kan en kollektiv ordning fungere bedre. En annen faktor som taler for kollektiv ordning er at de lageransatte kan observere hverandre, og følgelig vil sosiale mekanismer påvirke til høyere innsats (Bragelien, 2012).

Oppsummert

Oppsummert virker avlønningsmodell å kunne gi Lagervirksomheten ønskede incentiveffekter for produktivitet. For ulike produktivitetsmål fremstår ulike design å være formålstjenlig. Vi finner en signifikant positiv sammenheng mellom prestasjoner og holdninger til prestasjonsbasert lønn. Vi finner imidlertid ikke en direkte sammenheng mellom prestasjoner og holdninger til ikke-monetære belønninger. Sammenhengene indikerer at produktivitetsmål som svarprosent, cut-off tid og plukklinjer kan fremme produktivitet i Lagervirksomheten.

Samarbeid

I dette kapitlet vil vi diskutere hvorvidt avlønningsmodell kan gi incentiveffekter for å fremme samarbeid i Lagervirksomheten. Som diskutert i forrige delkapittel, vris fokuset ved

prestasjonsbasert belønning mot de arbeidsoppgavene som måles ved utregning av en eventuell bonus. Vi vil nå fokusere på samarbeid, hvor vi belyser ulike sider ved avlønning sin effekt på samarbeid. Diskusjonen har som mål å gi svar på hvorvidt avlønningsmodell kan gi incentiveffekter for å fremme samarbeid i Lagervirksomheten.

Fra spørreundersøkelsen, presentert i Figur 7-4, vet vi at nesten alle respondentene er «Enig» eller «Litt enig» i at samarbeid er viktig i Lagervirksomheten. Videre fikk vi i dybdeintervjuene høre fra lageransatte at «*vi hjelper hverandre, det er viktig*» og «*det er veldig travelt med tidsfrister iblant. Da hjelper vi hverandre*». Ettersom de ulike kundene har ulike hentetidspunkt, ulike tidspunkt for levering av varer og sesongforskjeller i etterspørsel, står samarbeid sentralt. På lik linje som at prestasjonsbasert belønning på produktivitet vil vri fokus til produktivitetsmål, vil prestasjonsbasert belønning på samarbeid vri fokuset mot oppgaver som fremmer dette. Utfordringen med samarbeid er imidlertid at det er vanskelig for Lagervirksomheten å måle hvor godt de ansatte presterer når det gjelder samarbeid. Lagervirksomheten har derfor et såkalt måleproblem, der prinsipalen ikke kan måle innsatsen til agenten, og følgelig ikke direkte belønne prestasjoner på området.

Fra funn vet vi at samarbeid er viktig i Lagervirksomheten, både internt i teamene og mellom teamene. Dette gjelder for begge lagerhusene, der regresjonen fra Figur 8-12 viser at holdninger til samarbeid ikke er signifikant forskjellig mellom lagrene. Analysen tyder da på at det ikke er grunnlag for å skille mellom lagerhusene i utforming av egnet belønningsmodell for å fremme incentiver for samarbeid. Fra diskusjon omkring incentiveffekt vet vi at individuell prestasjonslønn kan være egnet for å fremme produktivitet. Det er på den annen side grunn til å anta at vridningseffekter vil ta fokus bort fra samarbeid (Bragelien, 2016).

Kollektiv resultatoppnåelse

Det mest nærliggende for å fremme samarbeid er kollektive belønninger (Bragelien & Kvaløy, 2014). Ved kollektive ordninger vil oppgaver som er best for felleskapet i større grad bli prioritert enn individuelle. For Lagervirksomheten vet vi at det er noen felles mål alle forholder seg til. For samarbeid kan vi eksempelvis benytte cut-off tider. Lagervirksomheten opererer med et mål på å nå 98 prosent av cut-off tidene. Fra prestasjonsdata presentert under sekundærdata vet vi at dette målet ikke alltid nås. Dersom de ansatte har en kollektiv bonusordning på cut-off tider, der det blir utbetalt en bonus ved oppnådd mål, vil samarbeid i større grad kunne bli premiært. Dersom et team har ressurser til overs, og et annet team

kommuniserer at de har dårlig tid til cut-off, vil teamet med ledige ressurser ha et incentiv til å hjelpe. Samarbeid blir på den måten et viktig kriterium for bonusoppnåelse, og resultatet av en slik ordning kan være at lageret samlet sett når cut-off tidene i større grad.

Ulempen med en kollektiv bonusordning er problematikken omkring gratispassasjer. For å motvirke effekten med gratispassasjerer med kollektiv bonusordning, må ledelsen tydelig fremme at samarbeid er for alles beste, og på den måten skape sosiale mekanismer som gjør at teamene hjelper hverandre. Disse sosiale mekanismene vil trolig være mulig å oppnå i Lagervirksomheten, da de ikke er så mange lageransatte. I tillegg kan teamene observere hverandre, teamledere snakker sammen og siden behov for hjelp kan kommuniseres, mener vi peer pressure vil være mulig å oppnå (Bragelien, 2012). Vi vil senere komme tilbake til en generell diskusjon om kollektiv versus individuell avlønningsmodell.

Diskusjonen viser at kollektive incentiver kan bidra til å fremme samarbeid i Lagervirksomheten. Dette kan skape incentiver for at ulike team hjelper hverandre. Gratispassasjerproblemet er trolig ikke et stort problem da Lagervirksomheten har relativt få ansatte, og de kan observere hverandres innsats.

Skjønnsmessige eller operasjonelle målekriterier

Fra teorikapittelet har vi skilt mellom finansielle, operasjonelle og skjønnsmessige kriterier. Finansielle kriterier handler gjerne om finansielle måltall, hvor ulike finansielle resultater kan danne grunnlag for bonusutbetaling. Operasjonelle kriterier er ikke-finansielle måltall, som eksempelvis antall linjer plukket per time. (Bragelien & Kvaløy, 2014) Aktuelt for arbeidsoppgaver som ikke er åpenbart objektivt målbare, er skjønnsmessige kriterier (Bragelien & Kvaløy, 2014) Som vi har vært inne på er samarbeid vanskelig å måle for Lagervirksomheten. Fra funn vet vi at området er særdeles viktig, og følgelig noe Lagervirksomheten ønsker at deres lageransatte skal opprettholde. Ved skjønnsmessig kriterium for samarbeid kan leder benytte subjektivt skjønn for å vurdere ansattes prestasjoner etter samarbeidsevne. Dette ble uttrykt av flere lageransatte som ønsket målekriterium: «*Det må bare være at man følger med*», «*Det må bli ut ifra at de som styrer bonusen må være ute på gulvet og følger med*» og «*Trenger en person på gulvet som ser hvordan alle jobber*».

Det er imidlertid flere problematiske forhold med skjønnsmessig vurdering av samarbeid. Dersom eksempelvis cut-off tider brukes for kollektiv prestasjonsbasert belønning, vil de ansatte vite kriteriene for bonus og følgelig tilstrebe å nå målet. Med skjønnsmessig vurdering

vil det være vanskeligere for lageransatte å vite hva som skal til for å nå målet. Det vil ikke være noe synlig og kommunisert mål de kan strekke seg etter, og effekten av bonusordningen kan bære preg av dette, i henhold til målsettingsteorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Et annet problematisk forhold med subjektive skjønnskriterier er at de gjerne kan oppleves som urettferdig. Elementer som trynefaktor og smisking kan lett bli roten til dårlig arbeidsmoral ved subjektive målekriterier (Bragelien & Kvaløy, 2014). Blant lageransatte har det blitt uttrykt bekymringer overfor dette: «*Der jeg jobbet tidligere var bonus trynefaktorlønn, så kjenner man noen på toppen, fikk man høyere lønn*». Dette taler for at et operasjonelt kriterium i form av cut-off tid er mer egnet i Lagervirksomheten.

Oppsummering

Oppsummert fremstår det som at avlønning kan gi incentiveeffekter for å fremme samarbeid. Kollektive incentivordninger kan være et godt virkemiddel for å fremme samarbeid både innad i teamene og mellom teamene. Vurderinger basert på subjektivt skjønn virker å være ønsket av flere ansatte, men dette kan skape problemer, både knyttet til mangel på mål å strekke seg etter, og bruk av trynefaktor. Videre vil vi diskutere hvorvidt incentiveeffekter kan fremme nøyaktighet.

Nøyaktighet

Området vi nå skal diskutere om en belønningsmodell kan gi incentiveeffekter for, er nøyaktighet. Nøyaktig arbeid innebærer for lageransatte å unngå feil og uhell. Med feil menes plukk av feil vare, feil antall, levering til feil sted og liknende feil. Med uhell menes hendelser der varer blir påført skader, diverse utstyr blir påført skader eller i verste fall lageransatte blir skadet. Lagervirksomheten har i dag et prestasjonsmål som går på claims. Claims er kunden sin avviksrapportering på leveringer. Dersom leveringen har avvik på annet enn tid, vil kunden rapportere en såkalt claim.

Artz og Haywood (2015) finner i sin studie sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og risikoen for arbeidsrelaterte skader. Som diskutert hittil, har vi diskutert prestasjonslønn for samarbeid og produktivitet. Begge handler om å rekke mer, på like lang tid. Kuvaas (2008) påpeker at når monetære incentiver virker etter sin hensikt, vil fokuset være at oppgaven skal gjennomføres så effektivt så mulig, med et akseptabelt resultat. Altså kan prestasjonslønn gå på bekostning av andre faktorer, som kvalitet. Disse funnene samstemmer med erfaringer de ansatte ytret i dybdeintervjuene. På spørsmål om erfaringer med tidligere bonusordninger, fikk

vi høre fra en lageransatt med erfaring fra et annet sted: «*Før fikk jeg bonus etter hvem som plukket mest linjer. Det var mer stress. Og med stress så ble det gjort flere feil og mer ble ødelagt.*». Videre fikk vi også høre om tilfeller der lagermedarbeideren sin sikkerhet hadde blitt utsatt: «*Med prestasjonsbasert bonus på antall linjer ble man stresset og gjorde flere feil. For eksempel var det en som veltet en pall. Og det ble skummelt*» Det kan derfor tenkes at incentiveeffektene for å øke produktivitet gjør at plukkfeil, uhell og ulykker øker for Lagervirksomheten. Det kan da være nyttig å basere bonusordningen, eller deler av den, på målinger knyttet til kvalitet.

På den annen side fant Jenkins et al. (1998) at monetære incentiver ga signifikant positiv korrelasjon til kvantitative prestasjoner, men ikke signifikant sammenheng med kvalitetsmål. I metaanalysen til Jenkins et al. (1998) er det brukt 39 studier og totalt 3 124 respondenter, og de konkluderer med at prestasjonsbelønning på eksempelvis produktivitet ikke nødvendigvis vil gå utover nøyaktighet. Aarbu og Torsvik (2007) finner imidlertid at negative vridningseffekter oppstår dersom ordningen ikke er hensiktsmessig utformet. De mener at løsningen er å belønne flere elementer, og på den måten kan bedriften rette fokuset tilbake ønskede aktiviteter og målinger.

For Lagervirksomheten kan løsningen være å belønne nøyaktighet, på lik linje som produktivitet og samarbeid. Belønning av nøyaktighet er noe Lagervirksomheten tidligere har prøvd ut.

Tidligere ordning

Som beskrevet har Lager 2 tidligere gjennomført prestasjonsbasert belønning på nøyaktighet. Diskusjonen av incentiveeffekter for nøyaktighet vil derfor i stor grad omhandle erfaringer fra denne ordningen. Ledelsen uttrykte at denne ordningen var en suksess, og antall claims gikk ned. Ordningen gikk, ifølge ledelsen, ut på et kommunisert mål der en lik, kollektiv monetær bonus skulle bli utbetalt dersom målet ble nådd. Dette samsvarer med funn i dybdeintervjuer, der en lagermedarbeider på Lager 2 sa: «*Vi måtte klare et mål på antall claims. Hvis vi klarte å holde oss under kravet, så skulle vi få utdelt en bonus*». Lagermedarbeideren påpekte også hva det gjorde med de ansatte: «*Det var veldig bra. Veldig positivt og det motiverte folk. Så det på andre, at den bonusen skal vi få. Vi fikk gjort like mye, men folk var mer forsiktig.*». Fra denne respondenten virker det som målene ble godt kommunisert og at innsatsen virkelig økte

på ønsket område. Dette samsvarer med presentert faglitteratur om økt prestasjon for prestasjonsbelønnede aktiviteter (Condly et al., 2003).

På den annen side vet vi fra andre respondenter at dette ikke var tilfellet for alle. Eksempelvis svarte en lageransatt på Lager 2 på spørsmål om hva bonusordningen gikk ut på: «*Aner ikke. Vi bare fikk penger og alle fikk det samme. Vi fikk ikke julebord, så tror kanskje det var noe med det.*». Dette tyder på at enkelte lageransatte ikke hadde god kjennskap til bonusordningen. Den ansatte var fornøyd med bonusutbetalingen, og sa det var en veldig hyggelig overraskelse, men det har ikke fungert som styringsmekanisme hos Lagervirksomheten. Fra spørreundersøkelsen svarte hele 4 av 9 at de ikke hadde vært med på bonusordning på Lager 2. Dette kan forklares med at de ansatte er relativt nye, eller at de ikke var en del av ordningen. Ledelsen bekrefter imidlertid at samtlige ansatte på Lager 2 var med på ordningen og antall år respondentene sier de har jobbet tilsier at samtlige var en del av ordningen som ble gjennomført i 2020. Altså er det flere som har vært med på en prestasjonsbasert bonusordning, uten at de vet det. Lagervirksomheten har dermed et stort forbedringspotensial når det gjelder formidling av prestasjonsmål, slik at en eventuell bonusordning kan benyttes som et styringsverktøy for å skape direkte incentiveeffekter.

Til tross for dårlig kommunikasjon av ordningen, vet vi at ledelsen er fornøyd med den, målet for antall claims ble nådd, og bonusen på 5000 kroner ble utbetalt til samtlige ansatte. Selv om flere lageransatte på Lager 2 ikke vet de har vært med på ordningen, ga den effekt og nøyaktigheten økte. Av de som var klar over ordningen, svarte også alle fem ansatte på Lager 2 at de opplevde ordningen som «Bra», slik Figur 8-37 viser.

Oppsummering

Fra funn, erfaringer fra tidligere ordning og eksisterende faglitteratur virker det som avlønning kan gi incentiveeffekter for å fremme nøyaktighet. Claims, prestasjonsmålet bedriften benytter i dag, virker å være egnet for prestasjonsevaluering basert på tidligere erfaring. Videre vil vi diskutere fravær i lys av incentiveeffekter.

Fravær

Det neste området vi skal se på i forskningsspørsmål 1 er fravær. Incentivordninger for fravær er fra tid til annen tema i nyhetsbildet til landets økonomiaviser. Senest i høst har blant annet Tess, IKEA og Jysk sine bonusordninger blitt kritisert og rost fra både næringslivet og

politikken. Venstresiden og LO stiller seg kritiske til det de omtaler som en diskriminerende og potensielt ulovlig bonuspraksis. På den annen side taler flere fra næringslivet og høyresiden for at Norge topper listene over sykefravær i verden, og følgelig ønsker slike tiltak velkommen (E24, 2021).

Vi vet Lagervirksomheten har hatt utfordringer med fravær, og sekundærdata viser et svært høyt fravær blant lageransatte. Dataene vi har tilgang på når det gjelder fravær, er fra et «annerledes år» med COVID-19, men tallene er høye uavhengig av dette. Også fra dybdeintervjuene vet vi at fravær er en utfordring. Ikke bare i form av at ansatte er borte, men også fordi det skaper misnøye. Eksempel på dette kommer blant annet frem i sitat fra en lagermedarbeider som sier: «*Jeg blir veldig demotivert av sånt tøysefravær som jeg kaller det*». Videre kom det som forslag fra en lageransatt at fravær kunne være et kriterium for bonusutbetaling: «*Vi har hatt problem med fravær, og da kunne man gitt bonus på lite fravær.*» Vi vil se på hvordan dette vil ta seg ut i Lagervirksomheten. Både innledende samtaler og dybdeintervjuene gir inntrykk av at problemet rundt fravær gjelder begge lagerhusene, men fra spørreundersøkelsen ser vi at gjennomsnittlig fravær ved Lager 1 er høyere enn ved Lager 2. Regresjonen i Figur 8-16 viser imidlertid ingen signifikant forskjell mellom lagerhusene. Vi har dermed ikke grunnlag for å hevde at det er noen forskjell og behandler Lagervirksomheten som helhet når det omhandler temaet.

Målekriterier

Dale-Olsen (2012) fant i sin studie sammenheng mellom prestasjonslønn og lavere sykefravær. Liknende funn gjorde Pouliakas og Theodoropoulos (2011) da de fant at ansatte med individuelle prestasjonsbaserte belønninger hadde signifikant lavere fravær. Videre viste studien at effekten var sterkere for bedrifter med høyere fravær enn gjennomsnittet. Vi vet at Lagervirksomheten har hatt utfordringer med høyt fravær, og det kan derfor tenkes at effekten vil være sterk i henhold til Pouliakas og Theodoropoulos (2011) sine funn. Årsaken til at fraværet blir lavere, er ikke at de ansatte blir mindre syke, men heller at arbeidsgiver og arbeidstaker deler kostnadene ved sykefravær (Dale-Olsen, 2012). Bonusordning på sykefravær er noe Lagervirksomheten har forsøkt tidligere.

Tidligere ordning

Da Lagervirksomheten tidligere har benyttet en bonusordning basert på sykefravær, vil erfaringer med tidligere ordning benyttes i diskusjonen om hvorvidt avlønning kan fremme incentiver for tilstedeværelse.

Ulike studier finner at prestasjonsbasert belønning kan påvirke til lavere sykefravær (Dale-olsen, 2012; Pouliakas & Theodoropoulos, 2011). Vi vet også at sykefravær har vært et vurderingskriterium på bonusordning hos Lager 1, grunnet problemer med høyt sykefravær. Lagerledelsen omtaler ordningen som lite vellykket, og sier det ble mye misnøye og ikke merkbart mindre fravær. Dette strider mot funnene til Pouliakas og Theodoropoulos (2011) som finner at effekten av prestasjonslønn på reduksjon i sykefravær var sterkere for bedrifter med høyere fravær enn gjennomsnittet.

Ordningen ble implementert i forbindelse med utflytting av en stor kunde, tidligere omtalt som spesiell hendelse hos Lagervirksomheten, og den ga individuelle trekk i bonus per dag med fravær. Lagerledelsen opplyste at ordningen ble kommunisert og satt inn som tiltak på høyt sykefravær. Fra dybdeintervjuene vet vi derimot at ordningen ikke var så godt kommunisert: «*Overraskende, vi fikk høre at det var muligens en bonus. Ikke noe om hva den gjaldt*» og «*Det var en veldig høy kanskje-faktor. Så overraskelsen var stor da vi fikk den*». Videre spurte vi hvorvidt de ansatte følte bonusen påvirket oppmøte. Flere av respondentene merket ikke noen forskjell, og de uttalte blant annet: «*Hvis ikke du vet hva du jobber opp imot, hvordan skal du da motivere deg selv til det?*». Funnene om dårlig kommunikasjon av ordningen bekreftes fra spørreundersøkelsen, der kun 10 av 18 svarer «ja» på om de har vært med på bonusordning hos Lagervirksomheten på Lager 1. Noen av disse kan skyldes nyansettelser og langtidssyke på det aktuelle tidspunktet, men fra innledende samtaler og sammenligning opp mot ansiennitet, vet vi at flere enn 10 ansatte tok del i ordningen. Dette tyder på at enkelte ikke er klar over at de har tatt del i en bonusordning.

Videre var det andre som følte ordningen var urettferdig. Én respondent mente selv sin egen innsats var upåklagelig og stort sett alltid møtte opp. Den ansatte uttalte om ordningen: «*Det var dumt for meg, for jeg hadde sykt barn 3-4 dager, og da fikk man lite bonus.*» Dette var i kontrast til andre som, ifølge vedkommende selv, gjorde langt mindre på jobb, men nå fikk mer i bonus. Ordning ble oppfattet som urettferdig, noe som kan virke svært ødeleggende for motivasjonen til de ansatte (Greenberg, 1990). Også i henhold til likeverdsteori, motiveres

ansatte når de opplever rettferdighet basert på sammenlikninger med det andre får. (Kaufmann & Kaufmann, 2015) På den annen side viser Figur 8-36 at holdningene til de ansatte overfor tidligere ordning ved Lager 1, uttrykt i spørreundersøkelse, er positive. Inntrykket man får av negativitet knyttet til ordningen kan forklares med at enkelte ansatte uttrykker sterke meninger overfor temaet, slik én respondent på dybdeintervjuene hevdet: «*Det negative var nok knyttet til de som fikk utbetalt mindre, det hørte du veldig godt fordi de synes det var forferdelig urettferdig å ikke få full bonus*». Dette tyder på at fåtallet som er misfornøyde, er mer høylytte enn andre, og dermed setter stemningen for lageret som helhet.

Konklusjonen til ledelsen, basert på erfaringer fra forsøket, er at bonusordning på sykefravær ikke fungerer. Med bakgrunn i faglitteratur mener vi det er flere bakenforliggende årsaker til at ordningen gikk som det gjorde. Blant årsakene mener vi at på tidspunktet ordningen ble implementert i Lager 1, var det store usikkerhetsmomenter for de ansatte. Det var nettopp en stor kunde som hadde sagt opp kontrakten med Lagervirksomheten, og det var usikkert hvorvidt de som hadde jobbet med kunden fikk tilbud om jobb videre. Det viser seg også at betingelsene for ordningen ikke var godt nok kommunisert. Dette ser vi både fra spørreundersøkelsen og i dybdeintervjuer, der det ble sagt at utbetalingen var overraskende for flere. Misnøye rundt tidligere ordning kan da skyldes andre faktorer enn målekriterier på sykefravær, og betyr ikke nødvendigvis at en slik ordning implementert riktig er upassende.

Oppsummert

Samlet viser faglitteratur at avlønning kan påvirke sykefravær. Dette skjer ikke fordi de ansatte blir mindre syke, men fordi kostanden deles mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Lagervirksomheten har tidligere forsøkt bonusordning på sykefravær. Denne ordningen omtales av ledelsen som lite vellykket. Funn tyder på at det ikke nødvendigvis er målekriteriet som er feil, men måten det ble gjennomført på. Videre skal det sies at bonusordninger basert på sykefravær har blitt kritisert, da det kan fremstå som urettferdig, diskriminerende eller utdatert.

Oppsummering forskningsspørsmål 1

Vi ser at flere av områdene Lagervirksomheten ønsker å fremme økt innsats på, kan påvirkes av incentiveeffekter. Diskusjonen viser imidlertid at ulike områder krever ulike ordninger, og at noen kan potensielt virke motstridene. Videre viser det seg at sykefravær fremstår som utfordrende å direkte påvirke gjennom en avlønningsmodell i Lagervirksomheten. Vi vil

diskutere de ulike områdene opp mot hverandre, samt gi en samlet anbefaling senere i utredningen.

9.2 Forskningsspørsmål 2: Kan en belønningsordning føre til ønskede sorteringseffekter i Lagervirksomheten?

I forskningsspørsmål 1 har vi diskutert hvorvidt en belønningsordning kan gi ønskede incentiv-effekter i Lagervirksomheten. Incentiv-effekter kan styre atferd direkte, men belønningsordninger kan også skape andre effekter. Vi skal i forskningsspørsmål 2 se på hvorvidt en belønningsordning kan føre til ønskede sorteringseffekter i Lagervirksomheten.

Lagervirksomheten har utfordringer med å beholde, samt å tiltrekke seg dyktige ansatte. Slik vi har presentert tidligere, er Lagervirksomheten lokalisert i et område der etterspørsel etter ufaglært arbeidskraft er høy, og tilbudssiden er begrenset. Fra intervjuer og samtaler med ledelsen og lageransatte har vi fått indikasjon på at “rykter” om at “gresset er grønnere” hos konkurrentene, er holdninger blant de ansatte. Vi har blant annet hørt: *«Jeg som plukker mye. Hos nærmeste konkurrent får man bonus for det.»* og *«Ingen ser at jeg har plukket masse. Ingen forskjell på dårlig eller flink her.»* Videre har vi også direkte bevis på at dyktige medarbeidere har sluttet: *«Vi har hatt folk som har vært veldig bra, men mista dem av småting som å bli sett, og det å bli verdsatt.»*

På den annen side kom det også frem at flere ansatte har dårlige opplevelser med prestasjonsbasert lønn, og at lønnsmodellen i Lagervirksomheten slik den er i dag er en faktor for hvorfor vedkommende ønsker å bli værende. På spørsmål om tidligere erfaring med prestasjonsbasert belønning fikk vi høre: *“Stressende. Var man i veien ble man skreket på. Noen tok pre workout (prestasjonsfremmende kosttilskudd) før jobb og det tok helt av. Det ble too much.”*

Vi fikk i likhet med faglitteraturen inntrykk av at opplevelsen av rettferdighet er viktig: *“Det bør være lik lønn for alle. Jeg er veldig for rettferdighet. Der jeg jobbet tidligere var bonus trynefaktorlønn, så kjenner man noen på toppen, fikk man høyere lønn”*

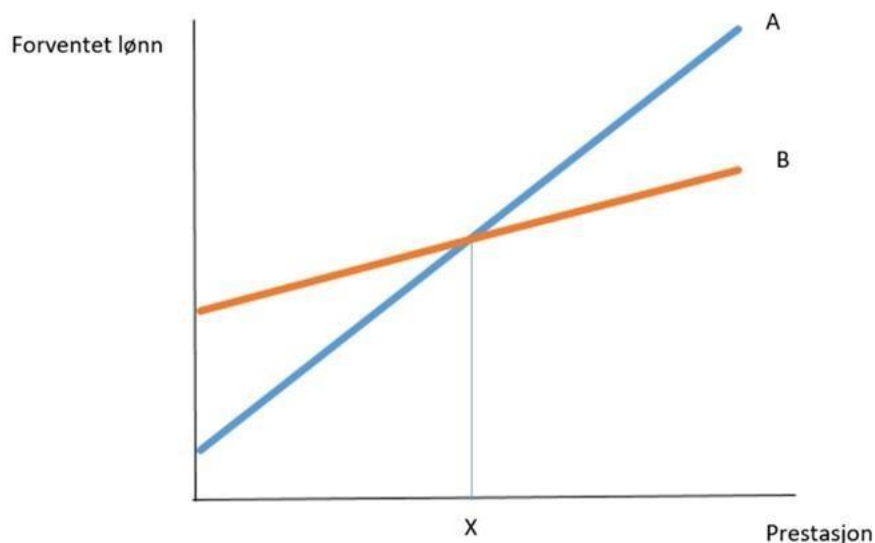
For videre diskusjon av forskningsspørsmål 2 vil vi se på spørsmålet fra to ulike perspektiver. Den ene vil være hvilke egenskaper Lagervirksomheten ønsker at sine ansatte skal besitte, og

følgelig hvordan beholde, samt tiltrekke ansatte med disse egenskapene. Den andre vil være hva ansatte anser som viktige faktorer for å bli værende i Lagervirksomheten.

Egenskaper Lagervirksomheten ønsker hos ansatte

For å tiltrekke, samt beholde, ansatte med en viss type egenskaper, ønsker Lagervirksomheten å oppnå såkalte sorteringseffekter.

Figur 9-1 viser to ulike lønnsmodeller, A og B. Lønnsmodell A har en lavere fastlønn, men høyere grad av variabel lønn. Ved prestasjon X ser vi skjæringspunktet mellom lønnsmodell A og B. For prestasjon til venstre for prestasjon X, vil B gi høyest forventet lønn. For høyere prestasjon enn X, vil A være å foretrekke for arbeidstaker. På denne måten vil ansatte tiltrekkes bedrifter som gir forventet høyest inntekt. Ved å designe en avlønningsmodell som premierer ønskede egenskaper, vil Lagervirksomheten på sikt oppleve en sorteringseffekt der ansatte som presterer godt på disse egenskapene vil tiltrekkes (Bragelien & Kvaløy, 2014).



Figur 9-1 - Sorteringseffekt. Kilde: Bragelien og Kvaløy (2014)

For å oppnå positive sorteringseffekter gjennom avlønningsmodell, må bedriften implementere en ordning som tiltrekker og beholder ansatte som presterer godt. I miljøet til Lagervirksomheten, operer nærmeste konkurrent med prestasjonsbasert belønning. Trolig ønsker nærmeste konkurrent tilsvarende egenskaper som Lagervirksomheten, og har følgelig designet avlønningsmodellen deretter. Det medfører at konkurrenter tiltrekker seg

Lagervirksomheten sine beste ansatte. Bragelien og Kvaløy (2014) påpeker at modellen om sorteringseffekt er et forenklet bilde av virkeligheten. Til tross for dette forenklete bilde, viser funnene fra Lagervirksomheten samme tendens som rammeverket for sorteringseffekt, der enkelte ansatte har gått til nærmeste konkurrent: «*Vi har hatt folk som har vært veldig bra, men mista dem av småting som å bli sett, og det å bli verdsatt*». For å motvirke den negative sorteringseffekten, må Lagervirksomheten undersøke hva slags avlønningsmodell som tiltrekker de beste arbeiderne. Våre funn ser på selvrapportert prestasjon fra respondentene på spørreundersøkelsen, og vi benytter dette for å undersøke hva som skal til for å beholde de ansatte som presterer best.

Monetær belønning

Lazear (2000) finner at implementering av monetær prestasjonslønn øker produktiviteten til de ansatte, der halvparten av produktivitetsøkningen forklares med sorteringseffekter mot en sammensetning av mer produktive ansatte. Eksperimentet til Eriksson og Villeval (2008) støtter funnene til Lazear (2000) der de finner at ansatte med høyt ferdighetsnivå tiltrekkes av prestasjonsbasert belønning, og følgelig yter høy innsats med en slik avlønningsmodell.

Fra våre funn vet vi at de lageransatte stiller seg positivt til monetær belønning av prestasjoner. Vi ser også signifikant positiv korrelasjon mellom selvrapportert prestasjon og ønsket om prestasjonsbasert belønning i Figur 8-3. Det betyr at medarbeidere som mener de presterer bedre relativt til kollegaene sine, er signifikant mer positive til monetær prestasjonsbasert lønn. Dette sammenfaller med funnene til Eriksson og Villeval (2008) og tyder på at implementering av prestasjonsbasert lønn i form av monetær belønning kan skape en sorteringseffekt der ansatte som presterer best ønsker å bli i Lagervirksomheten.

Kollektiv eller individuell

Videre ønsker vi å undersøke hvorvidt kollektiv eller individuell bonusordning er egnet for å beholde de beste ansatte i Lagervirksomheten. Fra regresjonen i Figur 8-32 ser vi at sannsynligheten for at ansatte ønsker individuell bonus, øker signifikant med prestasjoner. Dette indikerer at bruk av individuell bonus vil være en egnet avlønningsmodell for å beholde ansatte som presterer bra. En mulig forklaring kan være at ordningen gir størst incentiveffekt. Individuer som rapporterer at egne prestasjoner er gode, vil forvente å prestere bra og dermed forvente høy bonus. For de som presterer best, vil individuell ordning være å foretrekke i

henhold til teori da høyest mulig bonus kan oppnås ved lavest mulig innsats. (Bragelien, 2009)
De slipper da å «dra lasset», slik de muligens må ved kollektive ordninger.

Oppsummert

For Lagervirksomheten fremstår det veldig sannsynlig at avlønningsmodell kan gi sorteringseffekter for å tiltrekke seg, samt beholde, ansatte med ønskede egenskaper. Det kan oppnås ved bruk av belønninger basert på prestasjon. Funn viser positiv signifikant sammenheng mellom prestasjon og holdning til prestasjonslønn, i tillegg til prestasjon og ønsket om fastlønn med individuell bonus.

Viktige faktorer for ansatte

Som nevnt er det to sider av det å tiltrekke seg, samt beholde ansatte. På en side, som diskutert i forrige delkapittel, er hvilken type ansatte Lagervirksomheten ønsker. På den andre siden er det også viktig å se på hva som skal til for at de ansatte blir i Lagervirksomheten. I andre del av forskningsspørsmål 2, skal vi diskutere sorteringseffekt fra de ansattes perspektiv. Vi skal nå se på hvordan belønningsordning kan fremme faktorer de ansatte på generelt grunnlag ser på som viktig for å bli værende i Lagervirksomheten. Det medfører at det ikke nødvendigvis er utelukkende holdningene til de ansatte som presterer best, men generelt holdninger til dagens ansatte.

Anerkjent

Fra dybdeintervjuene påpekte flere lageransatte at det å føle seg anerkjent er viktig. Vi får videre en indikasjon på at hvordan lageransatte opplever tilbakemeldinger, henger sterkt sammen med hvor anerkjent de føler seg på jobb. Eksempelvis fikk vi høre på spørsmål om hvordan en lagermedarbeider opplevde tilbakemeldinger: *«Bra! Jeg føler da at jobben jeg gjør blir anerkjent»*.

Fra presenterte funn vet vi at 63 prosent sier de er «Enig» eller «Litt enig» på spørsmål om de føler de blir anerkjent for jobben de gjør på Lagervirksomheten, vist i Figur 7-35. Fra regresjonen i Figur 8-43 finner vi at de ansatte på Lager 2 føler seg signifikant mer anerkjent enn ansatte på Lager 1. Det er derfor nyttig å se på forskjeller mellom andre faktorer som en forklaring på hvorfor graden av anerkjennelse er høyere ved Lager 2. Videre har vi utforsket hva som påvirker hvor anerkjent lageransatte føler seg.

Fra korrelasjonsmatrisen ser vi ulike faktorer som er signifikant korrelert med hvor anerkjent respondentene føler seg. Vi ser en signifikant positiv korrelasjon mellom opplevelse av anerkjennelse og hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger, i tillegg til anerkjennelse og hvordan målinger/KPIer oppleves. Videre finner vi signifikant negativ korrelasjon mellom anerkjennelse og holdning til å gå ned i fastlønn, men mulighet for høyere utbetaling gjennom bonus. Vi vil nå diskutere hver av de signifikante korrelasjonene.

Målinger

Vi har en positivt signifikant korrelasjon på 0.53 mellom anerkjent og hvor fornøyd de ansatte er med målingene. Det tyder på at de ansatte opplever målinger som viktig, og følgelig at jo mer fornøyd en ansatt er med målinger, jo mer anerkjent føler de seg. Hva de ansatte legger i å være fornøyd med målinger/KPIer hos Lagervirksomheten er en subjektiv vurdering fra hver enkelt. Det kan være at de opplever målingene som rettferdig og et godt mål på hvordan de presterer på jobb, i henhold til målsettingsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan også være at det henger sammen med prestasjon. Altså at de eksempelvis scorer høyt på målingene, og derfor også er fornøyde med dem. Noe som kan være med å støtte denne antakelsen, er signifikant positiv korrelasjon mellom hvor fornøyd den ansatte er med målinger, og hvor fornøyd den ansatte er med tilbakemeldinger. Tolkningen blir da at høy score på målinger gjør at de ansatte får gode tilbakemeldinger, som igjen gjør at de er fornøyde med målingene og tilbakemeldingene. Uansett tolkning og bakgrunn for hvorfor de ansatte er fornøyde med målinger, ser det ut til å være viktig for anerkjennelse.

Ved implementering av prestasjonsbasert lønn er det viktig at de ansatte er fornøyde med det de måles etter (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dette taler for at Lagervirksomheten bør høre på ansattes meninger når det gjelder hva de skal måles etter. Fra dybdeintervjuene og spørreundersøkelsen ser vi klare forskjeller mellom de ulike stillingene. For support-ansatte trekkes svartid på mail til kundene i SuperOffice frem som et egnet mål. For teamledere og lagermedarbeidere trekkes samarbeid, produktivitet og kundetilfredshet frem som passende faktorer. Dette kan da være egnede mål for å øke hvor fornøyd de ansatte er med målingene, som følgelig er positivt korrelert med anerkjennelse.

Tilbakemeldinger

Hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger er også signifikant positivt korrelert med hvor anerkjent de føler seg. Altså, jo mer fornøyd med tilbakemeldinger, jo mer anerkjent føler

den ansatte seg. Dette med en positiv signifikant korrelasjon på 0.80. Følgelig er tilbakemeldinger viktig for at de ansatte skal føle seg anerkjent. For å beholde ansatte er det viktig at ledelsen på ulike nivåer i Lagervirksomheten gir gode tilbakemeldinger til lageransatte. Det er uttrykt misnøye rundt kollektive og upersonlige tilbakemeldinger, der individuelle virker å være foretrukket: «*De går ikke direkte på person, men tar det opp felles*».

Fra Figur 8-47 finner vi at ansatte på Lager 2 er signifikant mer fornøyd med tilbakemeldinger enn ansatte ved Lager 1. Hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger kan derfor være med å forklare hvorfor de ansatte på Lager 2 føler seg signifikant mer anerkjent enn ansatte på Lager 1. Dette viser at Lager 1 har forbedringspotensialer når det gjelder kvalitet på tilbakemeldinger, relativt til Lager 2. I forhold til hvorvidt lagrene skal ha ulike avlønningsmodeller, taler dette for at Lager 1 i større grad bør benytte ikke-monetær belønning i form av tilbakemelding. At tilbakemeldinger er viktig for ansattes turnover, samsvarer med funnene til Peterson og Luthans (2006).

Avlønningsmodell

Prestasjonslønn viser seg å ha signifikant korrelasjon med anerkjennelse, vist i Figur 8-3. Holdning til å gå ned i fastlønn, men med mulighet for å tjene mer gjennom bonus er signifikant negativt korrelert med hvor anerkjent de ansatte føler seg. Dette kan henge sammen med at dersom du i dag er fornøyd, og føler deg anerkjent, er du også sannsynligvis relativt fornøyd med lønnsmodellen. Som vi vet opererer Lagervirksomheten med fastlønn, og det viser seg at jo mer anerkjent du føler deg, jo mindre tilbøyelig er du til å gå ned i den faste lønnen. Dette peker i retning av svakere incentivstyrke, der den faste andelen av lageransattes lønn bør være stor og den variable andelen liten.

Oppsummert viser funnene fra Lagervirksomheten at det å føle seg anerkjent er en viktig faktor for å bli værende. I delkapittelet har vi diskuterte faktorene målinger, tilbakemeldinger og lønnsmodell, som alle påvirker hvor anerkjent de ansatte føler seg. Videre vil vi diskutere tilfredshet for lageransatte.

Tilfreds

Tilfredshet har mange likheter med det å være anerkjent. Forskjellen slik vi ser det er at anerkjennelse er noe Lagervirksomheten kan gi, og på den måten direkte påvirke. Tilfredshet er på den annen side et resultat av flere faktorer, som følgelig kun kan påvirkes indirekte.

Tidligere i utredningen har vi sett på viktigheten av arbeidsmiljø, motivasjon og trivsel. Ansatte blir lenger og jobber bedre dersom de trives i jobben (Bakke et al., 2021). Fra funn vet vi at de ansatte i stor grad er tilfredse. Figur 7-2 viser at hele 89 prosent sier at de er «Tilfreds» eller «Litt tilfreds» på spørreundersøkelsen. Videre viser Figur 8-8 at ansatte på Lager 2 er signifikant mer tilfreds enn ansatte på Lager 1.

Korrelasjonsmatrisen viser en sammenheng mellom anerkjent og tilfredshet. Her ser vi positiv signifikant korrelasjon på 0.57. Det betyr at jo mer anerkjent de ansatte føler seg, jo mer tilfreds er de. Som nevnt er tilfredshet noe som kun indirekte kan påvirkes. Med disse funnene vet vi derfor at gjennom å gi anerkjennelse, kan Lagervirksomheten påvirke tilfredshet. Vi finner altså at både anerkjennelse og tilfredshet er viktig for de ansatte, og at anerkjennelse fører til økt tilfredshet. Dette er i samsvar med Langove og Isha (2017), som finner at anerkjennelse fører til lavere intensjoner om å si opp, der tilfredshet fungerer som en medierende faktor og forklarer deler av denne effekten.

På lik linje med at tilbakemeldinger påvirker anerkjennelse, ser vi også at tilbakemeldinger påvirker tilfredshet. Vi finner en signifikant positiv korrelasjon på 0.45 mellom oppgitt tilfredshet og hvor fornøyd man er med tilbakemeldinger. I samsvar med diskusjonen under anerkjennelse, taler dette for bruk av ikke-monetære belønninger ved implementering av et prestasjonsbasert belønningssystem.

I forhold til monetære belønninger ser vi fra Figur 8-3 ingen signifikant korrelasjon mellom tilfredshet og dagens fastlønnsordning, eller mellom tilfredshet og prestasjonsbasert monetær belønning. Det taler for at det først og fremst er ikke-monetær belønning som direkte påvirker tilfredshet, og dermed ansattes ønske om å bli. Dette strider med Peterson og Luthans (2006) som finner at finansielle incentiver har størst innvirkning på ansattes turnover. Vi finner også monetær belønning er av betydning i Lagervirksomheten, der vi har fra kommentarer til spørreundersøkelse og dybdeintervjuer funn på at monetære belønninger er en viktig kilde til trivsel for lageransatte. Monetær belønning fremstår som en hygienefaktor for de ansatte, der mer ikke nødvendigvis fører til økt trivsel, men mangel vil føre til mistrivsel (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

For forskjeller mellom lagrene, vet vi at samtlige svarte de var tilfredse på Lager 2, mens respondentene var mer fordelt på Lager 1. Vi har tidligere fortalt om en hendelse der en stor kunde forlot Lager 1, og vi vet fra dybdeintervjuer at dette medførte usikkerhet og misnøye

blant de ansatte. Slike hendelser kan være med å forklare ulikheter mellom lagrene. Vi vet fra diskusjonen om anerkjennelse, at hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger, er signifikant forskjellig mellom lagrene. På lik linje som forklaring på ulik anerkjennelse, kan også hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger være med å forklare forskjellen i tilfredshet. I tillegg til hendelser som har oppstått, er også Lager 1 større enn Lager 2. Det kan medføre at de ansatte har et mindre personlig forhold til lederen, og følgelig ikke opplever tilbakemeldinger og anerkjennelse like positivt.

Oppsummert ser vi på tilfredshet som en sum av flere faktorer. Det medfører at tilfredshet ikke er noe Lagervirksomheten direkte kan gi de ansatte, men heller indirekte påvirke gjennom blant annet tilbakemeldinger eller anerkjennelse. Videre finner vi en sterkere korrelasjon mellom ikke-monetær belønning og tilfredshet, enn vi gjør mellom monetær belønning og tilfredshet.

Oppsummering forskningsspørsmål 2

I forskningsspørsmål 2 har vi sett på hvorvidt avlønning kan gi ønskede sorteringseffekter for Lagervirksomheten. Vi har delt spørsmålet inn i to, der vi først ser på hvordan tiltrekke, samt beholde, lageransatte med egenskaper Lagervirksomheten ønsker. Videre har vi, basert på holdninger til dagens ansatte, sett på hva som skal til for at lageransatte blir i Lagervirksomheten. Vi ser da at anerkjennelse, og tilfredshet er viktige faktorer for at de ansatte skal bli værende. I den første delen av forskningsspørsmål 2 ser vi at monetære incentiver virker å være nyttig for å beholde ansatte som presterer best. I andre del virker imidlertid ikke-monetære incentiver i form av tilbakemeldinger, på generell basis å være viktigst for å beholde ansatte, gjennom å fremme følelsen av anerkjennelse og tilfredshet. Vi vil nå ta med oss diskusjonen av forskningsspørsmålene inn i en generell diskusjon.

10. Generell diskusjon

I generell diskusjon vil vi knytte de ulike elementene av avlønningsmodell opp mot hverandre, for å totalt sett diskutere hva som er egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten. I denne delen vil vi oppsummere funnene fra forskningsspørsmålene, i tillegg til å belyse ulike sider og konsekvenser av designalternativer. Dette vil samlet bygge opp til anbefaling vi gir i neste kapittel.

Noen av analysene baserer seg på selvrapportert prestasjonsnivå. Selvrapportert prestasjon samsvarer ikke nødvendigvis med hva Lagervirksomheten mener er god prestasjon. Det er derfor viktig å ta høyde for at prestasjonsestimatet kan være påvirket av self enhancement bias. Atferdsøkonomi viser at mennesker systematisk overvurderer sin egen prestasjon, som følgelig kan gi systematiske skjevheter (Kwan et al., 2004). Fra funnene vet vi at samtlige respondenter mener de presterer likt eller bedre enn kollegaer. Vi har ikke 100 prosent svarrate, og det kan tenkes at de som ikke har svart er overrepresentert i nedre del av prestasjonsskalaen. Det forsvarer imidlertid ikke at ingen av de 79 prosentene som svarte, er under gjennomsnittet. Som argumentert tidligere, mener vi på den annen side at de ansatte har et godt grunnlag for å indikere sin egen prestasjon. Den antakelsen kommer spesielt basert på at de ansatte daglig blir målt av KPIer basert på prestasjon. Vi mener derfor det kan forsvares at selvrapportert prestasjon gir en indikasjon på faktisk prestasjon.

Videre diskusjon vil være strukturert med bakgrunn i Bragelien (2012) sitt rammeverk for effekter til belønningsordning. Rammeverket er illustrert i Figur 3-2, og tar for seg samspillet mellom hvordan miljø, formål og design påvirker belønningsordningen sin effekt. Vi starter med å kort diskutere formål, før vi mer inngående diskuterer henholdsvis design og miljø.

10.1 Belønningens formål

Sentralt for utformingen av incentivordningen er formålet. Formålet kan være å få de ansatte til å jobbe hardere, vri oppmerksomheten til spesielle aktiviteter eller å påvirke sammensetning av ansatte gjennom sorteringseffekter (Bragelien, 2012)

Formålet med avlønningsmodellen i Lagervirksomheten er å skape incentiver til endret atferd mot økt produktivitet, nøyaktighet, samarbeid og tilstedeværelse. I tillegg ønsker bedriften

positiv sorteringseffekt for å oppnå en sammensetning av høyt presterende ansatte. Med formålet presentert, vil vi nå diskutere ulike sider ved belønningen sitt design.

10.2 Belønningens design

Hvordan belønningsordningen er utformet har stor betydning for dens effekt. Faktorer som hvilket nivå den skal være på, hvilke kriterier som skal legges til grunn og om den skal være monetær eller ikke-monetær er alle med å påvirke effekten til belønningsordningen. Vi vil videre diskutere de meste relevante designalternativene for Lagervirksomheten.

Monetær eller ikke-monetær

Vi vil i denne delen diskutere hvorvidt monetær eller ikke-monetær belønning er best egnet for Lagervirksomheten.

Incentiveeffekter

Fra diskusjonen rundt incentiveeffekter i Lagervirksomheten virker monetære belønninger å være foretrukket for sterkest incentiveeffekt. Vi finner en direkte sammenheng mellom monetære incentiver og motivasjon til endret atferd. For ikke-monetære incentiver finner vi kun en indirekte kobling til økt produktivitet, gjennom økt tilfredshet. Videre virker monetære belønninger å være foretrukket for å fremme incentiver til økt nøyaktighet, da Lagervirksomheten har hatt god erfaring med en slik ordning tidligere. Dale-Olsen (2012) finner at monetær prestasjonslønn på produktivitet reduserer totalt antall sykedager, da arbeidsgiver og arbeidstaker deler kostnadene ved fraværet. Dette taler for at monetære incentiver også kan ha en positiv effekt på sykefravær. For Lagervirksomheten virker det imidlertid å være problematisk med finansielle incentiver direkte knyttet til sykefravær, grunnet enkelte ansattes holdninger, og dårlig erfaring med tidligere ordning på Lager 1.

Sorteringseffekter

Diskusjonen rundt sorteringseffekt tyder på at monetære belønninger vil være å foretrekke for å beholde de mest produktive ansatte, mens ikke-monetære belønninger er viktige for at lageransatte skal ønske å bli i Lagervirksomheten. Positiv korrelasjon mellom prestasjoner og ønsket om monetær prestasjonsbasert belønning tyder på at denne formen for avlønning vil være egnet for å beholde de mest produktive ansatte. Videre ser vi på generelle holdninger for

hvorfor ansatte ønsker å bli værende i Lagervirksomheten. Peterson og Luthans (2006) finner i sin studie at både monetære og ikke-monetære incentiver reduserer ansattes turnover, der monetære incentiver har størst effekt. Vi finner på den annen side at ikke-monetære belønninger i form av tilbakemeldinger er å foretrekke, da dette fremmer følelsen for anerkjennelse og tilfredshet.

Fra Figur 7-37 ser vi at 59 prosent av respondentene på spørreundersøkelsen svarer at de mottar tilbakemelding «Flere ganger månedlig» eller «Sjeldnere». 33 prosent oppgir at de får tilbakemeldinger «Flere ganger ukentlig», og kun 7 prosent oppgir at de får tilbakemelding flere ganger daglig. Lagervirksomheten har dermed et potensiale for å øke antallet av tilbakemeldinger lageransatte mottar. Dette bekreftes fra dybdeintervjuene, der flere respondenter sier det samme, som eksempelvis: «*Noen ganger sier de at jeg er flink. Men det er sjeldent*».

Vi ser ingen signifikant korrelasjon mellom antall tilbakemeldinger og hvor fornøyd de lageransatte er med tilbakemeldingene. Det er med en korrelasjonskoeffisient på 0.0145 og tilhørende p-verdi på 0.90. Fra korrelasjonsmatrisen i Figur 8-3 ser vi også at det er signifikant positivt korrelasjon mellom hvor fornøyd lageransatte er med tilbakemeldinger og hvor anerkjent de føler seg. Dette taler for at det ikke er hyppigheten av tilbakemeldinger, men kvaliteten og innholdet som betyr mest. Regresjonene i Figur 8-47 og Figur 8-43 viser at de ansatte på Lager 2 er henholdsvis signifikant mer fornøyd med tilbakemeldinger enn ansatte på Lager 1, og føler seg signifikant mer anerkjent. Dette kan tyde på at ledelsen ved Lager 2 er flinkere til å gi tilbakemeldinger til sine ansatte, og at Lager 1 dermed må rette mer fokus mot dette. Det er da kvaliteten og ikke hyppigheten av tilbakemeldinger som er viktig.

Oppsummert

Vi finner at monetær belønning kan gi incentiveeffekter som direkte påvirker individets atferd i Lagervirksomheten. Monetær belønning virker også å gi ønsket sorteringseffekt, da det kan tiltrekke, samt beholde, ansatte med ønskede egenskaper. Videre ser vi at ikke-monetær belønning er viktig for de ansattes tilfredshet og ønske om å bli værende. Dette samsvarer med Bragelien (2016) sin beskrivelse av hvordan belønninger kan påvirke atferd både direkte og indirekte.

Individuell eller kollektiv

Vi skal nå diskutere om avlønningsformen bør være individuell eller kollektiv. Prestasjonsbasert lønn kan gis på ulike nivåer i Lagervirksomheten. Individuell vil være på individ-nivå, og følgelig gjenspeile hver enkelt sin prestasjon. For kollektiv ordning kan prestasjonsbelønningen være basert på team, avdeling, hvert lager eller hele organisasjonen (Bragelien og Kvaløy, 2014)

Incentiveeffekter

For incentiveeffekter virker individuell avlønningsmodell å være best egnet for å fremme produktivitet isolert sett. Det er med bakgrunn i at individuell ordning vil gi sterkest incentivstyrke. Individuelle mål kan på den annen side virke ødeleggende på samarbeid. Alternativet til individuell ordning er kollektiv avlønningsmodell.

En utfordring med kollektive bonusordninger er gratispassasjerer. Hver enkelt ansatt kommer best ut av ordningen dersom de oppnår høyest mulig bonus med lavest mulig innsats. Når lageransatte deler belønningen likt, vil incentivene bli $1/\text{antall ansatte}$ av optimal incentivstyrke (Bragelien, 2012). På den annen side vil ikke gratispassasjer være noe større utfordring enn det er i dag. Med dagens fastlønnsordning kan det være vanskelig å skape samsvar mellom prinsipalen og agentens interesser (Holmstrom og Milgrom, 1991). Følgelig vil lageransatte være tjent med å maksimere sin egen nytte gjennom å yte så lav innsats som mulig, men nok til å motta fastlønn (Cappelen og Tungodden, 2012). Lagervirksomheten har i tillegg få ansatte, noe som taler for at gratispassasjerproblemet er av mindre betydning i henhold til Bragelien (2012).

På den annen side har vi sett at kollektiv bonus kan gi samme effekt på produktivitet, da de ansatte kan observere hverandre og sosiale mekanismer vil gjøre at det ikke vil være akseptert å sluntre unna (Bragelien, 2012). For samarbeid og nøyaktighet reflekterer prestasjonen flere ansatte sitt arbeid, og kollektive ordninger fremstår som egnet utforming for å fremme innsats på disse områdene. Argumentet for teambasert og kollektiv bonus forsterkes av Condly, Clark og Stolovitch (2003) som finner sterkere effekt av prestasjonsbasert belønning på team, enn på individuelt nivå. Videre viser Dale-Olsen (2012) at prestasjonslønn sine positive virkninger på sykefravær er sterkest ved kollektive ordninger. Samlet sett virker kollektiv prestasjonslønn å være best egnet for å fremme ønskede incentiveeffekter for Lagervirksomheten.

På hvilket nivå kollektiv prestasjonslønn bør være, avhenger av miljøet og formålet med belønningen (Bragelien & Kvaløy, 2014). For Lagervirksomheten er formålet å motivere til bedre prestasjoner på ønskede områder. Sentralt for hvilket nivå bonusordningen skal være, er hvilket nivå prestasjonsgrunnlaget er. Som diskutert tidligere kan cut-off tider være et passende målekriterium. Cut-off tider måles per kunde, og kundene er delt inn i team. Resultatet er derfor avhengig av at hvert team er klare til riktig tid. Fra målsettingsteori kjenner vi to viktige betingelser omkring måling og målsetting. Det er viktig at de ansatte forplikter seg til målet, og det er viktig at de ansatte tror de evner å nå målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De ansatte må altså tro at de evner å nå målet, og følgelig må de føle de kan være med å påvirke resultatoppnåelsen. Det kan derfor argumenteres for at teambasert bonus er egnet nivå for Lagervirksomheten.

Med en slik ordning vil fokuset vris mot teamet sin resultatoppnåelse av cut-off tider, og bort fra andre oppgaver. For Lagervirksomheten vet vi at samarbeid er viktig. De ulike kundene har sesongvariasjoner, og teamene opplever ulik arbeidsmengde. Med teambasert bonus vil ikke de ulike teammedlemmene har incentiver til å hjelpe hverandre, da bonusen kun måler prestasjon på eget team. En mer egnet løsning kan da være å benytte en felles bonusordning for hvert av lagrene. Da vil incentivene til de lageransatte vil være å nå cut-off tider for alle teamene på sitt lager.

For vellykket implementering må teamledere evne å flytte lagermedarbeidere mellom ulike team, for at Lagervirksomheten kollektivt skal nå målene og oppnå bonusutbetaling. Teamlederes holdning til prestasjonslønn kan da påvirke deres motivasjon til å yte sitt beste for at lageransatte skal oppnå kollektiv bonus. Slik regresjonen i Figur 8-26 viser, er teamledere på Lager 1 signifikant mer positivt innstilt til prestasjonslønn enn teamledere på Lager 2. Det kan da tenkes at det er lettere å implementere incentivordningen ved Lager 1, der alle teamledere er positivt innstilt til lønn basert på prestasjoner. At teamledere ved Lager 2 er signifikant mindre positivt innstilt til prestasjonslønn enn lageransatte ellers, behøver ikke bety at kollektiv bonus på cut-off tid er en lite egnet ordning på Lager 2. Det er imidlertid viktig at Lagervirksomheten er klar over, og tar høyde for dette ved implementering av en slik ordning.

Sorteringseffekter

For å oppnå ønsket sorteringseffekt i forhold til egenskaper Lagervirksomheten ønsker, fremstår individuell ordning som best egnet. Det kommer av en signifikant positiv korrelasjon mellom ønsket om individuell bonus og prestasjoner. Følgelig vil incentiveeffekten være sterkest ved individuell ordning, og skape sterkest tiltrekking av ansatte som presterer høyt. For faktorer som er viktige for at de ansatte ønsker å bli værende i Lagervirksomheten, finner vi at individuelle tilbakemeldinger og anerkjennelser virker å være mest effektivt, da det ble uttrykt misnøye rundt at dette i dag er rettet mot fellesskapet.

Oppsummert

Som presentert i forskningsspørsmålene og diskusjonen over er det ting som taler i ulike retninger omkring individuell eller kollektiv belønning. For produktivitet virker individuell å være best egnet, mens for samarbeid fremstår kollektiv som den beste ordningen. Videre ser vi at kollektive ordninger, i de rette omgivelsene, kan gi tilsvarende effekt som individuelle på produktivitet. For å fremme sterkest tiltrekningskraft fra sorteringseffekt, virker individuell bonusordning å være mest egnet. Det er altså ulike design som er gir best effekt på de ulike formålene. Vi vil nå se på hvilke kriterier som bør ligge til grunn for avlønningsmodellen.

Finansielle, operasjonelle eller skjønnsmessige kriterier

Flere ting påvirker om avlønningsmodellen bør baseres på finansielle, operasjonelle eller skjønnsmessige vurderingskriterier. Vi har allerede påpekt korrelasjonene mellom holdning til målinger, anerkjennelse og tilfredshet. Videre vil også vurderingskriteriet danne grunnlaget for hvorvidt ordningen gjenspeiler faktisk prestasjon, og om den oppleves som rettferdig. Finansielle kriterier handler gjerne om finansielle måltall, hvor ulike finansielle resultater kan danne grunnlag for bonusutbetaling. Operasjonelle kriterier er operasjonelle måltall, som eksempelvis antall linjer plukket per time. Aktuelt for oppgaver som ikke er åpenbart objektivt målbare, er skjønnsmessige kriterier. (Bragelien & Kvaløy, 2014)

For diskusjon omkring målekriterier, vil vi trekke frem at vi ikke besitter full kjennskap til Lagerdriften, og følgelig er ikke diskusjonen å se på som begrensning for mulige kriterier. Våre forslag er basert på vår kjennskap gjennom funn fra datainnhenting og teorigrunnlaget i oppgaven. Før implementering anbefaler vi å utvikle kriterier og spesifikke mål i samarbeid med de ansatte som skal måles.

I presentert faglitteratur har vi ved flere anledninger nevnt krav til målsetting. Bragelien og Kvaløy (2014) påpeker eksempelvis viktigheten av at de ansatte må ha kunnskap og evne til å utføre oppgavene som blir målt. Det samme påpeker Kaufmann og Kaufmann (2015) gjennom målsettingsteorien, hvor de også nevner hvordan mål motiverer, og viktigheten av at den ansatte føler en forpliktelse for måloppnåelse.

I Lagervirksomheten betyr det at de ansatte må ha kunnskap og evnen til å påvirke resultatoppnåelse. Det kan eksempelvis være vanskelig for en lageransatt å se sammenhengen mellom egen innsats og finansielle måltall. Driftsresultatet til hele konsernet og innsatsen til én lageransatt, vil ha begrenset sammenheng. Følgelig kan potensielt driftsresultatet til lagerdelen til konsernet være noe mer nærliggende å koble en bonusordning opp mot. Men også her har ikke lageransatte noe å gjøre med forhandling av priser, nye kunder eller økonomisk drift, alle faktorer som vil påvirke resultatoppnåelse. Samlet virker koblingen mellom innsatsen til lageransatte og finansielle måltall å være et lite egnet målekriterium.

Skjønnsmessige kriterier kan eksempelvis baseres på stå-på-vilje eller samarbeidsevne (Bragelien og Kvaløy, 2014). For Lagervirksomheten er dette egenskaper som er nærliggende med hva ledelsen beskriver som ønskede egenskaper. Skjønnsmessige kriterier ble også uttrykt av flere lageransatte som ønsket målekriterium: *«Det må bare være at man følger med ... Det må bli ut ifra at de som styrer bonusen må være ute på gulvet og følge med»* og *«Trenger en person på gulvet som ser hvordan alle jobber»*. Når det gjelder å beholde ansatte i Lagervirksomheten, har vi funnet at anerkjennelse og tilfredshet er viktig for de ansatte. Gjennom bruk av skjønnsmessige kriterier kan dette belønnes med tilbakemeldinger og anerkjennelse for god innsats, basert på skjønnsmessig vurdering fra leder.

Det er imidlertid flere problematiske forhold med skjønnsmessig vurdering. Med skjønnsmessig målekriterium vil det være vanskelig for lageransatte å vite hva som skal til for å nå målet. Det vil ikke være noe synlig og kommunisert mål de kan strekke seg etter, og effekten av bonusordningen kan bære preg av dette. Et annet problem med subjektive kriterier er at de gjerne kan oppleves som urettferdig. Elementer som trynefaktor og smisking kan lett bli roten til dårlig arbeidsmoral ved subjektive målekriterier (Bragelien & Kvaløy, 2014). Blant lageransatte har det blitt uttrykt dårlige erfaringer rundt dette: *«Der jeg jobbet tidligere var bonus trynefaktorlønn, så kjenner man noen på toppen, fikk man høyere lønn»*. Samlet taler diskusjonen om finansielle og skjønnsmessige kriterier for at disse ikke virker å være

optimale for Lagervirksomheten. Vi vil videre se på operasjonelle kriterium for Lagervirksomheten.

Operasjonelle måltall kan i Lagervirksomheten baseres på eksempelvis prosentandel claims, prosentandel klare leveringer til cut-off tid eller antall linjer plukket per time. Dette kan av flere årsaker være egnede mål på prestasjoner i Lagervirksomheten. En grunn er at det vil gjøre det lett for ledelsen i Lagervirksomheten å kommunisere målene, hva som skal til og hva gevinsten av å nå målet er. I tillegg er det enkelt å forholde seg til for de lageransatte, da dette er kjente målekriterier. Ifølge Kool et al. (2010) foretrekkes ofte det kjente over det ukjente. Sentralt for målekriteriene er at de lageransatte kan påvirke resultatet, og at de forstår sammenhengen mellom egen prestasjon og resultatet på kriteriene. En ulempe kan være at de ansatte føler målingene ikke representerer deres innsats og prestasjon på jobb.

Oppsummert

Oppsummert er det viktig at det er sammenheng mellom målekriteriene, og hva de lageransatte kan påvirke. Av den grunn virker finansielle måltall å være lite egnet som målekriterier. Vi har også diskutert hvordan skjønnsmessige kriterier kan utløse uheldige scenarioer med belønning som oppleves urettferdig, fører til smisking og baseres på trynefaktor. Operasjonelle kriterier fremstår som godt egnet for de fleste, gitt at lageransatte føler prestasjon gjenspeiles i målingene. Videre vil vi diskutere om designet på prestasjonsbelønningen bør være absolutt eller relativ.

Absolutt eller relativ prestasjonsevaluering

Prestasjonsevaluering kan være absolutt eller relativ. Relativ prestasjonsevaluering vil si at prestasjon måles relativt til kollegaer. Med absolutt evaluering vil målet være fastsatt, og det vil ikke påvirkes av hva dine kollegaer presterer (Bragelien og Kvaløy, 2014). Ikke alle aktiviteter i Lagervirksomheten er like lett å måle. Et alternativ som kan gjøre utforming av ordningen lettere, er relativ prestasjonsevaluering. Som et eksempel, kan vi se på operasjonelt mål på antall linjer plukket. Hva som er god prestasjon på antall linjer i Lagervirksomheten kan påvirkes av hvilken kunde som betjenes, sesongvariasjoner, eller liknende. Det kan gjøre det utfordrende å sette en standard, for deretter å gi bonus for hver linje over denne standarden. Med relativ prestasjonsvurdering vil den ansatte med flest linjer få høyest bonus, nest mest linjer vil få nest høyest bonus, og sånn fortsetter det. Dette er i

mange tilfeller en lettere bonusordning å utforme for Lagervirksomheten, hvor det vil skapes en intern konkurranse mellom de ansatte. På en side vil det være positivt, da de beste prestasjonene vil belønnes. Følgelig vil trolig de ansatte motiveres til å yte mer og prestasjonene bli bedre. Ulempen med ordningen er at den ikke legger opp til samarbeid, og den kan gi incentiver til å sabotere for kollegaer (Bragelien, 2012). Dette finner Eichenwald (2012) i sin studie, der samtlige respondenter mener relativ prestasjonsvurdering var en svært destruktiv faktor i Microsoft.

En absolutt ordning er lettere for lageransatte å forholde seg til. Da vet de hva kriteriene for bonusutbetaling er, og kan følgelig strekke seg etter målet. En annen viktig faktor med absolutt prestasjonsevaluering er at ingen er tjent med at andre gjør det dårligere. Ordningen kan da benyttes for å skape incentiver til samarbeid, en viktig faktor for gode prestasjoner i Lagervirksomheten. Absolutte prestasjonsmål kan være utfordrende og ressurskrevende for Lagervirksomheten å utforme, men resultatet vil trolig være bedre.

Oppsummert kan relativ prestasjonsvurdering være hensiktsmessig for Lagervirksomheten da det kan løse utfordringer knyttet til måleproblemer og variasjoner i aktiviteter. På den annen side legger absolutt prestasjonsevaluering lite opp til samarbeid, og kan føre til sabotasje mellom lageransatte. Neste designalternativ vi skal se på er incentivstyrke.

Incentivstyrke

Ved implementering av en incentivordning må incentivstyrken bestemmes. Det vil si hvor stor del av lønnen som skal være fast og hvor stor del som skal være variabel (Milgrom & Roberts, 1992). Vi går ikke i detaljnivå på kroner og øre som bør gis, men nevner i denne delen elementer som trekker i ulike retninger. Fra dybdeintervjuene finner vi at lageransatte er positivt innstilt til bonus, men at dette ikke kommer uten forutsetninger: «*Spørs på hva fastlønnen blir*». Inntrykket fra dybdeintervjuene er at de ansatte verdsetter den faste delen av lønnen de har i dag, der mange ønsker å beholde denne. På forslag om å gå ned i fastlønn, med mulighet til å tjene mer gjennom bonus, fikk vi kommentarer fra respondentene som: «*Det vil jeg ikke ha. Jeg er fornøyd med å ha fast. Den bonusen som kan komme iblant er hyggelig, men vil ha fast del*» og «*Nei, det er ikke noe for meg*». Dette i tillegg til at respondentene på spørreundersøkelsen var mer negativt innstilt til prestasjonslønn når fastlønnen reduseres, viser at de ansatte i Lagervirksomheten virker å være risikoaverse. Dette vil etter incentivintensitetsprinsippet til Milgrom og Roberts (1992) tale for lav incentivstyrke, der

agentenes krav til kompensasjon for risiko er høyt. En godt egnet ordning kan da være å innføre bonus som kommer i tillegg til dagens fastlønn.

Usikkerhet i måling av innsats vil påvirke optimal incentivstyrke. I Lagervirksomheten er det uttrykt bekymringer overfor individuelle målinger knyttet til antall linjer plukket: «*Målingene vi gjør for produksjonen sin del er litt vanskelig å forholde seg til*». Antall linjer plukket, kan på generell basis anses som et enkelt målekriterium i en standardisert lagervirksomhet. Våre funn viser imidlertid at arbeidsoppgavene på lageret er mindre standardiserte, der måleusikkerheten på linjer plukket i ulike avdelinger varierer. Dette er trolig opphavet til bekymringer knyttet til slike målinger. Høy måleusikkerhet taler for lav incentivstyrke, da ansattes prestasjoner ikke kan måles presist (Milgrom & Roberts, 1992). På den annen side, virker målinger på nøyaktighet knyttet til claims og målinger på produktivitet knyttet til cut-off tid, å gi mer nøyaktige mål, også mellom ulike avdelinger. Dette taler for økt incentivstyrke ved bruk av disse målingene for en eventuell bonusordning.

Gneezy og Rustichini (2000) finner i sin studie at motivasjonen til ansatte kan påvirkes i negativ retning dersom belønningen oppfattes som lav. Dette taler for en økning i den variable delen, da lavere motivasjon kan føre til lavere prestasjoner. Bonusordningen vil da virke mot sin hensikt. Dersom ledelsen ikke reduserer lageransattes faste lønn, og den variable delen skal være høy nok for å motivere til økt innsats, kan de totale lønnskostnadene bli høye. Det er viktig å vurdere hvorvidt Lagervirksomheten er tjent med en incentivordning, da det ikke er formålstjenlig å belønne ekstra innsats med mindre resultatene av dette er positive (Milgrom & Roberts, 1992). Dette påvirkes av betydningen agenten sin innsats har for resultatet. Hvor stor betydning hver enkelt ansatt sin innsats har for bedriftens resultat har vi ikke noe klart svar på. Når incentivstyrke bestemmes, må det altså gjøres en vurdering mellom høy nok bonus for å motivere til økt innsats, og lave nok lønnskostnader for et positivt resultat av ordningen.

Oppsummert ser vi at agentene i Lagervirksomheten virker å være risikoaverse, som ønsker å beholde fastlønnen de har i dag. Videre vil måleusikkerheten avhenge av hvilke måltall den baseres på, der Lagervirksomheten i dag har måltall med varierende grad av måleusikkerhet. I tillegg må bonusbeløpet være høyt nok til å motivere til endret atferd, samtidig som at økte lønnskostnadene ikke overstiger tilført verdi av ordningen.

Stegvis eller lineær

Vi skal nå se på hvorvidt avlønningsmetoden bør være stegvis eller lineær. Et lineært incentivsystem kan utformes på flere måter. Det kan ha tak, gulv og ulik incentivintensitet, som alle er med på å styre effekten bonusordningen har (Lazer og Gibbs, 2015). Ved stegvise incentiver vil et bestemt bonusbeløp utløses når resultatmålet er over en viss terskelverdi. (Bragelien, 2016)

Fordelen med en stegvis ordning i Lagervirksomheten vil være at forutsetningene med incentivordningen er lett å kommunisere. Fra funn vet vi at forståelsen for bonusutbetaling og kommunikasjon har vært begrenset. Ved en stegvis ordning kan Lagervirksomheten sette et passende mål lageransatte enkelt kan forholde seg til, og følgelig vite hva som forventes. På den annen side kan en stegvis ordning ha en mindre incentivsone for de ansatte i Lagervirksomheten. Dersom målet blir nådd, eller den ansatte ikke tror målet er mulig å oppnå, vil incentiveeffekten svekkes (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan følgelig være lettere å opprettholde incentivstyrken med en lineær ordning, der bonusoppnåelse kan starte på en lavere resultatoppnåelse, og taket kan være på et høyere nivå.

Fra datainnhenting i Lagervirksomheten vet vi at sikkerheten med fastlønn er noe de fleste ansatte anser som viktig. Følgelig kan en passende løsning være lineær bonuskontrakt med et gulv slik at bonusen ikke blir negativ. For å redusere risikoen til Lagervirksom kan kontrakten også inneholde et tak, da det vil forhindre veldig høye bonusutbetalinger. Hvorvidt gulv eller tak vil være nødvendig for bonuskontrakten avhenger av målekriteriene i Lagervirksomheten. Eksempelvis vil det bli et naturlig tak på cut-off tider på 100 prosent, da det ikke er mulig å oppnå noe mer. Utfordringen med en lineær bonuskontrakt med kombinasjon av gulv og tak er imidlertid at den er mer komplisert å forklare.

Samlet er det ikke åpenbart hva som er beste løsning for Lagervirksomheten. Ulike ordninger av lineær bonus kan gi en mer konstant incentiveffekt, med mulighet for å redusere risikoen med gulv og tak. En stegvis ordning vil på andre siden være lettere å forklare til de ansatte.

Oppsummert

I dette delkapittelet har vi sett på ulike sider av designet til belønningsordninger i Lagervirksomheten. Designet av belønningsordninger er viktig for dens effekt, og videre vet vi at miljø og formål påvirker hva som er egnet design (Bragelien, 2012). I lys av

Lagervirksomheten sitt formål om å oppnå ønskede incentiv- og sorteringseffekter, har vi diskutert hvordan både monetær eller ikke-monetær belønning kan være formålstjenlig. Vi har sett at finansielle målekriterier er lite egnet for bonuskriterier, og at relativ prestasjonsevaluering potensielt kan svekke samarbeid i Lagervirksomheten. Avslutningsvis har vi sett på ulike sider av incentivstyrke, og hvorvidt en stegvis eller lineær ordning passer i Lagervirksomheten. Miljøet i Lagervirksomheten har kommet frem underveis i diskusjonen om bonusordningen sitt design. I neste delkapittel vil vi ta for oss miljøaspekter som ikke har blitt belyst hittil.

10.3 Miljø

Ved design av en incentivkontrakt, bør Lagervirksomheten sitt miljø tas hensyn til. Som visualisert i Figur 3-2, vil miljø og design påvirke hvilken effekt belønningsordningen har. På lengre sikt kan effekt og design også påvirke miljøet i organisasjonen, som igjen kan påvirke formålet med ordningen. Det er mange faktorer som kan påvirke miljøet i en organisasjon. Eksempelvis hvordan arbeid og roller er organisert, og om det arbeides i team eller individuelt (Bragelien, 2012). Allerede er det mange faktorer ved miljøet i Lagervirksomheten som har kommet frem i masterutredningen. I denne delen skal vi videre ta for oss sentrale elementer i miljøet til Lagervirksomheten som vil påvirke utformingen til avlønningssmodellen.

Forståelse

Det er viktig at bonusordningen er forståelig (Nordhaug, 2002). For ønsket effekt er det sentralt at alle lageransatte forstår ordningen, og at de ser sammenhengen mellom innsats og måloppnåelse. Som tidligere presentert har det vært store avvik mellom hva ledelsen mener de har kommunisert, og hva lageransatte har forstått. I Lagervirksomheten virker det å være to årsaker til at slike misforståelser oppstår. Den ene siden er at ledelsen ikke har vært tydelig nok i kommunikasjonen av ordningen. Den andre er at de lageransatte i stor grad er ufaglærte, og bonusordninger kan fremstå som vanskelig å forstå. Fra målsettingsteori har vi tidligere presentert viktigheten av at ansatte føler seg forpliktet til målet, og at de tror de evner å nå målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). For at de nevnte betingelsene for målsettingsteori skal inntreffe, er det sentralt at de ansatte forstår målene.

Tidligere har vi diskutert ordninger der vi ser på flere prestasjonsmål i samme incentivordning. Bruk av flere prestasjonsmål, kan ifølge Aarbu og Torsvik (2007) løse problemene med

negative vridningseffekter. Ulempen med en slik ordning er at jo flere elementer, jo vanskeligere vil den være å forstå.

Lagervirksomheten ønsker å fremme innsats på flere områder med en avlønningsmodell. Samlet er det viktig for Lagervirksomheten å ha en ordning som ledelsen evner å kommunisere til de ansatte, slik at de ansatte forstår sammenheng mellom innsats og resultatoppnåelse.

Tidsramme

En annen faktor som må avklares, er tidsrammen på bonusordningen. Fra tidligere diskusjon vet vi at det er viktig for de ansatte å se sammenheng mellom innsats og resultatoppnåelse. Dersom tidsrammen for prestasjonsmål er lang, kan målet virke fjernt og uoppnåelig. I samsvar med målsettingsteorien vil et fjernt og uoppnåelig mål i mindre grad påvirke motivasjonen til innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Videre kan ulempen med en lang tidsramme være at incentiveeffekten forsvinner når målet er oppnådd. Eventuelt kan også incentiveeffekten forsvinne dersom målet fremstår som uoppnåelig. For å begrense negative effekter med perioder uten incentiveeffekter, kan Lagervirksomheten ha kortere tidsramme.

Fordelen med å ha en hyppigere tidsramme vil være at lageransatte alltid vil ha et nærmere forhold til hvordan de ligger an for å oppnå bonus. Fra Lagervirksomheten sin side vil hyppigere tidsramme i tillegg åpne for muligheten til å tilpasse målene til sesongvariasjoner fra kundene. Det kan være formålstjenlig, da vi vet at Lagervirksomheten har kunder med ulike sesongvariasjoner. På den annen side vil en hyppigere løsning være mer ressurskrevende for Lagervirksomheten. Dette er noe vi vil diskutere nærmere i neste delkapittel.

Oppsummert vil hvor ofte bonusen skal inntreffe være en avveining mellom ressurser Lagervirksomheten ønsker å bruke og effekten den gir. Med implementering av bonusordning må denne følges opp, og ledelsen er en sentral del av oppfølgingen.

Ledelse

Selv en optimal utformet bonusordning vil ikke fungere uten god ledelse. Ledelse er svært sentralt for vellykket prestasjonsbasert belønning, og det er noe Lagervirksomheten må fokusere på (Bragelien og Kvaløy, 2014). Spesielt virker kommunikasjon å være en sentral faktor for Lagervirksomheten. Det er viktig at det er samsvar mellom hva ledelsen mener de har kommunisert, og hva de ansatte oppfatter. Dette spesielt fordi lageransatte må forstå hva en eventuell bonusordning går ut på. Ikke-monetær belønning stiller også krav til god ledelse.

Fra funn og tidligere diskusjon vet vi at innholdet i tilbakemeldinger er viktigere enn antall tilbakemeldinger. Kvalitet stiller krav til ledelsens ferdigheter, i form av formidlingsevne og oppfølging.

I tillegg har ledelsen en viktig oppgave med utarbeidelse av målekriterier og spesifikke prestasjonsmål. Vår anbefaling tar ikke for seg spesifikke prestasjonsmål på hva som krever for bonusutbetaling. Utarbeidelse av det må være opp til ledelsen, i samarbeid med de ansatte målene skal gjelde.

Samlet sett er ledelse viktig for god effekt av bonusordning. Både i form av å gi gode tilbakemeldinger, men også målsetting og styring av incentivordningen. Videre skal vi diskutere hvorvidt Lager 1 og Lager 2 bør behandles likt eller ikke.

Forskjell mellom Lager 1 og Lager 2

Lagervirksomheten har to ulike lagre. Lager 1 og Lager 2 ligger i nærheten av hverandre, og de ansatte blir til tider flyttet mellom lagrene. Denne overflyttingen skjer etter behov, som følge av sykdom, arbeidsmengde eller liknende. I kapittel 8 gikk vi igjennom ulike analyser som viste at de to lagrene har mange likheter, men også noen forskjeller. Eksempelvis vet vi at ansatte på Lager 2 er signifikant mer tilfreds enn ansatte på Lager 1. Videre svarer lageransatte på Lager 2 at de føler seg signifikant mer anerkjent enn lageransatte på Lager 1. I tillegg til at de ansatte har ulike holdninger på spørreundersøkelsen, er det også andre ulikheter mellom lagrene. Lager 1 er større enn Lager 2. Det gjelder i fysisk størrelse, antall ansatte og antall kunder. Fra Bragelien (2012) vet vi at det er mange faktorer som er avgjørende for effekten til en bonusordning. Følgelig er det mange faktorer som må tas høyde for i utarbeidelse av en bonusordning. De nevnte ulikhetene taler for at Lager 1 og Lager 2 har ulike utfordringer, og potensielt ulike formål med en bonusordning. Olsen og Fyllingen (2017) finner i sin studie at forskjell mellom to lagres fysiske arbeidsforhold, sosiale faktorer og ledelse vil kunne påvirke effekten av en bonusordning. Studien taler for at ulike ordninger bør benyttes ved ulikheter i miljøet til lagerhusene. I deres studie viser det seg at størrelse, utforming, antall personer på jobb og andre fysiske forhold kan ha stor påvirkning på effekten av samme bonusordning.

Ulike bonusordninger kan på den annen side skape interne konflikter om hvilket lager de lageransatte ønsker å jobbe på. Vi vet at det i korte perioder er forflytting av ansatte mellom lagrene. En ulik bonusordning kan gjøre forflytting mellom lagre til en større barriere enn det

er i dag. De operer to lagrene med like målinger, og de tilbyr tilsvarende type lagertjenester. For de lageransatte finner vi heller ikke signifikant forskjell på holdninger til prestasjonsbasert lønn mellom Lager 1 og Lager 2. Videre har ledelsen uttrykt et sterkt ønske om lik ordning ved de to lagerhusene.

Samlet har de to lagrene noen ulikheter som kan være utslagsgivende for formålet og designet på bonusordningen. Det er på den annen side også mange likheter, som taler for at like ordning kan være formålstjenlig. Av likheter er det spesielt holdninger til avlønning, målinger og lageraktiviteter som trekker i retning av lik ordning. I tillegg vil en lik ordning være formålstjenlig da den ikke vil kunne skape intern friksjon om hvilken ordning som er best.

Oppsummering miljø

For vellykket implementering og utvikling av avlønningsmodell, er det viktig å ta hensyn til miljøet. Av miljøaspekter som ikke tidligere har kommet i utredningen, har vi i dette delkapittelet sett viktigheten av forståelse. At de lageransatte forstår ordningen og sammenhengen mellom egen innsats og resultatoppnåelse er sentralt. For en vellykket incentivkontrakt er ledelsen essensiell, og kommunikasjon fra ledelsen er viktig. Videre har vi diskutert avveiningen mellom ressursbruk og effekt i sammenheng med tidsramme for bonuskontrakt. Avslutningsvis har vi diskutert at Lager 1 og Lager 2 har både likheter og ulikheter. Fra fysiske forhold og datainnhenting er det ting som tilsier at lagrene burde ha ulike ordninger. På den annen side er det i stor grad like aktiviteter, like prestasjonsmål og et ønske fra ledelsen som taler for lik ordning på de to lagrene.

10.4 Oppsummering

Vi har i dette kapittelet diskutert egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten i lys av rammeverket til Bragelien (2012). I den generelle diskusjonen har vi benyttet empiri, teori, funn, analyse og diskusjon av forskningsspørsmålene fra forrige kapittel. Diskusjonen tar for seg belønningsordningens formål, design og miljøet det implementeres i.

Formålet til avlønningsmodellen i Lagervirksomheten er å skape incentiver til endret atferd mot økt produktivitet, nøyaktighet, samarbeid og tilstedeværelse. I tillegg ønsker bedriften positiv sorteringseffekt mot en sammensetning av høyt presterende ansatte.

Hvordan belønningsordningen er utformet har stor betydning for dens effekt. Vi finner at monetære belønninger kan skape incentiveeffekter som direkte påvirker individets atferd i Lagervirksomheten, og sorteringseffekter mot høyt presterende ansatte. Ikke-monetære belønninger er på den annen side viktig for lavere turnover blant lageransatte. Videre finner vi at både individuelle og kollektive ordninger kan fremme ønskede incentiveeffekter, der individuelle ordninger virker å ha størst påvirkning på positive sorteringseffekter. Vi har sett at finansielle målekriterier virker å være lite egnede og at relativ prestasjonsevaluering potensielt kan svekke samarbeid i Lagervirksomheten.

For vellykket implementering og utvikling av avlønningsmodell, er det viktig å ta hensyn til miljøet. Av faktorer som ikke nevnes under diskusjonen av design, trekkes forståelse, tidsramme, ledelse, og forskjeller mellom lagerhusene frem som sentrale elementer ved utforming av avlønningsmodellen. Vi vil nå benytte diskusjonen til å komme med en anbefaling på egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten.

11. Anbefaling

Vi har i utredningen diskutert ulike sider av teori og empiri opp mot egne funn fra Lagervirksomheten. Vi vil i dette kapitlet benytte diskusjonen for å gi en samlet anbefaling av hva som er egnet avlønningsmodell i Lagervirksomheten. Sentralt for anbefalingen av design på avlønningsmodell er samspillet mellom ønsket effekt, formålet og miljøet det implementeres i (Bragelien, 2012). Anbefalingen tar først for seg ulike elementer av designet til avlønningsmodellen, før en samlet anbefaling blir presentert.

11.1 Anbefalingens design

Dette delkapitlet tar for seg anbefalinger knyttet til designalternativer for avlønningsmodellen. Delkapitlet benytter samme struktur som generell diskusjon i kapittel 10.

Forskjell mellom Lager 1 og Lager 2

Som diskutert i utredningen er det forskjeller mellom lagrene. Det er noe vi forsøker å ta høyde for ved anbefalingen. Vi har påpekt hvordan Lager 1 i større grad bør benytte ikke-monetær belønning for å bedre tilfredshet, da dette er en noe Lager 1 har forbedringspotensial på relativt til Lager 2.

For anbefalingen av avlønningsmodell har vi imidlertid valgt å gi de to lagerhusene en lik anbefaling. Det er av flere årsaker vi anser det som formålstjenlig at lagrene har samme avlønningsmodell. En viktig årsak er at ledelsen i Lagervirksomheten ikke ønsker intern konkurranse om de ansatte ønsker å jobbe på det ene eller andre lageret. I tillegg er en viktig årsak lagrene er like på mange måter. Lager 1 og Lager 2 har like målinger, tilbyr samme lageraktiviteter og vi finner i stor grad like holdninger hos de ansatte. Oppsummert anbefales en lik ordning for de to lagerhusene, der Lager 1 og Lager 2 måles hver for seg.

Monetær eller ikke-monetær

Samlet kan vi ikke konkludere med utelukkende bruk av enten monetære eller ikke-monetære belønninger. For ønskede incentiveffekter og sorteringseffekter, fremstår monetære belønninger som foretrukket alternativ. Dette skaper mest motivasjon for lageransatte til å endre atferd på viktige områder. I tillegg foretrekker høyt presterende ansatte en slik

belønningsordning, og er følgelig viktig for at disse skal bli. I henhold til teori om sorteringseffekt vil monetære incentiver også tiltrekke seg ansatte som presterer høyt (Bragelien & Kvaløy, 2014). Videre finner vi at viktige faktorer for å beholde ansatte taler for ikke-monetær belønning, men vi kan da ikke skille mellom hvorvidt dette er ansatte som presterer høyt eller ikke.

Oppsummert anbefaler vi monetær belønning for å fremme incentiveeffekter, samt sorteringseffekter mot ansette som presterer godt. I tillegg anbefaler vi aktiv bruk av ikke-monetær belønning for å øke tilfredshet og redusere turnover.

Individuell eller kollektiv

I anbefaling av individuell eller kollektiv bonusordning, skiller vi mellom monetær og ikke-monetær belønning, anbefalt i forrige delkapittel. Når det gjelder monetær belønning for å fremme incentiveeffekter, og sorteringseffekter mot høyt presterende ansatte, har vi diskutert hvordan individuelle ordninger kan gi ønsket effekt. Individuelle ordninger kan imidlertid virke hemmende på samarbeid i Lagervirksomheten. Med hensyn til miljøet i Lagervirksomheten, i tillegg til viktigheten av samarbeid, anbefaler vi bruk av kollektiv bonusordning per lager. Siden lageransatte kan observere hverandre, vil sosiale mekanismer kunne gjøre opp for svekket incentiveeffekt ved kollektive ordninger.

For ikke-monetære belønninger anbefaler vi aktiv bruk av individuelle tilbakemeldinger og anerkjennelse. Det anbefales på bakgrunn av at de ansatte har ytret at tilbakemeldinger ofte kommer i plenum, og gjerne er upersonlige.

Finansielle, operasjonelle eller skjønnsmessige vurderingskriterier

Samlet anbefales operasjonelle måltall for monetære belønninger. Det vil gjøre det lett for ledelsen i Lagervirksomheten å kommunisere målene, hva som skal til og hva gevinsten av å nå målet er. I tillegg er dette enkelt å forholde seg til for de lageransatte. Sentralt for målekriteriene er at de lageransatte kan påvirke resultatet og at de forstår sammenhengen mellom egen prestasjons og resultatet på kriteriet. For å fremme produktivitet, kan måltallet baseres på prosentandel av cut-off tid nådd ved de ulike lagerhusene, slik det ble diskutert i kapittel 9.1. Support-ansatte kan i tillegg måles etter svarprosent til kunder i SuperOffice, et egnet måltall for disse, diskutert i kapittel 9.1. For å fremme nøyaktighet, kan lagerhusene måles etter prosentandel claims på utgående ordre, diskutert i kapittel 9.1.

For ikke-monetær belønning anbefaler vi en blanding mellom skjønnsmessige og operasjonelle vurderingskriterier. Slik vi har diskutert under kapittel 10.2 om belønningens design, er kvalitet viktigere enn antall av ikke-monetære belønninger, typisk i form av anerkjennelse og tilbakemeldinger.

Absolutt eller relativ prestasjonsevaluering

Når det gjelder monetær belønning for å fremme ønskede incentiveeffekter og sorteringseffekter vil absolutt prestasjonsevaluering være å foretrekke for Lagervirksomheten. En bonusordning med relativ prestasjonsevaluering kan være lettere å utforme, men absolutte prestasjonsevalueringer er lettere for lageransatte å forholde seg til. Relative evalueringer kan ifølge Eichenwald (2012) skape en usunn intern konkurranse mellom de ansatte, der sabotasje kan oppstå. En viktig faktor som taler for absolutte prestasjonsevalueringer er at samarbeid står svært sentralt i Lagervirksomheten, både for produktivitet og for nøyaktighet. Lagervirksomheten vil heller ikke tiltrekke seg ansatte som kun er opptatt av intern konkurranse, men ansatte som fremmer samarbeid.

For ikke-monetær belønning i form av tilbakemeldinger og anerkjennelse, vil dette være situasjonsbestemt. Vi gir derfor ikke noen anbefaling for hvorvidt det bør benyttes absolutt eller relativ prestasjonsevaluering.

Incentivstyrke

Incentivstyrke er aktuelt ved design av monetær belønning for å fremme ønskede incentiveeffekter og sorteringseffekter. Vi gir ingen konkret anbefaling for hvor stor del av lønnen som skal være variabel, men vi anbefaler at den monetære belønningen bør komme i tillegg til fastlønnen lageransatte har i dag. Bakgrunnen er de negative holdningene ansatte har til å gå ned i fastlønn, uttrykt både i dybdeintervjuer og i spørreundersøkelsen. Lagervirksomheten må selv bestemme hvor stor bonusutbetalingen skal være. De må da ta hensyn til at denne må være høy nok til fremme ønskede incentiv- og sorteringseffekter, og lav nok til at resultatet av ordningen blir positivt.

Stegvis eller lineær

Basert på operasjonelle måltall og viktigheten av forståelse, anbefaler vi å ha monetær bonus som stegvis. Det betyr at bonusen inntreffer ved oppnådd mål. Ulempen med en slik ordning er at incentivsonen kan bli mindre enn med lineær ordning. Som konsekvens kan

incentiveeffekten forsvinne dersom målet oppleves som uopnåelig, eller ved oppnådd mål. Vi mener imidlertid stegvis vil være beste løsning, da ledelsen skal kommunisere, og lageransatte skal forstå ordningen.

Som nevnt tidligere vil ikke-monetær belønning være situasjonsbestemt, og vi vil følgelig ikke gi noen anbefaling om hvorvidt denne bør være stegvis eller lineær.

Tidsramme

Som påpekt under anbefaling av stegvis monetær bonus, kan det forekomme perioder uten incentiveeffekter. For å begrense negative effekter med perioder uten incentiveeffekter er vår anbefaling kvartalsvis bonusutbetalinger. Det er flere årsaker til at kvartalsvis bonusordning er å anbefale for Lagervirksomheten. Først vil det gjøre at de ansatte får en ny start fire ganger i året. Det gjør at dersom incentiveeffekten er borte av ulike årsaker, vil man starte på nytt hver fjerde måned.

Kvartalsvis vil også bonusoppgjør gjøre at ordningen kan tilpasses sesongvariasjoner. Vi vet fra datainnhenting at ulike kunder har ulike sesongvariasjoner, og følgelig kan dette tilpasses med kvartalsvis ordning.

De nevnte elementene kunne være enda mer nyansert med hyppigere bonusutbetaling. Det vil imidlertid være en avveining mellom ressurser Lagervirksomheten ønsker å bruke og effekten den gir. Med implementering av bonusordning må denne følges opp, og ledelse er en sentral del av ordningen. Vi anser derfor kvartalsvis bonusordning som et passende kompromiss.

11.2 Samlet anbefaling

Med bakgrunn i delkapittel 11.1 vil vår endelige anbefaling til belønningssystem i Lagervirksomheten være bruk av fastlønn med monetær, kollektiv bonus, basert på operasjonelle målekriterier og absolutt prestasjonsevaluering. Videre anbefaler vi mer utbredt bruk av ikke-monetære, individuelle belønninger. Dette bør gis i form av tilbakemeldinger og anerkjennelse, med bruk av operasjonelle og skjønnsmessige målekriterier.

For det monetære belønningssystemet vil den faste delen av lønnsmodellen være den samme som i dag. Årsaken er funn av negative holdninger knyttet til reduksjon i fastlønn, der de ansatte virker å være risikoaverse. Bonus utover fastlønn vil være monetær i form av penger. På hvert lagerhus vil de ansatte kollektivt motta bonus ved resultatoppnåelse. Lager 1 og Lager 2 måles altså ikke samlet, men hver for seg. Prestasjoner vil for alle ansatte måles etter claims for å fremme kvalitet og cut-off tid for å fremme produktivitet. Lageransatte har da muligheten til å oppnå to bonusutbetalinger per kvartal. Den ene oppnås dersom X prosent av cut-off tider et gitt kvartal nås. Den andre oppnås dersom andel forsendelser med claims ikke overstiger X prosent. Vi går ikke i detalj på hva resultatkravene for claims og cut-off tid bør være. Samarbeid er sentralt for resultatoppnåelse knyttet til claims og cut-off tider, og de ansatte vil følgelig ha incentiv til å hjelpe hverandre. I henhold til Dale-Olsen (2012) vil en slik ordning overføre risiko fra Lagervirksomhet til lageransatte, som videre kan føre til lavere fravær.

For support-ansatte vil vi i tillegg anbefale en monetær, kollektiv bonus basert på svarprosent til kundene i SuperOffice innen angitt responstid. Dette vil være et beløp som slår inn kvartalsvis ved oppnåelse av en svarprosent på X prosent. Vi går heller ikke her i detalj på hva dette resultatmålet skal være. For support-ansatte vil total bonus fordeles mellom andeler til bonus på claims, cut-off tid og svarprosent i SuperOffice.

For ikke-monetær, individuell belønning anbefaler vi bruk av tilbakemeldinger og anerkjennelse basert på operasjonelle og skjønnsmessige vurderingskriterier. Dette er viktig for begge lagerhusene, men vi ser at Lager 1 har en større jobb å gjøre når det gjelder dette. Vi går ikke i detalj på hva disse vurderingskriteriene bør være, men anbefaler at større fokus bør rettes mot dette. Videre understrekes det at kvaliteten på ikke-monetær belønning i form av tilbakemeldinger og anerkjennelse er viktigere en antallet.

12. Konklusjon

Formålet med oppgaven er å gi en anbefaling om egnet avlønningsmodell for Lagervirksomheten. Problemstillingen er delt inn i to forskningsspørsmål, som fokuserer på henholdsvis incentiveeffekter og sorteringseffekter. Ledelsen ønsker å oppnå incentiveeffekter knyttet til produktivitet, samarbeid, nøyaktighet og fravær, i tillegg til sorteringseffekter rettet mot høyt presterende ansatte. For å undersøke hvorvidt en belønningsordning kan føre til ønskede effekter, gjennomfører vi en casestudie der vi benytter eksisterende litteratur og innhentet data for å gi en anbefaling. Vi diskuterer hvordan samspillet mellom miljø, formål og design påvirker belønningsordningens effekt. Data er hentet gjennom innledende samtaler, dybdeintervju, spørreundersøkelse og tilgang til sekundærdata fra Lagervirksomheten.

For forskningsspørsmål 1, konkluderer vi med at belønningsordning kan gi ønskede incentiveeffekter for Lagervirksomheten. I samsvar med presentert faglitteratur, finner vi signifikant positiv korrelasjon mellom prestasjoner og holdninger til prestasjonslønn. Videre er monetær belønning en faktor som øker motivasjonen til lageransatte. Følgelig er konklusjonen at Lagervirksomheten kan bruke belønningsordning for å endre atferd på ønskede områder.

Samme konklusjon kommer vi frem til i forskningsspørsmål 2, der vi finner at Lagervirksomheten kan oppnå ønskede sorteringseffekter ved bruk av belønningsordning. Vi har klare indikasjoner på at belønning av gode prestasjoner vil gjøre at dyktige ansatte blir i Lagervirksomheten. Samtidig indikerer teori og empiri at en bonuskontrakt som premierer ønskede egenskaper vil tiltrekke arbeidere med disse egenskapene.

Vi finner en signifikant positiv korrelasjon mellom hvor fornøyd de ansatte er med tilbakemeldinger og hvor anerkjent de føler seg, med hvor tilfreds de er i Lagervirksomheten. Følgelig er tilbakemelding og anerkjennelse viktige faktorer for tilfredshet, og hva som får de ansatte til å bli i Lagervirksomheten. I motsetning til presentert faglitteratur finner vi imidlertid ikke direkte sammenheng mellom ikke-monetær belønning, i form av tilbakemelding og anerkjennelse, og prestasjoner.

Ansatte på Lager 2 svarer at de er signifikant mer tilfreds enn ansatte på Lager 1. Dette henger sammen med at ansatte på Lager 2 er mer fornøyd med tilbakemeldinger, og de føler seg mer anerkjent enn ansatte på Lager 1. Videre finner vi ikke noen signifikant forskjell på holdninger

til avlønning eller prestasjoner. Til tross for at lagrene har ulik fysisk utforming, ulike kunder og ulik størrelse, konkluderer vi med at Lagervirksomheten er best tjent med samme ordning på begge lagrene.

Vi anbefaler kollektive bonusordninger for å ivareta samarbeid. Med individuelle ordninger ser vi at det vil være mulig å oppnå sterkere incentiveffekter. Videre vil individuelle ordninger gi sterkest tiltrekking av dyktige ansatte gjennom sorteringseffekter. Konklusjonen er imidlertid at individuelle ordninger vil svekke incentiver for samarbeid. I tillegg til samarbeid, er det viktig at de ansatte forstår bonusordningen. Fordi forståelse er viktig for effekten til bonuskontrakten, anbefaler vi få og kjente målekriterier, med absolutt prestasjonsvurdering. Absolutt prestasjonsevaluering vil gjøre det enklere for ledelsen å kommunisere prestasjonsmål, samtidig som det er lettere for de lageransatte å forstå hva som kreves for å oppnå bonus.

I forhold til tidsramme anbefaler vi en kvartalsvis ordning. Denne vurderingen baserer seg på en avveining mellom å opprettholde incentiveffekten, tilpasse seg sesongvariasjoner og ressurser ledelsen må bruke på å følge opp ordningen.

12.1 Svakheter med oppgaven

I dette delkapittelet vil vi påpeke potensielle svakheter med oppgaven. Studien vi har gjennomført er en tverrsnittstudie, der vi har observert og kartlagt holdninger i Lagervirksomheten over en kort periode. Basert på disse holdningene har vi anbefalt og konkludert. Vi kan ikke hevde at den korte perioden vi har hentet data fra, har fanget opp alle holdninger som potensielt kan påvirke egnet avlønningsmodell.

Vi vet at det er to sentrale hendelser i Lagervirksomheten som potensielt kan påvirke dagens holdninger. Lagervirksomheten har nylig blitt organisert, som innebærer en økt timelønn for de fleste lageransatte. Videre har en stor kunde avsluttet kundeforholdet, som gjorde at noen lageransatte på Lager 1 mistet jobben. Disse faktorene kan påvirke ansattes holdninger på kort sikt, og være en potensiell svakhet med å bruke dagens holdninger som grunnlag for anbefaling av fremtidig avlønningsmodell.

I tillegg til at nylige hendelser kan påvirke holdninger, har vi også i stor grad basert anbefalingene på selvrapportert prestasjon. Etter avveining av fordelene mellom anonym

datainnhenting, personvern og prestasjonsdata, har vi ikke hatt mulighet til å analysere holdninger opp mot faktisk prestasjon. Lageransatte måles daglig etter KPIer knyttet til prestasjon, og vi mener derfor at de har et godt grunnlag til å indikere egen prestasjon. Til tross for dette er vi klar over at selvrapportert prestasjon ikke nødvendigvis reflekterer faktisk prestasjon.

Vi var til stede ved gjennomføring av spørreundersøkelse for å svare på eventuelle spørsmål. Vi opplevde da enkelte språkbarrierer ved gjennomføring av en skriftlig spørreundersøkelse. Som nevnt var vi alltid tilgjengelig dersom respondenten hadde spørsmål, men vi kan ikke utelukke at lese- og språkferdigheter har ført til misforståelser ved datainnhenting.

Til tross for de nevnte svakhetene ved utredningen, mener vi at datagrunnlaget representerer lageransattes holdninger og at anbefalingen er velbegrunnet.

12.2 Forslag til videre forskning

Vi ønsker avslutningsvis å komme med forslag til videre forskning. Dersom en liknende casestudie skal gjennomføres, anbefaler vi å benytte data fra en lengre tidsperiode, slik at anbefalingen ikke kun baseres på et stillbilde av dagens situasjon. Ved å benytte en tidsseriestudie kan miljøet i organisasjonen studeres over tid. En anbefaling vil da ta hensyn til hvordan ulike hendelser påvirker miljøet og holdninger, slik at anbefalt avlønningsmodell ikke påvirkes av enkelthendelser.

Lagervirksomheten ligger i et nærmiljø med høy etterspørsel etter ufaglært arbeidskraft, der enkelte bedrifter benytter prestasjonslønn og andre benytter fastlønn. Forslag til videre forskning er å undersøke sammenhengen mellom ansattes holdninger til avlønningsmodell og faktiske prestasjoner i liknende situasjoner. I vår utredning benytter vi selvrapporterte prestasjoner når vi undersøker sammenhenger, og vi vet følgelig ikke med sikkerhet sammenhengen mellom prestasjonslønn og prestasjoner. For videre forskning vil det være interessant å undersøke sammenhengen mellom faktiske og selvrapporterte prestasjoner, og hvordan bruk av ulike prestasjonsmål påvirker dette.

Miljøets påvirkning på avlønningsmodellens design er en sentral del av masterutredningen. Det er generelt lite forskning som studerer effekten av belønningsordninger med ulike karakteristika (Gagné & Forest, 2008). For videre forskning mener vi det er interessant å

studere miljøet i flere virksomheter, med fokus på hvilke holdninger de ulike miljøene gir til avlønning. Ved å studere miljøet i flere virksomheter kan det opparbeides en bedre forståelse på hvordan miljø påvirker egnet design og effekt av avlønningsmodell.

Litteraturliste

- Akerlof, G. A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543–569. <https://doi.org/10.2307/1885099>
- Armstrong, M. (2007). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Publishers.
- Almås, I., Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2017). Is it OK to Get Paid More for Being Lucky? *Harvard Business Review*. Hentet 17. november, 2021 fra <https://hbr.org/2017/03/is-it-ok-to-get-paid-more-for-being-lucky>
- Artz, B., & Heywood, J. S. (2015). Performance Pay and Workplace Injury: *Panel Evidence*. *Economica*, 82(s1), 1241–1260. <https://doi.org/10.1111/ecca.12153>
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1125–1156.
- Bakke, B., Degerud, E. M. M., Gravseth, H. M. U., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B., Sterud, T., & Øygardslia, H. (2021). Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk. Årgang 22. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2757495>
- Bjørklund, K. (2020). Bli bedre kjent med logistikk- og transportbransjen. <https://www.nholt.no/tall-og-fakta/logistikk-og-transportbransjen/>
- Blinder, A. S., & Choi, D. H. (1990). A Shred of Evidence on Theories of Wage Stickiness. *The Quarterly Journal of Economics*, 105(4), 1003-1015
- Bragelien, I. (2009) Insentiver. I: Hoff, K. G. red. *Strategisk økonomistyring*. Bergen: Universitetsforlaget, s. 423-446.
- Bragelien, I. (2012, desember). Individuelle eller kollektive belønninger?-Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), ss. 39-52.

-
- Bragelien, I. & Kvaløy, O. (2014) Lønn og belønning. I: Mikkelsen, A. & Laudal, T. red., *Strategisk HRM 2*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk, s. 328-355.
- Bragelien, I. (2016). Incentiver. I Hoff, K., G. *Strategisk økonomistyring (2. utg. ed.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt—Fordi den virker? *Magma*, 24-31.
- Bragelien, I. (2020, 24.08). Styring av større foretak (BUS400N). *Forelesning, 3*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, R. (2004). Consideration of the origin of Herbert Simon's theory of "satisficing" (1933-1947). *Management Decision*, 42(10), 1240–1256. <https://doi.org/10.1108/00251740410568944>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: *A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*. 24.
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. . (2006): "Sorting and Incentive Effects of Pay-for-Performance: An Experimental Investigation," *Academy of Management Journal*, forthcoming.
- Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2012). Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 34-39.
- Cappelen, A. W., Sørensen, E. Ø., & Tungodden, B. (2014). Rettferdighet på hjernen. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 34-39
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>

- Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K. P., Heum, P. & Salvanes, K. G. (2000) Resultatavhengig belønning. En utredning skrevet for Kreditkassen. *SNF-rapport nr. 25/00*. Bergen: SNF.
- Condly, S., Clark, R., & Ph.D, H. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, 16, 46–63. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2003.tb00287.x>
- Dale-Olsen, Harald (2012). Sickness Absence, Performance Pay and Teams. *International journal of manpower*. 33(3), s. 284–300. doi: 10.1108/01437721211234165.
- Deci, E. L. (1971, april). The Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), ss. 105-115.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- DeMatteo, J. S., Eby, L. T., & Sundstrom, E. (1998). Team-based Rewards: Current Empirical Evidence and Directions for Future Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 141-183.
- Døskeland, T. (2014). Personlig finans et helhetlig rammeverk for hvordan vi skal forholde oss til finansmarkedet. Fagbokforlaget.
- Eichenwald, K. (2012, July 24). Microsoft's Lost Decade. *Vanity Fair*. Hentet 15. september, 2021 fra <https://www.vanityfair.com/news/business/2012/08/microsoft-lost-mojo-steve-ballmer>
- Ellingsen, T., & Johannesson, M. (2007). Paying Respect. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 135–149. <https://doi.org/10.1257/jep.21.4.135>
- Eriksson, T., & Villeval, M. C. (2008). Performance-pay, sorting and social motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(2), 412–421.

-
- Evans, J. St. B. T. (2008). Dual-Processing Accounts of Reasoning, Judgment, and Social Cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 255–278.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- E24 (2021) Ikea-ansatte fratras bonus hvis de blir langtidssykmeldte – E24. (2021). Hentet 3. desember 2021, fra <https://e24.no/naeringsliv/i/34PLWL/ikea-ansatte-fratas-bonus-hvis-de-blir-langtidssykmeldte?>
- E24 (2021) Jysk avviste at sykefravær ga bonus-trekk – interne skriv viser noe annet. (u.å.). Hentet 3. desember 2021, fra <https://e24.no/i/Wj8mKQ>
- Falk, A., & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54(2), 293–315. <https://doi.org/10.1016/j.geb.2005.03.001>
- Fang, M., & Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176–1196.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561227>
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611. <https://doi.org/10.1111/1467-6419.00150>
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 225. <https://doi.org/10.1037/a0012757>
- Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1).
- Gibbons, R., & Roberts, J. (2013). The handbook of organizational economics. *Princeton University Press*.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay Enough or Don't Pay at All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791-810.

- Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 946–955. <https://doi.org/10.1037/a0017935>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hayes, A. (2021). *Multiple Linear Regression (MLR) Definition*. Investopedia. Hentet 20. oktober 2021, fra <https://www.investopedia.com/terms/m/mlr.asp>
- Hendrikse, G. W. J. (2003). Economics and management of organizations: Co-ordination, motivation and strategy. *McGraw-Hill Education*.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 7, 24–52.
- Innstrand, S. T., Jakhelln, H., & Langård, S. (2021). Arbeidsmiljø. I *Store norske leksikon*. <http://snl.no/arbeidsmiljø>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm Akademisk.
- Jr, G., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777–787. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.5.777>
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1986). Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market. *The American Economic Review*, 76(4), 728-741
- Kahneman, D., Lilleskjæret, E., & Nyquist, G. (2013). Tenke, fort og langsomt. *Pax*.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2014). Advanced management accounting (3. ed., new internat. ed). *Pearson*.

-
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Keller, G. (2018). *Statistics for Management and Economics, Eleventh Edition*. Boston, MA 02210: Cengage Learning.
- Kool, W., McGuire, J. T., Rosen, Z. B., & Botvinick, M. M. (2010). Decision making and the avoidance of cognitive demand. *Journal of Experimental Psychology. General*, 139(4), 665–682. <https://doi.org/10.1037/a0020198>
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), 255–271.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM. *Fagbokforlaget*.
- Kwan, V. S. Y., John, O. P., Kenny, D. A., Bond, M. H., & Robins, R. W. (2004). Reconceptualizing Individual Differences in Self-Enhancement Bias: An Interpersonal Approach. *Psychological Review*, 111(1), 94–110. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.111.1.94>
- Langove, N., & Isha, A. S. N. (2017). Impact of rewards and recognition on malaysian IT executives well-being and turnover intention: A conceptual framework. *Global Business and Management Research*, 9(1), 153-161.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1346>
- Lazear, E. & Gibbs, M. (2015) *Personnel Economics in Practice*. 3.utg. New Jersey: *John Wiley & Sons, Inc.*
- Leventhal, H., & Cupchik, G. (1976). A Process Model of Humor Judgment. *Journal of Communication*, 26(3), 190–204. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1976.tb01923.x>

- Loe, H. R., & Lindahl, A. (2016). Bruk av bonus i Norge: En kartlegging av utviklingen i bruk av bonus blant norske virksomheter i perioden 2012-2016.
<https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/2432487>
- McLeod, S. A. (2019). [What a p-value tells you about statistical significance].
<https://www.simplypsychology.org/p-value.html>
- Malt, U., & Tranøy, K. E. (2021). Empiri. *I Store norske leksikon*. <http://snl.no/empiri>
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). Economics, Organization and Management (1st edition).
Pearson.
- Nordhaug, O. (2002). LMR ledelse av menneskelig ressurser. *Universitetsforlaget*.
- Olsen F.M, & Fyllingen L.D. (2017). Incentiver og produktivitet [...]: Hvorfor presterer to enheter i samme kjede ulikt ved bruk av samme bonusordning? Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Peterson, S., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.
- Prendergast, Canice. (1999). "The Provision of Incentives in Firms." *Journal of Economic Literature*, 37 (1): 7-63.
- Pripp, A. H. (2018). Pearsons eller Spearmans korrelasjonskoeffisienter. *Tidsskrift for Den norske legeforening*. <https://doi.org/10.4045/tidsskr.18.0042>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006, januar 1). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>
- Pouliakas, K., & Theodoropoulos, N. (2012). The Effect of Variable Pay Schemes on Workplace Absenteeism. I S. W. Polachek & K. Tatsiramos (Red.), Research in Labor Economics (Bd. 36, s. 109–157). *Emerald Group Publishing Limited*.
[https://doi.org/10.1108/S0147-9121\(2012\)0000036008](https://doi.org/10.1108/S0147-9121(2012)0000036008)

-
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). Research methods for business students (Seventh edition). *Pearson Education*.
- Shearer, B. (2004). Piece Rates, Fixed Wages and Incentives: Evidence from a Field Experiment. *The Review of Economic Studies*, 71(2), 513–534.
<https://doi.org/10.1111/0034-6527.00294>
- Skovlund, E. (2020). Enkel lineær regresjon. *Tidsskrift for Den norske legeforening*.
<https://doi.org/10.4045/tidsskr.20.0494>
- Speditoroverenskomsten_2020-2022.pdf. (2020). Hentet 3. desember 2021, fra
https://ytf.no/assets/pdfs/tariffavtaler_2021/Speditoroverenskomsten_2020-2022.pdf
- Spurkeland, E. (2021). Logistikk. *I Store norske leksikon*. <http://snl.no/logistikk>
- Stajkovic, A. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *The Academy of Management Journal*, 40, 1122–1149. <https://doi.org/10.2307/256929>
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (2003). Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00147.x>
- Thagaard, Tove (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4 utg. Fagbokforlaget.
- Tjernshaugen, A. (2020). Miljø. *I Store norske leksikon*. <https://snl.no/miljø>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. 185, 10.

Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs. 20, 387-412

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5. utg.). Thousand Oaks: SAGE Publications.

ZACH. (2021). What is Univariate Analysis? (Definition & Example). *Statology*.
<https://www.statology.org/univariate-analysis/>

Østenstad, G. T. (2017). Produktivitet. *I Store norske leksikon*. <http://snl.no/produktivitet>

Aamodt, A. & Ingebrethsen, R. (2018). Lønnsom, men lite fleksibel?: Effekter av bonus på fleksibilitet, kundetilfredshet og lønnsomhet i et forsikringsselskap. Bergen: Norges Handelshøyskole

Aarbu, K. O., & Torsvik, G. (2007). *Pay and performance in a call centre : principals and agents or principally angels?* Department of Economics. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.

Aarnes, J. F. (2020). Teoretisk. *I Store norske leksikon*. <http://snl.no/teoretisk>

Figurliste

Figur 2-1 - Organisasjonskart Lagervirksomheten.....	13
Figur 2-2 - Speditøroverenskomsten	14
Figur 3-1 - Styringsmekanismer: Basert på Bragelien (2016).....	19
Figur 3-2 - Effekt av belønningsordning: Basert på Bragelien (2012).....	21
Figur 3-3 - Sorteringseffekt: Basert på Bragelien og Kvaløy (2014).....	22
Figur 3-4 - Lineær bonus. Kilde: Lazear og Gibbs (2015).....	26
Figur 3-5 - Lineær bonus med gulv. Kilde: Lazear og Gibbs (2015).....	26
Figur 3-6 - Lineær bonus med tak. Kilde: Lazear og Gibbs (2015).....	27
Figur 3-7 - Lineær bonus med kombinasjon av gulv og tak. Kilde: Lazear og Gibbs (2015)	27
Figur 3-8 - Stegvis bonus. Kilde: Lazear og Gibbs (2015)	28
Figur 3-9 - Teoretisk rammeverk. Kilde: Basert på Aamodt og Ingebretsen (2018)	44
Figur 3-10 - Oppsummering teori	44
Figur 4-1 - Konseptuelt rammeverk. Kilde: Langove og Isha (2017).....	48
Figur 4-2 - Metaanalyser: Basert på Bragelien (2018).....	52
Figur 4-3 - Oppsummering empiri	60
Figur 5-1 - Problemstilling visualisert.....	61
Figur 5-2 - Forskningsspørsmål 1 visualisert	63
Figur 5-3 - Forskningsspørsmål 2 visualisert	64
Figur 6-1 - Forskningsdesign	67
Figur 6-2 – Tidslinje for dataanalyse.....	75
Figur 6-3 - Oppsummering metode	80
Figur 7-1 - Spørreundersøkelse	82
Figur 7-2 - Tilfredshet. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	84
Figur 7-3 - Tilfredshet. Kilde: spørreundersøkelse	84
Figur 7-4 - Samarbeid generelt. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27.....	86
Figur 7-5 - Samarbeid generelt. Kilde: spørreundersøkelse	86

Figur 7-6 - Samarbeid innad i team. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27.....	86
Figur 7-7 - Samarbeid innad i teams. Kilde: spørreundersøkelse	87
Figur 7-8 - Samarbeid mellom de ulike teamene. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	87
Figur 7-9 - Samarbeid mellom de ulike teamene. Kilde: spørreundersøkelse	87
Figur 7-10 – Tidspress. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27.....	88
Figur 7-11 - Tidspress. Kilde: spørreundersøkelse	89
Figur 7-12 – Sykefravær. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	89
Figur 7-13 - Sykefravær. Kilde: spørreundersøkelse	90
Figur 7-14 - Ansiennitet. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	90
Figur 7-15 - Ansiennitet. Kilde: spørreundersøkelse	90
Figur 7-16 - Målinger. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	92
Figur 7-17 - Målinger. Kilde: spørreundersøkelse	92
Figur 7-18 - Dagens avlønningsmodell. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27.....	96
Figur 7-19 - Dagens avlønningsmodell. Kilde: spørreundersøkelse	96
Figur 7-20 - Holdning til prestasjonslønn. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	98
Figur 7-21 - Holdning til prestasjonslønn. Kilde: spørreundersøkelse	98
Figur 7-22 - Holdning til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27.....	100
Figur 7-23 - Holdning til prestasjonslønn med nedgang i fastlønn. Kilde: spørreundersøkelse	100
Figur 7-24 - Foretrukket avlønningsmodell. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	103
Figur 7-25 - Relative prestasjoner. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	104
Figur 7-26 - Relative prestasjoner. Kilde: spørreundersøkelse	104
Figur 7-27 - Tidligere bonusordning hos Lagervirksomheten. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27.....	106
Figur 7-28 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten. Kilde: spørreundersøkelse, N = 15.....	107
Figur 7-29 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten. Kilde: spørreundersøkelse	107

Figur 7-30 - Tidligere ordning annet sted. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	108
Figur 7-31 - Holdning til bonusordning annet sted. Kilde: spørreundersøkelse, N = 6	109
Figur 7-32 - Holdning til bonusordning annet sted	109
Figur 7-33 – Lønnsnivå. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	110
Figur 7-34 - Lønnsnivå.....	110
Figur 7-35 - Anerkjennelse. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27.....	112
Figur 7-36 - Anerkjennelse. Kilde: spørreundersøkelse.....	112
Figur 7-37 – Hyppighet av tilbakemeldinger. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	114
Figur 7-38 - Tilfredshet med tilbakemeldinger. Kilde: spørreundersøkelse, N = 27	115
Figur 7-39 - Tilfredshet med tilbakemeldinger. Kilde: spørreundersøkelse	115
Figur 7-40 – Fraværsrapport. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten	116
Figur 7-41 - Outbound produktivitet: Lager 1. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten	117
Figur 7-42 - Outbound produktivitet: Lager 2. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten	118
Figur 7-43 - Outbound prestasjon: Lager 1. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten..	119
Figur 7-44 - Inbound produktivitet: Lager 1. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten	119
Figur 7-45 - Inbound produktivitet: Lager 2. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten	120
Figur 7-46 - Inbound prestasjon. Kilde: sekundærdata fra Lagervirksomheten.....	120
Figur 7-47 - Oppsummering funn	122
Figur 8-1 - Korrelasjonsmatrise. Kilde: spørreundersøkelse.....	124
Figur 8-2 - Variabler i korrelasjonsmatrisen	125
Figur 8-3 - Korrelasjonsmatrise med 10 prosent signifikansnivå. Kilde: spørreundersøkelse	126
Figur 8-4 - P-verdier for korrelasjonsmatrisen. Kilde: spørreundersøkelse	127
Figur 8-5 - Tilfredshet: Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9.....	128
Figur 8-6 - Tilfredshet: Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18.....	128
Figur 8-7 - Tilfredshet: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse.....	129
Figur 8-8 - Regresjon på tilfredshet og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse	129

Figur 8-9 - Samarbeid mellom de ulike teamene, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18	130
Figur 8-10 - Samarbeid mellom de ulike teamene, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9	130
Figur 8-11 - Samarbeid mellom teamene: ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse	130
Figur 8-12 - Regresjon på samarbeid mellom teamene og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse	131
Figur 8-13 - Sykefravær, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18.....	131
Figur 8-14 - Sykefravær, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9.....	131
Figur 8-15 - Sykefravær: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse.....	132
Figur 8-16 - Regresjon på sykefravær og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse	132
Figur 8-17 - Regresjon på holdning til målinger og stillinger. Kilde: spørreundersøkelse..	133
Figur 8-18 - Holdning til prestasjonslønn, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18.....	134
Figur 8-19 - Holdning til prestasjonslønn, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9.....	134
Figur 8-20 - Holdning til prestasjonslønn: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse.....	135
Figur 8-21 - Regresjon på holdning til prestasjonslønn og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse	135
Figur 8-22 Holdning til prestasjonslønn, lagermedarbeidere. Kilde: spørreundersøkelse, N = 19.....	136
Figur 8-23 - Holdning til prestasjonslønn, support-ansatte. Kilde: spørreundersøkelse, N = 2	136
Figur 8-24 - Holdning til prestasjonslønn, teamledere. Kilde: spørreundersøkelse, N = 6..	136
Figur 8-25 - Holdning til prestasjonslønn: Ulike stillinger. Kilde: spørreundersøkelse	137
Figur 8-26 - Regresjon på holdning til prestasjonslønn og stilling. Kilde: spørreundersøkelse	137
Figur 8-27 - Regresjon på holdning til prestasjonslønn for lokasjon og stilling	138
Figur 8-28 - Relative prestasjoner, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9.....	139
Figur 8-29 - Relative prestasjoner, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18.....	139
Figur 8-30 - Relativ prestasjon: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse	139
Figur 8-31 - Regresjon på relativ prestasjon og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse.....	140

Figur 8-32 - Regresjon på hvordan prestasjon påvirker ønske om individuell bonus. Kilde: spørreundersøkelse	141
Figur 8-33 - Ønske om individuell bonus, gitt prestasjon. Kilde: spørreundersøkelse	141
Figur 8-34 - Regresjon på hvordan prestasjon påvirker ønske om individuell bonus eller individuell bonus og teambonus. Kilde: spørreundersøkelse	142
Figur 8-35 - Ønske om individuell bonus eller individuell bonus og teambonus, gitt prestasjon. Kilde: spørreundersøkelse	143
Figur 8-36 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten: Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 5	143
Figur 8-37 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten: Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 10	143
Figur 8-38 - Holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse	144
Figur 8-39 - Regresjon på holdning til tidligere bonusordning ved Lagervirksomheten og Lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse	145
Figur 8-40 - Anerkjennelse, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9	145
Figur 8-41 - Anerkjennelse, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18	145
Figur 8-42 - Anerkjennelse: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse	146
Figur 8-43 - Regresjon på anerkjennelse og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse	146
Figur 8-44 - Tilfredshet med tilbakemeldinger, Lager 2. Kilde: spørreundersøkelse, N = 9147	147
Figur 8-45 - Tilfredshet med tilbakemeldinger, Lager 1. Kilde: spørreundersøkelse, N = 18	147
Figur 8-46 - Holdning til tilbakemelding: Ulike lagerhus. Kilde: spørreundersøkelse	147
Figur 8-47 - Regresjon på holdning til tilbakemeldinger og lokasjon. Kilde: spørreundersøkelse	148
Figur 8-48 - Oppsummering analyse	149
Figur 9-1 - Sorteringseffekt. Kilde: Bragelien og Kvaløy (2014)	166

Vedlegg: Spørreundersøkelse for lageransatte

Kjære medarbeider på Lagervirksomhet.

I denne spørreundersøkelsen vil dine tilbakemeldinger brukes for å kartlegge avlønningsstruktur i lys av miljø og motivasjon. Resultatene fra spørreundersøkelsen vil bli brukt til masterutredning innenfor retningen Økonomisk styring og Strategi og ledelse på Norges Handelshøyskole (NHH).

Undersøkelsen tar omtrent 10 minutter å gjennomføre. Alle opplysninger du gir vil være anonyme i undersøkelsen, og alle data vil slettes når prosjektet er ferdig.

Gjennom spørreundersøkelsen vil du bli presentert for uttrykkene **prestasjonslønn** og **fastlønn**. Med prestasjonslønn menes fastlønn med mulighet for individuell bonus og/eller teambonus. Med fastlønn menes avlønning uten mulighet for bonus.

Takk for ditt bidrag til vår forskning!

Med vennlig hilsen,

Henrik Lorentzen og Jan-Haakon Tvette

Q1 Jeg samtykker at mine svar kan brukes til masterutredning på Norges Handelshøyskole gjennomført av Henrik Bing Lorentzen og Jan-Haakon Tvette.

Jeg samtykker

Jeg samtykker ikke

Q2 Er du...

- Mann
- Kvinne
- Annet

Q3 Hvor jobber du?

- Lager 1
- Lager 2

Q4 Er du...

- Fast heltid
- Fast deltid
- Vikar

Q5 Hva er din stilling?

- Lagermedarbeider
 - Support
 - Teamleder
 - Annet
-

Q6 Eventuell kommentar:

Q7 Hvilket team hører du hovedsakelig til? (der du møter på starten av dagen)

Hall A, Lager 1

Hall B, Lager 1

Hall C, Lager 1

Hall A, Lager 2

Hall B, Lager 2

Annet

Q8 Eventuell kommentar:

Q9 Hvor lenge har du jobbet i Lagervirksomheten?

0 2 4 6 8 10 12 14 16 18 20

Antall år



Q10 Hvor tilfreds er du generelt som medarbeider på Lagervirksomheten?

- Utilfreds
- Litt utilfreds
- Verken tilfreds eller utilfreds
- Litt tilfreds
- Tilfreds
- Vet ikke

Q11 Eventuell kommentar:

Q12 Hvor ofte får du tilbakemeldinger fra din nærmeste leder/andre ledere på jobb?

- Flere ganger daglig
 - Flere ganger ukentlig
 - Flere ganger månedlig
 - Sjeldnere
 - Aldri
 - Vet ikke
-

Q13 Hvor fornøyd er du med tilbakemeldinger du får på jobb?

- Fornøyd
 - Litt fornøyd
 - Nøytral
 - Litt misfornøyd
 - Misfornøyd
 - Vet ikke / ikke relevant
-

Q14 Gi din begrunnelse under:

Q15 Jeg føler jeg blir anerkjent for jobben jeg gjør hos Lagervirksomheten?

- Uenig
 - Litt uenig
 - Nøytral
 - Litt enig
 - Enig
 - Vet ikke
-

Q16 Eventuell kommentar:

Q17 Hvordan opplever du KPI/målingene du blir målt på hos Lagervirksomheten?

- Bra
 - Litt bra
 - Nøytral
 - Litt dårlig
 - Dårlig
 - Vet ikke
-

Q18 Hvordan bør Lagervirksomheten måle din prestasjon på jobb?

Q19 Hvordan presterer du i forhold til dine kollegaer?

- Bedre
 - Litt bedre
 - Samme
 - Litt dårligere
 - Dårligere
 - Vet ikke / ikke relevant
-

Q24 Hva tenker du om lønnsmodellen du har hos Lagervirksomheten? (ikke hva du får i lønn, men hvordan modellen er utformet)

- Misfornøyd
- Litt misfornøyd
- Nøytral
- Litt fornøyd
- Fornøyd
- Vet ikke

Q25 Gi begrunnelse for svaret ditt på lønnsmodell:

Q26 Hvordan tror du lønnsnivået er for en arbeider på lager/support hos tilsvarende selskaper med samme arbeidsoppgaver og samme ansiennitet som deg?

- Lavere
 - Litt lavere
 - Samme
 - Litt høyere
 - Høyere
 - Vet ikke
-

Q27 Eventuell kommentar:

Q28 Hvordan stiller du deg til at deler av din lønn blir direkte koblet opp mot din prestasjon, slik at du kan få bonus basert på prestasjoner?

- Positiv
- Litt positiv
- Nøytral
- Litt negativ
- Negativ
- Vet ikke
-

Q29 Eventuell kommentar:

Q30 Har du vært med på bonusordning hos Lagervirksomheten tidligere?

- Ja
- Nei
- Vet ikke
-

Q31 Hvis ja, hvordan opplevde du bonusordningen?

- Dårlig
- Litt dårlig
- Nøytral
- Litt bra
- Bra
- Vet ikke / Ikke relevant

Q32 Hva var bra, eventuelt dårlig, med bonusordningen hos Lagervirksomheten?

Q33 Har du tidligere jobbet med bonusordning et annet sted enn hos Lagervirksomheten?

- Ja
 - Nei
 - Vet ikke
-

Q34 Hvis ja, hvordan opplevde du bonusordningen?

- Dårlig
 - Litt dårlig
 - Nøytral
 - Litt bra
 - Bra
 - Vet ikke / ikke relevant
-

Q35 Hva var bra, eventuelt dårlig, med bonusordningen et annet sted enn Lagervirksomheten?

Q36 Hvilken avlønningsmodell foretrekker du hos Lagervirksomheten?

- Fastlønn
- Fastlønn med teambonus
- Fastlønn med individuell bonus
- Fastlønn med individuell bonus og teambonus
- Vet ikke

Q37 Gi din begrunnelse under:

Q38 Tenk deg at du går ned i fastlønn, men med mulighet til å tjene mer gjennom en bonus. Hvordan stiller du deg til en slik ordning?

- Positiv
- Litt positiv
- Nøytral
- Litt negativ
- Negativ
- Vet ikke

Q39 Eventuell kommentar:

Q40 Hvor mange dager har du omtrent vært borte fra jobb som følge av sykdom/barns sykdom i 2021?

- 0-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-30
- Mer enn 30
- Vet ikke / ikke relevant

Q41 Har du noen ytterligere kommentarer til måling, tilbakemeldinger eller lønnsmodell hos Lagervirksomheten?
