



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

## **Økonomisk motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere i offentlig og privat sektor**

Hva kjennetegner økonomisk motivasjon hos ansatte kunnskapsmedarbeidere i norsk offentlig sektor til forskjell fra privat sektor

Amund Engh Johansen

BED-3910 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi

29. November 2022

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.2	Definisjoner på sentrale begrep i oppgaven .....	3
1.3	Aktualisering av økonomisk motivasjon i offentlig sektor .....	3
2	Bonus som fenomen og motivasjonsvirkemiddel .....	4
3	Bonus sin relevans i arbeidslivet.....	5
4	Økonomisk motivasjon .....	6
4.1	Indre motivasjon .....	8
4.2	Ytre motivasjon .....	9
4.3	Prososial motivasjon.....	10
4.4	Relasjon mellom indre-, ytre- og prososial motivasjon.....	12
4.5	Oppsummering økonomisk motivasjonsteori .....	13
5	Metode.....	13
5.1	Litteraturstudie som metode .....	13
5.1.1	Definisjon på litteraturstudie .....	13
5.1.2	Eksplorativ metode.....	14
5.2	Datainnsamling .....	15
5.2.1	Innledende litteratursøk.....	15
5.2.2	Seleksjonsskjema og feature map .....	15
5.2.3	Artiklenes relevans i forhold til forskningsspørsmålene.....	22
5.3	Presisering av populasjonsutvalg.....	25
5.4	Data-analyse .....	25
5.5	Min forståelse .....	26
5.6	Forskningsmessige styrker og svakheter .....	26
5.7	Reliabilitet og validitet i datagrunnlaget .....	27
5.8	Etiske refleksjoner .....	27

6	Presentasjon av datamateriale, analyse og tolkning .....	28
6.1.1	Baker Hansen – Motivasjon og bonussystemer, Hals (2010) .....	28
6.1.2	Belønningssystem som et effektivt virkemiddel i kommunale barnehager, Rød & Lund (2014).....	29
6.1.3	Hvilke sammenhenger er det mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse? Bogstrand (2017) .....	31
6.1.4	Jakten på lederlysten, Isaksen (2016).....	32
6.1.5	Prestasjonsbasert belønning og motivasjon, Leirbakken (2013).....	34
6.1.6	Tiltrekker lav lønn bedre ledere? Sørensen (2014) .....	35
6.2	Tematisk analyse av datamateriale .....	37
6.2.1	Forskningsspørsmål 1: Indre motivasjon .....	37
6.2.2	Forskningsspørsmål 1: Ytre motivasjon.....	38
6.2.3	Forskningsspørsmål 1: Prososial motivasjon .....	38
6.2.4	Forskningsspørsmål 2: Offentlig og privat sektor .....	39
6.3	Tolking av relasjon mellom indre-, ytre- og prososial motivasjon.....	40
7	Overordnet helhetlig sammenfatning .....	40
7.1	Kritisk vurdering av forskningsprosessen .....	41
7.2	Veien videre.....	42
	Referanseliste .....	44

## Tabelliste

Tabell 1 – Grovseleksjon av artikler .....	22
Tabell 2 - Artiklenes relevans i forhold til forskningsspørsmålene .....	25

## **Forord**

Å skrive masteroppgave ved siden av jobb har som forventet vært krevende, men lærerikt.

Takk til veileder Merethe Drønnen som har stilt konstruktive spørsmål som har medført ytterligere studier for meg. Det har utvilsomt gjort oppgaven bedre.

# Sammendrag

Tema for oppgaven er økonomisk motivasjon blant arbeidstakere i offentlig sektor i Norge. Metode for gjennomføring er kvalitativ litteraturstudie, hvor utvalgte forskningsartikler analyseres i detalj. Bonusutbetaling sin effekt på motivasjon til de ansatte, samt eventuelle forskjeller mellom privat og offentlig sektor vil bli undersøkt.

Problemstilling: Hva kjennetegner økonomisk motivasjon hos ansatte kunnskapsmedarbeidere i norsk offentlig sektor til forskjell fra privat sektor?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan er fordelingen mellom indre-, ytre- og prososial motivasjon?
2. Hvilke markante ulikheter finnes mellom offentlig og privat sektor?

I privat sektor økte andelen heltidsansatte som får utbetalt bonus fra 18% i 1997 til 28% i 2005. Selv om enkelte får svært store bonusutbetalinger, er det generelle bildet at det er en økning i antallet ansatte som får ta del i bedriftenes bonusordninger (Lunde, 2007).

Økonomisk bonusutbetaling kan forankres tilbake til Maslows behovspyramide, økt lønn gir den ansatte mulighet til å klatre i pyramiden. Maslow sin teori sammenfaller med det som senere omtales som indre- og ytre motivasjon. I nyere tid har prososial motivasjon blitt et mye omtalt tredje årsaksforklaring for hva som motiverer den enkelte. Hoved-sammenhengen mellom de tre er at så lenge ytre motivasjon er sterk, vil indre motivasjon reduseres over tid (Deci, 2009). Lav indre motivasjon kan i kombinasjon med prososial motivasjon bli enda lavere (Kuvaas, 2016).

Jeg gjennomførte et grovt litteratursøk i Oria.no og deretter en utvelgelse av de artikler med høyest relevans som medførte at seks artikler ble analysert i detalj.

Funnene i denne undersøkelsen indikerer at ved innføring av ytre økonomisk motivasjon i organisasjoner som ikke hadde det fra før, så opplevde majoriteten av de ansatte økt indre motivasjon. Til tross for at den ytre økonomiske motivasjon bidro til konkrete og målbare arbeidsoppgaver, knyttet de ansatte dette til personlig utvikling – noe de selv opplevde som positivt. Ytre økonomisk motivasjon fungerer tilsvarende godt i offentlig sektor som i privat, der det blir innført. Den største observerte forskjellen mellom privat og offentlig sektor er innen prososial motivasjon. Individuelle økonomiske bonusordninger er populære og mye brukt i privat sektor, men kan også føre til en økning i individfeil under utføring av arbeidsoppgavene. Innføring av økonomisk motivasjon medfører økning av både ytre-, indre-

og prososial motivasjon *inntil* et visst punkt, da vil indre- og prososial motivasjon reduseres markant.

Nøkkelord: økonomisk motivasjon, bonus, offentlig sektor, privat sektor, indre-, ytre – og prososial motivasjon

# 1 Innledning

Tema for oppgaven er økonomisk motivasjon blant arbeidstakere i offentlig sektor i Norge. I motsetning til privat sektor hvor lønn og materielle goder kan gis tilnærmet ubegrenset (dog avhengig av driftsresultat) til arbeidstakere som yter ekstra innsats eller leverer gode resultater, kan ikke offentlig ansatte få tilnærmet uendelig lønn for arbeidsinnsatsen. Motivasjon må finnes andre steder. Oppgaven forutsetter at motivasjon er et gode som arbeidsgiver ønsker å ha blant sine ansatte, kontra arbeidstakere som ikke er motiverte for arbeidsoppgavene som skal gjennomføres. Oppgaven søker å gi både ledere og arbeidstakere en innsikt i hva som motiverer ansatte i offentlig sektor til å gjøre en god jobb. Ledere kan bruke kunnskapen både i ansettelsesprosess og for å motivere egne ansatte. Oppgaven kan også føre til økt forståelse for hva som er drivkraften for mange mennesker. Dermed kan ledere benytte kunnskapen til å vite hvordan de ikke skal ødelegge drivkraften hos egne ansatte, for eksempel når man innfører nye effektiviseringstiltak.

Utsagn som «Ansatte er vår viktigste ressurs» blir uttalt av ledere i både privat og offentlig sektor. Måloppnåelsen hos moderne foretak er i økende grad avhengig av de ansattes kompetanse, mentale- og kognitive ferdigheter. Å beholde de ansatte, organisasjonens menneskelige kapital, over tid er derfor sentralt (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Jacobsen viser til at motiverte ansatte føler større tilhørighet til organisasjonen kontra ansatte som ikke er motivert. Med motiverte ansatte øker organisasjonen sannsynligheten for tilgang på hensiktsmessig arbeidskraft i overskuelig fremtid. Kunnskap om hvordan oppnå dette er derfor viktig for å oppnå effektivitet, økonomiske resultater, varige konkurransefortrinn og et generelt godt arbeidsliv (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kjennetegn på kvalitativ forskning er at data samles inn i form av ord, setninger og fortellinger. Det kan også være slike data som er samlet inn av andre. Tidsskrifter, fagbøker, undersøkelser og offentlige dokumenter er eksempler på tilgjengelige data som forskere kan benytte seg av (Jacobsen, 2018). Med tanke på tid tilgjengelig for å skaffe referanselitteratur til offentlig sektor, så har jeg vurdert at litteraturstudie vil være hensiktsmessig. Etter det innledende litteratursøket ble det klart at det finnes en rekke artikler om temaet.

Jacobsen viser til tre tilfeller hvor litteraturstudier er godt egnet:

1. Når det er umulig å samle inn primærdata
2. Når man vil undersøke hvordan andre har tolket en viss situasjon eller hendelse
3. Når man ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort

I dette tilfellet er det hovedsakelig Jacobsen sine faktor 3 og 2 med innslag av 1 som gjorde at samfunnsorientert kvalitativ litteraturstudie fremstår som egnet metode.

Selv om det blir stadig større åpenhet om bonuser og ulike typer lønnsgodtgjørelser, er det fortsatt ansett som en delvis bedriftshemmelighet hvordan det er utformet. I denne oppgaven skal jeg vise hvordan sammenhengen mellom indre-, ytre-, og prososial motivasjon påvirkes av innføring av økonomiske belønningsmidler som bonus eller lignende. Det vil bli forsøkt identifisert sammenhenger mellom offentlig- og privat sektor samt eventuelle ulikheter.

## 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

En forskbar problemstilling har tre hovedkrav, problemstillingen skal være spennende, enkel og fruktbar (Jacobsen, 2018). Norge har en prosentvis stor offentlig sektor, tidligere forskning viser ikke til vedtatte sannheter på området og jeg er interessert i temaet. Problemstillingen er forsøkt snevret inn til et enkelt spørsmål med underliggende forskningsspørsmål som referere til sentral teori på området. Fruktbarheten er søkt oppnådd ved at oppgaven er gjennomførbar både med tanke på tid tilgjengelig og kunnskapsnivå hos forskeren, samtidig som at oppgaven bygger på allerede publisert forskning. Videre vil svaret på problemstillingen være av relevans for arbeidet med bemanning i offentlig sektor.

Etter mine innledende søk på temaet finnes mye forskning allerede. Derfor mener jeg at en samfunnsorientert litteraturundersøkelse kan være mer givende enn å bidra med «nok et tre i skogen». Valg av kvalitativ samfunnsorientert litteraturundersøkelse fremfor spørreundersøkelse er for å prøve å skape en oversikt over gjennomsnittlige funn på området.

Antallet kunnskapsmedarbeidere øker, stadig flere stillinger har krav til høyere utdanning og gjerne høyere grad enn tidligere. Samtidig øker antallet bedrifter som produserer kunnskap og teknologi, ikke fysiske varer (Lines, 2011). Offentlig sektor har mange praktiske virksomheter, men også en stor grad av teoretikere og andre kunnskapsmedarbeidere. Av de som produserer fysiske varer, blir mange stadig mer teknologisk avanserte. Selv om søkertallene til høyere utdanning øker, er antallet som fullfører studieløpet ikke tilsvarende høyt (Kunnskapsdepartementet, 2018). Derfor blir det naturlig å innsnevre denne studien til kunnskapsmedarbeidere og forsøke å identifisere eventuelle ulikheter mellom privat og offentlig sektor.

For å rekruttere og beholde sine ansatte er økonomisk godtgjørelse for jobben av stadig større betydning i et samfunn med økte kostnader og mangel på arbeidskraft. Hvordan kan offentlig



sektor være konkurransedyktig med privat sektor, når privat sektor har et større spenn av muligheter for å gi økonomiske goder?

Problemstilling: Hva kjennetegner økonomisk motivasjon hos ansatte kunnskapsmedarbeidere i norsk offentlig sektor til forskjell fra privat sektor?

Forskningsspørsmål:

3. Hvordan er fordelingen mellom indre-, ytre- og prososial motivasjon?
4. Hvilke markante ulikheter finnes mellom offentlig og privat sektor?

## 1.2 Definisjoner på sentrale begrep i oppgaven

En beskrivelse av kunnskapsmedarbeidere er «People who perform brain work» som er en bred definisjon som favner mange yrkesgrupper (Hislop, 2013). En annen beskrivelse er at kunnskapsarbeidere gjenkjennes ved at de har en høy grad av autonomi i sin arbeidshverdag. Kunnskapsmedarbeidere har ofte større fagkunnskap om sitt emne enn sin nærmeste leder og i hvert fall enn etatens leder eller styreformann (Newell et al, 2009). Newell skriver videre at kunnskapsarbeidere har en sterk indre motivasjon som drivkraft. Hislop fremlegger sitt syn som «anyone whose work involves the use of reasonable amount of tacit and contextual and/or abstract/conceptual knowledge» (Hislop, 2013). Han hevder altså at kunnskapsmedarbeidere bruker teoretiske kunnskaps- fremfor praktiske ferdigheter. Hislop oppsummerer sitt syn med at kunnskapsarbeid er alt arbeid som blir utført med bruk av teoretisk kunnskap (Hislop, 2013).

Motivasjon er ikke en binær faktor, men er til stede hos alle mennesker i ulik grad. Uavhengig av hvor opptatt arbeidstakere er av egen økonomisk vinning, har alle mennesker en egenskap som samtidig sørger for at vi ønsker noe godt på vegne av våre medmennesker (Le Grand, 2003). Dermed er motivasjon som følge av økonomisk vinning tilstede hos alle arbeidstakere, men i varierende grad.

## 1.3 Aktualisering av økonomisk motivasjon i offentlig sektor

I et arbeidsmarked med underskudd av arbeidskraft, har offentlige organisasjoner en utfordring med å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft. Norge har jevnt over lav arbeidsledighet og det er derfor arbeidstakers marked med tanke på å bytte jobb. Offentlige organisasjoner må i tillegg til norske lover, følge statens personalpolitikk med tilhørende verdier og føringer som gis til statens egne organer (Regjeringen, 2009). I privat sektor økte andelen heltidsansatte som får utbetalt bonus fra 18% i 1997 til 28% i 2005. For ledere var snittbonusen 6 800 kr i måneden, men det er stor variasjon i størrelse på bonusutbetaling. Selv

om enkelte får svært store bonusutbetalinger, er det generelle bildet at det er en økning i antallet ansatte som får ta del i bedriftenes bonusordninger (Lunde, 2007). For pandemiårene 2020-2021 økte bonusutbetalingen i privat sektor med 17,1% målt i kronebeløp. I 2019 var økningen 4,8%, noe av årsaken til forskjellen kan være utsatt utbetaling fra 2020 til 2021, men det er likevel en markant økning for perioden (Bye, 2022). Dette viser at privat sektor har et romslig økonomis handlingsrom for å ta vare på sine ansatte i særskilte perioder. Offentlig sektor har ikke den samme fleksibiliteten i henhold til Hovedtariffavtalen i Kommunenes Sentralforbund og Hovedtariffavtalen i Staten. 7% av statsansatte oppgav at de ikke er motiverte for å utføre jobben sin (Regjeringen, 2009). En del av disse forventes å derfor ha lav terskel for å bytte jobb, for eksempel hvis de får tilbud om bonus hos ny arbeidsgiver. Økt digitalisering, delvis som følge av omstilling til ulike internett-løsninger under pandemien, har særlig gitt mange nye muligheter innen privat sektor. Ifølge SSB er eksempelvis gjennomsnittslønn for jurister 12% høyere i privat sektor enn i offentlig for 2021. Lange og tungroddede veier for endring av lønns- og ansettelsessystemer spiller ikke offentlig sektor god med tanke på å være en tidsriktig og attraktiv arbeidsgiver (Rambøll, 2022). Rapporten peker videre på stadig strammere budsjetter for offentlig sektor som en hovedfaktor som begrenser arbeidsgivers handlingsrom innenfor et rigid regelverk. Overordnede effektiviseringskrav gir ytterligere press på lønnsbudsjettet. Offentlig sektor har mange yrkesgrupper som er minst like ettertraktet i privat sektor, ledere, ingeniører og IKT-kompetanse (Rambøll, 2022). Statlige virksomheter skal ha mange høyt utdannede arbeidstakere, for å gi et best mulig tilbud til- og forvaltning for alle innbyggerne (Kommunal- og distriktsdepartementet, 2022). Regjeringen setter dermed krav til at mange av de arbeidstakerne som er ønsket i privat sektor, bør jobbe i staten for at denne skal nå sine mål. Lønnsutviklingen i alle sektorer i 2020-2021 var på rundt 4% (Bye, 2022), lønnsoppjøret 2022 samme størrelsesorden. Med generelt høyere inflasjon på mange varer og tjenester enn lønnsveksten kan privat sektor sin mulighet for bonusutbetaling bli en økt konkurransefordel i perioden som kommer.

## **2 Bonus som fenomen og motivasjonsvirkemiddel**

Bonus kjennetegnes med at den utbetales kun en eller få ganger i løpet av et år eller sågar som en engangshendelse. I motsetning til lønn er den normalt ikke knyttet til bestemte arbeidsoppgaver, men bedriftens resultatoppnåelse eller signifikante enkelthendelser som fører til ekstraordinær inntekt for foretaket. Fastsatt resultatmargin eller nettofortjeneste er

eksempler på måltall for bonusutbetaling (Gjønnes, 2012). Bonusavtaler kan være individ-, gruppe- eller avdelingsbasert. Som hovedregel er bonus skattbar inntekt. Mange bedrifter har mulighet for forhandling om omfang av bonusutbetaling som lønnsforhandling, omfang varierer derfor fra foretak til foretak. En fordel med bruk av bonus er at virksomheten kan fordele risiko mellom arbeidsgiver og arbeidstaker (Gjønnes, 2012). Slik praksis vil ikke være hensiktsmessig for offentlig forvaltning, kombinert med at overskuddsmål eller nettofortjeneste ikke i seg selv er hensikten med norsk offentlig virksomhet er bonus forbeholdt privat sektor.

Hovedtariffavtalen – KS åpner for at kommunene kan bruke godtgjøring i form av bonus, basert på tiltak som kan gi økt produktivitet/effektivitet eller brukerorientering (Hovedtariffavtalen, 2022). Både innenfor helse- og skolesektor har man i lønnsforhandlinger i Norge de senere år forsøkt å innføre tillegg for utdanning som en slags flat bonus for å sikre kvalifisert personell til drift av offentlige tjenester, men dette kan ikke sammenligne seg med utbetalinger i tilsvarende private foretak. Eksempelvis betalte HELFO (Helsedirektoratets ytre etat) ut 10 000 kr til sine ansatte som julebonus i 2021, etter flere år med omstilling etterfulgt av Covid-19 pandemien. Direktøren i HELFO presiserte at dette var en ekstraordinær hendelse og at det ikke skaper presedens for årene fremover for foretaket (Øen, 2021).

### **3 Bonus sin relevans i arbeidslivet**

I forventningsteori beskrives motivasjon og ønske om å gjennomføre en handling øker når den ansatte forventer å få en belønning man ønsker seg. Motivasjon består av tre hovedfaktorer, belønningen må være ønsket, den ansatte må tro at det er sammenheng mellom egen innsats og belønning, den ansatte må tro at å nå konkrete mål – individuelt eller som lag – bidrar til utdeling av belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Maslows behovspyramide (1954) er for mange det første møte med motivasjonsteorier. Siden den gang er det skrevet en større mengde artikler om motivasjon.

Maslows behovspyramide har i nyere tid blitt kritisert for å være upresis i forhold til hva som ligger i hver kategori, men gir likevel to sentrale forklaringer til hvordan utforme belønningssystemer som igjen viser hvordan organisasjoner kan motivere ansatte. Ansatte motiveres til å gjennomføre arbeidsoppgavene sine når de ser muligheter til å tilfredsstille egne behov. Da ansatte i 20-, og 60-årene er på ulike steder i livet, er det sannsynlig at ulike

forhold motiverer dem. Organisasjonen må altså legge til rette for individuelle forhold for å oppnå maksimal motivasjon hos samtlige ansatte. Når de aller mest grunnleggende behovene er dekket og den ansatte beveger seg oppover i behovspyramiden, endrer fokus fra ytre til indre belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Med tanke på at Maslow skrev sin teori for nesten 70 år siden og at det er gjennomført mye forskning siden den gang, er det naturlig at teorien kan oppfattes som noe upresis hvis den analyseres i lys av dagens kunnskap. Når den blir brukt for å beskrive hovedlinjene for motivasjon (Alderfer, 1972) er det likevel bred enighet om Maslow fortsatt har en relevant beskrivelse.

Uavhengig av arbeidsoppgave, er motivasjon drivkraften bak enhver målrettet handling (Christensen, 2015).

Etablerte styringstiltak som for eksempel prestasjonslønnsordringer har gjennom «Public Service Motivation» litteratur blitt fremvist som potensielt uthulende for de ansattes motivasjon (Christensen, 2015).

Jo mer oppmerksomhet arbeidsgiver gir lønn og bonus, jo mer opptatt av det blir de ansatte. Hvis man fokuserer på andre faktorer, blir de ansatte til en viss grad mindre opptatt av materiell godtgjøring for arbeidet (Alvesson, 2011).

Ulike kilder hevder altså at det finnes måter å redusere de ansattes fokus på egen fortjeneste, samtidig som det synes bred enighet om at økonomi er en viktig faktor for arbeidstakere.

## **4 Økonomisk motivasjon**

Maslows behovspyramide er sentrert om oppbyggingen av menneskers behov. I stigende rekkefølge fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og behov for selvrealisering. Fysiologiske- og trygghetsbehov kan forbindes med ytre belønning, og de tre resterende mot indre belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For å få realisert alle de fem behovene er økonomi en viktig faktor en gjennomsnittlig arbeidstaker. Uavhengig av hvordan enkeltindivider prioriterer mellom de fem behovene, er finansiell posisjon med på å avgjøre i hvilken grad behovene kan oppfylles.

«Public Service Motivation»-litteraturen har vist at tiltak som arbeidsgiver innfører for å øke måloppnåelsen, kan føre til redusert motivasjon blant de ansatte (Christensen, 2015).

Er det slik at ansatte i offentlig sektor i større grad enn i privat sektor er engasjert i frivillig arbeid, fordi det er enklere å motivere de til å yte uten å bli godtgjort materielt? Eller er det

slik at mennesker som aktivt velger en jobb som er lavere betalt, finner stor glede i å bety noe for andre og slik sett mener de får god betaling for jobben? Hvordan skal man motvirke at pålagte tiltak iht PSM ikke fører til redusert motivasjon?

Motivasjon deles inn i indre, ytre og prososial motivasjon. Prososial motivasjon er opplevelsen av å bety noe for andre, å kunne glede seg på deres vegne. Prososial motivasjon er derfor av flere regnet som en variant av indre motivasjon (Jacobsen, 2019).

Individuell tilpasning av ytre motivasjon blir som hovedregel møtt med forståelse, så lenge bruken av incentiver er basert på *prestasjon* og ikke fastlåst til stilling eller andre forhold (Petroni, 2008). Ansatte vil kunne godta individuell tilpasning av bonuser uten tap av motivasjon, såfremt det ikke er forhåndsbestemt hvem som skal få mest og hvor mye.

For mange arbeidsgivere vil det være hensiktsmessig at arbeidstakerne er mest mulig selvdrevet. Shuck beskriver den antatt beste motivasjon i så måte er motivasjon som kommer innenfra basert på en psykologisk trygghet for at ens egne primærbehov er dekket (Shuck, 2018). For at arbeidstaker skal være i en slik situasjon må det være en grunnleggende økonomisk trygghet som følger med arbeidsforholdet. Den øverste delen av Maslows behovspyramide, behov for anerkjennelse og selvrealisering, kan være så mangt med tanke på økonomisk rekkevidde. At økonomi er en sentral faktor er likevel åpenbart.

Maslow delte motivasjon i to hovedgrupper, indre og ytre. Indre motivasjon er når mennesket opplever å bli belønnet ved å lykkes med oppgaven, ytre motivasjon er når belønningen ikke har direkte sammenheng med at oppgaven blir løst for eksempel utbetalt lønn for gjennomført arbeid. (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En tredje motivasjonsfaktor er prososial. Dette er ønske om å gjøre gode gjerninger for andre, uten baktanke om egen vinning (Gardner, 1995). Hvis en av faktorene blir dominant, kan dette undertrykke øvrige motivasjonsfaktorer. Fordi mennesket er komplekst og henter motivasjon ulike steder, kan dette være uheldig. Ansatte trenger både lønn for utført arbeid slik at regninger kan betales og skryt for å utføre arbeidsoppgavene korrekt slik at selvtilliten kan forsterkes. Kombinasjonen mellom ulike motivasjonsfaktorer er viktig for å oppnå maksimal effekt hos de vi søker å motivere.

Utbetalt lønn kan i så måte tjene flere formål, både for å betjene utgifter men også som en for skryt og anerkjennelse fra arbeidsgiver til arbeidstaker. Ekstraordinær lønnsforhøyelse eller bonusutbetaling kan derfor sees på som ekstraordinært skryt (Kouzes & Posner, 2017). Her argumenteres det for at utbetalt lønn dekker flere trinn på Maslows behovspyramide og kan tolkes til å omfatte både ytre og indre motivasjon.

Kan en organisasjon planlegge med oppad ubegrenset lønnsutbetaling til en særskilt flink medarbeider? Organisasjonen kan få voksesmerter hvis salgsavdelingen selger mer enn produksjonsavdelingen klarer å produsere. Politiske vedtak eller ønske om sosialdemokratisk lønnsprofil medfører samlet sett at majoriteten av Norske organisasjoner opererer med lønnpolicy med tilhørende lønnstak (Hoff, 2021). Selv om lønn på flere måter brukes for å oppnå motivasjon hos ansatte, finnes det reelle begrensninger.

## 4.1 Indre motivasjon

Når man er opptatt av å lykkes faglig og føler seg tilfreds med å ha løst en arbeidsoppgave, er det beskrivelsen på en arbeidstaker som drives av indre motivasjon (Kirkhaug, 2015).

Synspunktet støttes av Gagné, som fremhever at arbeidstakeren er interessert i selve handlingen og ikke belønningen (Gagné, 2014).

Den indre motivasjon står i fare for å bli undergravet av den ytre motivasjon hvis denne blir for kraftig (Deci, 1971). Han advarer derfor mot at ytre motivasjon skal bli for stor, som for eksempel økonomisk belønning for ikke å fjerne den ansattes indre motivasjon. Samtidig hevder Deci at ikke all ytre motivasjon er negativt for den indre, eventuell ros fra overordnet leder vil ha en positiv påvirkning for den indre motivasjon.

Andre forskere mener at indre motivasjon har et større potensiale for påvirkning av arbeidstakers måloppnåelse, kvalitet på utført arbeid og bidrag til økt lyst til å fortsette i samme organisasjon (Judge et al, 2002). Kunnskapsmedarbeideren som må utfordre egen mental kapasitet for å lykkes, vil få stor effekt av indre motivasjon (Kvålshaugen, 2012).

En effektfull måte å motivere ansatte på, er økt involvering i egen arbeidshverdag. Ledere eller mellomledere og deres medarbeidere bør samme sette opp mål for den enkelte ansatte, slik at man får eierskap til de oppgaver som skal utføres (Gjønnes & Tangenes, 2015). Med økt involvering med den ansattes nærmeste leder, er det hovedsakelig øverste del av Maslows behovspyramide, anerkjennelse og selvrealisering som påvirkes. Dette underbygges av Krav-Kontroll-Støtte modellen (Karasek, 1990), selv om jobbhverdagen kan være krevende og stressende kan kontroll i betydningen innflytelse på jobbhverdagen virke positivt. Både faglig- og sosial støtte fra kollegaer, sjefer og underordnede, bidrar til økt mestringsfølelse. Økt mestringsfølelse skaper redusert stressnivå og legger til rette for aktiv læring for de ansatte. Ved å fokusere på det sosiale aspektet i jobbsituasjon kan arbeidsgiver dermed skape økt faglig progresjon, selv om man ikke utelukkende fokuserer på faget (Karasek, 1990).

Krav-Kontroll-Støtte-modellen er en grov forenkling av arbeidssituasjon. Dette har blitt brukt

som kritikk mot modellen. Ulikheter i personligheter hos de ansatte og psykososialt miljø er ikke hensyntatt. Forenklingen er dog nettopp det som gjør modellen anvendbar i avgrensede forskningsprosjekter.

Av ulike personlige motivasjonsfaktorer er opplevelse av mestring og kontroll vurdert til å være den mest grunnleggende faktoren (Johannesen, 2008). Det er følelsen av kontroll som er viktig sett opp mot motivasjon, ikke om den aktuelle arbeideren faktisk har kontroll.

Konkretisering av oppnåelige mål for den enkelte er viktigere enn å jobbe mot et konkret og ambisiøst mål for bedriften, når perspektivet er den enkeltes motivasjon (Johannesen, 2008).

Arbeidsgiver kan altså nå sine mål mer effektivt ved å differensiere og tilpasse målene til hver enkelt ansatt, istedenfor at alle skal strebe etter å nå det samme målet. Dette underbygges videre av Lai som viser at tro på egen kompetanse er en forutsetning for indre motivasjon (Lai, 2011). I en enda nyere artikkel påpeker hun at lav mestringstro gir økt sannsynlighet for ansvarsfraskrivelse (Lai, 2020). Ved å sørge for at de ansatte har tro på egne ferdigheter og opplever mestring i hverdagen, kan arbeidsgiver øke sannsynligheten for at den indre motivasjon står sterkt hos de ansatte.

## **4.2 Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon er når man er mer opptatt av selve belønningen, enn oppgaven som utføres. Belønningen kan være alt fra muntlig skryt til engangsutbetaling av bonus eller tildeling av større ansvar. Enkelte arbeidstakere vil reagere mer positivt på symbolske belønninger enn faktiske lønnsutbetalinger, eksemplifisert ved utnevning til månedens ansatt, mest inspirerende kollega og så videre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Manuelle arbeidsoppgaver, som gjerne kan måles i akkord, er særlig godt egnet for påvirkning fra ytre motivasjon, i motsetning til kunnskapsarbeid (Kvålshaugen, 2012).

Ved å ha fokus på belønningen, kan man mane til ekstra innsats hos mottakeren. Dette er bevist i en tidligere studie (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Studiet viser klar sammenheng mellom akkord og ytre motivasjon, men ingen sammenheng mellom ytre belønning og kvalitet. Selv om ytre motivasjon beviselig fungerer i noen sammenhenger, er det et tankekors at hvis den ytre motivasjonen forsvinner eller blir tatt bort kan innsatsen kollapse. Dette skiller seg vesentlig fra indre motivasjon hvor den ansatte drives fremover av selve oppgaven. Organisasjoner må derfor vurdere nøye om de skal innføre en varig ytre belønning eller bruke det som et ekstraordinært tiltak. Uavhengig av metode må det kommuniseres godt for å unngå misforståelser. To organisasjoner som har greid dette på en god måte (siden det fortsatt

fungerer), er Equinor som siden år 2000 og DnB som siden 1995 har hatt ulike typer ekstraordinær lønnsutbetaling til sine ansatte (Hoff, 2021). Utbetalingene er knyttet til organisasjonens resultatoppnåelse og har tydelig preg av å være en ytre belønning, men blir i praksis utbetalt regelmessig basert på sedvane selv om det ikke er en kontraktsfestet godtgjørelse. Begge organisasjonene balanserer dermed mellom å motivere og opprettholde fokus på kvalitet. Equinor og DnB sin praksis med fastlønn supplementert med årlig bonusutbetaling, samsvarer godt med forskningsresultater som viser at fastlønn bidrar til opplevd anerkjennelse, lang ståtid i bedriften og lojalitet til arbeidsgiver enn lønnsystem hvor hoveddelen av godtgjørelsen er bonus (Gimmestad, 2017). De to eksempelbedriftene kunne altså i ytterste konsekvens opplevd høy slutttrate og illojale medarbeidere hvis de lot majoriteten av utbetalt godtgjørelse til de ansatte være bonusbasert.

Hvis kunnskapsmedarbeidere opplever at bonusutbetalinger er urettferdig fordelt kan det gi negativ effekt for deres motivasjon. Dette kan igjen medføre ønske om å søke jobb i en annen organisasjon (Lines, 2011). Sammenlignet med indre- og prososial motivasjon, er ytre motivasjon den faktoren hvor kunnskapsmedarbeideren i størst grad kan påvirke arbeidsgivers handling. Det er mangel på kunnskapsmedarbeidere i markedet, dette vet kunnskapsmedarbeideren å utnytte i forhandling om ansettelsesforhold. Før kunnskapsmedarbeideren ble et begrep, konkurrerte potensielle ansatte seg imellom med å få arbeidsgivers oppmerksomhet. Blant dagens kunnskapsarbeidere konkurrerer den potensielt (ny)ansatte om å oppnå best mulig vilkår med de ulike arbeidsgiverne. Maktbalansen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker har altså endret seg, grunnet underskuddet på kunnskapsmedarbeidere i dagens arbeidsmarked (Lines, 2011). Denne situasjonen medfører at ytre motivasjon er sentralt og kan brukes som konkurransevridende tiltak av arbeidsgiver.

### **4.3 Prososial motivasjon**

Der indre motivasjon fokuserer på selve prosessen og nå-fokus, har prososial motivasjon fokus på fremtiden og resultatet av prosessen. Ønske om å hjelpe andre kan også beskrive prososial motivasjon (Gardner, 1995). Prososial motivasjon opptrer ofte som en følge av et oppriktig ønske om å gjøre noe godt for andre, altså en frivillig handling (Bekkehus, 2013).

Å se at andre blir glad eller lykkes, gir følelse av å lykkes tilbake. Et argument for at prososial motivasjon ikke skal være lønnsomt i privat og til dels offentlig sektor har vært at det er ikke inntektsbringende å opptre som godhjertet samaritan. Dette er motbevist ved at de som får hjelp, ofte gir tilsvarende tilbake ved en senere anledning (Goleman, 2002). Prososial



motivasjon opptrer ofte hos mennesker som er autonome og evner å lede seg selv gjennom arbeidsoppgavene sine. Arbeidstakere med denne egenskapen er derfor mer ettertraktede siden de er grunnleggende opptatt av å fullføre arbeidet (Gagné & Deci, 2005). Arbeidstakere som ser jobben som et verktøy for å kunne hjelpe andre kan sies å være opptatt av utbytte, men ikke i økonomisk forstand (Grant, 2007). Dermed har prososial motivasjon også blitt en faktor som er ønsket i mange organisasjoner i tillegg til frivillige. Ytre motivasjon kan fortrenge prososial motivasjon, dette beviste en studie gjennomført av Gneezy og Rustichini (2000). Studien handlet om Israelsk ungdom som skulle samle inn penger til veldedig formål. Den gruppen som fikk bonusutbetaling av det innsamlede beløpet, samlet inn vesentlig mindre enn de som ikke fikk noe utbetaling for frivillig arbeid. For å redusere sannsynligheten for at konklusjonen i overnevnte studie er falsk gjennomførte de en ny studie hvor utvalget var barnehageforeldre. Foreldrene fikk bot hvis de kom for sent til avtalt hentetidspunkt i barnehagen. En gruppe foreldre fikk en periode bøter hvis de kom for sent, en annen kun tilsnakk fra de ansatte i barnehagen. Innføring av bøter medførte ingen endring i antallet foreldre som ikke overholdt avtalen, blant gruppen som kun fikk tilsnakk gikk antall dager med forsentkomming ned. Når perioden med utdeling av bøter var over fortsatte antall forsentkomminger som tidligere. Selv om de to studiene er gjort av samme forskere er det to helt ulike målgrupper og forhold som blir undersøkt. Begge viser at prososial motivasjon kan bli overskygget av ytre motivasjon.

Funnene til Gneezy og Rustichiny (2000) støttes av Lai (2020) som i en tverrsektoriell studie også finner at prososial motivasjon gir høyere kundetilfredshet, økt lønnsomhet, produktivitet og effektivitet. Studiet peker på at prososial motivasjon har positiv synergieffekt ved å opptre sammen med indre motivasjon. Lai hevder derfor at disse to bør spille på hverandre. Videre beviser studiet at høy tilstedeværelse av prososial motivasjon reduserer risikoen for misbruk av makt. Et slikt funn er relevant både i forhold til godt arbeidsmiljø, kriterier for ansettelse i lederstilling og organisasjonens resultatoppnåelse. Lai viser videre at prososial motivasjon kan spre seg i omfang hvis den som benytter det er en rollemodell – eksempelets makt. Holdninger og handlinger kan spre seg effektivt til kolleger eller kunder, mangel på det samme kan spre seg enda fortere.

Ønske om å hjelpe andre og sette målet foran seg selv har fått betegnelsen offentlig tjenestemotivasjon, Public Service Motivation på engelsk (PSM) (Whetten & Cameron, 1998). Her vises det til tradisjonelle offentlige bransjer som sosiale tjenester, skole, helsevesen og miljø. Flere studier viser med klar overvekt at offentlige sektor generelt har

ansatte som personlig er mer opptatt av selve arbeidsoppgavene og tjene felles samfunnsinteresser fremfor organisatorisk forfremmelse og lønn (Jiang et al., 2012). Studier som ikke baserer seg på hvordan enkeltpersoner uttrykker sin mening ved å svare på spørsmål, men observerer hva de ansatte faktisk gjør viser et noe nyansert bilde (Patterson, 2004). Patterson peker på at mange faktisk velger jobb ut fra lønn, men ubevissthet rundt egne valg og at det ikke er politisk korrekt å si at lønn er viktig er faktorer som påvirker valg av arbeidsgiver.

Når prososial handling i hvert fall delvis, kanskje helt, oppstår på grunn av bakenforliggende motiver er det utfordrende å måle årsak. Gjør arbeidsgiver det av egen vinning, eller fordi man oppriktig bryr seg om sine medmennesker? Eller er det samfunnets normer som legges til grunn når man stiller opp for andre mennesker (Cameron, 2012). For å eksemplifisere dette kan arbeidstakere deles inn i tre grupper. «Matchere», «givere», «takere» hvor «matchere» er de som gir for å få det samme tilbake, «givere» er de som er opptatt av å gi uten å bli påvirket av hva de eventuelt får tilbake og «takere» som bare er opptatt av å få eller ta uten selv å gi noe (Grant, 2008). Hva slags type person man er påvirker derfor arbeidsgiver betydelig, den ansatte bidrar bevisst eller ubevisst med mer enn sine faglige kunnskaper. Tidligere undersøkelser viser at positive prososiale ferdigheter forekommer hyppigere i offentlig sektor enn i privat. Mulige årsaksforklaringer kan være at slike holdninger gjensidig forsterkes i offentlig sektor og at offentlige organisasjoner dermed tiltrekker seg flere likesinnede arbeidstakere (Jacobsen, 2014).

#### **4.4 Relasjon mellom indre-, ytre- og prososial motivasjon**

Flere studier viser at oppmerksomheten mot den ytre belønningen kan vokse seg større enn oppmerksomheten om selve arbeidsoppgaven. Hvis ytre motivasjon er hoved metoden til arbeidsgiver for å motivere arbeidstakerne, er det sannsynlig at den indre motivasjon blir redusert ettersom tiden går (Deci, 1999). En ytterligere risikofaktor for arbeidsgiver i slike tilfeller er at det kan skapes en avhengighet av den ytre motivasjonsfaktoren for å fortsatt yte til fordel for arbeidsgiver. Høy indre motivasjon gjør at arbeidstaker gir ekstra innsats av egen fri vilje. Hvis indre motivasjon derimot er lav, kan effekten av en arbeidsgiver som forsøker prososial påvirkning bare bli enda lavere. Dette fordi innsatsen styres av pliktfølelse i stedet for oppriktig engasjement for arbeidsoppgaven (Kuvaas, 2016). Indre motivasjon kombinert med prososial motivasjon medfører positiv økning i utholdenhet, produktivitet og utførelse (Cameron, 2012).

## 4.5 Oppsummering økonomisk motivasjonsteori

Motivasjon er et fagområde med stor individuell variasjon. Det finnes heller ikke noe eksplisitt svar, motivasjon kan ikke bestilles fra leverandør som en vare. Jeg forventer derfor ikke å finne noe som kan være et fasitsvar på hvordan en konkret ansatt vil være, men en mer allmenngyldig forståelse av hvordan en gruppe forholder seg til motivasjon.

## 5 Metode

Etter mine innledende søk på temaet finnes mye forskning allerede. Derfor mener jeg at en samfunnsorientert litteraturundersøkelse kan være mer givende enn å bidra med «nok et tre i skogen». Valg av kvalitativ samfunnsorientert litteraturundersøkelse fremfor spørreundersøkelse er for å prøve å skape en oversikt over gjennomsnittlige funn på området.

Problemstilling: Hva kjennetegner økonomisk motivasjon hos ansatte kunnskapsmedarbeidere i norsk offentlig sektor til forskjell fra privat sektor?

Forskningsspørsmål:

1. Hvordan er fordelingen mellom indre-, ytre- og prososial motivasjon?
2. Hvilke markante ulikheter finnes mellom offentlig og privat sektor?

I mitt arbeid med litteraturundersøkelsen velger jeg å gjennomføre en oversiktsartikkel på bakgrunn av mengde forskning som er tilgjengelig.

Først gjennomføre jeg et grovsøk i ulike databaser, før jeg deretter gjennomførte et strukturert finsøk etter relevante artikler og bøker. Dette skulle jeg deretter snevre ned til antatt 5-15 artikler som ble gjenstand for analyse. En mulighet var at hvis jeg kom over et fåtall svært gode artikler, vurderte jeg å gjennomføre en dybdeanalyse av disse i stedet. Etter søkeprosessen valgte jeg å analysere de mest relevante artiklene.

For å visualisere notoriteten i oppgaven benyttet jeg et spørreskjema for å analysere litteraturen.

### 5.1 Litteraturstudie som metode

#### 5.1.1 Definisjon på litteraturstudie

En anerkjent definisjon på litteraturstudie er Hart sin «The selection of available documents...on the topic which contain information, ideas, data and evidence...and the effective evaluation of these documents in relation to the research being proposed” (Heart,

1998). Som kvalitetskrav skriver Heart «Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis...». Undersøkelsen må derfor være både bred og dyp, holde seg til temaet og ha en effektiv analyse. For å oppfylle krevet til bredde startet undersøkelsen med et innledende litteratursøk. Bruk av spørreskjema for å analysere de mest sentrale artiklene er et ledd i å både holde seg til temaet, være effektiv og likebehandle datafunnene.

I en litteraturstudie er det innsnevringen av og kriteriene for oppgaven som angir hvor mange studier som skal inkluderes (Forsberg, 2013). Forfatteren må gjennomgå publikasjonene som er resultatet av søket og trekke ut de funn som allerede er gjort på feltet (Befring 2007). I en narrativ litteraturstudie følges forskningen bakover hovedsakelig via litteraturlister. I en systematisk litteraturstudie er derimot fremgangsmåten for identifisering av artikler valgt på forhånd med klart definerte søkekriterier (Jesson, Matheson & Lacey, 2011). Ifølge Jesson er det tre faktorer som når de er oppfylt, er et godt utgangspunkt for en systematisk litteratur oversikt:

- når du vil undersøke om det du vil forske på allerede er godt nok dekket i litteraturen
- for å finne ut om funn som allerede er gjort har fått konsekvenser eller hatt effekt
- for å kunne ta kunnskapsbaserte og gode beslutninger

### **5.1.2 Eksplorativ metode**

Arbeidet med teoridelen av oppgaven bekreftet at det allerede finnes relevant forskning på området. Både norsk- og engelsk-språklig undersøkelser er tilgjengelig. Formålet med denne undersøkelsen er å utforske hva som allerede finnes og sette det i sammenheng med forskningsspørsmålet. Dette ble derfor eksplorativ metode som er en av tre hoved-design i tillegg til årsak-virkning som er kausal undersøkelse og beskrivende metode som også kalles deskriptiv (Gripsrud, 2007). Som hovedregel skilles det mellom tre grunnleggende typer forskningsdesign, eksplorativ-, deskriptiv og kausalt design. Eksplorativ metode er å utforske et spesifikt fenomen i den hensikt å gi økt forståelse og innsikt. I denne metoden er det vanlig å kombinere primær- og sekundærdata. Intensjonen er å fremskaffe kvalitative data om fenomenet som undersøkes. Deskriptiv design er normalt bruk av spørreskjema til en avgrenset gruppe. Typiske eksempler på deskriptiv design er markedsundersøkelser. Kausalt design er å gjennomføre eksperimenter for å avdekke årsakssammenhenger mellom ulike variabler. Eksperimentet gjennomføres mange ganger hvor man manipulerer en av faktorene for å avdekke hvilke utslag dette gir (Gripsrud, 2007). Målet i denne oppgaven er å kartlegge

og deretter analysere hva et relevant utvalg fra forskning på området predikerer om problemstillingen. Derfor benyttet jeg eksplorativ kvalitativ metode i denne oppgaven.

For at søket skal omfatte flest mulig relevante tekster har jeg gjennomført en omfattende søkeprosess. Oppnåelse av faglig kvalitet er søkt oppnådd gjennom å kombinere fagfelleverderte tekster, norske lover og arbeidsavtaler samt publiserte masteroppgaver om teamet. Konsis bruk av referanser ivaretar notoritet og fungerer som risikoreduserende tiltak i forhold til troverdighet.

## **5.2 Datainnsamling**

### **5.2.1 Innledende litteratursøk**

For å få oversikt over eksisterende artikler om temaet startet jeg i pensumbøker, fulgte referanselister og søkte selv etter andre bøker og artikler. På denne måten fikk jeg etter hvert utvidet egen kunnskap om teamet utover det som står i pensumbøkene. Denne måten å arbeide på kalles «snøballteknikk» (Ridley, 2012).

For å finne relevant litteratur benyttet jeg Universitetsbiblioteket i Tromsø sin søkemotor oria.no. Inkluderingskriterier er minst ett av temaene indre-, ytre- eller prososial motivasjon og sammenhengen med økonomisk godtgjørelse. Artikler som både omhandler privat og offentlig sektor samt artikler som beskriver endring i økonomisk godtgjørelse med tilhørende observasjon av adferd. For å kunne omfavne både norsk sektor og treff fra internasjonal forskning, ble norske og engelske søkeord benyttet.

For å avgrense antall treff i søket ble følgende søkeord benyttet: økonomi, motivasjon, ledelse, offentlig sektor, bonus, economy, motivation, public sector. Søkeordene ble kombinert på ulike måter for å få frem et søkeresultat med høyest mulig relevans. For å ytterligere avgrense antall treff ble artikler eldre enn 2007 utelatt. Med mål om å dekke hele problemstillingen med ønsket dybde og bredde har jeg bevisst valgt ut artikler fra ulike institusjoner og med ulikt undersøkelsesdesign.

### **5.2.2 Seleksjonsskjema og feature map**

Heart (1998) beskriver neste fase av metodikken i litteraturstudie som følger, feature map benyttes for å identifisere artikler som skal være grunnlaget for analysen. Den standardiserte metoden har som kjerneelement å kunne identifisere og oppsummere likheter og ulikheter i artikler som beskriver samme emne. I denne grovseleksjon ble abstract og konklusjon gjennomgått for å avdekke artiklenes relevans. Resultatet er vist i seleksjonsskjema under

(tabell 1). Skjemata inneholder forfatter, artikkelens navn, publikasjon, hovedkonklusjon og om artikkelen omhandler privat eller offentlig sektor.

<b>Forfatter</b>	<b>Artikkel</b>	<b>Publikasjon</b>	<b>Hovedkonklusjon</b>	<b>Privat/offentlig sektor</b>
<i>Hals, Knut Andreas (2010)</i>	<i>Baker Hansen – Motivasjon og bonussystemer</i>	<i>Norges Handelshøyskole</i>	<i>Artikkelen identifiserer en generell positiv holdning til innføring av bonus i bedriften. De ansatte tror at bonusberegning som avhenger av personlig innsats ville fått dem til å yte mer. Artikkelen dreier seg om antatte effekter, ikke en måling av faktisk gjennomførte tiltak.</i>	<i>Privat</i>
<i>Rød, Aurora Johansen &amp; Lund, Julie Ø. (2014)</i>	<i>Belønningssystem som et effektivt virkemiddel i kommunale barnehager – Motivasjonsendringer ved budsjettkutt</i>	<i>Høgskolen i Oslo og Akershus</i>	<i>Artikkelen er en analyse av hvordan et prøveprosjekt med belønningssystem i kommunale barnehager i Larvik kommune i perioden 2002 til 2008. Belønningssystemet førte til positive effekter for arbeidsgiver, de ansatte jobbet hardere og tok bedre beslutninger enn tidligere. Enkelte av de ansatte viste redusert motivasjon når</i>	<i>Offentlig</i>

			<i>belønningen ble fjernet, men ikke alle.</i>	
<i>Isaksen, Liv Stangeby (2018)</i>	<i>Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine?</i>	<i>OsloMet</i>	<i>Artikkelen fokuserer på ulike aspekter for hva som motiverer mellomledere, men særlig fokus på prososial motivasjon. Trygghet på arbeidsplassen, både faglig og sosialt.</i>	<i>Offentlig</i>
<i>Bogstrand, Vegard (2017)</i>	<i>Hvilke sammenhenger er det mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse?</i>	<i>Universitetet i Tromsø</i>	<i>Artikkelen finner at offentlige ledere er opptatt av indre motivasjon, ingen ytre faktor er dominant i populasjonen. Økt indre motivasjon fører statistisk til økt arbeidsytelse og en reduksjon i ytre motivasjon vil forsterke dette.</i>	<i>Offentlig</i>
<i>Hundsnes, Stine Apelseth &amp; Johansen, Trine Lise Berge (2018)</i>	<i>Hvorfor velger så få nyutdannede siviløkonomer offentlig sektor?</i>	<i>Norges Handelshøyskole</i>	<i>Avgangsstudenter er begrenset rasjonelle og blir påvirket av heuristikker i valg av første arbeidsgiver. Da privat sektor er vesentlig mer aktive innen rekruttering velger mange avgangsstudenter privat sektor, fordi det er det de kjenner til. Prososial</i>	<i>Offentlig /Privat</i>

			<i>motivasjon er vesentlig mindre hos de som velger privat sektor, enn de (få) som velger offentlig.</i>	
<i>Delfgaauw, Josse &amp; Dur, Robert (2008)</i>	<i>Incentives and workers' motivation in the public sector</i>	<i>The Economic Journal, 118 (January) p. 171-191</i>	<i>Kjøpermonopolet offentlig sektor har over dedikerte arbeidstakere kan utnyttes til å tilby lavere lønn, siden arbeidstakerne blir. Konkurransetsetting av tjenester fører til økt lønn – også i offentlig sektor.</i>	<i>Offentlig</i>
<i>Prysmakov a, Palina (2021)</i>	<i>Institutional antecedents of public service motivation: Administrative regime and sector of economy</i>	<i>School of Public Administration, Florida Atlantic University, Florida</i>	<i>Individuelle PSM motivasjoner er høyere hos ansatte i frivillige organisasjoner enn ansatte i offentlige sektorer, gitt andre faktorer konstant. Ansatte med høy PSM faktor forekommer hyppigere i organisasjoner med flatere struktur enn organisasjoner med vertikal struktur.</i>	<i>Offentlig</i>
<i>Hovland, Steinar (2011)</i>	<i>Internasjonalt arbeid i Hedemark og Oppland</i>	<i>Høgskolen i Hedemark</i>	<i>Motivasjon for engasjement i internasjonalt arbeid startet med humanitær- og nødhjelpsarbeid og ble gradvis endret til kunnskapsbaserte</i>	<i>Offentlig</i>



			<i>utviklingsprogrammer. Drivkreftene for dette var prososiale og ytre faktorer som EU-midler. Indre økonomisk motivasjon ikke observert som en faktor.</i>	
<i>Hoel Glestad, Ane Marte &amp; Stenstvedt, Trine Myren (2007)</i>	<i>Kjennskap til korrupsjon i norsk næringsliv</i>	<i>Universitetet i Oslo</i>	<i>Undersøkelsen viser en tendens til indirekte sammenheng mellom indre og ytre motivasjon og korrupsjon i norsk næringsliv, sett i et maktperspektiv.</i>	<i>Privat</i>
<i>Asphaug, Kim &amp; Stoveland Hauge, Anders (2009)</i>	<i>Kompetanseutvi king i arbeidslivet</i>	<i>Universitetet i Oslo</i>	<i>Arbeidstakerens ønske og mestring og trygghet fører til økt motivasjon for å delta på kompetansehevende tiltak. Yngre arbeidstakere fokuserer på mestring fremfor prestasjon og belønning oppfattes ikke som en motiverende faktor.</i>	<i>Offentlig</i>
<i>Isaksen, Tone Elisabeth (2016)</i>	<i>Jakten på lederlysten</i>	<i>Nord universitet</i>	<i>Kvalitativ studie som søker etter felles motivasjonsfaktorer for ledere i offentlig og privat sektor. Indre- og prososial motivasjon fremstår av dataene som de</i>	<i>Offentlig /privat</i>

			<i>dominerende faktorene. Mindretallet vektlegger ytre motivasjon som lønn.</i>	
<i>Festvåg, Karl Didrik &amp; Kyllingstad, Mathias Karvel (2022)</i>	<i>Lønn og motivasjon hos tannleger</i>	<i>Norges Handelshøyskole</i>	<i>Studiet viser ingen statistisk signifikant forskjell på hverken indre eller ytre motivasjon blant tannleger med henholdsvis fastlønn og provisjonslønn. Dette strider mot empirisk konsensus, men er forklart med bransjespesifikke faktorer.</i>	<i>Privat</i>
<i>Hartmann Nilsen, John Fredrik (2013)</i>	<i>Motivasjon og ytelse</i>	<i>Universitetet i Agder</i>	<i>Enkelte av arbeidstakerne oppgir at indre motivasjon er mest fremtredende. Analysen viser likevel at prososial motivasjon har størst påvirkning på ytelse til arbeidstakerne i undersøkelsen.</i>	<i>Privat</i>
<i>Leirbakken, Lill Torbjørg (2013)</i>	<i>Prestasjonsbasert belønning og motivasjon</i>	<i>Handelshøgskolen i Tromsø</i>	<i>Innføring av prestasjonsbasert belønning i organisasjoner. Arbeidstakere som reagerer positivt på instrumentell stimulans styrker den indre motivasjonen og ikke den</i>	<i>Privat/ Offentlig</i>

			<p>ytre. Effekten av å innføre prestasjonsbasert belønning varierer med hvilke arbeidsoppgaver som skal løses, hvilken HR modell som velges og hvilken type medarbeidere som er i organisasjonen.</p>	
<p>Søndenå, Kristin Buer &amp; Vinjerui, Hedda (2017)</p>	<p>Prestasjonsbasert belønning og motivasjon for eiendomsmeglere</p>	<p>Høgskolen i Oslo og Akershus</p>	<p>Hvordan prestasjonsbasert belønning påvirker motivasjon til arbeidstakere. Ytre motivasjon dominerer i starten av karrieren, før indre motivasjon gradvis overtar.</p> <p>Belønningssystemet har også negative sider, særlig for de ansatte som ikke er blant de aller dyktigste i starten av karrieren.</p>	<p>Privat</p>
<p>Sørensen, Ole Fredrik (2014)</p>	<p>Tiltrekker lav lønn bedre ledere?</p>	<p>Norges Handelshøyskole</p>	<p>Lavt lønnsnivå tiltrekker seg færre ledere, men gjennom selvseleksjon tiltrekkes også ledere som i gjennomsnitt har større tilbøyelighet for prososial adferd. Lavt lønnsnivå kan altså rekruttere ledere som vil fellesskapets beste.</p>	<p>Privat/ Offentlig</p>

<i>Taylor, Jeanette &amp; Taylor, Ranald (2015)</i>	<i>Does the economy matter? Tough times, good times, and public service motivation</i>	<i>Public Money &amp; Management 35:5, p. 333-340</i>	<i>Offentlig ansatte sin PSM nivåer er høyere enn for de privat ansatte i Malaysia. Ansattes primærbehov i tøffe økonomiske tider er viktigere enn store gevinster, selv i en voksende økonomi.</i>	<i>Privat/ Offentlig</i>
---	--	---	---	--------------------------

Tabell 1 – Grovseleksjon av artikler

### 5.2.3 Artiklenes relevans i forhold til forskningsspørsmålene

De identifiserte artiklene fra feature map metoden ble så rangert opp mot forskningsspørsmålene. For hvert forskningsspørsmål ble artiklene gitt en karakter fra 1 til 5 med følgende gradering, 1=lite relevant, 2=noe relevant, 3=middels relevant, 4=relevant og 5=meget relevant. For å gradere artiklene i forhold til forskningsspørsmålene ble artiklene lest i sin helhet. Enkelte av artiklene ble sammenlignet opp mot hverandre underveis for å kunne gi de gradert relevans. Etter denne gjennomgangen ble de seks artiklene med høyest relevans studert i detalj og dannet grunnlaget for selve oppgaven.

<b>Forfatter</b>	<b>Artikkel</b>	<b>Forsknings- spørsmål 1</b>	<b>Forsknings- spørsmål 2</b>	<b>Sum</b>
<i>Hals, Knut Andreas (2010)</i>	<i>Baker Hansen – Motivasjon og bonussystemer</i>	3	4	7
<i>Rød, Aurora Johansen &amp; Lund, Julie Ø. (2014)</i>	<i>Belønningssystem som et effektivt virkemiddel i kommunale barnehager – Motivasjonsendringer ved budsjettkutt</i>	4	4	8

<i>Isaksen, Liv Stangeby (2018)</i>	<i>Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine?</i>	2	1	3
<i>Bogstrand, Vegard (2017)</i>	<i>Hvilke sammenhenger er det mellom offentlige leders arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse?</i>	4	3	7
<i>Hundsnes, Stine Apelseth &amp; Johansen, Trine Lise Berge (2018)</i>	<i>Hvorfor velger så få nyutdannede siviløkonomer offentlig sektor?</i>	2	2	4
<i>Delfgaauw, Josse &amp; Dur, Robert (2008)</i>	<i>Incentives and workers' motivation in the public sector</i>	3	1	4
<i>Prysmakova, Palina (2021)</i>	<i>Institutional antecedents of public service motivation: Administrative regime and sector of economy</i>	2	2	4

<i>Hovland, Steinar (2011)</i>	<i>Internasjonalt arbeid i Hedemark og Oppland</i>	2	1	3
<i>Hoel Glestad, Ane Marte &amp; Stenstvedt, Trine Myren (2007)</i>	<i>Kjennskap til korrupsjon i norsk næringsliv</i>	3	2	5
<i>Asphaug, Kim &amp; Stoveland Hauge, Anders (2009)</i>	<i>Kompetanseutvikling i arbeidslivet</i>	2	2	4
<i>Isaksen, Tone Elisabeth (2016)</i>	<i>Jakten på lederlysten</i>	4	3	7
<i>Festvåg, Karl Didrik &amp; Kyllingstad, Mathias Karvel (2022)</i>	<i>Lønn og motivasjon hos tannleger</i>	2	2	4
<i>Hartmann Nilsen, John Fredrik (2013)</i>	<i>Motivasjon og ytelse</i>	3	2	5

<i>Leirbakken, Lill Torbjørg (2013)</i>	<i>Prestasjonsbasert belønning og motivasjon</i>	4	3	7
<i>Søndenå, Kristin Buer &amp; Vinjerui, Hedda (2017)</i>	<i>Prestasjonsbasert belønning og motivasjon for eiendomsmeglere</i>	4	1	5
<i>Sørensen, Ole Fredrik (2014)</i>	<i>Tiltrekker lav lønn bedre ledere?</i>	4	3	7
<i>Taylor, Jeanette &amp; Taylor, Ranald (2015)</i>	<i>Does the economy matter? Tough times, good times, and public service motivation</i>	4	1	4

Tabell 2 - Artikkelenes relevans i forhold til forskningsspørsmålene

### 5.3 Presisering av populasjonsutvalg

Norsk offentlig sektor har ansatte som ikke er norske statsborgere, men de fleste bor i Norge. Noen dag- eller ukependler fra et av våre naboland, men jeg mener det er relevant å inkludere alle ansatte uavhengig av statsborgerskap eller bostedsland. Oppgaven skiller derfor ikke på statsborgerskap, utdanningsnivå, kulturell eller økonomisk bakgrunn.

### 5.4 Data-analyse

Dataene i oppgaven er analysert tematisk i referanse til teorien beskrevet i kapittel fire. De analyserte artiklene inneholder informasjon som er beslektet, derfor er det som Jacobsen beskriver som åpen koding hensiktsmessig å benytte (Jacobsen, 2018). Den åpne kodingen handler om å sette data som omhandler det samme i en felles kategori. Deretter deles denne gruppen videre inn i underkategorier. Hovedkategorier i denne oppgaven er indre, ytre og

prososial motivasjon. Underkategorier er privat og offentlig sektor, Sub-kategorier er positive og negativ effekt på motivasjon.

## 5.5 Min forståelse

Før undersøkelsen var mitt inntrykk av tematikken at dette nesten utelukkende forekom i privat sektor og størrelsen på bonus økte i takt med klatring på den organisatoriske stigen i angjeldende organisasjon. At konseptet prestasjonsbasert økonomisk bonus var utprøvd i norske offentlige virksomheter etter tilsvarende ordning som privat næringsliv var ukjent for meg. Det har derfor vært interessant både å se den målbare effekten og argumentasjon for hvorfor ordningen ikke ble permanent.

## 5.6 Forskningsmessige styrker og svakheter

I en kvalitativ litteraturstudie er det vanlig at problemstillingen kan endres underveis i tråd med økt kunnskap om tematikken. Muligheten til å endre problemstilling og forme datainnsamlingen underveis i arbeidet med oppgaven gjør at forskningsprosessen ikke er låst fra arbeidet startet opp (Jacobsen, 2018). Denne fleksibiliteten oppfattes som en styrke i dette arbeidet, da problemstillingen er blitt omformulert underveis. Justeringer som ble foretatt var presisering av motivasjon til *økonomisk* motivasjon og *norsk* offentlig sektor.

I denne litteraturstudien er det benyttet sekundærdata. Hovedutfordringen med dette kan være at dataene er samlet inn til et annet formål enn denne oppgaven, tilpasset en annen problemstilling. Det er derfor naturlig å anta at datagrunnlaget påvirker analysen (Jacobsen, 2018). Dette er forsøkt mitigert ved å velge ut artikler som har minst en og helst flere punkter som er relevant opp mot denne oppgaven. Datagrunnlag som bygger på ulike innsamlingsmetoder som spørreundersøkelser, litteraturstudier og intervjuer reduserer risikoen for et ensidig bakgrunnsmateriale. Det er også satt en avgrensning i tid for å ekskludere datagrunnlag fra tidligere epoker i arbeidslivet. Jeg valgte å referere fra vitenskapelige artikler og fagfellevurdert forskning for å skrive denne oppgaven. Dette valget gjorde jeg for å avgrense teorien til et håndterbart utvalg, men det kan være en begrensende faktor ved undersøkelsen. Det kan ikke utelukkes at andre kilder som bøker kunne tilført annen kunnskap. Datagrunnlaget i de ulike undersøkelsene spenner fra nyansatte til ledernivå, det er derfor trolig at mine funn er mer generelle heller enn spesifikke for en smalt definert gruppe i arbeidslivet.

Ved å være én forsker er det ikke utenkelig at arbeidet blir påvirket av bias, særlig siden man blir oppfordret til å skrive om et tema man engasjerer seg for. Funnet av både for- og



motargumenter underveis i forskningen er et tegn at det ferdigstilte produktet er forsøkt sammensatt av ulike delkonklusjoner som eksisterer på fagfeltet.

For å unngå hånd plukking av artikler med en gitt vinkling, er det forsøkt å bruke vide søkekriterier og utelukkende funn som er fremkommet i søket er tatt med. Denne åpenheten og muligheten for etterprøving øker studiens validitet (Jacobsen, 2021).

## **5.7 Reliabilitet og validitet i datagrunnlaget**

I arbeidet med undersøkelser søker man alltid å minimere utfordringer knyttet til pålitelighet (reliabilitet) og gyldighet (validitet) (Jacobsen, 2018).

Man oppnår høy reliabilitet hvis uavhengige målinger av det samme fenomenet viser tilnærmet like resultater. Reliabiliteten avgjøres av hvordan målingene som fører til de innsamlede dataene er utført. Reliabiliteten er et uttrykk for nøyaktigheten i dette arbeidet. Både i innsamlede data, analyse og konklusjon må man være klar over at forskningen vil kunne inneholde feilkilder som for eksempel skrivefeil eller misforståelser av spørsmål. (Hellevik, 1977).

Innsamlede data sin gyldighet for å besvare problemstillingen er validiteten. Hvis data skal være valide er det ikke nok at ulike operasjoner under innsamling og etterarbeid er nøyaktig utført. Det hjelper ikke at respondentens svar blir riktig registrert hvis svaret ikke forteller forskeren noe om det han hadde til hensikt å undersøke (Hellevik, 1977).

Datagrunnlaget i denne oppgaven er hovedsakelig tidligere mastergradsoppgaver, men også fagartikler. Felles for dem er at de er kvalitetssikret med tanke på metodebruk av eksterne fagpersoner før publisering. Personlige bonusordninger kan være et følsomt tema og leseren må være åpen for at deler av respondentene kan ha svart i den hensikt forme undersøkelsen i en bestemt retning. I arbeidet med undersøkelser må man spørre seg om det foreligger tilfeldige eller bevisste feil. At samtlige artikler er eksternt kvalitetssikret før publisering øker både reliabiliteten og validiteten til grunnlaget for oppgaven.

## **5.8 Ethiske refleksjoner**

Ethiske dilemmaer har mange aspekter, behandling av personopplysninger er sentralt for vitenskapelige undersøkelser (Jacobsen, 2015). Dette studiet baserer seg utelukkende på sekundærdata. Det er derfor ingen personer eller organisasjoner som blir utlevert på noe som helst måte i denne oppgaven. All forskning som blir brukt har fulgt personverndirektiv i sitt respektive land og er godkjent av akademiske institusjoner. Mer relevant for litteraturstudie er

riktig presentasjon av data. I arbeidet med oppgaven har jeg vært bevisst på å ikke ta data ut av sin opprinnelige sammenheng og presentere det som noe annet. Referanselisten er ført så nøyaktig og detaljert som jeg kan. Likevel er det i analysearbeidet sin natur å trekke hovedlinjene ut av datamaterialet, så det kan ikke utelukkes at jeg kan ha misforstått noe jeg har lest og dermed gjort en feil. Ved at alle funn i datamaterialet er sammenlignet med teorikapittelet så mener jeg å ha minimert sannsynligheten for slike feil.

## **6 Presentasjon av datamateriale, analyse og tolkning**

Som et resultat av analysen gjort i relevanstabellen velger jeg å gå videre med de seks artiklene som fikk syv eller høyere poengscore da disse fremstår som mest relevant i forhold til forskningsspørsmålene i denne oppgaven. Av de seks artiklene varierer metode mellom spørreundersøkelse via nett, dybdeintervju, spørreundersøkelse kombinert med litteraturstudie og litteraturstudie. To av artiklene omhandler kun offentlig sektor, en kun privat og tre skiller ikke på sektor. Med dette som utgangspunkt foreligger det et godt og variert grunnlag for å kunne svare på forskningsspørsmålene. I dette kapittelet vil hovedfunn i artiklene blir presentert, før de vil bli analysert i kapittel 6.2.

### **6.1.1 Baker Hansen – Motivasjon og bonussystemer, Hals (2010)**

Studien fokuserer på innføring av bonussystem og de ansattes respons på dette. Det måles ut fra aktiv eller passiv lederstil i forhold til at de ansatte skal nå bedriftens omsetningsmål for en avgrenset periode som dermed utløser bonus. Metoden er deskriptivt design med spørreskjema via nett og påfølgende analyse. Undersøkelsen er kvantitativ med alle ansatte eksklusiv daglig leder i kjedens utsalgssteder.

Studiens problemstilling er todelt: Hva kjennetegner motivasjonen til butikkmedarbeiderne i Baker Hansen? Hvordan stiller de seg i forhold til innføring av et bonussystem?

Ved studiets start eksisterer det to bonussystemer i Baker Hansen, et for hele konsernet og et avgrenset til et enkeltutsalg. De fleste enkeltutvalg har etablert lokale bonussystemer, men ikke alle. Majoriteten av respondentene føler seg motivert, likevel er det betydelig rom for å øke motivasjonen. Situasjonen for arbeidsgiver er sub-optimal, som ikke får maksimalt ut av sine ansatte. De ansatte er generelt positive til innføring av bonussystem, som skal motivere dem til at bedriften skal oppnå et bedre resultat. De ansatte ser i stort positivt på innføring av et system som gir personlig bonus og nesten like mange mener dette vil øke deres egen innsats

på jobben. Hoveddelen av de ansatte ønsker seg først og fremst et kollektivt bonussystem fremfor individuelt system. Tvetydig svar på spørsmål om kollektivt bonussystem, kan skyldes begrenset antall respondenter. I valget mellom økt fastlønn eller bonus, velger flertallet økt fast lønn. Også ikke materialistiske belønninger som ros og positiv tilbakemelding vil øke motivasjon hos populasjon. I alle tilfellene viser populasjonen tydelig at de lar seg påvirke av ytre motivasjon. Både ordningen med bonus i konsernet og på lokalt nivå blir kategorisert som ytre motivasjon.

Heltidsansatte er mer motivert enn deltidsansatte, hvor sistnevnte gruppe oppgir at deres motivasjon på vegne av arbeidsgiver har stort forbedringspotensial. Respondentene er i sin helhet positivt innstilt til bonusordning, der de som ikke har bonusordning fra før er mest positiv. Det er samtidig enighet blant både hel- og deltidsansatte om at økt fastlønn vil kunne øke deres arbeidsinnsats. Undersøkelsen viser også at respondentene er skeptisk til om bonussystemet blir innrettet slik at observasjoner fra daglig leder medvirker til størrelsen på utbetalt bonus. Det poengteres derfor i analysen at et bonussystem må designes slik at det skaper en jevn ytelsesøkning uavhengig om daglig leder er tilstede eller ikke.

### **6.1.2 Belønningssystem som et effektivt virkemiddel i kommunale barnehager, Rød & Lund (2014)**

Dette er en kvalitativ spørreundersøkelse med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan fungerte Kommunens Sentralforbund (KS) sitt belønningssystem i de kommunale barnehagene da de ble implementert, og hvordan bidro det til å oppnå mål?
2. Hvordan påvirket belønningssystemet de ansattes motivasjon, og hva skjedde med motivasjonen når ressursene forsvant?

Undersøkelsen viser at de kommunale barnehagene opprettet konkrete mål på enhetsnivå, avdelingsnivå og individnivå. For de målene som ble oppnådd, fikk de ansatte forhåndsavtalt bonus ved utgangen av året. Vurderingen av måloppnåelse var både absolutt, subjektiv, kollektiv og leders individuelle vurdering. Barnehagen som organisasjon fikk større utvikling i perioden bonussystemet var etablert og økt effektivitet. Enkelte av de ansatte ble klart ytre motivert av å kunne oppnå en ekstra belønning, men ikke alle. Når bonussystemet ble fjernet, mistet noen av de ansatte den ekstra motivasjonen til å jobbe mot det vedtatte målet.

KS sin intensjon med prøveprosjekt bonussystem i kommunale barnehager var ikke å skrote etablert lønnsfastsetting, men videreutvikle allerede eksisterende tariffavtale for å arbeide målrettet mot resultatmål i offentlig sektor. I Larvik kommune etablerte man to grupper som

jobbet med utarbeidelse av bonussystemet. En ekstern der kommunens personalsjef, en ekstern prosessveileder, representant for rådmann, tillitsvalgt og barnehagens styrer deltok. Internt i barnehagen ledet styreren arbeidet i personalgruppen for å forankre mål og prosessen til bonusutbetaling. De to gruppene ble enige om ett hovedmål per organisasjonsnivå, dvs. ett fellesmål for barnehagen, ett mål per avdeling og ett individuelt mål for hver medarbeider. Dermed fikk hver enkelt medarbeider totalt tre mål å jobbe mot som kunne utløse hver sin bonus.

Før innføringen av bonus, var det styrer og pedagogiske ledere som dro lasset i barnehagene. Resterende ansatte hadde lite eierskap til målene som ble satt. Bonussystemets inntog ble derfor også innføring av ledelsesverktøy. Ansvarliggjøringen av den enkelte ansatt for å nå organisasjonens mål ble godt mottatt av de ansatte. Effekten av innføringen var svært positiv både for organisasjon og den enkelte. Den eneste parten som var negativ til innføringen var fagforeningene. Bonussystem strider mot konseptet i offentlig sektor, fagforeningene ønsker konseptuelt lik lønn for likt arbeid. Når kommuneøkonomien ble strammere i 2008, ble ordningen avvirket som et sparetiltak.

Både de ansatte og KS mente systemet hadde fungert godt. Det ble observert en reduksjon i innsats og motivasjon hos flere av de ansatte når belønningen forsvant. Selv om en ekstra lønnsutbetaling tilsvarende 5.000-10.000 kroner er mindre enn en månedslønn, er den stor nok til å ha målbar påvirkning på organisasjonens måloppnåelse. Det ble ikke gjennomført faktisk utbetaling av penger, bonusen ble utdelt som ekstra tilskudd til sosiale aktiviteter, gavekort, kunst osv. De ansatte var fornøyd med denne formen for godtgjøring. Det var stor åpenhet om progresjon mot resultatmål og størrelsen på bonusutbetaling. Et mindretall opplevde de individuelle målene som en ekstrabelastning, men majoriteten av de ansatte satt pris på muligheten til å jobbe med personlig utvikling til det beste for arbeidsgiver. For at alle skulle ha noe å strekke seg etter, ble målene individuelt tilpasset både personlige egenskaper og utdanningsnivå. Ufaglærte fikk dermed også sin del av ansvar for avdelingens mål, tilpasset utdanning og erfaringsnivå. En konsekvens av bonussystemet var økt samarbeid blant de ansatte på tvers av avdelinger. Dette skapte et økt fellesskap på arbeidsplassen. Ledelsen brukte bonussystemet til å oppfordre ansatte til videreutdanning, flere gjennomførte dette og satt stor pris på muligheten. Dette gir økt verdi tilbake for både arbeidsgiver og arbeidstaker.

Når bonussystemet ble avvirket 6 år senere, forsøkte noen barnehager i kommunen å delvis drive konseptet videre uten belønning. Dette fungerte mindre godt og ble avvirket med unntak

av den barnehagen som hadde deltatt siden pilotprosjektet hvor styreren var en aktiv pådriver. Samlet viste bortfall av belønning at styrer sin motivasjon og engasjement var svært avgjørende for hvordan resten av gruppen ansatte reagerte.

Opp mot forskningsspørsmål 1 viser undersøkelsen at barnehagene oppnådde større fokus på mål og måloppnåelse, de ansatte jobbet hardere og raskere i perioden. Innføringen av bonussystemet medførte at barnehagene i større grad enn tidligere oppnådde de mål man satte seg. Bonussystemet var derfor en suksess opp mot forskningsspørsmål 1.

For forskningsspørsmål 2 og ansattes motivasjon er det tydelige individuelle forskjeller. En gruppe ansatte som både trivdes og utførte jobben sin på en god måte før innføringen av bonussystemet fortsatte med det samme etter innføringen. De så på ordningen som en *bonus* og endret ikke hverken innsats eller arbeidsmetode av den grunn. En annen gruppe som også var flinke og pliktoppfyllende i utgangspunktet, så milepælene og ansvarfordelingen i bonussystemet som nye obligatoriske oppgaver de måtte utføre i tillegg til sin opprinnelige arbeidsinnsats. Denne gruppen var dermed i stor grad positivt påvirket av bonussystemet. Når ordningen ble avvirket etter seks år var den godt integrert som ledelsesverktøy, men siden belønningen forsvant sluttet de ansatte å jobbe målrettet mot milepælene som var satt opp. I tillegg til at de ansatte mistet belønningen, mistet også ledelsen verktøyet de hadde jobbet hardt for å innføre slik at barnehagen skulle jobbe bedre sammen mot felles mål.

### **6.1.3 Hvilke sammenhenger er det mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse? Bogstrand (2017)**

Studiet ønsket å avdekke om offentlige ledere var indre- eller ytre motivert og hvordan lederne oppfattet egne prestasjoner. Arbeidsmotivasjon i dette studiet ser på alle aspekter som bidrar til motivasjonen, inkludert de økonomiske. Det er gjennomført spørreundersøkelse hvor fokus er på de ansatte sin egen opplevelse av hvordan deres arbeidsmotivasjon blir påvirket av ulike faktorer. Det sentrale forskningsspørsmålet i dette studiet: *Er indre motivasjon mer prestasjonsfremmende enn ytre motivasjon hos ledere i offentlig sektor?*

De offentlige lederne i undersøkelsen ble funnet å være høyt indre motiverte og får høyere utslag her, enn på spørsmål om ytre motivasjon. De som har høy uttelling på indre motivasjon, har bedre opplevde arbeidsprestasjoner enn de som oppgir å være ytre motivert. Denne gruppen svarer også at de finner arbeidsoppgavene i seg selv motiverende. Slik oppgavemotivasjon er knyttet til indre motivasjon. Den observerte sterke korrelasjonen

mellom prestasjoner og variabler innen indre motivasjon viser at i den undersøkte populasjonen er indre motivasjon den største drivfaktoren, gitt måleparameterne.

For å måle ytre motivasjon vedrørende lønn er det valgt tolv variabler hvorav fem som nøkkelindikatorer. Her varierer svarene fra populasjonen sterkt og hele svarskalaen er benyttet. Halvparten av respondentene er enige i at lønn bør knyttes til innsats, samtidig svarer kun 1/3 at de har en lønn som samsvarer med egen innsats. Til tross for god spredning blant respondentene, viser undersøkelsen at majoriteten ikke tror at resultatbasert lønn virker motiverende for dem. Likevel tror de at resultatbasert lønn kan motivere de ansatte.

Respondentene er klart mindre opptatt av ytre motivasjon enn av indre motivasjon. Lederne i denne kommunen har lav tro på resultatbaserte incentiver for egen organisasjon, selv om de konseptuelt er åpne for at resultatbasert lønn kan virke motiverende for enkelte ansatte.

Når det gjelder sammenhengen mellom offentlige lederes arbeidsmotivasjon og deres opplevde arbeidsytelse viser studiet at sammenhengen er høy. Indre motivasjon medfører økt opplevd arbeidsytelse. De ansattes klare egenoppfattelse av at deres egen arbeidsmotivasjon påvirkes av egen oppfattelse er markant, selv om resultatene i denne studien er basert på subjektive data. Det er ikke undersøkt hva som er omgivelsenes oppfattelse av disse ledere. Dette kan som Bogstrand skriver være en svakhet ved oppgaven.

Lederne i denne kommunen var i stor grad indre motiverte og ikke opptatt av ytre faktorer. De var godt motiverte selv om kun 1/3 mente lønnen sot i stil til innsatsen og gledet seg til å gå på jobben. Dette er oppførsel som tyder på en tydelig indre motivasjon.

#### **6.1.4 Jakten på lederlysten, Isaksen (2016)**

Denne kvalitative studien omhandler lederes motivasjon i offentlig og privat sektor. Data er innhentet gjennom semistrukturerte dybdeintervju hvor intervjuobjektene var erfarne ledere. Resultatmessig var det kun to av åtte som mente at lønnsnivået hadde vært en medvirkende årsak til at de valgte å jobbe som leder. Flertallet av lederne beskrev at de var drevet av prososiale og indre motivasjon. Det fremkommer også at lederne i stor grad motiverer seg selv gjennom indre dialog eller indirekte via tilbakemeldinger på arbeidsplassen. Når lederne aktivt søker råd om hvilke valg de skal ta, blir det gjort med en sparringspartner utenfor arbeidsplassen – samboer, venner eller familie. Da studien kun har åtte respondenter, er konklusjonen ikke generaliserende, men et øyeblikksbilde på et utvalg ledere i Tromsø og omegn i 2016.

Av de to som hevdet lønn hadde utslagsgivende betydning, var både offentlig og privat sektor representert. Begge trekker frem at de jobber på kveldstid og i helg, når resten av avdelingen deres ofte har fri. De trekker derfor frem at lønna de får forsvares med innsatsen de legger ned. Disse to lederne kan tolkes til at de kontinuerlig vurderer hva de får igjen for innsatsen de legger ned. Sett i forhold til likeverds teorien til Adams vil slike ledere justere den ubalanse de opplever når de får mindre lønn enn de ønsker seg, ved å arbeide mindre. Gjennomgangsmelodien blant de seks som ikke blir påvirket av lønnen, trekker frem muligheten til å påvirke resultatet organisasjonen de leder leverer som en viktig motivasjonsfaktor. Status og formelle titler blir i liten grad oppgitt som motiverende, med unntak av en som fremhever at du er sikret å bli lyttet til når man presenterer seg som direktør. Baksiden av medaljen er her at man er direktør hele døgnet, man er redd for å gjøre noe (på fritiden) som kan bli brukt mot dem i jobbsammenheng senere. Indre- og til dels prososial motivasjon er dermed gjengangere som motiverende faktorer.

Majoriteten som ikke vektlegger lønn høyest samsvarer med studiet til Kirkebøen (Kirkebøen, 2014) som viser at økonomiske incentiver har ingen eller negativ effekt på arbeidsoppgaver som krever kompleks beslutningstaking, slik som ledelse gjør. Slike oppgaver forsterkes hovedsakelig av indre motivasjon. Økonomiske incentiver kan svekke den indre motivasjonen, og majoriteten av respondentens svar er dermed i tråd med forskning.

Isaksen har funnet ut at lederne benytter en indre dialog for å motivere seg selv til å fortsette som ledere. Å ha denne naturlige drivkraften til å forbedre seg selv og løse arbeidsoppgavene kan være med på at de klarer å stå lenge i stilling, slik respondentene har gjort. Samtlige respondenter viser til at de behøver tilbakemelding fra organisasjonen for å opprettholde motivasjon og utvikle sine faglige evner som leder. Her vil ikke lønn gi samme grad av tilbakemelding og definitivt ikke være et like godt grunnlag for videreutvikling som leder. Graden av tilbakemeldingen varierer fra tilfeldige møter i gangen, til strukturerte medarbeiderundersøkelser. En av lederne har utpekt en i ledergruppen til å gi både konstruktiv og positiv tilbakemelding til vedkommende.

Prososial motivasjon er den av de tre hovedformene for motivasjon som varierer mest i denne undersøkelsen. Personlige egenskaper får store utslag i hvordan respondentene vektlegger prososial motivasjon. Kartlegging av personlige egenskaper opp mot prososial motivasjon er derfor viktig for virksomheten i en ansettelsesprosess, men og i utvikling av eksisterende ansatte. Ansatte som er prososialt motiverte, skaper ofte store verdier for virksomheten de er en del av.

Den sosiale støtten (eller mangel på sådan) som leder blir trukket fram av alle respondentene. Mange vil være der for lederen når det går bra for virksomheten, men få eller ingen er der når vanskelig avgjørelser skal tas. I denne sammenheng oppgir respondentene at de har behov for nettverket utenfor jobben og at økt lønn ikke hadde kompensert for mulighet til å ha en samtalepartner. Enkelte ledere er også opptatt av å ikke knytte seg sosialt til sine kollegaer, da de ikke ønsker «å bli en del av gjengen». Å være for nær kan bli en utfordring for deres ledergjerning.

### **6.1.5 Prestasjonsbasert belønning og motivasjon, Leirbakken (2013)**

Undersøkelsen er en kvalitativ litteraturstudie som studerer innføringen av prestasjonsbasert belønning i en organisasjon som ikke har hatt det fra før av. Datagrunnlaget for undersøkelsen er teori, hensikten er hvilke effekter man kan forvente som en følge av innføringen av prestasjonsbasert belønning. Hovedargumentet i denne undersøkelsen er at de som reagerer positivt på ytre stimulans vil styrke sin indre motivasjon og ikke den ytre slik som er en bred antagelse. Forskingsspørsmålene er her vist i *kursiv* med tilhørende funn.

*Hvilken betydning har belønningssystemer for måloppnåelse?*

Det er bred enighet i de undersøkte artiklene om at måloppnåelsen øker ved innføring av belønningssystemer. Ett motargument er verdt å merke seg, hvis belønningen blir stor nok kan måloppnåelsen gå ned fordi de ansatte styrer kun mot å oppnå belønningen. Vedrørende kollektiv eller individuell belønning, så er det eneste som er helt klart at effekten ikke blir dobbelt så stor ved å innføre begge deler. Man kan i stor grad oppnå det samme ved enten å bruke kollektiv eller individuell belønning. Tilpasning til organisasjonens mål, arbeidsform og type ansatte avgjør hva som vil være den beste tilnærmingen. Fra et lederperspektiv så er det skepsis til å innføre individuelle mål, fordi det kan skade samarbeide i organisasjonene eller at det kan demotivere de som ikke er blant de som presterer aller best.

*Hvilken betydning har motivasjon for måloppnåelse?*

På dette spørsmålet er det motstridende svar og hovedretningene er som følger. Motivasjon har betydning for prestasjon, prestasjon har betydning for måloppnåelse. Økonomiske belønningssystemer fortrenger både prososial- og indre- til fordel for ytre motivasjon. Det går et klart skille mellom indre og ytre motivasjon, men der stopper enigheten. Komplekse oppgaver krever høy grad av indre motivasjon for god måloppnåelse. Ytre motivasjon, som belønningssystemer, motvirker den indre motivasjon og dermed måloppnåelsen. En retning hevder at kollektive belønningssystemer reduserer kvaliteten i arbeidet den enkelte



medarbeider utfører. En forutsetning for å lykkes med kollektive belønningssystemer er sterk organisasjonstilhørighet. I direkte motsetning til dette er det også dokumentert at kollektive belønningssystemer kan ha sterk direkte incentiveffekt, og den beste effekten oppnås med ikke-økonomiske incentiver. Halvparten av dataene i denne undersøkelsen støtter at prestasjonsbasert belønning er uegnet som verktøy for å øke måloppnåelsen. Den andre halvparten peker i stikk motsatt retning, prestasjonsbasert belønning er positivt og utviklende og stimulerer den indre motivasjonen. Hvis belønningssystemet er innrettet mot å nå et felles mål, vil det hovedsakelig stimulere den prososiale motivasjonen. Belønningssystemets påvirkningsmulighet er også avhengig av de ansattes utgangspunkt. Der de ansatte har høye forventinger til belønning, vil et prestasjonsbasert belønningssystem ha større effekt.

Undersøkelsen viser at organisasjonen kan forvente utfordringer i forhold til samarbeid og kunnskapsdeling blant de ansatte ved innføring av prestasjonsbasert belønningssystem. Det gis ikke noe godt svar på om organisasjonen vil lykkes med innføringen eller ikke, lokale forhold vil avgjøre hvilke effekter av innføringen som blir fremtredende. De medarbeidere som har sterk indre motivasjon, vil trolig oppfatte at den prestasjonsbaserte belønningen stimulerer ytre motivasjon og dermed blir de negativt påvirket av dette. Avhengig av størrelsen på belønningen, kan de ansatte velge å ignorere hele systemet og la seg drive videre av sin indre motivasjon. Med tanke på rekruttering, så vil nye medarbeidere som tiltrekkes av belønning foretrekke denne organisasjonen fremfor andre. For ansatte som er ytre motivert, vil sannsynligheten for at disse blir værende i organisasjonen over tid øke.

### **6.1.6 Tiltrekker lav lønn bedre ledere? Sørensen (2014)**

Anerkjent økonomisk teori hevder at alle mennesker utelukkende vil maksimere sin egen nytte. Nyere forskning har dokumentert at mennesker også bryr seg om andre mennesker, omtalt som prososial adferd. Formålet med denne undersøkelsen er å undersøke om lavere lønn kan tiltrekke seg ledere som i gjennomsnitt har større tilbøyelighet for prososial adferd, enn hva høyt lønnsnivå vil gjøre. Bedre ledere må i denne undersøkelsen forstås som ledere med høy prososial motivasjon som dermed er mer tilbøyelige til å foreta altruistiske prioriteringer. Hvis lavere lønn kan tiltrekke seg bedre ledere, vil det være særlig relevant for offentlig sektor og frivillige organisasjoner som er avhengig av at lederen ikke er opptatt av å tilegne seg selv mest mulig, men dele eventuelt overskudd tilbake til organisasjonens arbeid.

Undersøkelsen er gjennomført som et eksperiment, hvor deltagerne får en fiktiv sum som de skal fordele internt i organisasjonen ut i fra ulike lønnsprinsipper. Svarene er derfor fiktive,

men ved å bruke fire hundre av dagens studenter, morgendagens ledere, som respondenter gir det undersøkelsen relevans. I selve undersøkelsen ble det benyttet fire fiktive lederlønnsnivåer (lav, middels, høy, superhøy) for å undersøke tre forskningsspørsmål.

#### *Hvor stor andel vil være leder?*

I organisasjoner med lavt og middels lederlønnsnivå, vil henholdsvis 36 og 39% være ledere. Dette skiller seg distinkt fra høy og superhøy med 80 og 82% som ønsker å være ledere i slike organisasjoner. Svarene viser tydelig at det er en mindre andel som ønsker å være leder når lønnen er lav eller middels.

#### *Hvor stor andel av lederne er egoistiske?*

Lavt og middels lønnsnivå får igjen lav uttelling med 23 og 21%, men høy og superhøy får 49 og 39%. Det er uvisst hvorfor andelen som tar egoistiske valg går ned ved superhøy lønn, men andelen er fortsatt nesten dobbelt så stor som ved lav/middels. Svarene viser tydelig at andelen egoistiske valg reduseres ved lav lønn i forhold til høy lønn.

#### *Ledernes gjennomsnittlige påvirkning på fellesgodet*

Lederne i lavt og middels lønnsnivå valgte å øke fellesgodet med 13 og 19%, til distinkt forskjell fra respondentene i høy og superhøy som påvirket fellesgodet med 1 og 7%. Undersøkelsen viser dermed en signifikant større gjennomsnittlig påvirkning på fellesgodet ved lavere lederlønnsnivå enn ved høyt og superhøyt lederlønnsnivå. Dette svarer direkte på hovedspørsmålet om at fellesskapet vil i gjennomsnitt komme fordelaktig ut hvis lederen ikke har for høyt lønnsnivå.

For å undersøke om respondentene forstår effekten av lederlønnen ble det stilt et kontrollspørsmål om hvorvidt høy eller lav lederlønn skaper størst gjennomsnittlig fellesgode. 70% svarte at høy lederlønn skaper høyest fellesgode. Majoriteten av respondentene forstår sannsynligvis altså ikke hvilken effekt lederlønnen har for hvilke personer som ønsker å være ledere. Dette undergraver ikke kunnskapen som ble avdekket i forskningsspørsmålene, men viser sannsynligvis betydningen av å øke kunnskap om hva lederlønn er og bruke kunnskapen fra forskningsspørsmålene til å tilknytte seg en leder som er optimal for egen organisasjonstype.

I denne undersøkelsen har kun den ytre motivasjonen blitt variert, andre faktorer har vært konstant. Svarene i undersøkelsen er derfor godt egnet til å si hvordan økonomisk godtgjøring påvirker potensielle ledere. Signifikant færre av respondentene ønsker å være leder når lønna

er i den lavere enden av skalaen. Derimot er de som fortsatt ønsker å være leder, markant mindre tilbøyelig til å velge det egoistiske alternativet ved prioriteringsavgjørelser. Konklusjonen blir derfor at færre ønsker å være leder ved lav lønn, men de man kan få tak i er bedre ledere i prososial betydning enn kandidater som får høy lønn.

## **6.2 Tematisk analyse av datamateriale**

### **6.2.1 Forskningsspørsmål 1: Indre motivasjon**

Salgsmedarbeiderne i bakeriet ga klart uttrykk for at innføring av bonussystem ikke påvirker dere indre motivasjon negativt. Dette er motstridene funn i forhold til teori fra Deci, men kan sannsynligvis forklares med at salgsmedarbeidere ikke er et kreativt yrke (Hals, 2010). Funnet i denne undersøkelsen er derimot sammenfallende med det som Petroni (2008) fant, nemlig aksept for bonusutbetaling som varierer med prestasjon, i denne sammenheng salgsresultater. Innføring av belønningssystem i barnehage ble oppfattet som positivt og noe som økte den indre motivasjon hos de ansatte. Mange av dem satt særlig pris på selvutviklingsmålene som var en del av systemet (Rød, 2014). Funnene i barnehagen er i tråd med Kirkhaug (2015) og Gagné (2014) som viser til at de ansatte faktisk blir opptatt av selve handlingen og sekundært belønningen. Ledere i den undersøkte kommunen er klart indre motiverte og oppgir på direkte spørsmål at innføring av et resultatbasert lønssystem ikke ville økt deres motivasjon (Bogstrand, 2017). Når de kommunale lederne her selv hevder de leverer gode resultater (Bogstrand, 2017) sammenfaller det med forskningsfunnene til Lai (2020) som viser at mestringsfølelse og indre motivasjon forsterker hverandre. 75 prosent av lederne i undersøkelsen til Isaksen oppgir at høyere lønn ikke er en motivator for at de ønsker å fortsette i lederjobben (Isaksen, 2016). Dette står i kontrast til Deci sin lære om at ytre motivasjon kan overskygge den indre. En av lederne oppgir derimot at følelsen av mestring er det viktigste for vedkommende, dette er helt på linje med Johannsen (2008) som viser til at den økonomiske faktoren ikke er dominerende ved jobbmotivasjon. I undersøkelsen til Leirbakken (2013) fremkommer det at prestasjonsbasert økonomisk belønning fremmer den indre motivasjon og at dette fører til at de ansatte ofte blir værende i samme organisasjon. Dette er også i tråd med Kirkhaug (2015) og Gagné (2014). Samtidig viser Leirbakken (2013) at ytre økonomisk motivasjon kan ha både positiv og negativ innvirkning på den indre motivasjon til arbeidstakere. Leirbakken konkluderer med at indre motivasjon er den sterkeste drivkraften til arbeidstakere (Leirbakken, 2013). Den konklusjonen trekker i samme retning som Lai (2020) med at prestasjon er viktigere enn den fysiske belønningen. De fem artiklene som er grunnlaget for delkonklusjonen om at nøktern økonomisk motivasjon er positivt for

ytelsen til den ansatte, er basert på datagrunnlag fra reelle organisasjoner. Den siste artikkelen er Sørensen (2014) som har gjort et økonomisk eksperiment med hva slags lønnsordning potensielle ansatte ville ha valgt. Denne andre undersøkelsesmetoden fungerer som en kontrollmekanisme til funnene i de fem første. Av eksperimentet til Sørensen fremkommer det lavere lederlønn medfører færre som ønsker å være leder (Sørensen, 2014). Dette støtter delvis opp om at økonomisk godtgjøring har en betydning for den enkeltes motivasjon.

### **6.2.2 Forskningsspørsmål 1: Ytre motivasjon**

Hel- og deltidsansatte salgsmedarbeidere i bakeri opplever det å bli motivert av nærmeste leder som positivt og noe som øker deres egen motivasjon (Hals, 2010). Effekten av at ytre motivasjon fungerer i arbeidssituasjoner som kan måles i akkord er i samsvar med tidligere forskning (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Bonussystemet i barnehagen ble hovedsakelig godt mottatt. Økt samhold blant de ansatte blir av flere trukket frem som en uventet positiv effekt (Rød, 2014). Hovedlinjene- og funnene i bonussystemet i barnehagen ligner konseptuelt på ordningen i Equinor og DnB. Det er derfor god mulighet for at den positive effekten i barnehagen kunne fortsatt hvis ikke prosjektet ble stoppet av økonomiske rammer. Ledere i offentlig sektor svarer svært varierende på spørsmål om deres ytre motivasjon. En knapp majoritet mener at resultatbasert lønn ikke er motiverende for dem, samtidig som de tror det er motsatt for deres ansatte. Blant de offentlige lederne som er undersøkt er det lav ytre motivasjon (Bogstrand, 2017). Manglende ytre motivasjon blant ledere kan delvis forklares med at arbeidsoppgavene i liten grad er manuelle (Kvålshaugen, 2012). Det kan derfor være at lederne i undersøkelsen har rett basert på forskning gjort på tilsvarende grupper. 25 prosent av lederne i undersøkelsen til Isaksen oppgir at de opplever ytre økonomisk motivasjon som positivt (Isaksen, 2016). Et mindretall som lar seg påvirke mest av ytre motivasjon går moderat imot Deci sin konklusjon om at ytre motivasjon kan være skadelig. Økt lederlønn gir markant økning i antallet som ønsker å være leder i undersøkelsen til Sørensen (2014). Dette er tilsvarende funn som Rød (2014) og Isaksen (2016) fra reelle organisasjoner. For ytre økonomisk motivasjon ser man dermed en klar sammenheng mellom praksis og kontrollerte eksperimenter på de ansattes motivasjon.

### **6.2.3 Forskningsspørsmål 1: Prososial motivasjon**

Når kommunalt ansatte mistet bonus som en følge av stans i finansiering til prøveprosjektet i den kommunale barnehagen, var det første de ansatte sluttet å støtte opp om enhets- og avdelingsmålene. Oppslutningen om å nå de personlige målene som var satt, avtok mer

gradvis (Rød, 2014). Dette er et eksempel på at økonomisk godtgjøring, sågar beskjeden, bidrar til å nå mål som ellers ikke ville bli nådd. Isaksen (2016) finner i sin undersøkelse at fem av åtte ledere mener at prososial motivasjon har betydelig innvirkning på deres utøvelse av lederjobben. Generelt samfunnsengasjement blir trukket fram av to av åtte ledere som en viktig del av deres motivasjon for lederjobben. Både undersøkelsene til Rød (2014) og Isaksen (2016) finner at prososial motivasjon er viktig, selv om det også er en tydelig andel som klart ikke har den samme drivkraften. Lavere lederlønn (les; mindre eller ingen bonus) vil i eksperimentet til Sørensen (2014) føre til at færre ønsker å være leder i organisasjonen. Samtidig vil kvaliteten (prososial faktor) øke betydelig. Dermed viser Sørensen at endring av økonomisk godtgjøring direkte påvirker hvem som ønsker å være leder og hvilke egenskaper disse har. Funnene til Sørensen viser dermed det tilsvarende som Rød og Isaksen, som er på linje med tidligere forskning av Gardner (1995) sin dokumentasjon på at prososial motivasjon er sterkest hos de som ønsker å hjelpe andre. Alle funnene viser en tydelig sammenheng der de opptrer, men de er i de fleste tilfeller i et mindretall av populasjonen. Prososial motivasjon har gjennomgående stor betydning, men eksisterer i et mindretall av de undersøkte enhetene.

#### **6.2.4 Forskningsspørsmål 2: Offentlig og privat sektor**

Private bakeriansatte (salgsmedarbeidere) er positive til innføring av bonus. De ansatte gir tydelig tilbakemelding om at personlig bonus per solgte enhet vil motivere dem til å jobbe hardere for bedriftens mål. Populasjonen av kommunalt barnehageansatte viser at de lar seg positivt påvirke av bonusinnføring i organisasjonen og er villig til å yte mer når slik ordning foreligger. Isaksen (2016) viser at prososial motivasjon i større grad er tilstede i offentlig sektor enn i privat, men at den også eksisterer i sistnevnte. Bruk av individuelle økonomiske belønningssystemer som oftere benyttes i privat sektor enn i offentlig, øker motivasjonen til den ansatte mer enn om belønningssystemet hadde vært kollektivt. Økt grad av individuell belønning øker også faren for feil i utførelse av jobben (Leirbakken, 2013).

Samlet sett viser undersøkelsen at økonomisk motivasjon har større vektning hos yngre arbeidstakere enn eldre. Forskjellen mellom privat og offentlig sektor er ikke markant, men privat sektor har noe større forekomst. Populasjonen er for liten til å si om dette er et generelt trekk eller skyldes at bonus er lettere tilgjengelig i de private bedriftene som er undersøkt. Sammenhengen mellom individuell økonomisk belønning og den økte sannsynligheten for å begå feil fordi arbeidstaker higer etter å få utbetalt økonomisk belønning var overaskende for meg. Dette har vært lite omtalt i majoriteten av artiklene jeg har lest. Dette kan både være vært fordi studier oftere fokuserer på positive effekter enn negative, det er ikke politisk

korrekt å være kynisk i forhold til det produkt eller den vare organisasjonen produserer eller fordi funnet er så selvfølgelig at kun et fåtall reflekterer over det.

### **6.3 Tolking av relasjon mellom indre-, ytre- og prososial motivasjon**

Indre motivasjon påvirker først og fremst trivsel i jobbsituasjon (Bogstrand, 2017). Når Rød (2014) viser at innføring av økonomisk belønningssystem (økning i ytre motivasjon) i en organisasjon som ikke hadde økonomisk belønningssystem fra før, også øker den indre motivasjonen til de ansatte. Uproporsjonalitet mellom lønn og arbeidsoppgaver kan medføre at ytre økonomisk motivasjon skaper reduksjon i indre motivasjon (Isaksen, 2016). Dermed medfører en nøktern og avgrenset bonusordning å tilsynelatende skape økt indre- og ytre motivasjon. Hvi man forsøker å hente ytterlige gevinst ved å øke den økonomiske bonusen uforholdsmessig kan det skape motsatt effekt. Reduksjon i bonus til ledere ser ut til å påvirke antallet som ønsker å være ledere negativt, men den de som fortsatt ønsker å være leder har høyere prososial faktor (Sørensen, 2014). Endring i økonomisk bonusutbetaling påvirker altså alle tre faktorene indre-, ytre- og prososial motivasjon positivt *inntil* et visst punkt. Hvis den ytre økonomiske motivasjonen blir for stor, reduseres i mange tilfeller indre- og prososial motivasjon vesentlig. Der den ytre motivasjonen som bonusordning utgjør fjernes så får det ulike konsekvenser for ulike kategorier ansatte, selv om overordnede fellestrekk finnes. Det blir kraftig reduksjon i antallet som ønsker å være ledere, men de som fortsatt ønsker det har høy prososial faktor.

## **7 Overordnet helhetlig sammenfatning**

Funnene i denne undersøkelsen indikerer at ved innføring av ytre økonomisk motivasjon i organisasjoner som ikke hadde det fra før, så opplevde majoriteten av de ansatte økt indre motivasjon. Til tross for at den ytre økonomiske motivasjon bidro til konkrete og målbare arbeidsoppgaver, knyttet de ansatte dette til personlig utvikling – noe de selv opplevde som positivt. Ytre økonomisk motivasjon fungerer tilsvarende godt i offentlig sektor som i privat, der det blir innført. Når ordningen fjernes igjen fra offentlig sektor, reduseres den målte effekten tilbake til gammelt nivå. Prososial motivasjon er sentralt også innenfor økonomisk motivasjon. Færre vil være leder i en organisasjon uten bonus, men de som vil er dyktige til å forvalte fellesskapsressurser. Den største forskjellen mellom privat og offentlig sektor målt i datagrunnlaget i denne undersøkelsen er innen prososial motivasjon. Individuelle økonomiske

bonusordninger er populære og mye brukt i privat sektor, men fører også til en økning i individfeil under utføring av arbeidsoppgavene. Innføring av økonomisk motivasjon medfører økning av både ytre-, indre- og prososial motivasjon *inntil* et visst punkt, da vil indre- og prososial motivasjon reduseres markant.

## 7.1 Kritisk vurdering av forskningsprosessen

Kvalitativ litteraturstudie sammenstiller resultater fra den inkluderte litteraturen til en oversikt for å besvare den angitte problemstillingen (Reinar & Jamtvedt, 2010). Reinar skriver videre at det er gunstig å formulere et klart forskningsspørsmål, anvende inklusjon- og eksklusjonskriterier, gjøre litteratursøk samt hente ut og analysere data. Jeg har forsøkt å oppfylle alle disse kriteriene. Dette vil ifølge Reiner være et godt utgangspunkt for å skrive en god oppgave. Det finnes enorme mengder tilgjengelig forskning i dag og det er tilnærmet umulig for en person å få oversikt over all relevant litteratur på angitt tema (Marshall & Sykes, 2011). Oppgaven er derfor løst innenfor de avgrensinger som er oppgitt underveis. Eventuelle funn i oppgaven må derfor sees i sammenheng med avgrensingene til datagrunnlaget. Kun tre av undersøkelsene omhandler prososial motivasjon i betydelig grad. Samtlige undersøkelser omhandler indre- og ytre motivasjon behørig. Det er derfor mulig at funnene vedrørende prososial motivasjon står noe svakere enn indre- og ytre motivasjon. Når Isaksen finner at kun et mindretall opplever ytre motivasjon som positivt – går dette moderat mot Deci sine anerkjente funn. Dette kan skyldes flere forhold, både at populasjon i undersøkelsene til Deci og Isaksen er ulike, og at ytre motivasjon ser ut til å påvirke ulike grupper i arbeidslivet ulikt. Lønnsnivå hos populasjon burde derfor ha inngått som en tydeligere faktor i både min og kanskje andres undersøkelser. Funnene i undersøkelsen samsvarer i stor grad med forventningene som legges til grunn i teorikapittelet. En årsak til dette kan være at det ikke er gjort tidligere forskning som retter seg mot en angitt minoritetsgruppe, en annen forklaring kan være at datagrunnlaget reflekterer samfunnet på en virkelighetsnær måte. Ingen av artiklene i datagrunnlaget undersøker økonomisk motivasjon opp mot en hovedfaktor utenfor motivasjonsteorien, dermed kan det være at alle årsaksforklaringene i datagrunnlaget ikke er avdekket.

Som søkeplattform er det kun benyttet oria.no og dette avgrenser mulige kilder. Oria er dog en paraplyplattform for flere forsknings- og fagbiblioteker. Sentrale artikler innen norsk forskning skal derfor være samlet her. Å benytte flere søkemotorer kunne trolig ha medført andre treff, samtidig er mine treff redusert betydelig til seks artikler som ble studert. Hvis flere artikler skulle blitt studert like nøye, ville oppgaven krev mer tid tilgjengelig. Artiklene

som endte opp med å bli studert i detalj er alle fra Norske studier. Studien til Sørensen (2014) benytter datagrunnlag fra USA. Flere av artiklene fra grovsøket er fra utenlandske studer fra andre vestlige land som til en viss grad kan sammenlignes med Norge. De overordnede funnene her trekker i samme retning som de norske artiklene, men denne forskingen er ikke en studie av ulikheter mellom vestlige land. Jeg har lært mye om systematisk søkeprosess og analyse av forskningsartikler i arbeidet med oppgaven. Detaljbeskrivelse av søkeprosess og utvelgelses kriterier er viet stor plass for at studien skal være mulig å gjenskape. Utvelgelsen av artiklene er utelukkende mitt ansvar som eneste forsker og det kan derfor tenkes at andre vil trekke frem en av de andre artiklene til fordel for en jeg inkluderte. Dette er en mulig svakhet med min studie.

## **7.2 Veien videre**

Denne litteraturundersøkelsen har forsøkt å samle data fra ulike undersøkelser om norske foretak og sammenligne dem. Det er funnet differanser mellom privat og offentlig sektor, men ikke konseptuelt ulike. Forskjellene som er avdekket kan vise til forklaringer som er naturlig skilnader på offentlig- og privat sektor og utgjør således en bevisstgjøring på arbeidsmarkedets to hovedmodeller. I flere av undersøkelsene fremstår alder og utdanningsnivå som interessante faktorer for å videre bryte ned problemstillingen. Dette anbefales derfor vektlagt i videre forskningsundersøkelser. Majoriteten av forskningsundersøkelsene har vært kvalitative spørreundersøkelser. Jeg vil derfor anbefale videre forskning på feltet til å benytte en kvantitativ spørreundersøkelse til norske ansatte i både offentlig og privat sektor, hvor respondentene bør jobbe i organisasjoner av tilsvarende størrelse. Ved å benytte ulike forskningsmetoder og vinkler vil man tilslutt få en større kunnskapsdatabase på tematikken. Alternativt bør også antall ansatte og organisasjonens størrelse på bonus relatert til gjennomsnittslønnen i Norge være med, for å undersøke om det er ulikheter mellom relativt store og små bonusutbetalinger. For ytterligere å konkretisere en videre studie anbefaler jeg å benytte på inndeling i aldersspenn, for eksempel 25-35 år, 35-45 år og de over 45 år. Fordi ansatte er på ulike steder i livet vil ulike økonomiske tiltak kunne få differensiert respons avhengig av hvilken type medarbeider man spør. Gruppene er på ulike steder i livet og trolig vil en bonusordning måtte innrettes ulikt for å treffe målgruppen best mulig. Dette bør organisasjoner som benytter bonusordninger ta hensyn til.





## Referanseliste

Alderfer, Clayton (1972), *Existence, relatedness and growth*, The free press

Alvesson, Mats (2011), *Hvordan motivere individer*, MAGMA 3/2011, s33-40

Befring, Edvard (2007), *Forskningsmetode med etikk og statistikk*, Oslo Samlaget

Bekkhus, Mona (2013), *Kan «å hjelpe» føre til psykopatologi? – Prososial adferd i et utviklingsperspektiv*, *Psykologisk tidsskrift* (2013)1-s.14-19

Bye, Knut Snellingen & Fløtre, Ingvild Alseth (2022) *Lønnsveksten har tatt seg opp*, Statistisk sentralbyrå, <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/lonn-og-arbeidskraftkostnader/statistikk/lonn/artikler/lonnsveksten-har-tatt-seg-opp>

Cameron, Kim & Spreitzer, Gretchen (2012), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Oxford University Press

Christensen, Tom, Egeberg, Morten, Læg Reid, Per, Roness, Paul G., Røvik, Kjell Arne (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*, Universitetsforlaget

Deci, Edward (1971) *Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation*, *Journal of Personality and Social Psychology*, edition 18, <https://doi.org/10.1037/h0030644>

Deci, Edward (1999), *A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation*, *Psychological Bulletin* 125(6) s. 627-669

Forsberg, Christina (2013), *Att göra systematiska litteraturstudier: värdering, analys och presentation av omvårdnadsforskning*, Stockholm Natur og Kultur

Gagné, Marylène (2014) *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, Oxford University Press

Gagné & Deci (2005), *Self-determination theory and work motivation*, *Journal of Organizational Behaviour*

Gardner, Howard (1995) *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, Basic Books New York

Gjønnes, Svein H (2012) *Økonomi- og virksomhetsstyring*, Fagbokforlaget

Goleman, Daniel (2002) *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press

Grant, Adam (2007) *Relational job design and the motivation to make a prosocial difference*, Academy of management Review, <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>

Grant, Adam (2008), Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity, *Journal of Applied Psychology* 93(1) s. 45-58

Gripsrud, Geir (2021) *Metode og dataanalyse*, Cappelen Damm Akademisk

Hart, Chris (1998), *Doing a literature review*, SAGE publications Ltd. London

Hellevik, Ottar (1977) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Universitetsforlaget

Hislop, Donald (2013) *Knowledge Management in Organizations, a critical introduction*, Oxford University Press

Hoff, Kjell Gunnar (2021) *Strategisk økonomistyring*, Universitetsforlaget 3. utgave

Hovedtariffavtalen (2022) *Hovedtariffavtalen*, Kommunenes Sentralforbund  
<https://www.ks.no/globalassets/tariff-2022/Hovedtariffavtalen-2022-2024-skjerm.pdf>

Hovedtariffavtalen i Staten (2022), *Hovedtariffavtalen i Staten*, Kommunal- og distriktsdepartementet, <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hta-2018-2020/id696502/>

Jacobsen, Dag (2021). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene*, Cappelen Damm Akademiske

Jacobsen, Dag (2019), *Ledelse og den offentlige dimensjon*, Fagbokforlaget

Jacobsen, Dag (2018) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*, Cappelen Damm Akademisk

Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan (2020), *Hvordan organisasjoner fungerer*, Fagbokforlaget 4. utgave

Jesson, J., Matheson, L., & Lacey, F. (2011) *Doing your literature review: Traditional and Systematic Techniques*, Sage London

Johannesen, Jon-Arild & Olsen, Bjørn (2008), *Positivt lederskap: jakten på de positive kreftene*, Fagbokforlaget

Judge, Timothy, Bono, Joyce, Ilies, Remus, Gerhardt, Megan (2002), *Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review*, *Journal of Applied Psychology* 87(4) DOI:10.1037/0021-9010.87.4.765

Karasek, Robert & Theorell, Tores (1990), *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York Basic Books

Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget

Kirkebøen, Geir (2014) *Skyhøy lønn gir dårligere ledelse*, Psykologisk.no  
<https://psykologisk.no/2014/04/skyhoy-lonn-gir-darligere-ledelse/>

Kirkhaug, Rudi (2015) *Lederskap: person og funksjon*, Universitetsforlaget  
Kommunal- og distriktsdepartementet (2022), *Arbeidsgiverstrategi 2020-2023 for det statlige tariffområdet*, Regjeringen,  
[https://www.regjeringen.no/contentassets/72531644f652429aba9580116e79cb70/kdd\\_arbeidsgiverstrategi\\_2020\\_2023\\_web.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/72531644f652429aba9580116e79cb70/kdd_arbeidsgiverstrategi_2020_2023_web.pdf)

Kouzes, James & Posner, Barry (2017) *The Leadership Challenge*, John Wiley & Sons  
Kunnskapsdepartementet (2018) *Tilstandsrapport for høyere utdanning 2018*, Regjeringen  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/eb4e02ae65134e42bba060e879536675/oppdatert-publiseringversjon-tilstandsrapport-2018.pdf>

Kuvaas, Bård (2016), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, Fagbokforlaget

Kvålshaugen, Ragnhild (2012), *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*, Fagbokforlaget  
Lai, Linda (2020) 10-faktor undersøkelsen – en innføring i de ti faktorene, Handelshøyskolen BI, [https://10faktor.no/sites/default/files/2020-04/10-FAKTOR%20-%20Innf%C3%B8ring%20i%20de%20ti%20faktorene%20-%20endelig\\_%20%28002%29.pdf](https://10faktor.no/sites/default/files/2020-04/10-FAKTOR%20-%20Innf%C3%B8ring%20i%20de%20ti%20faktorene%20-%20endelig_%20%28002%29.pdf)

Le Grand, Julian (2003) *Motivation, Agency, and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*, University Press Scholarship Online, DOI:  
10.1093/0199266999.001.0001

Lines, Rune (2011) Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere, MAGMA 3/2011 (s. 23-32)

Lunde, Harald & Grini, Knut Håkon (2007) *Bonus – hvor mye og til hvem?*, SSB ISBN 978-82-537-7190-8

Marshall, Gill & Sykes, Anne (2011) *Systematic reviews: A guide for radiographers and other health care professionals*, Radiography, 17(2), 158-164.

<https://doi.org/10.1016/j.radi.2010.08.007>

Newell, Sue (2009) *Managing knowledge work and innovation*, Palgrave Macmillan ISBN 978-0230522015

Patterson, Fiona (2004), *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*, Financial Times Management

Petroni, Alberto, Colacino, Pierluigi (2008) *Motivation strategies for knowledge workers: Evidences and challenges*, Journal of Technology Management 3 (21-32)

Rambøll, (2022), *Scenarioer for fremtidens arbeidsliv i statlig tariffområde*, Kommunal- og distriksdepartementet,

<https://www.regjeringen.no/contentassets/7807664ac8a34dd6a285d3a213b8de92/fremtidens-arbeidsliv-i-staten.pdf>

Regjeringen (2009), *Utfordringer med å rekruttere, beholde og utvikle arbeidskraft i det statlige tariffområdet*, Fornyings- og administrasjonsdepartementet,

[https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/rekruttering\\_rapport.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/rekruttering_rapport.pdf)

Reinar, Liv & Jamtvedt, Gro (2010) *Hvordan skrive en systematisk oversikt*, Sykepleien forskning, <https://sykepleien.no/forskning/2010/11/hvordan-skrive-en-systematisk-oversikt>

Ridley, Diana (2012), *The Literature Review, A Step-by-Step Guide for Students*, Los Angeles Sage

Shuck, Brad, 2018, *Employee Perceptions of the Work Environment, Motivational Outlooks and Employee Work Intentions: An HR Practitioner's Dream or Nightmare?*, *Advances in Developing Human Resources* 20 DOI: 10.1177/1523422318757209

Whetten, David & Cameron, Kim (1998) *Developing Management Skills*, Harper Collins

Øen, Sindre, (2021), *Mens de fleste offentlige ansatte får en liten oppmerksomhet til jul, fikk disse 10.000 kroner hver*, Sandefjords Blad <https://www.sb.no/mens-de-fleste-offentlig-ansatte-far-en-liten-oppmerksomhet-til-jul-fikk-disse-10-000-kroner-hver/s/5-73-1409547>



