



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Belønning og motivasjon knyttet til lojalitet ved  
Høgskolen i Molde**

Thuy Le

Totalt antall sider inkludert forsiden: 83

Molde, 12.05.2014



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Lars Magne Rønhovde

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Opgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 12.05.2014

## Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende oppgave i min mastergrad i 'Samfunnsendring, Organisasjon og Ledelse' ved Høgskolen i Molde. Oppgaven er på 30 studiepoeng.

Helt siden jeg begynte på min høyere utdanning og med et semester i Ghent, Belgia har jeg hatt flere interessante fag innenfor organisasjonspsykologi og personalledelse. Min masteroppgave er derfor motivert ut fra fordypning i disse fagområdene og min interesse for de ulike motivasjonsfaktorene i en organisasjon.

Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende, lærerik og givende. Jeg sitter igjen med mye kunnskap og erfaring som jeg håper vil komme til nytte i fremtidige arbeidssituasjoner, både som representant for en bedrift eller for meg selv som ansatt.

Det er mange personer jeg ønsker å takke i denne prosessen. Jeg vil rette en stor takk til veileder Lars Rønhovde for meget god veiledning, konstruktive innspill og råd. Videre vil jeg takke Høgskolen i Molde som sa seg villig til et samarbeid. Dernest vil jeg takke mine respondenter som har stilt opp. Dere er alle kunnskapsrike, imøtekommende og reflekterte personer som har bidratt på en uvurderlig måte og dermed gjort oppgaven mulig.

Jeg vil også takke min samboer, familie og venner for å alltid ha hatt troen på meg, samt gitt meg mye støtte og motivasjon gjennom hele prosessen, tusen takk.

Skjetten, mai 2014

---

Thuy N. Le

## Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er belønningssystem og de ansattes motivasjon og lojalitet knyttet til dette. I dagens samfunn er det essensielt for organisasjoner å tiltrekke seg og å beholde de dyktigste medarbeiderne for å kunne være en ledende organisasjon. Hensikten med oppgaven er å se hva kunnskapsarbeidere anser som motivasjon, samt om et belønningssystem kan påvirke de ansatte motivasjon og om dette kan forklare deres lojalitet.

Jeg har gjennomført en kvalitativ studie med intervjuundersøkelse av ti respondenter ved Høgskolen i Molde fra avdelingene Helse- og Sosialfag og avdeling for Økonomi, Informatikk og Samfunnsfag.

Oppgaven tar utgangspunkt i motivasjonsteorier, da belønningers funksjoner blant annet er å motivere ansatte. Deretter vil teori innenfor organisasjonsforpliktelse samt indre og ytre motivasjon bli presentert. Jeg utdyper også definisjon av de ulike typene av belønningssystemer.

I andre del av oppgaven presenteres metodebruk og fremgangsmåte for undersøkelsen. Videre i analysedelen vil denne informasjonen bli bearbeidet i inndelte hovedtemaer som følger delproblemstillingene:

- ❖ Belønning og begrunnelsen for bruken av disse
- ❖ Kombinasjon av belønningssystemer
- ❖ Ansattes motivasjon
- ❖ Belønningssystemet og de ansattes indre og ytre motivasjon
- ❖ Organisasjonsforpliktelse og lojalitet

Avslutningsvis vil min konklusjon av undersøkelsen bli presentert. Høgskolen i Molde benytter seg av fastlønn, lokale lønnsforhandlinger, kompetansemidler og videreutdanning som sine formelle belønninger. Av disse er det spesielt belønning med kompetansemidler og videreutdanning som er virkemidler for å påvirke de ansattes motivasjon og som stimulerer til forskning og publisering. Likevel mener ansatte at det er ingen av skolens formelle belønninger som motiverer de direkte i deres arbeidsutførelse, men at det er de

uformelle belønningene som bidrar til å opprettholde deres motivasjon, samt er en bidragsyter til å utvikle deres ferdigheter og evner.

## **INNHOLDSFORTEGNELSE**

<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>3</b>
1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven	3
1.2 Formål og relevans	4
1.3 Problemstilling	5
1.4 Høgskolen i Molde	6
<b>2.0 TEORI</b>	<b>8</b>
2.1 Motivasjon og behovsteori	8
2.2 Kognitiv teori- Intensjon om atferd	9
2.3 Likhetssteori og sosiale motivasjonsteori	11
2.4 Jobbkarakteristikamodeller	12
2.5 Indre og ytre motivasjon, myke og harde HRM	15
2.6 Organisasjonsforpliktelse	19
2.7 Belønning	20
<b>3.0 METODE</b>	<b>25</b>
3.1 Forskningsdesign	25
3.2 Datainnsamlingsmetoder	26
3.3 Utvalgsprosessen	27
3.4 Datainnsamlingsprosessen	29
3.5 Dataanalyse	32
3.6 Validitet og reliabilitet	33
3.7 Forskningsetikk	35
<b>4.0 PRESENTASJON AV UNDERSØKELSEN</b>	<b>36</b>
4.1 Presentasjon av empiri	36
<b>5.0 ANALYSE OG DRØFTING</b>	<b>50</b>
5.1 Belønningssystemer og begrunnelsen for bruken av disse	50
5.2 Kombinasjon av belønningssystemet	53
5.3 De ansattes motivasjon	56
5.4 Belønningssystemet og de ansattes indre og ytre motivasjon	59
5.5 Lojalitet og organisasjonsforpliktelse	62
<b>6.0 KONKLUSJON</b>	<b>66</b>
<b>7.0 BEGRENSNINGER VED OPPGAVEN OG VIDERE FORSKNING</b>	<b>68</b>
<b>8.0 LITTERATURLISTE</b>	<b>69</b>
<b>9.0 VEDLEGG</b>	<b>72</b>

## **TABELLER:**

Tabell 1: Herzbergs motivasjons og hygiene faktorer	13
Tabell 2: Belønningstyper	18

## **FIGURER:**

Figur 1: Høgskolen i Moldes organisasjonskart 2013	7
Figur 2: Vromms forventningsteori	10
Figur 3. Kognitiv forventningsteori	11
Figur 4. Modell på Jobbkarakteristika av Hackman og Oldham	13
Figur 5: Sammenhengen mellom Maslow og Herzbergs motivasjonsteorier	15
Figur 6. Kilder til og konsekvenser av indre motivasjon	17
Figur 7: Fordeling av respondenter	29
Figur 8. Kilder til og konsekvenser av indre motivasjon	58



## 1.0 Innledning

Dette kapittelet vil omhandle valg av tema og bakgrunn som jeg har valgt å fokusere på. Deretter vil oppgavens formål, relevans, problemstilling og til slutt informasjon om Høgskolen i Molde bli presentert.

### 1.1 Tema og bakgrunn for oppgaven

Temaet for oppgaven er belønningssystem og de ansattes motivasjon og lojalitet knyttet til dette. Utgangspunktet for oppgaven er at samfunnet har beveget seg fra byråkratiske og tayloristiske organisasjonsformer til flatere styringsformer der kunnskap og kompetanseutvikling står sentralt. Det er dermed essensielt for organisasjoner å holde på de dyktigste ansatte som blir deres kjerneressurs og viktige bidragsyttere for å oppnå konkurransefortrinn.

Ifølge Klemsdal (2004) har arbeidslivet blitt mer mangfoldig med mindre rutinebaserte oppgaver som blir erstattet av selvstendighet, ansvarlighet og initiativ. De ansatte kan dermed forvente at arbeidsoppgavene gir rom for selvrealisering og større selvråderett over sin livssituasjon. Klemsdal mener at den gradvise oppløsningen mellom individ og organisasjon gjør at organisasjoner har behov for å sikre seg de fristilte ansattes lojale arbeidskraft og vilje til å samarbeide om oppgaveløsningen. I forbindelse med dette er det ulike metoder organisasjoner kan benytte for å tiltrekke seg og å beholde ansatte.

Nordhaug (2002) mener at alle arbeidsorganisasjoner i industrialiserte samfunn er basert på prinsippet om at individer yter en arbeidsinnsats og blir kompensert for dette gjennom å motta økonomiske midler. Komplikasjoner oppstår når det er ulik oppfatning blant arbeidstakere om hva som er rettferdig og motiverende belønning. Derfor har belønningssystemer viktige symbolske signaleffekter der det kommuniserer hvordan forskjellige jobber blir verdsatt. En organisasjons beslutninger når det gjelder belønning som ikke er i tråd med det ansatte foretrekker kan ha omfattende konsekvenser, økonomisk så vel som praktisk (Haukedal; Einarsen og Skogstad 2005). I organisasjoner der belønningssystemet er godt mottatt av de ansatte vil det ha en positiv virkning for arbeidsmotivasjon, organisasjonsforpliktelsen og dermed også for arbeidsinnsatsen.

En organisasjon vil alltid utforme belønningssystemet med sikte på at medlemmene skal bli motiverte til å utøve ønskelig atferd, da dette reduserer behovet for styrings- og kontrollrutiner. Optimalt sett vil organisasjoner prøve å utforme belønninger som skal sikre at de ansatte arbeider mot organisasjonens mål. De ansattes bidrag er arbeidsinnsatsen som legges ned og atferden som utøves, mens belønningen er godene som de ansatte mottar. Organisasjonenes mål med belønning er å kunne tilby belønninger som de ansatte verdsetter for å sikre ønsket bidrag. I praksis er dette vanskelig å gjennomføre fordi mennesker er forskjellige og motiveres av ulike faktorer (Busch, Vanebo og Dehlin 2010).

Dette er faktorer jeg finner svært interessant og setter pris på muligheten til å få se nærmere på. Jeg ønsker med denne oppgaven å finne ut i hvilken grad de ulike faktorene bidrar til å motivere de ansatte til å yte sitt beste. I denne sammenheng omhandler oppgaven hvordan Høgskolen i Molde benytter belønningssystemer for å motivere og øke sine ansattes lojalitet. Dersom høgskolen oppnår dette vil det øke de ansattes organisasjonsforpliktelse der både skolen og den enkelte ansatte vil gjensidig tjene på dette.

Bakgrunnen for at jeg har valgt Høgskolen i Molde er at det er en spennende organisasjonsform der kunnskap ikke bare er et viktig redskap, det er også kjerneprodukt som har innflytelse på både organisasjonseffektiviteten og samfunnet. Høgskolen i Molde og generelt akademiske institusjoner består av sterke og selvstendige individer der alle i tillegg er særdeles kunnskapsrike innen sine felt. Derfor er jeg også nysgjerrig på hva de motiveres av ved å være ansatt ved Høgskolen i Molde og hvorfor de har valgt dette som arbeidsplass.

## ***1.2 Formål og relevans***

Oppgaven har til hensikt å få et innblikk i høgskolens belønningssystemer og begrunnelsene for disse, samt hvilke tanker øvrige ledere har angående disse sammenlignet med det øvrige ansatte mener. I forbindelse med dette vil jeg i oppgaven prøve å finne ut av hva de ansatte motiveres av og om Høgskolen i Molde møter dette med sitt nåværende belønningssystem.

For å foreta en undersøkelse og å forske på dette vil jeg gjennomføre en casestudie av Høgskolen i Molde med fokus på de faglige ansatte ved de to avdelingene. De intervjuede er enten høyskolelærere eller førsteamanuenser. Jeg ønsker å finne ut hva de ansatte mener om dagens belønningssystem, hvor tilfreds de er med dette, hva de motiveres av og om dette er i tråd med belønningene som skolen tilbyr, samt hvordan dette påvirker deres organisasjonsforpliktelse og lojalitet. Metodisk er det valgt kvalitative intervjuer med både øvrige ledere og øvrige ansatte som er tilknyttet disse avdelingene.

### ***1.3 Problemstilling***

Utviklingen av en problemstilling handler i stor grad om å definere hva forskeren er interessert i å finne ut av, og hvordan konkretisere dette. Med bakgrunn i overnevnte tema og bruk av teoretisk litteratur har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

#### ***Hvordan tar en kunnskapsorganisasjon som Høgskolen i Molde i bruk belønningssystemer for å motivere og øke de ansattes lojalitet?***

Dette er en eksplorerende problemstilling og krever en metode som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og er dermed åpen for kontekstuelle forhold. Sentrale komponenter i enhver problemstilling kan brytes ned i variabler og enheter, disse er koblet sammen av verdier. Variabler er egenskaper ved enhetene som forskeren er interessert i, enhetene er det forskeren ønsker å studere og uttale seg om. Enhetene jeg ønsket å undersøke var vitenskapelig ansatte ved Høgskolen i Molde. Variablene viser de egenskapene jeg ønsket å undersøke, som i forskningsprosjektet var ansattes lojalitet og motivasjon med hensyn til de ulike belønnings- og incentivsystemene. Eksempler på verdiene i denne undersøkelsen er de to typer av ansatte på hovedstudieretningene, 'Økonomi, Informatikk og Samfunnsfag og 'Helse og Sosialfag'.

For å kunne undersøke denne problemstillingen nærmere er det nødvendig med noen delproblemstillinger:

- ❖ Hvilke belønningssystemer er det organisasjonen benytter seg av, og hva er begrunnelsen for at høgskolen har valgt akkurat disse?
- ❖ Er de ulike belønningssystemene en god kombinasjon i de ansattes øyner?
- ❖ Hva definerer de ansatte som motivasjon?

- ❖ Gjenspeiles dette i bedriftens belønningssystemer på de ansattes indre og ytre motivasjon?
- ❖ Er det skolens belønningssystem som fører til lojalitet og organisasjonsforpliktelse?

Operasjonaliseringen inneholder temaene belønningsformer, indre og ytre motivasjon, tilfredshet og lojalitet. For å undersøke de ansattes lojalitet og tilknytning til høgskolen har jeg besluttet å se nærmere på sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon, og de belønnings- og incentivsystem som organisasjonen benytter.

### ***1.4 Høgskolen i Molde***

Høgskolen i Molde er en vitenskapelig høyskole i logistikk med cirka 200 ansatte og i overkant 2500 studenter. Høgskolen tilbyr rundt 30 ulike studieprogram innen logistikk, økonomi, IT, idrett, juss, samfunnsfag og helse- og sosialfag (Høgskolen i Molde, 2013). Organiseringen ved høgskolen består av høyskolestyret, avdelinger med en dekan som leder, avdelingsråd, studieleder/ faglig koordinator og kvalitetsteam. Høgskolestyret består av interne og eksterne styrerepresentanter og ledes av rektor. Styret er det øverste organet ved høgskolen og har ansvar for at den faglige virksomheten holder høy kvalitet og drives effektivt i samsvar med myndighetens bestemmelser og mål. Høgskolens faglige virksomhet er organisert i avdelinger med ansvar for undervisning, forskning og utviklingsarbeid, formidling og annen faglig virksomhet. Per dags dato er skolen organisert med to enheter: Avdeling for Helse- og Sosialfag og avdeling for Økonomi, Informatikk og Samfunnsfag.



Figur 1: Høgskolen i Moldes organisasjonskart 2013 (Høgskolen i Molde, 2013).

## 2.0 Teori

Denne delen av oppgaven er delt inn i tre deler som skal gi en teoretisk tilnærming til problemstillingen. Første del vil omhandle de ulike motivasjonsteoriene, da belønningers funksjoner er blant annet å motivere ansatte. Deretter vil andre del belyse organisasjonsforpliktelse samt indre og ytre motivasjon, og i siste del ser jeg det som naturlig å definere de ulike typene av belønningssystemer: de finansielle og de ikke finansielle belønningssystemene.

### 2.1 *Motivasjon og behovsteori*

Fra en motivasjonsmessig synsvinkel er forutsetningen for atferd at det aktiveres et behov (Busch, Vanebo og Dehlin 2010), eksempler på dette er lønn, utfordringer, rettferdighet, makt, eller lignende. Det kan komme av indre behov eller ytre stimulus som setter i gang prosessen. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse. Behovsaktivering er den delen av en prosess som fører frem til ansattes ytelse der individets tankeprosesser blir koblet inn.

Behovsteorier ser på grunnleggende behov som utløsende faktor for motivert atferd, dette kan være biologiske eller et produkt av læring over tid. Ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) er udekket behov et viktig grunnlag for målrettet atferd. Abraham Maslow (1985); Kaufmann og Kaufmann (2003) laget en hierarkisk oppstilling over grupper av menneskelige behov. Den er oppbygd som en behovspyramide og sier at mennesket har en rekke ulike behov som oppstår i en bestemt rekkefølge, der de mest grunnleggende behovene må dekket helt eller delvis for at de høyere behovene melder seg; fysiologiske, sikkerhetsbehov, sosiale behov, aktelse og selvrealisering. Fysiologiske behov i arbeidslivssammenheng er for eksempel lønnsbetingelse som fastlønn, og muliggjør for de ansatte å møte sine grunnleggende behov. Sikkerhetsbehov er der ansatte er i trygge omgivelser både psykisk og fysisk, i tillegg til visshet angående trygghet i sin jobb. Når fysiologiske og sikkerhetsbehov er tilfredsstillt er det sosiale behov som er neste trinn. Dette trinnet handler om behovet for tilknytning i det sosiale rom, med kollegaer og partnere som skaper sosial aksept og tilhørighet. Aktelse er trinnet med overskudd eller vekstmotiver og handler om den ansattes personlige vekst. Ifølge Maslow starter det med

utvikling av selvrespekt og deretter anerkjennelse fra andre medarbeidere. Dette omhandler ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess og nyte andres aktelse innen samme nivå. Selvaktualisering er det høyeste nivået i pyramiden og innebærer at den ansatte kan frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det dette nivået som vil komme bedriften og den ansatte mest til gode.

McClelland og Atkinson har videre bygget på Maslows teori og lagt til tre grunnleggende menneskelige behov som er viktig i arbeidssammenheng: maktbehov, kontaktbehov og prestasjonsbehov. Ansatte med høy prestasjonsbehov er i stor grad tiltrukket av arbeidsoppgaver som krever et personlig ansvar for å løse oppgaven. Ansatte med høy kontaktbehov har behov for mye nær omgang med andre mennesker, og maktbehov er ønske om å få gjennomslag for sine idéer, synspunkter og å kunne ha innflytelse.

## ***2.2 Kognitiv teori- Intensjon om atferd***

Kognitive teorier handler om individets forventninger og hensikter som forklarer ansattes intensjoner om ytelse og handling. Kaufmann og Kaufmann (2003) mener at motivasjonskreftene er dyptsittende behov, men understreker at handlinger ofte er et resultat av helt rasjonelle, bevisste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelige væremåten. Etter at behovet er aktivert må individet finne en måte å dekke dette på.

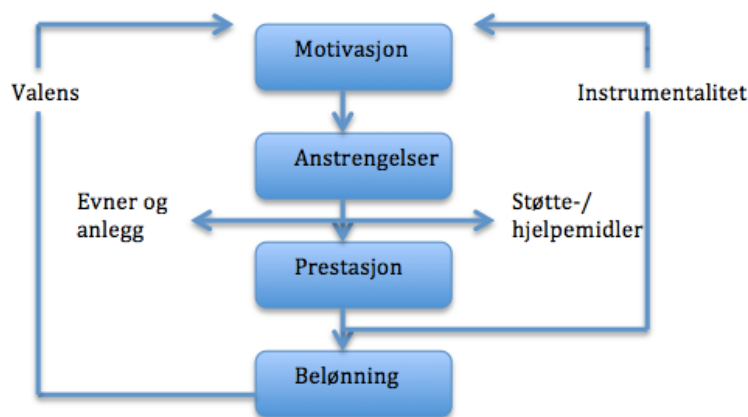
Kognitiv teori ser på motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. Denne fasen handler om individets intensjoner om å utføre en atferd (Busch, Vanebo og Dehlin 2010).

Det er indre og ytre faktorer som påvirker intensjonen om atferd. De indre faktorene er knyttet til individets forventninger om hvilke konsekvenser atferden får for egen bidrags- og belønningsbalanse. De ytre faktorene handler om belønningsstrukturen i selve organisasjonen, dette kan være prinsipper for fastsettelse av lønn, sosial goder, interessante arbeidsoppgaver og lignende. Disse faktorene fungerer som et rammeverk for vurderingene som individet foretar.

Menneskers atferd styres ut fra forventninger om fremtidige belønninger, der individer står

ovenfor valgsituasjoner og vurderer sannsynligheten for at de enkelte alternativene fører til ønsket belønning. Forventningsteori forklarer at mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker ut av sin jobb. Forventningen er en bevisst forestilling om resultatene til ansattes arbeidsinnsats, hva slags ønske om belønning den ansatte har, og i hvilken grad belønningen er viktig for den ansatte. Kognitiv motivasjonsteori skiller mellom tre typer forestillinger: Subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger. Subjektive forventninger betyr at innsats vil gi resultater, instrumentelle overveielser handler om at jobbyttelse vil føre til belønning, og valensvurderinger som er vurderinger om belønningens subjektive verdi for individet (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Viktor Vroom (1964); Busch, Vanebo og Dehlin (2010) forklarer at individet velger atferd som fører til attraktive belønninger og at motivasjon er en funksjon av prestasjoner, instrumentalitet, valens og høy motivasjon. Vrooms teori fokuserer på de ansattes vurdering av egen bidrags- og belønningsbalanse. Ansatte blir motivert til atferd dersom det forventes verdifulle belønninger i forhold til ytelse. Med andre ord, vil den ansatte alltid forsøke å maksimere bidrags- og belønningsbalansen. Valens og instrumentalitet er to viktige begreper i Vrooms forventningsteori, og sammenhengen mellom begrepene er illustrert i figur 2.

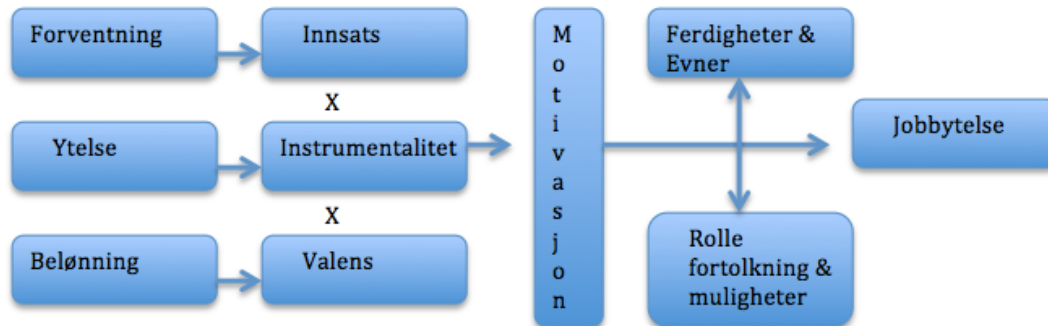


Figur 2: Vrooms forventningsteori (Gjengitt i Busch, Vanebo og Dehlin 2010).

Valens viser hvor verdifull belønningene er for den ansatte, og instrumentalitet forklarer sammenhengen mellom den ansattes prestasjon og belønning. Høy motivasjon krever dermed høy valens og instrumentalitet. Hvis en ansatt tror at innsatsen vil gi resultater og gis belønning for dette, kan motivasjonen utebli dersom belønningen ikke har noen verdi



for vedkommende. En annen antagelse i kognitiv teori kan ses i figur 3. Figuren illustrerer at forholdet mellom grunnelementene: subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger burde være høye, for at motivasjon skal være på topp.



Figur 3. Kognitiv forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann 2003).

### 2.3 Likhetsteori og sosiale motivasjonsteori

I likhetsteorien tas det utgangspunkt i at mennesker ønsker en bidrags- og belønningsbalanse som er i samsvar med hva andre personer oppnår, og streber etter en form for likhet (Busch, Vanebo og Dehlin 2010). Sosiale motivasjonsteori ser på individets opplevelse av likhet versus ulikhet, rettferdighet versus urettferdighet i forhold til medarbeidere, og prosedyrer for fordeling av belønninger på arbeidsplassen. Ved bruk av sosiale motivasjonsteori er det mulig å se på individets opplevelse av sin belønning i forhold til medarbeidere og hvordan dette kan virke motiverende eller demotiverende.

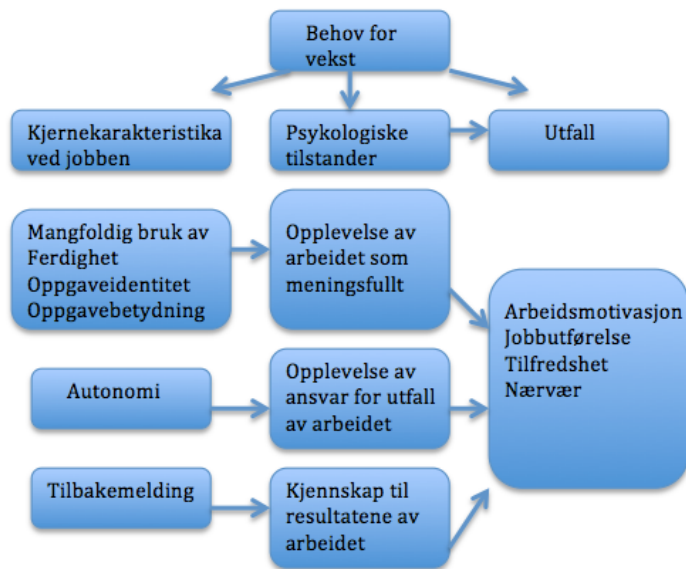
J. Stacy Adams (1963) sin teori om likeverdsteori (equity theory) forklarer de ansattes vurdering av sin egen belønning, og hvordan rettferdighetsteori kan benyttes til noe fordelaktig for både bedriften og ansatte. Likeverd blir betraktet som et prinsipp som har forutsigbare og til dels sterke motiverende og demotiverende effekter på ansattes innsatsvilje, og generelle motivering i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2003). Equity teorien retter seg mot ideen om å skape likevekt. Ifølge Adams (1963); Haukedal (2001) spør mennesker seg selv om hva de får igjen for egen innsats, og sammenligner dette forholdet med det andre får for sin ytelse. Følelsen av urettferdighet oppstår når en person opplever at det han eller hun får i belønning til en gitt innsats, er avvikende fra det en annen person får for samme innsats.

For å oppnå en likevektstilstand er det viktig at belønning og innsats møter de samme forventningene, dette vil føre til en tilfredsstillende og rettferdig oppfatning. Hvis ansatte opplever at input og output ikke er i likevekt vil det derimot føre til likeverdsspenning og misforhold. En ansatt som føler seg urettferdig behandlet vil forsøke å gjenopprette balansen. Dette behovet motiverer handling for å rette opp ubalansen og ifølge Adams kan mennesker utvikle sin oppfatning om hva som er rettferdig. Mennesker sammenligner sin belønning med andres og motiveres på forskjellige måter på hvordan de skal gjøre noe med det. Ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) pleier ansatte som mottar for små belønninger å redusere sin innsats, mens de som mottar for store belønninger har en tendens til å øke innsatsen.

## ***2.4 Jobbkarakteristikamodeller***

Modell på jobbkjennetegn bedre kjent som jobbkarakteristikamodeller, omhandler motivasjonselementer i selve jobben og de faktorer som påvirker arbeidstakerens motivasjon og prestasjoner. Jobbkarakteristikamodeller består av et system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial, der målet er å kunne tilrettelegge arbeidsoppgaver for å i størst mulig grad kunne stimulere den enkelte ansattes vekstbehov.

Hackman og Oldham (1976); Einarsen og Skogstad (2005) beskriver fem sentrale kjennetegn i arbeidsmiljøet som er avgjørende for ansattes trivsel på arbeidsplassen: Ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgaveviktighet, autonomi og tilbakemelding. Dette er illustrert i figur 4.



Figur 4. Modell på Jobbkarakteristika av Hackman og Oldham (1976) (Einarsen og Skogstad, 2005).

Ferdighetsvariasjon angir de forskjellige ferdighetene som må til for å få utført et arbeid. Dersom en ansatt ikke trenger så mange forskjellige ferdigheter i sin utførelse av arbeidet, vil dette på lang sikt bli oppfattet som ensformig og lite variert. Oppgaveidentitet er i den grad arbeidstakeren gjør et helt stykke arbeid eller kun deler av en jobb. Oppgaveviktigheten angir i hvilken virkning jobben har for utenforstående og at individet selv synes sine arbeidsoppgaver er meningsfulle. Autonomi betegner den friheten som arbeidstaker har til å kunne disponere og utføre arbeidet selv. Kunnskapsmedarbeidere har vanligvis mye frihet i arbeidet sitt (Einarsen og Skogstad 2005). Tilbakemelding på utført arbeid går på i den grad de ansatte får vite om jobben er utført på en adekvat- eller tilfredsstillende måte.

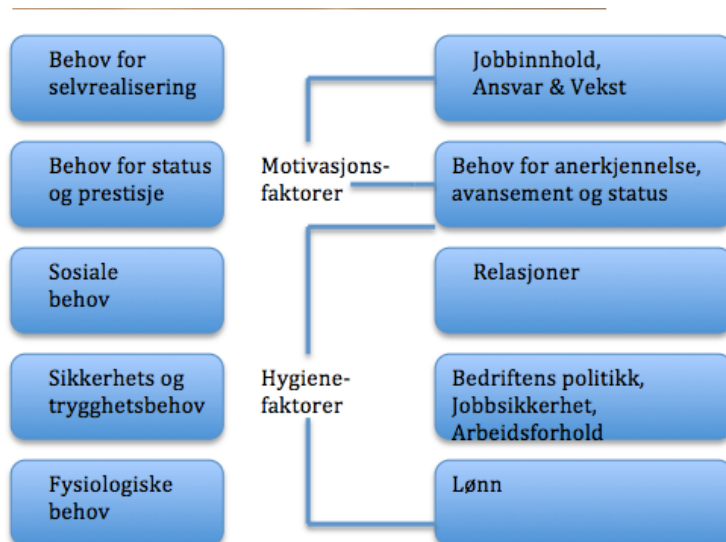
Hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer er dermed avgjørende elementer i jobbkarakteristikamodeller. I Frederick Herzbergs tofaktorteori (1959) argumenteres det for faktorer som bidrar til å øke ansattes motivasjon når de er tilstede, og har en positiv virkning på tilfredshet og produktivitet. Disse forklarer også holdningen til arbeidet og jobbinnholdet. Herzbergs tofaktorteori kan sees i sammenheng med tankegangen om at hvis en ansatt trives, er vedkommende en motivert og produktiv medarbeider. Ifølge Herzberg (1959); Busch, Vanebo og Dehlin (2010) er det noen av faktorene som fører til trivsel (motivasjonsfaktorer), og faktorer som kan være årsaken til mistrivsel (hygienefaktorer), dette er illustrert i tabell 1. Faktorer Herzberg forklarer som en del av

ansattes utilfredshet i forhold til arbeidet er hygiene­faktorer. Disse hygiene­faktorene omhandler jobbinnholdet og arbeidsoppgavens omgivelser. Dersom faktorene ikke er tilstede kan de føre til misfornøyde ansatte.

Motivasjonsfaktorer	Hygiene­faktorer
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Prestasjoner (tilfredsstillelsen ved å fullføre et arbeid, løse problemer, se resultater av sitt arbeid.</li> <li>-Anerkjennelse (for vel utført arbeid), i motsetning til en alminnelig og generell følelse av å bli satt pris på.</li> <li>-Arbeidet i seg selv (interessant, varierende, skapende, og lignende)</li> <li>-Ansvar (kontroll over sin egen arbeidssituasjon, det å bli overlatt ansvaret for andres arbeidsutførelse).</li> <li>-Forfremmelse (konkrete tilfeller hvor man er blitt tildelt høyere formell status).</li> <li>-Vekst (læring av nye ferdigheter med større muligheter for forfremmelse, i dette ligger også muligheter for videre vekst)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bedriftens politikk og administrasjon</li> <li>-Lederen (om lederen er kompetent og villig til å lære fra seg og delegere ansvar, rettferdig)</li> <li>-Arbeidsforholdene (de fysiske forholdene som lys, temperatur, hjelpemidler, arbeidsmengde)</li> <li>-Mellommenneskelige forhold</li> <li>-Økonomisk godtgjørelse</li> <li>-Status (statussymboler)</li> <li>-Sikkerhet i arbeidet (tjenestetid, at organisasjonen er solid også videre)</li> <li>-Privatlivet (om arbeidet influerer på det personlige livet)</li> </ul>

Tabell 1: Herzbergs motivasjons og hygiene­faktorer (Herzberg (1959) gjengitt i Busch, Vanebo og Dehlin (2010).

Motiveringsfaktorer har nær tilknytning til Maslows pyramide, som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Dette kan knyttes opp mot Maslows to høyeste behov som er aktelse og selvrealisering, som vist på figur 5.



Figur 5: Sammenhengen mellom Maslow og Herzbergs motivasjonsteorier (Busch, Vanebo og Dehlin 2010).

Herzbergs konklusjon er at organisasjoner burde satse på jobberikelse og at arbeidet burde utvikles for å få flere motivasjonsfaktorer, dette vil skape mer meningsfylt arbeid for ansatte. I Norge er det en dominerende idé at mennesket er et sosialt vesen som ønsker å realisere seg selv, og dermed gis det medbestemmelse i arbeidssituasjonen som følge av arbeidsmiljøloven. Medbestemmelse er et viktig område i norsk arbeidsliv, der de ansattes innflytelse er regulert gjennom aksjeloven, arbeidsmiljøloven og samarbeidsavtalen LO/NAF. Medbestemmelse gir fordel til den ansatte ved at jobbinnholdet blir oppfattet som mer meningsfylt, og i tillegg gir det også innflytelse på egen arbeidssituasjon.

## ***2.5 Indre og ytre motivasjon, myke og harde HRM***

Hygienefaktorene går under det som beskrives som harde HRM med prestasjonsbaserte incentiver, mens motivasjonsfaktorene er myk HRM der det er indre motivasjon i form av ulike attributter ved jobben som promoterer tilfredshet (Kaufmann og Kaufmann 2003). Forskerne E.L. Deci og R.M. Ryan (1985); Kaufmann og Kaufmann (2003) skiller mellom to motivasjonssystemer, indre og ytre motivasjon. Jobbatferd er et produkt av disse og inngår i et komplekst samspill.

### **2.5.1 Indre motivasjon og myk HRM**

Ifølge Armstrong (2007) handler ikke belønningssystem om å kun betale ansatte i form av

finansielle midler, men det handler også om de ikke- finansielle godene slik som anerkjennelse, læring, utviklingsmuligheter og økt ansvar. Ifølge Deci (1975); Haukedal (2001) er indre motivasjon, den drivkraften i det menneskelige atferd og kommer enten i fra aktiviteten i seg selv, eller fra et indre behov i individet. Deci hevder at ved indre motivasjon er prestasjonen under den ansattes egen kontroll.

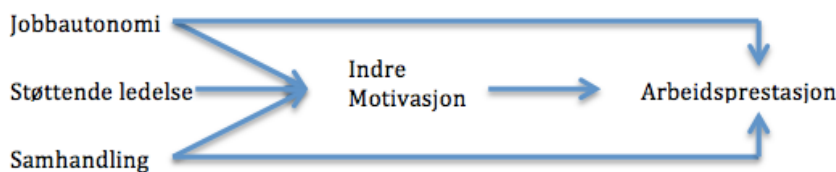
Indre behovsfaktorer er grunnleggende biologiske behov samt behov som er knyttet til intellektuell-, estetisk tilfredsstillelse, sosial tilknytning, anerkjennelse, muligheter til personlig vekst og selvutfoldelse. Tilfeller på dette er arbeidsinnsats som er motivert av individets egen belønning av stolthet og tilfredshet med oppnådd arbeidsresultat. Det kan også være at ansatte har et sterkt engasjement, fordi den ansatte finner arbeidet interessant og ønsker å utføre arbeidet. Indre motivasjon handler i stor grad om kontroll og styring, der den ansatte selv både mestrer, bestemmer over arbeidet og må strekke sin kompetanse for å prestere. Chiapello (1994), Haukedal (2001) uttrykker det som ”er man indre motivert, viser det seg at man er i stand i å styre seg selv langt bedre enn en leder ville gjort”. Kunnskapsintensive og kreative yrker er oftest der en kan finne høy grad av autonomi. Myk HRM referer til at ansatte ønsker å utføre arbeidet og samtidig er villig til å påta seg ekstra oppgaver hvis det er behov.

Indre motivasjonsteori har antagelse i at ansatte liker å gjøre en god jobb, prestere godt og ønsker å utvikle sine ferdigheter. Denne teorien antar dermed at ansatte gjerne frivillig vil delta og å yte sitt beste ved å ta til seg ekstra arbeid for å bidra til å nå organisasjonens mål. Dette baserer seg på en lederstil som støtter at ansatte skal kunne ha en indre motiverende jobbdesign, og via dette styrke de psykologiske og sosiale båndene mellom ansatte og organisasjonen. En myk HRM stil vil føre til at de ansatte ønsker å yte en ekstra innsats og oppnå en normativ indre motivasjon. Kuvaas (2008) mener at tiltak som kollektive belønningssystemer antas å føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte, som igjen forventes å levere det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes.

Ifølge Kuvaas (2008) er indre motivasjon en mer effektiv kilde til gode prestasjoner enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber der kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet. Kuvaas mener at i utpregede kunnskapsorganisasjoner eller bedrifter der tjeneste- eller produktkvalitet antas å være et sentralt konkurransefortrinn, burde ha mer innslag av myk HRM enn hard HRM. Dette er

grunnet potensialet for indre motiverende arbeidsoppgaver. Myk HRM vektlegger indre motivasjon som viktige drivkrefter i organisasjoner, der den indre motivasjonen referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger slik som tilfredshet, glede eller mening knyttet til arbeidsoppgavene. Normativ indre motivasjon er knyttet til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at ansatte identifiserer seg med organisasjonen (Kuvaas 2008).

Kuvaas (2008) kompletterer forskning på indre motivasjon med utgangspunkt i behovsteorier og operasjonaliserer kilden til motivasjon gjennom tre variabler: ansattes opplevelse av jobbautonomi, opplevelse av samhandling med andre i jobbutførelsen og opplevelse av nærmeste leders evne til å stimulere den ansattes ferdighetsutvikling, autonomi og kompetanseopplevelse, der alle variablene er påvirkbare fra et lederssynspunkt. I forskningen til Kuvaas (2008) er det mulig å tolke resultatene dithen at jobbautonomi og samhandling har en direkte effekt på arbeidsprestasjon. Det er likevel viktig for arbeidsprestasjoner at den indre motivasjonen er høy, da dette har en effekt på arbeidsprestasjon. Figuren til Kuvaas (2008) illustrerer at indre motivasjon kan være viktig på tvers av ulike jobbtyster og det støtter teorien bak myk HRM når det gjelder hva som driver gode arbeidsprestasjoner.



Figur 6. Kilder til og konsekvenser av indre motivasjon (Kuvaas 2008).

En annen måte som påvirker den indre motivasjonen er belønning som støtter den ansattes oppfatning av seg selv som kompetent og selvdreven. Indre motivasjonsfaktorer på systemnivå er belønninger som kan gjelde for alle ansatte mens belønninger på individnivå, derimot, er noe ikke alle kan motta. Eksempler på dette er bonus og lønnsopprykk der den indre belønningen blir opplevd som selvaktualisering, dette er illustrert i tabell 2. I motsetning til de eksterne belønningene som trekker til seg arbeidskraft, holder de indre belønningene på ansatte samt skaper motivasjon for å utføre attraktive arbeidsoppgaver.

	<b>Systemnivå</b>	<b>Individnivå</b>
<b>Ekstern</b>	Pensjonsrettigheter	Resultatlønn
<b>Intern</b>	Solt over å være medlem av organisasjonen	Opplevd selvaktualisering

Tabell 2: Belønningstyper (Haukedal 2001)

### 2.5.2 Ytre motivasjon og hard HRM

Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand og eksempler på disse er lønn, bonus og frynsegoder, der arbeidet fungerer som et redskap for å oppnå belønningen. Hard HRM slik som lønn og incentiver er viktige virkemidler brukt for å oppnå innflytelse på de ansattes innsatsvilje og arbeidsmotivasjon. Hard og myk HRM er basert på forskjellige forutsetninger om hva som skal til for at ledere og ansatte skal gjøre en god jobb. Ifølge Kuvaas (2008) er hard HRM basert på forutsetninger om jobbmotivasjon og atferd som innebærer at ansatte i utgangpunktet er umotiverte og late. De er opportunister som følger sin egeninteresse og dermed sluntrer unna arbeidet hvis de kan.

Hard HRM gjenkjennes ved kontinuerlig overvåkning og ved å gi ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon. Kuvaas (2008) forklarer dette med at ansatte følger sine egeninteresser, og at arbeidsgivere burde være forsiktig med å implementere tiltak som for eksempel å delegere ansvar eller å utvikle de ansattes ferdigheter. Hard HRM likestiller motivasjon med ytre motivasjon der drivkraften for ansattes handling kommer fra ytre belønninger, dette kan være lønn, bonus, frynsegoder også videre. Denne teorien fokuserer på at kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten, og er dermed mer knyttet til resultatet som følger. Ytre motivasjon er ifølge Kuvaas (2008) egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver. Det viktigste i arbeidet kan være å få oppgaven løst eller å få jobben gjort med et tilfredsstillende resultat.

Deci og Ryan; Kaufmann og Kaufmann (2003) påstår at belønning ikke alltid er lønnsomt, fordi en overfokusering på hard HRM med ytre belønninger kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved arbeidsutførelsen. Dette vil dermed underminere den indre motivasjonen for arbeidet. Likevel er lønnssystemer i sin mest generelle betydning; administrative strukturer og prosedyrer av gjenytelser for et utført arbeid, og har funksjon



som formell redskap i bytteforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Lønn i form av penger har vært hovedårsaken til at mennesker arbeider, dette henger sammen med motivet og ønsket om nyttemaksimering og tilfredstillelse av materielle og sosiale behov.

### **2.5.3 Belønningssystemers påvirkning på indre og ytre motivasjon**

Kuvaas (2008) argumenterer for at prestasjonsbasert belønning er et lite effektivt tiltak for å øke ansattes prestasjoner, fordi det i hovedsak virker på de ansattes ytre motivasjon. Han mener at indre motivasjon blir redusert som følge av de ytre belønningene i form av materialistiske goder. Dette er teorien om at ytre belønninger har en tendens til å redusere belønningsmottakerens indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende (DN, 6.November 2002; Kuvaas 2008).

Det som derimot øker indre motivasjon er verbale ytre belønninger slik som ros og oppmuntring, samt materialistiske goder som kommer overraskende eller som ikke er relatert til atferden (Kuvaas 2008). Ytre belønninger gir ytre motivasjon fordi den ansatte føler seg kontrollert utenifra og ikke oppnår autonomi. Den ansatte kan føle at dette er noe de gjør fordi de får betalt for det og ikke fordi oppgaven i seg selv er interessant, meningsfylt, morsomt også videre. Finansielle incentiver bidrar til å rettferdiggjøre en arbeidsoppgave og dermed flyttes fokuset bort fra de indre motivasjonsfaktorene. Kuvaas mener at ledere ønsker å få mer ut av sine ansatte ved å innføre prestasjonsbasert ytre belønninger, men at dette kan få en negativ effekt på medarbeiderens indre motivasjon. Individuelle forskjeller blant ansatte er også en stor faktor å ta hensyn til, og for ansatte med høy grad av autonomibehov vil de være spesielt sårbar for negative effekter ved ytre styring.

## **2.6 Organisasjonsforpliktelse**

I motivasjons og ledelsesteori er engasjement, forpliktelse og motivasjon ofte komplementære begreper som både henger sammen og overlapper hverandre. Kaufmann og Kaufmann (2003) mener at ansatte har organisasjonsengasjement når de har en følelse av forpliktende engasjement for organisasjonen de jobber for.

Meyer og Allen (2002); Meyer et al.,(2002) mener at organisasjonsforpliktelse kan deles inn i tre forskjellige deler: kalkulerende forpliktelse, normativ forpliktelse og affektiv

forpliktelse. Kalkulerende forpliktelse handler om den ansattes persepsjon på kostnadene og ulempene som følger ved å forlate organisasjonen. Normativ forpliktelse er om den ansattes oppfattelse av forpliktelse til å bli værende i organisasjonen. Affektiv organisasjonsforpliktelse er ifølge Meyer og Allen (2002); Meyer et al.,(2002) den sterkeste variabelen som angir den følelsesmessige tilknytningen til, identifiseringen med og involvering i organisasjonen. Den har derfor den sterkeste og mest fordelsaktige korrelasjonen for å oppnå optimal organisatorisk atferd. Ifølge Armstrong (2007) vil ansatte føle organisasjonsforpliktelse når de er stolt over organisasjonen og vil jobbe der. Når mennesker føler forpliktelse er det høyere sannsynlighet for at de vil bli engasjert i sitt arbeid for å hjelpe organisasjonen til å bli mer suksessfull.

Kuvaas (2008) argumenterer for at organisasjoner er opptatt av de ansattes organisasjonsforpliktelse eller lojalitet fordi normativ indre motivasjon er effektiv, med tanke på hensyn til å redusere behovet for kontroll og styring. Normativt indre motiverte ansatte vil føle at deres egne interesser er i tråd med organisasjonens interesser. Sosiale bytteteori forklarer at når organisasjoner over tid investerer i sine ansatte, skaper det sterke relasjoner mellom medarbeidere og ledere eller eiere. Dette fører igjen til at de ansatte ønsker å gi noe tilbake. Sosiale bytteteori handler også om de sosiale og økonomiske relasjonene og den byttekostnaden det koster den ansatte å gi avkall på relasjonen. Dette kan være arbeidsmiljøet, den tilliten mellom organisasjonene og den ansatte også videre. Hvis organisasjonen har gode relasjoner til sine ansatte reduseres kontrollfaktoren og dermed får de kollektive ikke-instrumentelle belønningssystemene en positiv effekt.

Purcell et al; Armstrong (2007) mener at suksessrike organisasjoner må møte individenes behov for å ha en god jobb og å jobbe på en flott arbeidsplass. På denne måten vil organisasjonen oppnå "employer of choice", der de ansatte vil arbeide der fordi deres individuelle behov blir dekket og det finnes mange muligheter for sin utvikling.

## **2.7 Belønning**

Arbeidsinnsats er en funksjon av motivasjon, og belønning er et sentralt stimulerende virkemiddel. Ifølge Nordhaug (2002) er det fremste målet med et belønningssystem; å virke motiverende på flest mulig ansatte for å bidra til økt effektivitet og produktivitet. For å oppnå dette er det ifølge Nordhaug (2002) fire betingelser organisasjonen må oppfylle: Rettferdighet, forutsigbarhet, ekstern rettferdighet og intern rettferdighet.

### **Rettferdighet**

For å oppnå positive utfall av belønningssystemet er det nødvendig at systemet oppfattes som rettferdig av de ansatte. Videre er det viktig at belønningssystemet er forståelig for de ansatte ved at den inneholder faktorer der den ansatte har muligheter til å påvirke sitt belønningsnivå. Dette vil redusere misnøye og redusere ansattes motivasjon som igjen påvirker lojalitet.

### **Forutsigbarhet**

Forutsigbarhet vil gi ansatte trygghet i å kunne planlegge og disponere sin inntekt i høy grad av sikkerhet. Med store inntektsvariasjoner i belønningssystemet kan det resultere i økt usikkerhet.

### **Ekstern rettferdighet**

Graden av ekstern rettferdighet handler om å holde belønningene i tråd med det som forventes innad i bransjen, lokalsamfunn eller region. Organisasjoner bør ikke ha for høye lønninger da konkurransekraften vil bli svekket, eller for lave og risikere å miste verdifull arbeidskraft.

### **Intern rettferdighet**

Graden av intern rettferdighet gjelder persepsjonen av ulike ansatte innad i organisasjonen. Dette omhandler teknisk kontra administrativt, organisasjonsenheter, graden av produktivitet, lengde på utdanning, nyansatt kontra høy ansiennitet også videre.

### **2.7.1 Belønningsformer**

I offentlige organisasjoner er formaliserte belønninger fastsatt gjennom avtaler eller regler, dette omhandler (Busch, Vanebo og Dehlin 2010):

- Lønnssystemer som definerer lønnen ut fra stillingskategori, utdanning og ansiennitet.
- Betingelser for hvem som skal motta ekstra goder som disponering av firmabil, mobiltelefon, private aviser, dekning av private telefoner også videre.
- Regler som angir kontorstørrelse ut fra stillingskategori.
- Bonussystemer som etter klare regler beregner hvor stor bonus de ansatte skal motta hvert år.

### **2.7.2 Formelle belønninger**

Lønn og belønninger er ansett som motiverende virkemidler, men at de tillegges ulik mening og betydning av forskjellige individer. Fastlønn er det de fleste tenker på som gjenytelse for arbeidsinnsats, mens belønning er et samlebegrep for alle former for innsats bestemte godtgjørelser; både materielle og immaterielle godtgjørelser (Haukedal; Einarsen og Skogstad 2005). Nordhaug (2002) skiller incentiv fra belønning ved at førstnevnte er uavhengig av arbeidsprestasjoner, mens incentiver er direkte knyttet til de ansattes prestasjoner.

#### **Fastlønn**

Lønssystemer er fordeling av gjenytelser for et utført arbeid og fastlønnssystemer er de mest utbredte i norsk arbeidsliv. Statens lønnsregulativ er et lønssystem som tar utgangspunkt i ulike faktorer for å avgjøre stillingers ”verdi”, dette blir igjen reflektert i belønningsnivået. Faktorer som ofte påvirker fastlønnen er graden av ansvar, lederfunksjon, antall underordnede, ulemper og risiko i jobben og kravet til formell kompetanse (Nordhaug 2002). Fastlønn bidrar til å muliggjøre sammenligninger av lønnsnivå med andre virksomheter og skaper trygghet og tillit for enkelte ansatte.

Fastlønn er det de fleste tenker på som gjenytelse for arbeidsinnsats, men det er også tilfeller med fastlønn der den ansatte mottar samme lønn uansett ytelse. Ulempen med fastlønn er at det ikke er anvendbar for å fremme prestasjoner eller straffe uønsket utførelse. Lønn i form av penger har funksjoner utover det å være en forsterker og premie for vel utført arbeid. Ifølge Haukedal (2005) har penger og materielle goder også en symbolfunksjon og kan oppfattes som et signal og gi en tilbakemelding på suksess. Dermed vil penger og belønning i mange tilfeller styrke den indre motivasjonen fordi det tolkes som bevis på god mestring.

Pleffer; Einarsen og Skogstad (2005) mener at individuelle belønninger er den beste måten å stimulere til høy arbeidsinnsats og at mennesker primært jobber for penger. Når bedrifter endrer sine lønns og belønningsbetingelser for besparelser kan det resultere i unødvendige komplikasjoner i form av konflikter, opportuniste, målforskyvning, mistriivsel og ineffektiv produksjon.

### **Mulighet for lønnstillegg**

I lokale lønnsforhandlinger er det mulig for alle ansatte å søke om tillegg i lønn. Det er fagforeninger, arbeidsgiver (høgskoledirektøren) og dekanene som uttaler seg om hvem som har gjort en god innsats samt har møtt kriteriene.

### **Kompetansemidler**

Når ansatte publiserer i tidsskrift, bøker eller lignende, får Høgskolen i Molde uttelling for dette via et publiseringssystem der staten betaler til Høgskolen. Midlene blir samlet og er formelt sett skolens penger, der skolen fører konto på hvor mye den enkelte har publisert og har tilgjengelig til reising og forskningsaktiviteter. Hvis en ansatt har flere konto vil det være større sannsynlighet å få midler individet søker om.

### **Forskningsmidler**

Dette er en pott med forskningsmidler der ulike forskningsgrupper kan søke på. Gruppene som søker er ofte uformelt sammensatt og går mer på den faglige profilen.

### **2.7.3 Ikke- formelle belønninger**

Noen typer belønninger er vanskelig å la seg formalisere. Eksempler på dette er arbeidsinnhold, overordnedes lederstil og sosialt miljø (Busch, Vanebo og Dehlin 2010). For mange ansatte betyr arbeidsinnholdet mye, der interessante arbeidsoppgaver med utfordringer, ansvar og mulighet til å bruke sine egne ressurser oppleves som en viktig del av belønningen. Dette gjelder i stor grad også det sosiale miljøet og opplevelsen av å bli riktig behandlet av ledelsen. Arbeidsgivere gir de ansatte en eller flere former for belønning i bytte for ytelser i form av medlemskap, deltaking og prestering (Haukedal; Einarsen og Skogstad 2005). Den ansattes motivasjon i form av innsatsvilje er et resultat av bestemte belønningstyper, omfang og distribusjon av belønningen. Ikke- finansielle belønninger som kan ha stor betydning for effektiviteten i en organisasjon, er ros og oppmuntring fra ledelsen, samt indre belønninger som kommer fra individet selv og kan ikke kontrolleres av andre, slik som mestringsfølelse (Nordhaug 2002).

### **Kompetansemuligheter/ lektorprogram**

Ifølge Armstrong (2007) kan arbeidsplassen i seg selv være et miljø for læring og dette belønner de ansatte fordi det gir dem muligheter til å utvikle sine ferdigheter og

arbeidsevner. Læring kan være både med intensjoner og er planlagt med mål om å trene opp ansatte ved å ha et støtteapparat og struktur, men læring er også en hverdagslig del av enhver jobb. Mennesker utvikler sine ferdigheter, kunnskap og forståelse gjennom å håndtere de utfordringer som jobben medfører. Høgskolen i Molde har et karrieresystem med tilrettelegging for at ansatte som ikke har en doktorgrad skal ha mulighet til å ta dette, for å oppnå en førstestilling og deretter kunne kvalifiseres til stilling som professor. For de ansatte som ikke benytter seg av lektorprogrammet og allerede har en doktorgrad er det et incentiv for å få være veileder for studenter. For de som ønsker å bli professorer er dette ønskelig erfaring å ha på sin CV. Alderfer (1972); Kaufmann og Kaufmann (2003) har understreket viktigheten med at ansatte skal ha mulighet til å vokse som en del av belønningen er og derfor en stor motivasjon. Han beskrev dette som tilfredsheten av vekstbehov avhenger av at individet har mulighet til å maksimere sin vekst.

### **Medbestemmelse**

Busch, Vanebo og Dehlin (2010) mener at medbestemmelse er et viktig område i norsk arbeidsliv, der de ansattes innflytelse er regulert gjennom aksjeloven, arbeidsmiljøloven og samarbeidsavtalen LO/ NAF. Medbestemmelse gir fordel til den ansatte ved at jobbinnholdet blir oppfattet som mer meningsfylt, i tillegg gir det også innflytelse på egen arbeidssituasjon. Norge har et nasjonalt lov- og regelverk som skal sikre at ansatte trekkes inn i beslutningsprosesser på et overordnet nivå, gjennom samarbeidsutvalg, bedriftsutvalg, arbeidsmiljøutvalg og lignende (Torp 2005).

### **Tilleggsgoder**

Noen tilleggsgoder er ment for å kompensere ulemper den ansatte har i arbeidsutførelsen, mens andre ordninger har til hensikt å være rene velferdstilbud med å knytte de ansatte sterkere til organisasjonen. En måte Høgskolen i Molde kompenserer de ansattes ulempe med store arbeidsmengde er noen ansatte får muligheten til å ta ut avspaseringsdager i etterkant.

## 3.0 Metode

Metode er en nødvendig- om ikke tilstrekkelig- forutsetning for å kunne gjøre et seriøst undersøkelses- og forskningsarbeid (Holme og Solvang 1996). Det er en fremgangsmåte til innhenting, bearbeiding og vurdering av innsamlet data. Metoden angir de fremgangsmåtene som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten, enten som objektiv eller med menneskelig fortolkning. I dette kapitlet vil jeg vise til de metodiske valgene jeg har foretatt i forskningsprosjektet. Jeg vil ta utgangspunkt i Jacobsens (2000) forskningsfaser og starte med å presentere forskningsdesign. Deretter vil jeg redegjøre for datainnsamlingsmetoder, utvalgsprosess, datainnsamlingsprosess og til slutt datanalyse. Til slutt skal jeg presentere mine vurderinger rundt undersøkelsens validitet og reliabilitet.

### 3.1 *Forskningsdesign*

Et design eller forskningsopplegg er ifølge Ringdal (2001) en grov skisse til hvordan en konkret undersøkelse skal utformes. Forskningsoppgaven studerer kun virkningen på et tidspunkt og kan med dette begrunnes for å være et tverrsnittstudie.

Undersøkelsesopplegget beskriver tilstanden på et gitt tidspunkt og forklarer de fenomener som varierer sammen. Det finnes fem typer design og noen kombinasjoner av strategi og design er mer typiske enn andre. I dette forskningsprosjektet kom jeg frem til at et kvalitativt casestudie vil være mest passende til min problemstilling.

#### 3.1.1 Casestudier

I casestudier settes fokuset på én spesiell enhet, det spesifikke med akkurat den organisasjonen og konteksten den befinner seg i. En casestudie blir også karakterisert som en detaljert og intensiv studie av en enkel analyseenhet eller noen få analyseenheter som sammenlignes (Grønmo 2004). Det kan være godt egnet når forskeren ønsker en dypere forståelse av en spesiell problemstilling der formålet er å utvikle en helhetlig forståelse av de enhetene som studeres. I dette forskningsprosjektet er det belønningssystemet og Høgskolen i Molde. Det er derfor viktig å merke seg at det ikke er mulig å generalisere noen funn etter casestudier, da casestudier fokuserer på kontekst og samspillet mellom mennesker innad dette.

Ifølge Andersen (1997) egner casestudier seg best til å svare på spørsmål om hvordan noe skjer eller oppleves heller enn hvorfor det skjer. Casestudie kan hjelpe forskeren med å trekke ut essensen av komplekse sammenhenger, noe som gir mer helhetlig forståelse av spesifikke lokale betingelser og den betydning de har for aktørens handlinger (Jacobsen 2000). Kvalitative metoder er derfor ofte brukt i casestudier for å oppnå nær kontakt med respondentene og begivenhetene. Casestudie kombinert med kvalitative metoder kan hjelpe forskeren med å fokusere på dybden i fenomenet. Kvalitative metoder vil bidra til mer informasjon på både innlevelse og detaljer enn mer generelle kvantitative undersøkelser.

### ***3.2 Datainnsamlingsmetoder***

Dalland (2007) mener at de kvantitative metodene har den fordelen at de tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter som gir oss muligheter til å foreta regneoperasjoner, mens de kvalitative metodene tar i større grad sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Kvantitativ- og kvalitativ metode er like gode, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen 2000). De fleste samfunnsforskere erkjenner også at begge metodetilnærmingene er nødvendige for et bredt og sammensatt forskning, og at de ulike forskningsspørsmål og problemstillinger peker i retning av de ulike metodiske tilnærmingene.

Med en eksplorerende problemstilling som krever konsentrasjon om få enheter, har jeg valgt å benytte den kvalitative tilnærmingen da dette er den mest anvendelige. Kvalitativ forskning er å foretrekke når forskeren ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og tolker situasjoner, og eller når det er en uklar problemstilling og behov for eksponering. Dette vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet. Spørsmålene er ikke standardiserte men tilpasset intervjuobjektene. En kan droppe å stille spørsmål fordi en allerede har fått alle svarene, eller gå tilbake til objektet og spørre mer hvis det har dukket opp nye spørsmål (Repstad 2009).

Ifølge Repstad (2009) legger kvalitativ forskning vekt på det nære og tette i forholdet mellom forskeren og det miljøet eller personene som utforskes. Kvalitativ metode vektlegger detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver respondent (Jacobsen 2000).



Åpenhet og muligheter for å se nyanser er fordeler, men på en annen side vil en kvalitativ forsker rette blikket mot respondentenes svar i sin naturlige kontekst, og dette forskerøyeblikket blir selvsagt farget av forskernes teoretiske ståsted. Postholm (2010) mener at teori på ulike nivå gir retning for forskningsarbeidet, samtidig som forskerens egne opplevelser og erfaringer påvirker forskningsfokuset.

### **3.2.1 Primær og sekundærdata**

To hovedformer for data er primærdata og sekundærdata. Primærdata er alle typer data som er samlet inn av forskeren spesielt for det konkrete prosjektet, dette kan være i form av observasjon, åpne individuelle intervjuer og gruppeintervju. I dette tilfellet vil det innebære observasjoner og intervjuer ved Høgskolen i Molde. Sekundærdata er data som er tilgjengelige som foreliggende data, og som har blitt samlet inn til andre formål enn det konkrete prosjektet, men som forskeren kan finne relevant å bruke på en eller annen måte i sitt eget prosjekt. Dette kan for eksempel gjelde annen relevant forskning på området.

Innsamlingen av primærdatamaterialet ble utført ved hjelp av ti dybdeintervju, av både øvrige ledere og øvrige ansatte innenfor de to ulike avdelingene. I tillegg til primærdata har jeg fått oversendt relevante data fra noen av respondentene. Dette har gjort det mulig for meg å trekke konklusjoner og å sette meg inn i organisasjonens nåværende utvikling og tidligere historie.

### **3.3 Utvalgsprosessen**

Et typisk problem for forskere er at det er sjelden muligheter for å undersøke alle vi ønsker. Det er ikke praktisk gjennomførbart å studere alle til enhver tid, spesielt i kvalitativ forskningsmetode. Det finnes mange fordeler med kvalitativ metode, men den største ulempen er at metoden er ressurs- og kostnadskrevennde der inngående intervjuer og analyse av dette krever mye tid. Selv om jeg ønsket å intervju så mange respondenter som mulig, var det viktig å begrense utvalget med hensyn til realistisk gjennomførbarhet innen min gitte tidsramme.

Mitt første steg i prosessen var å ta kontakt med skolens overordnede, som er rektor Hallgeir Gammelsæter for å få tillatelse for å gjennomføre prosjektet, se vedlegg 1. Ifølge Ryen (2002) er informanter noen som er plassert inne i systemet, og som kan gi forskeren

en innføring i organisasjonens indre liv eller kultur og ellers være en døråpner. I dette tilfellet har oppgaveveileder fungert som informant for meg. Informanten har ikke bare god kunnskap men også personlige erfaringer vedrørende tema for forskningen.

Innledende feltarbeid i form av uformelle samtaler hvor man får informasjon om hvem som kan svare på hva, kan være verdifullt for å kunne stille relevante spørsmål til de riktige personene (Repstad 2007). Det er også viktig å merke at informantens betydning er stor både direkte og indirekte. Direkte har informanten betydning gjennom hva vedkommende sier, og ikke minst det informanten velger å ikke fortelle. Ifølge Ryen (2002) bør denne informasjonen dermed sees som informantenes versjon. Informanten bekreftet også min teori om at avdelingen for 'økonomi, informatikk og samfunnsfag' og 'helse og sosial' var de største avdelingene, og at det kan være hensiktsmessig å se nærmere på disse.

Deretter var neste fase å intervju øvrige ledere for disse avdelingene. Etter å ha intervjuet lederne benyttet jeg meg av en snøballeffekt. Det vil si at en med kunnskap og kjennskap anbefaler hvem man bør snakke med (Repstad 2007), i dette tilfellet var det lederne samt min veileder som pekte ut et viss antall ansatte med variert bakgrunn som kunne være interessert i å delta på prosjektet. Deretter tok jeg kontakt med noen av disse, dette medfører at ingen av de øvrige lederne med visshet kan vite hvem mine utvalgte respondenter er. En annen fordel med snøballmetoden er at jeg ikke helt visste hva slags svar jeg ønsket, og ikke lette etter typiske respondenter for å få formålsorienterte svar.

Jeg ble møtt med entusiasme og god mottakelse. Både ledere og øvrige ansatte har vært svært positive til å stille opp og gitt inntrykk av at de synes dette er et spennende prosjekt. Respondentene har dermed vært imøtekommende og behjelpelig med de spørsmål jeg har stilt på veien. Resultatet ble totalt fire intervju av ledere og totalt seks intervju med øvrige ansatte fordelt på de to hovedavdelingene, som illustrert i Figur 7. Formålet med å velge to avdelinger var å oppnå et representativt bilde for populasjonen. Ved å fokusere på de ulike avdelingene kunne jeg samtidig se nærmere på om variabelen, ulik motivasjon og tilfredshet, ble fanget opp.

<b>Ledere</b>	
4 Respondenter	
<b>Avdeling ØIS</b>	<b>Avdeling HS</b>
3 respondenter	3 respondenter

Figur 7: Fordeling av respondenter

Det var også ønskelig med respondenter fra begge kjønn, fordi det kan være interessant å se om dette har noen sammenheng på lojalitet og motivasjon vedrørende belønning. Fordelingen for dette ble fem kvinner og fem menn.

En øvre ramme for dybdeintervju er ifølge Jacobsen (2000) satt til 20 personer. Grunnen er tidskrevende intervjuer og at dataene som blir innsamlet er så rike på detaljer og opplysninger, samt at forsker ikke har kapasitet til å analysere store mengder data på en fornuftig måte. Likevel sier det seg selv at en ikke kan etterstrebe et representativt utvalg med for få enheter heller. Hensikten i mitt prosjekt er å avdekke fenomener, og i visse tilfeller kan likevel representativitet være interessant.

Fordeler med den kvalitative metoden er at fleksibiliteten kan utnyttes på det maksimale. Etter å ha snakket med noen respondenter, hadde jeg muligheten til å stoppe opp og vurdere om dette utvalget ser ut til å gi fornuftig informasjon. Hvis dette ikke var tilfellet, kunne jeg ha trukket inn nye intervjuobjekter.

### ***3.4 Datainnsamlingsprosessen***

Den innsamlingsmetoden som jeg mente var best egnet til få tak i ønsket informasjon var individuelle dybdeintervjuer, dette er den mest benyttede innenfor kvalitativ metode. Denne metoden er godt egnet under de forutsetninger at det er få enheter som undersøkes, når forsker er interessert i hva det enkelte individ sier og når forsker er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Dette gjør det mulig å kunne avklare respondentenes forståelse og hva slags mening som legges i de ulike forhold.

Valg av datainnsamlingsmetode har alltid konsekvenser for resultatene i en undersøkelse (Jacobsen 2000). Grunnen til valgt metode er at personer har lettere for å snakke om følsomme tema ansikt til ansikt enn for eksempel over mail. Det er også mer sannsynlig for respondent og forsker å oppnå personlig kontakt når de sitter fysisk ovenfor hverandre. Muntlige data anses som tradisjonelt sett å være den mest dominante tilnærmingen innen kvalitativ forskning (Repstad 2007).

Intervjuguidene som ble utformet inneholdt så korte og konsise spørsmål som mulig, slik at det ikke skulle bli vanskelig for respondentene å vite hva jeg ville ha svar på. De generelle åpningsspørsmålene ble stilt først og fremst for å kunne se hvilke avdelinger og enkeltpersoner som var for eller imot det nåværende systemet. I hvilken grad intervjuguiden er strukturert, er avhengig av både problemstilling og undersøkelsens formål (Jacobsen 2000). Intervjuene var i stor grad strukturert som en temaoversikt, med underspørsmål basert på forskningsspørsmål og mine delproblemstillinger. Jeg utformet to intervjuguider, en for øvrige ledere og en for øvrige ansatte (se vedlegg 2 og 3). Innholdet i de fleste spørsmålene var lik for både ledere og ansatte, men den som var utformet for ledere hadde et mer generelt fokus der deres svar skapte grunnlaget for spørsmålene jeg i etterkant lagde til de ansatte. Intervjuguidene ble benyttet i alle intervjuene, dette var hensiktsmessig nødvendig for å kunne trekke konklusjoner mellom respondentenes svar i analysedelen.

Jacobsen (2000) anbefaler at intervjuene burde bli gjennomført på et naturlig sted for respondentene, da konteksten påvirker innholdet i intervjuet. Jeg valgte å intervju respondentene i deres kjente omgivelser av praktiske hensyn, samtidig som det var god og trygg atmosfære for respondentene. Intervjuene ble dermed foretatt på respondentenes egne kontorer. Intervjuene med både øvrige ledere og øvrige ansatte tok alt i fra 45 minutter til en time.

I forkant av intervjuene sendte jeg ut en mail der jeg presenterte meg selv og forskningsprosjektet. Vedlagt i mailen var det også et mer detaljrik informasjonsskriv og et dokument om deltagelse i prosjektet (vedlegg 4 og 5). Informasjonsskrivet inneholdt informasjon vedrørende konfidensialitet og at de øvrige ansatte skulle være anonymiserte, mens de øvrige lederne fikk muligheten til å velge dette. Respondentene fikk også

muligheten til å godkjenne lydopptak og ble informert om at alt datamateriale skulle bli slettet etter endt prosjekt, noe alle mente var greit. Det var en respondent jeg ikke fikk mulighet til å intervju ved personlig oppmøte, og vi ble deretter enige om å foreta et telefonintervju. For å få best mulig flyt i telefonintervjuet sendte jeg i forkant over en oversikt over tema i kronologisk rekkefølge slik intervjuguiden er strukturert.

### **3.4.1 Intervjuene**

Intervjuguidene ble utformet med mål om å få svar på min problemstilling i forbindelse med Høgskolens belønningssystem og hvordan dette påvirket de ansattes lojalitet og motivasjon. Høgskolen har ansatte i mange forskjellige stillinger, alder og bakgrunn. Jeg valgte å dele intervjuguidene inn i seks hoveddeler for å forenkle arbeidet med å sammenligne resultatene i etterkant: Åpningsspørsmål, belønningssystemer, tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse, ytre motivasjon/ hard HRM, indre motivasjon/ myk HRM og organisasjonsforpliktelse.

Under delen som omhandler belønningssystem ønsket jeg primært å finne ut i hvilken grad de ansatte delte samme syn som lederne. Jeg benyttet meg først av fire dybdeintervju på ledernivå. Spørsmålene var laget på grunnlag av teori som jeg antok var relevante for dette forskningsprosjektet, som tidligere nevnt under teoridelen. Hensikten med å starte intervju av ledere var å kunne kartlegge hvilke belønning- og incentivsystemer som organisasjonen benytter seg av, og hva ledere tror de ansatte tenker om disse. Etter samtaler med lederne fikk jeg mer innsikt og forståelse vedrørende belønningssystemets struktur, organisering og tanken bak fordelingene. Dette ga videre grunnlag for å følge opp spørsmål angående dette til de øvrige ansatte, for å kunne kartlegge og sammenligne deres oppfattelse og synspunkt.

I delen som omhandlet tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse var jeg interessert i å finne hva ansatte var mest fornøyd med, og om dette hadde noen sammenheng med det som motiverte de mest. Det ble også stilt spørsmål angående hva de oppfattet som svakheter med dagens system og om dette kunne ha en demotiverende sammenheng. Svakheter ved et system er ofte knyttet til oppfattelse av urettferdighet, hvis dette var tilfellet ville jeg se om svarene kunne ha noen sammenheng med avdelingene de tilhørte eller sammenlignet seg med.

Under delen angående ytre motivasjon/ harm HRM og indre motivasjon/ myk HRM ville jeg se nærmere på ansattes arbeid knyttet til sin stilling og eventuelle ekstraarbeid, og sammenhengen mellom forventningene til belønningene knyttet til dette. Spørsmålene omhandler også hvordan høgskolen fremhever belønninger.

Siste delen handlet om de ansattes organisasjonsforpliktelse og handler i hovedsak om hvordan høgskolen inspirerer og kommuniserer med de ansatte. Det jeg ville få frem var hvorfor de ansatte hadde valgt en jobb på høgskolen fremfor for eksempel næringslivet. Dette er personlige meninger og kan for enkelte være et sensitiv tema. Fordelen med dybdeintervju er at forsker har muligheten til å observere hvordan intervjuobjektet opptrer, og om en kan fornemme hvor langt en kan gå for å få ytterligere begrunnelse på spørsmålene (Jacobsen 2000).

Mot slutten av intervjuguiden hadde jeg et åpent spørsmål som jeg anser er blant de viktigste spørsmålene, der jeg spurte om respondenten hadde noe annet å tilføye eller syntes at det var relevant for meg å vite om. Dette har vist seg å være et flott hjelpemiddel for meg der jeg fikk innslag på vinkler og kontekst som jeg kunne se nærmere på, som jeg ikke hadde tenkt på.

### ***3.5 Dataanalyse***

Alle intervjuene ble tatt med lydopptak og deretter transkribert. Fordelen med å renskrive intervjuer er som Jacobsen (2000) sier, da kan forsker enkelt finne og få merket av ulike måter én og samme respondent bruker et begrep på i én og samme samtale, og gjør det mulig for forsker å finne ulike angrepvinkler på samme tema. I tillegg noterte jeg også visse emosjonelle forhold som humor og ironi, for å forenkle analysearbeidet og unngå forvirring. Emosjoner sies også å være en påminner til hukommelsen og vil dermed hjelpe forskeren med å huske visse situasjoner og øyeblikk.

Etter endt transkribering av alle ti intervjuer delte jeg de inn etter hovedtemaene jeg baserte intervjuguiden på. Denne inndelingen er nyttig i form av redusering, systematisering og å ordne datamaterialet uten å miste viktig informasjon (Ryen 2002). Analysen ble enklere ved at jeg sammenlignet på tvers av intervjuene og ikke hver enkelt opp mot hverandre. Ifølge Jacobsen (2000) er analyse på tvers av case mer hensiktsmessig

for å få forståelse av et emne eller fenomen, for eksempel hvis man ønsker å kartlegge hvordan flere personer ser fenomenet.

Etter å ha organisert datamaterialet inn temaer begynte jeg å tolke informasjonen jeg hadde fått. Denne prosessen som innebar å sammenfatte informasjon og meningsbærende elementer var en relativt tidskrevende prosess og resulterte i godt med hjernetrim. Jeg vurderte om mine inntrykk og konklusjoner var i tråd med inntrykket jeg fikk i løpet av intervjuene, hvis dette ikke var tilfellet gikk jeg gjennom prosessen på ny helt til jeg kom frem til hele analysearbeidet.

Som nevnt tidligere var alle respondenter bevisst på at lydopptak ble benyttet og dette var i orden for alle. Lydopptak viste seg å være et nyttig verktøy, da det tillater forsker å ha øyekontakt og kunne konsentrere seg om samtalen. Ifølge Jacobsen (2000) kan noen personer reagere negativt og er uvant med tekniske hjelpemidler, samt at tekniske problemer kan forekomme. I dette tilfellet er alle intervjuobjektene godt vant til tekniske hjelpemidler som verktøy og har riktignok lang erfaring med dette, i motsetning til forsker. Dermed vil jeg si at verken samtalen eller svarene ble negativt preget av lydopptak.

### ***3.6 Validitet og reliabilitet***

I både kvantitativ og kvalitativ forskning er det viktig å forholde seg kritisk til innsamlet data. Validitet og reliabilitet er anerkjente vitenskapelige metoderegler og kunnskapskrav for å gi troverdig kunnskap. Dalland (2007) forklarer validitet som relevans og gyldighet, og reliabilitet som pålitelighet.

Ifølge Jacobsen (2000) forteller intern validitet noe om innsamlet data og konklusjonene som har blitt trukket er riktige. Ved bruk av lydopptak har det vært mulig for meg å legge frem direkte sitater, slik respondentene la det frem. Dette vil styrke troverdigheten til undersøkelsen fordi informantenes egne ord vil være synlig for leseren. Som nevnt tidligere ble alle intervjuene tatt opp med lydopptak og deretter transkribert. Jeg valgte å sende ut transkriberingen til respondentene snarest etter intervjudagen mens respondentene fremdeles hadde samtalen klart i minne, for at de skulle ha mulighet til å korrigere meg hvis det var noe jeg hadde misforstått eller feiltolket. Respondentvalidering er ifølge Jacobsen (2000) en vanlig måte å validere sine funn på. Jacobsen forklarer videre at

ekstern gyldighet er i den grad det er mulig å generalisere et funn fra en undersøkelse.

Reliabilitet handler i hvilken grad en kan oppnå samme resultat dersom undersøkelsen blir foretatt gjentatte ganger. Ifølge Jacobsen (2000) er det umulig å replisere kvalitative funn, fordi de er sterkt kontekstavhengige og resultatene er helt avhengig av den spesielle sammenhengen. Dette kan være relasjonene mellom intervjuer og intervjuobjektet, intervju stedet og tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført på også videre.

Ifølge Repstad (2007) kan fire kategorier påvirke reliabilitet: intervjuenes omgivelser, intervjuguiden, omstendighetene ved analysen og forskerens rolle. De tre førstnevnte kategoriene er tidligere diskutert under innsamlingsprosessen, derfor skal jeg kun utdype forskerrollen ytterligere.

### **3.6.1 Forskerrollen**

Tjora (2010) mener at innenfor den fortolkede tradisjonen som kvalitativ forskning er basert på, eksisterer det ikke en fullstendig nøytralitet. I dette tilfellet vil forskerens engasjement bli betraktet som støy, men også som ressurs. Det er derfor viktig å være klar over sin egen posisjon kan påvirke forskningsresultatet. Repstad (2009) poengterer at det viktigste er at forskeren ikke går ut i felten uten noen faglig eller hverdagslig forutforståelse, men å være åpen for å justere denne forståelsen underveis.

Ettersom jeg har studert ved Høgskolen i Molde og kjenner noen av respondentene fra tidligere, kan dette ha påvirket respondentenes svar. Som student ved høgskolen kan det ha påvirket respondentene på positiv vis, ved å gjøre dem mer tilbøyelig til å stille opp som respondent gi svar som var passende for mitt forskningsprosjekt, men i og med at jeg som forsker ikke helt visste hva slags svar som skulle være passende for mitt forskningsprosjekt, vil jeg tro dette ikke var tilfelle. Repstad (2007) mener at det kan være en fordel for respondentene å kjenne til forskeren, da det vil gjøre det enklere å åpne seg. Han mener også at lojalitetsbånd, avhengighetsbånd og lignende som kan forstyrre forskningen når man har tilknytning til respondentene.

For at respondentene ikke skal prøve å leve opp til forskerens egne forventninger er det viktig tiltak forsker må foreta seg. Kvalitativ metode er ifølge Holme og Solvang (1996) et



forsøk på å overskrive naturvitenskapens jeg/det- forhold mellom forsker og undersøkelsesenhet. I denne tilnærmingen forutsetter det fysisk nærhet, gjensidig tillit og forståelse mellom forsker og respondent. I størst mulig grad for å oppnå å få frem undersøkelsesenhetens egne holdninger og meninger, burde forskeren ivareta rollen som interessert lytter. Å forske kvalitativt innebærer å forstå deltakernes perspektiv (Postholm 2010). Etter endt forskning sitter jeg igjen med et inntrykk av at alle respondentene svarte ærlige og oppriktige, de fleste var interessert i å prate om sin arbeidssituasjon og motivasjon, og var veldig interessert i å dele sine synspunkter på dagens belønningssystem.

### ***3.7 Forskningsetikk***

En undersøkelse og forskningsprosjekt innebærer som regel at forskeren bryter inn i privatsfæren til enkeltindividene. Ifølge Jacobsen (2000) er det tre grunnleggende krav som bør bli tilfredsstilt når det gjelder etiske dilemma: Krav om informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt.

I forskningsprosjektet har alle respondenter deltatt frivilling og det ble opplyst at de til enhver tid kunne avbryte eventuelt trekke seg fra undersøkelsen, uten å oppgi grunn. Det var tre respondenter som benyttet seg av denne ”angreretten” etter å ha meldt sin interesse. Hovedårsaken var at de hadde mye å gjøre i tidsrommet intervjuene skulle foregå. Dette førte til at jeg kontaktet andre respondenter og de resterende intervjuene ble fullført som planlagt. Da jeg sendte ut et informasjonsskriv og skjema for deltagelse fikk alle mulighet til å lese en beskrivelse av prosjektet og at dette var innmeldt til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste. Informasjonsskrivet opplyste også om at øvrige ledere kunne få valget om å være gjenkjennelig, mens alle øvrige ansatte skulle være anonymisert. Senere besluttet jeg meg for å anonymisere alle lederne også, da halvparten av disse ville forbli anonyme. Alle lydopptak og notater skulle også bli makulert ved endt prosjekt.

## 4.0 Presentasjon av undersøkelsen

I denne delen av oppgaven vil jeg først starte med å presentere empirien for å danne grunnlaget for å videre kunne analysere, og drøfte resultatene fra forskningsprosessen sammen med teori som ble presentert under kapittel 2. Denne delen vil bestå av hovedtemaene belønninger, tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse, ytre motivasjon, indre motivasjon og organisasjonsforpliktelse. Avslutningsvis vil jeg presentere mine konklusjoner.

### 4.1 Presentasjon av empiri

For å besvare delproblemstillingene og hovedproblemstillingen utarbeidet jeg 24 spørsmål som ble stilt til ti ansatte ved Høgskolen i Molde. Av disse intervjuet jeg totalt fire øvrige ledere og seks øvrige ansatte på hovedavdelingene. De øvrige ansatte fra disse gruppene har jeg delt inn i to grupper. Den ene gruppen er ØIS og består av øvrige ansatte fra 'Økonomi, Informatikk og Samfunnsfag'. Den andre gruppen er HS og består av øvrige ansatte fra 'Helse og Sosialfag'.

Respondentenes svar er delt inn i fem hovedkategorier med utgangspunkt i delproblemstillingene. Hovedkategorien som jeg skal presentere først er belønninger og dets funksjoner, her vil jeg belyse belønningssystemet sett ifra øvrige leders synspunkt. Deretter vil neste hovedkategori omhandle de ansattes tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse, videre vil ytre motivasjon, indre motivasjon og avslutningsvis organisasjonsforpliktelse bli presentert.

#### 4.1.1 Belønninger og dets funksjoner

Første del av intervjuguiden handlet om hva slags belønninger skolen har til rådighet og de incentivene som er på individ og kollektivnivå. Jeg var interessert i å vite om hvordan disse fungerer, motivasjonen bak og høre ledernes egne meninger. De formelle belønningene som Høgskolen i Molde benytter seg av er fastlønn, lokale lønnsforhandlinger, kompetansemidler og videreutdanning. Incentivene som skolen tilbyr på individ og gruppenivå er laget for å maksimere utbyttet av de midlene høgskolen får fra departementet. Skolen får mest penger i form av antall studenter i undervisning, likevel er forskning viktig for å søke på midler i forskningsråd, EU- sammenheng og andre eksterne aktiviteter.

## **Fastlønn**

Bruken av fastlønn er en form for basis og er den vanligste formen for belønning både i det offentlige og sådan ved Høgskolen i Molde. De øvrige lederne er klar på at lønn er viktig, men at lønn ikke er hovedgrunnen til at de ansatte velger å jobbe ved høgskolen. De er alle enige om at hadde de ansatte ønsket å tjene maksimalt med penger hadde de valgt andre arbeidsplasser. Det er den faglige drivkraften og interessen som veier opp for lønnen. Noen av de øvrige lederne mener at enkelte ansatte ikke synes bruken av lønn er optimalt *”skolen har et for dårlig belønningssystem og at lønn burde brukes i større grad”*, men at det er begrenset hva skolen kan belønne slik at det ikke skal gå utover undervisning, forskning og studenter. Innenfor en stillingsgruppe er det mange som ligger tett i lønn, og enkelte funksjoner med lederoppgaver får ekstralønn grunnet andre arbeidsoppgaver.

## **Lokale lønnsforhandlinger**

På individuelt nivå har ansatte ved høgskolen muligheter til å søke om lønnstillegg i lokale lønnsforhandlinger. Det er en del føringer fra høyere hold, men at skolen kan definere de lokale føringene de ønsker å følge. Ledelsen er klar over at det er mange som ikke vil bruke tid på å skrive søknader og å søke om lønnstillegg da dette er tidskrevende. Selv om det er mange søkere og få som vinner frem, tror ledelsen at dette er et tilbud de ansatte ser på som positivt og skulle hatt mer mulighet innenfor dette. Normalt sett oppnår ikke ansatte mer enn ett eller to lønnstrinn høyere, og ledelsen begrunner dette med at et høyere lønnsprisk vil føre til at oppfattelsen av rettferdighet blir ujevn, dette blir argumentert med *”de ansatte opplever det som positivt at det er lokale lønnsforhandlinger men her kan man komme bort i rettferdighetsprinsippet”*.

## **Kompetansemidler/ forskningspotten**

Ifølge ledelsen kan dagens system oppfattes som et byråkrati der det er vanskelig å få skaffet penger til å forskning, prosjekter eller annet som de ansatte ønsker å jobbe med. Det tar mye tid og det er en del uforutsigbarhet i hva enkelte får. Dette resulterer i at enkelte mister motet. Som en kunnskapsorganisasjon er det viktig og nødvendig med publikasjonsfokus. Kompetansemidler i form av forskningsmidler og reisepenger er formelt sett høgskolens midler der de ansatte kan søke om å få bruke disse. Det blir ført konto på hvor mye den enkelte har publisert og har tilgjengelig til reising og

forskningsaktiviteter. Dette blir forklart ved *”incentivmidler fungerer mer som en privat greie, der en får igjen et gode gjennom publisering”*. Når en ansatt publiserer får skolen uttelling i form av midler fra staten. Dette er et system for å stimulere ansatte til å skrive, publisere og gir handlerom for uplanlagte reiser. En leder påpeker at hvis det er få forfattere bak et verk betyr det mer penger til enkelte, og dette blir et incentiv for å ikke samarbeide. Lederne mener at motivasjonen bak kompetansemidlene er å jobbe forskningsbasert, og all undervisning skal være basert på forskning og kunnskap. Det blir fremhevet at *”motivasjonen er å stimulere til økt forskning, for deretter å få mer forskningsbasert undervisning og dette fører til bedre kvalitet på kandidatene som uteksamineres”*.

Lederne ved ØIS tror at belønningssystemet for publisering er noe de fleste er fornøyd med og benytter seg av. Ledelsen er klar over at enkelte kan bli mer opptatt av å publisere det som gir mest midler, men at det ikke er noen grunn til bekymring så lenge forskningsaktiviteten er bra. Lederne for både ØIS og HS mener at det er et stort fokus på å publisere og at enkelte får mer omtale hvis de forsker og publiserer mye. Dette virker igjen som et incentiv for noen, og en leder ved HS uttrykker *”HS tradisjon er mer knyttet opp mot undervisning, og noe av prestisjen i skolen er mer knyttet til forskning”*. Lederne stiller også spørsmål til denne formen for personlige incentiver kan virke negativt på samarbeid, fordi forskning også foregår mye i grupper og i team. Det stilles spørsmål ved *”skal det være personlig? Eller burde det gå til avdelingen?”*. Det er et like stor fokus på forskning på begge avdelingene, men på ØIS er det flere ansatte med forskningskompetanse og dette fører til at de få ansatte med forskningskompetanse fra HS føler mer press for å forske.

På kollektivnivå er det ingen direkte belønning men det er en pott som forskningsgruppene kan søke på, dette kalles også for de små driftsmidlene. Det blir forklart *”små driftsmidler er ikke de store pottene, men det er litt. Hos oss er det viktig i forhold til å drive forskningsgruppene”*. Dette er driftsmidler som rektor fordeler og potten blir delt som grunnfinansiering for forskergruppene og at *”ansatte kan via ulike forskningsgrupper søke om midler og mulighet til å kjøpe seg fri fra undervisning for å forske”*. Det er et tilbud lederne tror de ansatte er fornøyd med, gitt at det er klare premisser. Det blir presisert at *”søking på forskningsmidler er folk stort sett fornøyd med, det øker handlingsrommet, så da er folk godt fornøyd”*. Det som derimot blir nevnt som ulempen er at det er noen få

som trives mer med forskning enn andre og dermed oppnår mer av dette systemet. De ansatte som føler at de har vansker for å oppnå midler vil føle det som demotiverende.

Lederne for ØIS tror at muligheter for å drive med forskning blir oppfattet som et incentiv. På doktorgradsnivå er det lagt av mye tid til forskning mens dette er redusert i andre stillinger. For eksempel at en førsteamanuensis har mer tid til forskning enn en førstelektor. En leder begrunner dette med *”selv om de kompetansemessig er på samme nivå er det slik at lektorstillingene har undervisning som sin hovedoppgave, slikt oppfattes ikke helt rettfærdig”*.

### **Videreutdanning**

De ansattes kompetansemuligheter består av et karrieresystem der de skal få muligheten til å utdanne seg videre. Hvis det er en høyskolelærer ønsker skolen at vedkommende skal ta en master/ hovedfag, deretter inn i førstekompetanseløp med sikte på doktorgrad eller på et førstelektorprogram, og hvis de har dette er det ønske fra skolen at de går videre i retning professor. For de ansatte som allerede har en doktorgrad tror en av lederne at *”det er et incentiv for å være veileder for en student og at det er viktig for de som vil bli professorer å ha det på sin akademiske CV”*. Kompetanseutvikling for ansatte har stor betydning for skolens omdømme når det kommer til rekruttering, og en leder argumenterer med at *”det er viktig med intern rekruttering og for de som kommer inn og ser at vi har et tilbud”*.

### **Uformelle belønninger**

Ledelsen mener at det gode arbeidsmiljøet, graden av autonomi og frihet i jobben er det ansatte ser på som de uformelle belønningene. Arbeidsmiljøet inkluderer forholdet til lederne, medarbeiderne og studenter. Det ble også nevnt at fleksibilitet i jobben og den indre faglige interessen er det som motiverer de ansatte mest. Dette blir forklart med *”frihet i jobben, der de sammen med kollegaer kan utforme sin hverdag”* og *”når folk får godkjent en artikkel for eksempel”*. Ledelsen legger også vekt på at en viktig del av belønningen er oppfattelsen av å bli sett, få oppmerksomhet, få støtte og anerkjennelse for det de ansatte gjør i form av forskning og undervisning, og påpeker at *”de er nok ikke fornøyd med bare god lønn, uten å bli sett i det daglige arbeidet heller”*. Det som derimot skiller de øvrige ledernes svar fra hverandre er at lederne fra HS vekta betydningen av meningsfylt arbeid som en viktig kilde til sine ansattes motivasjon, dette ble ikke nevnt av lederne ved ØIS.

#### **4.1.2 Tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse**

Andre del av intervjuet handlet om tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse, der var jeg interessert i å få høre om hva ansatte er fornøyd med av dagens belønningssystem og hvilke incentiver som motiverer de mest. Jeg var også interessert i å vite hva de ansatte anser som svakheter og om incentivene blir oppfattet som demotiverende, og til slutt om de ansatte oppfatter systemet som rettferdig.

##### **Fastlønn**

Alle respondentene er fornøyd og enige om at bruken av fastlønn er bra og passende grunnet tryggheten og muligheten for å planlegge sin økonomi. Det som derimot blir påpekt er at lønnen burde føles rettferdig sammenlignet med det andre lærere og lektorer ved andre skoler får utbetalt. De fleste ansatte på begge avdelingene er også enige om at en annen type belønning i form av kun prestasjonsbasert lønning er uaktuelt, og at det vil bidra til å redusere kollektiviteten hos de ansatte og argumenterer med *”det representerer hindringer for samarbeid, kollegialitet og arbeidsmiljø”*. Det blir også nevnt at noen ansatte søker seg mot andre stillinger på andre institusjoner og dermed oppnår mer i lønnsutbetaling. Deretter kommer de tilbake til Høgskolen i Molde for å presse seg opp i lønnsinntekt. De som har vært ansatt over lengre perioder på HS merker også at nyansatte med mer ettertraktet kompetanse får høyere lønn selv om arbeidsinnsatsen er mindre eller likt. Disse eksemplene på lønnsforskjeller skaper oppfattelse av ulik behandling og de ansatte føler at *”det trigger på følelsen av urettferdighet”*.

##### **Lokale lønnsforhandlinger**

Av alle øvrige ansatte er det to som stiller seg nøytrale og synes systemet med lønnsforhandling er grei, mens flesteparten på begge avdelingene anser dette som en dårlig ordning både i det ideologiske og i praksis. De ansatte forstår at intensjonen bak er god og at honorering av ekstraarbeid er en positiv ting, men at denne formen for avlønning ikke passer i det systemet der skolen skal gi en tjeneste til samfunnet. Dette argumenteres med *”akademiet er tross alt, å dele kunnskap og samarbeid. Det bryter med hele konseptet det med individuell avlønning”*. Det er tids- og ressurskrevende for ansatte å sette seg ned for å skrive søknad til lønnsforhøyelse og ansatte uttrykker ubehag over dette. Det blir poengtert med *”det er ubehagelig der du må fremstille deg selv i best mulig lys basert på noen kriterier”* og *”at du skal fremstille din egen prestasjon og fortreffelighet for å få*

*bedre lønn enn andre*". De ansatte synes ikke konkurransemomentet mellom ansatte er sunt og presiserer at *"lønnsforhandlingene og det konkurransemomentet skal fremheve for hvor dyktig og flink du er i forhold til andre for å få mer lønn, det synes jeg nesten er på grensen til umoralsk"*. Ansatte mener også at de kriteriene som er satt ikke er dekkende for god arbeidsinnsats, eksempelvis at forskning er mer favorisert enn undervisning. De som benytter mye av tiden på undervisning mener at det går utover forskning, og dermed oppnår de ingen lønnsforhøyelser. De forteller at *"det er vanskelig å slå i bordet da, hva skal jeg vise til? At jeg har gjort jobben min?"*. Hvis skolen opererer med muligheter for lønnsforhøyelser burde det ifølge ansatte være oppnåelige betingelser der alle ansatte skal få muligheten til å prestere. Ansatte på ØIS mener at vekt på individuelle belønninger kan virke demotiverende, og hvis enkelte opplever at andre får gjennomslag på lønnsforhandlinger kan dette skape sammenligningsgrunnlag samt oppfattelse av urettferdighet. Noen ansatte velger bevisst å ikke tenke på dette mer fordi de ikke orker.

### **Kompetansemidler**

De fleste ansatte på begge avdelinger mener at det til tider er et for sterkt fokus på publisering og at dette går på bekostning av mye annet, med begrunnelsen i at *"det kan av og til virke som publiseringen er hovedfokuset og ikke studentene"*, og *"man blir vurdert etter hvor mye en kan stable oppå hverandre rett og slett, og hvis man ikke klarer noe særlig så er det ikke så bra"*. Det oppleves at publisasjon gis høyere status enn pedagogisk arbeid der *"undervisning skal være en form for venstrehånd- arbeid"*. Dette er til fordel for de som publiserer og har mest forskning og utviklingstid. Fokuset på økning hvert år stemmer ikke med det som er mulig gjennomførbar. Ansatte begrunner dette med lange observasjonsstudier, stor pågang hos tidsskriftene og stor konkurranse i forskningsmiljøet. Mange undrer på om fokuset på kvantitet går på bekostning av kvalitet.

En ansatt uttrykte sin mening *"jeg forsker ikke for å publisere, jeg forsker for å forstå"*, dette synspunktet var det flere ansatte som delte. Ansatte på både ØIS og HS mener fokus på publisering kan bli positivt mottatt, men at det ikke trengs å være i vitenskapelige tidsskrifter. De mener mer fokus på publisering av skriftlig arbeid kan bli oppfattet positivt hvis det blir rettet mot pedagogisk arbeid, undervisning, fagkompendier, øvingsoppgaver, publisering i lettere stil for praksisfeltet også videre. Dette vil tjene kompetansen, praksisfeltet og studentenes hverdag. En ansatt fra ØIS uttrykker dette slik: *"Om du underviser i det samme en eller flere ganger, gir det samme kompetanse, men om du*

*skriver to kompendier og til slutt en bok gir det en helt annen måte å gi kompetanse*". Det blir også nevnt at det er incentivmidler og penger for hver artikkel som blir publisert, men at det kun finnes én pedagogisk pris. Det er ønske fra HS om flere honoreringer til for eksempel integrering av kunnskap, arbeidsmiljø, nyskapning også videre. Begrunnelsen er *"slik at folk blir sett"*.

Det gis også uttrykk for at det kan være vanskelig for nye ansatte og ansatte som ikke har mye å vise til av publisering å få finansiert deltagelse på konferanse og slikt. En ansatt som synes det er vanskelig å komme i gang med forskning uttrykker *"det er så mye vekt på forskning men samtidig er det overhodet ikke støtteapparat rundt det"*. Alle ansatte synes det burde være flere kollektive midler eller incentiver som går til det kollektive og ikke på det individuelle.

De små driftsmidlene som forskningsgruppene har mulighet til å søke på er imidlertid en ordning alle ansatte er godt fornøyd med, gitt at kriteriene er tydelige og beløpet harmoniseres med aktiviteten. De føler at *"det er veldig bra, det gir muligheter til felles prosjekt og å jobbe sammen"*. Forskningsgruppene finansieres også kun på grunnlag av disse midlene og ansatte er enige om at midlene er avgjørende for utvikling av forskerkompetansen og forskerorganisasjonen. Ulempen er at midlene blir fordelt etter antall medlemmer. En ansatt fra HS legger til *"det er ikke sånn at drift er proporsjonalt med antall"*. Ansatte fra begge avdelinger synes det kan være tungvint og lite forutsigbarhet når de søker om midler og hvilke beløp de får utbetalt. Dette fører til vanskeligheter med planlegging for forskningsgruppene og det argumenteres med *"vi trenger forutsigbarhet for å drive år etter år med ting"*.

### **Videreutdanning**

Det er mye fokus på kompetanseheving og høgsolen er positiv til at ansatte utdanner seg videre. De ansatte kan få forskningstid i form av forskning og utviklingstid i prosent. Selv om fou -tiden er nedskrevet på papiret er det mye ekstraarbeid i forhold til at arbeidsoppgavene som likevel skal bli unnagjort. Ansatte på begge avdelingene føler at *"det er ikke lagt nok til rette for og ryddet plass til det"*. De ansatte er ellers fornøyd med muligheten til gode tilbud og permisjoner i forhold til videreutdanning og flere nevner *"jeg hadde ikke doktorgrad før jeg begynte her, og fikk det dekt og betalt av Høgskolen i Molde, så jeg er kjempefornøyd"*. De ansatte på ØIS vektlegger at det *"det er*



*relativt gode muligheter, men man må vise incentiv selv*”, mens på HS mener ansatte at det er en dialog mellom leder og ansatte der det blir signalisert muligheter og interesse for at ansatte videreutdanner seg.

### **Uformelle belønninger**

Alle ansatte er fornøyd med friheten til å strukturere og styre sin egen hverdag. De kan velge å jobbe på kontoret eller eksempelvis *”du har muligheten til å ta med jobben hjem”*. De er tilfreds med det kollektive fellesskapet, arbeidsmiljøet og arbeidet i seg selv. De ansatte synes de har flinke kollegaer, et godt miljø der de får stimulering, utfordringer og *”hvis du har store interesser for forskning eller pedagogikk kan du få utfolde deg, selv om det ikke er lagt til rette for det”*. Etter mange år med undervisning og forskning er det også muligheter for å søke om et sabbatsår for å få jobbe med forskning eller å ha muligheten til å reise ut. De ansattes muligheter og frihet fører til at jobben ikke oppfattes som statisk. Alle ansatte fra HS vektlegger at de uformelle belønningene som å bli sett av sin leder og kollegaer er fint og forteller at *”for selvfølelsen er det spesielt det med å bli sett og anerkjent”*. Tilbakemeldinger fra studenter og å vite at arbeidsinnsatsen blir satt pris på regnes også som fine belønninger for ansatte på begge avdelingene.

### **4.1.3 Ytre motivasjon- Hard HRM**

Under tredje del stilte jeg spørsmål om hvordan de ansatte responderer på ekstraarbeid utenom sin stillingsbeskrivelse og om de forventer godtgjørelse i form av avspasering eller andre godtgjørelser. Videre stilte jeg også spørsmål om høgsolen fremhever fokus på noen spesielle belønninger for å forsikre seg om at de ansatte yter best mulig.

For både ØIS og HS blir det satt opp en arbeidsplan for hvert semester, og her blir det satt opp normert tid for de ulike arbeidsoppgavene. De ansatte på begge avdelinger uttrykker at de bruker mye mer enn normert beregnet tid og at det ikke er mulig å gjennomføre arbeidet etter normert tid, og spesielt ikke når det gjelder forberedelse til undervisning. De poengterer at *”det er ikke mulig for meg å gjennomføre mine kurs med det normerte tidsbruket”*. Alle ansatte er enige om at de jobber mye mer enn det de får igjen for i kroner og ører selv om de stort sett har høy grad av autonomi i arbeidet og disponerer tiden relativt fritt. Ansatte fra ØIS forteller *”jeg styrer etter min egen plan, så det går etter min egen moral fordi det ikke er noen som sjekker”* og en ansatt fra HS legger til *”jeg tror ingen ledere mistenker oss for å jobbe for lite”*. Ansatte på begge avdelinger er også

tydelige på at det er sjelden eller aldri de blir pålagt noe arbeid uten samtykke, og at de har mye valgfrihet i å utforme sine arbeidsoppgaver. Arbeidsmiljøet består av en sterk felles dugnadsånd der alle har en holdning om at de av og til må ta til seg noe ekstra for å få arbeidet utført. Dette gjelder forskning, prosjekter og undervisning med begrunnelse i *”det er en liten holdning i akademiet at noen jobber utholdelig mye (.....) i enkelte perioder og andre ganger hele veien”*. Hos ØIS har de ansatte muligheten til å avspasere i etterkant som en kompensasjon for ekstraarbeid i perioder og dette er noe ansatte styrer fritt. Selv om dette ikke står skrevet som noen regel, har dette blitt en akseptabel norm ettersom ansatte utfører deres arbeid og plikt. De ansatte på ØIS er godt fornøyd med denne autonomien og er takknemlig for denne friheten. På HS er det derimot ingen kategori for avspasering i lønssystemet. Forskjellen på systemet på avdelingene er at HS benytter seg av arbeidsplansystemet med mer fokus på timeregistrering. En ansatt fra ØIS uttrykker *”helsefag sin kultur er mer rigid i form av timeplan og arbeidsplan de følger slavisk”*, og tror at dette kan resultere i en kontrollregime og mistro. Alle ansatte ved HS synes derimot at arbeidsplansystemet er et greit og effektivt verktøy for å fordele arbeidsoppgaver. En ansatt forklarer systemet som *”et middel for å fordele arbeidet på en litt rettferdig måte, som også var hensikten”*. De ansatte mener at systemet fungerer best for de gruppene der det er færre ansatte, slik som vernepleie med ni ansatte. Det blir fremhevet at *”inntrykket mitt er at på vernepleie er de fleste fornøyd med dette”*.

På HS blir det utarbeidet en egen kontrakt på arbeidsoppgaver om en påtar seg arbeid utover arbeidsplanen. Noen ansatte forventer også overtidsbetaling når de jobber mer enn det som ansees som 100 prosent. De ansatte sier de har blitt flinkere til å si ifra til hverandre for å huske på å skrive opp det de gjør ekstra, en ansatt forklarer dette med *”hvis en ikke sier ifra, så får en heller ikke”*. Når ansatte på HS gjør en innsats og viser dugnadsånd uten å skrive opp dette forventer de at *’de har det til gode’*. Dette blir forklart ved *”hvis lederen din er obs på det har du en sånn ’fleksibel strikk’ slik at når du sier at du trenger fri den dagen der...”*. Når det blir registrert at ansatte jobber for mye blir dette overført til neste semester og stort sett er det ingen timer ansatte har til gode. De ansatte poengterer at *”det blir bare registrert at vi har jobbet for mye”*.

Når det gjelder skolens fokus på spesielle belønninger for å forsikre seg om at de ansatte yter best mulig så mener noen av de ansatte fra både ØIS og HS at det er publiseringssystemet og incentivene knyttet til dette, men at dette oppleves mer som press

enn som belønning. Andre fokus som blir nevnt er kriteriene for å rykke opp i stillingsnivå slik som doktorgrad, førsteamanuensis, professor også videre. Videre blir studieproduksjon også nevnt, men at dette blir overskygget av fokuset på publisering. Det er også en del usikkerhet og blandete svar knyttet til studieproduksjon og sammenheng med ansattes belønninger *”du har studiepoengproduksjon som er viktig for høgsolen, for å få studenter igjennom og å begynne, men i hvilken grad dette er knyttet til våres belønning er jeg usikker på”*. Det var også noen få ansatte fra begge avdelinger som mener at de ikke kunne komme på noen spesielle belønninger som Høgsolen i Molde hadde spesielt fokus på.

#### **4.1.4 Indre motivasjon- myk HRM**

Under fjerde del av intervjuet ville jeg vite hvilket forhold respondentene hadde til sitt arbeid. Dette omhandler undervisningsmotivasjon, forskningsmotivasjon og andre arbeidsoppgaver. Jeg var også interessert i å vite om de ansatte følte ansvar, meningsfullhet og hadde kjennskap til resultatet av deres arbeid. Videre ville jeg vite om de ansatte ofte må gjøre mer enn det som blir forventet ut fra deres stillingsbeskrivelse og stillingstittel innebærer.

Alle respondentene beskriver sin arbeidsmotivasjon som *”veldig stor”*, *”utmerket”* og *”topp”*, og at de har sine fagfelt som sin hobby. Det blir fremhevet at *”det er engasjement for faget som motiverer meg mest, det selvdrevne engasjementet”*. Dette er grunnen til at de ansatte velger å jobbe på høgsolen og at de kan forske på stort sett det de ønsker. Arbeidet med å planlegge og å gjennomføre prosjekter setter de ansatte på HS stor pris på. Respondentene på ØIS påpeker at det er *”motiverende at jeg får forske og styre med de prosjektene jeg vil”*. Alle ansatte er engasjert og setter selv personlige mål på sine arbeidsoppgaver. Dette kan være mål om å få flest mulig studenter helskinnet gjennom semesteret, få ned strykprosenten, legge til rette for at studenter lærer, motivere studenter, hjelpe dem på rett vei, også videre. Eksempelvis forteller en ansatt fra ØIS *”jeg ønsker at studentene skal gjøre det bedre på eksamen, dette er slikt jeg måler meg på”*. Andre motivasjonsfaktorer for ansatte er følelsen av å lykkes, og dette kan være i form av antall studenter som består eksamen, å få publisert, at sin kompetanse blir etterspurt, når en finner ut av ting, forskningsprosessen også videre. Ansatte fra HS vektlegger at motivasjonen er høy når arbeidet føles meningsfylt og forklarer *”det er dette her med å føle at du gjør noe positivt, når man setter seg tilbake så kjenner man jo på det her å lære andre, er et viktig yrke”*. De fleste av de ansatte fra både ØIS og HS nevner at

arbeidsmiljøet og samarbeidspartnere på forskning er en viktig bidragsyter til at de er motiverte.

Ingen av de ansatte blir motivert av dagens formelle incentiv og belønningssystem. Flere av de ansatte beskriver *”jeg er overhodet ikke motivert av skolens incentiver i det hele tatt”* og *”det er ingen av incentivene som skolen har, men det er min egen motivasjon og drivkraft. Det høres kanskje rart ut, men det er faktisk sånn”*. Det virker heller ikke som systemet gir noen effekt. De ansatte mener at de er selvmotiverte og det er deres eget innsats som får de til å arbeide. Respondentene bruker studenter og kollegaer for å få kjennskap til sitt arbeid. Dette kan være gjennom uformelle samtaler mellom kollegaene eller at de benytter studentevalueringene som tilbakemelding. Det er delte meninger angående påliteligheten til disse evalueringene. Misfornøyde studenter kan oftest være de som evaluerer mest og mye av det er lite konstruktivt, og det blir fortalt av en ansatt fra ØIS *”det er gjerne de sureste som skriver og noe av det er rett og slett sjikane”*.

På ØIS er det veldig høy grad av autonomi og at ansatte gjør stort sett sitt eget arbeid og at det er svært sjeldne tilfeller der de må ta på seg annet ekstraarbeid. En ansatt uttrykker det som *”egentlig tror jeg forventningene er lave, vi seiler vår egen sjø og får ingen spørsmål om hva vi holder på med”*. En annen ansatt fra ØIS synes at det til en viss grad er for mye autonomi og at det dermed kan bli vanskelig å få ting gjort *”det hadde vært litt fint med styring av og til”*. Ansatte fra begge avdelingene mener at det er ingen ting de faktisk må gjøre, men at de velger arbeidet selv. Det de derimot føler, er press fra seg selv om at sine kollegaer kanskje forventer mer av dem, selv om dette ikke blir sagt med ord. Grunnen er *”det er også egne forventninger, der jeg tror andre forventer mer, noe som ikke alltid stemmer”*.

#### **4.1.5 Organisasjonsforpliktelse**

Under del fem som omhandler organisasjonsforpliktelse var jeg interessert i å få vite om de ansatte blir sett og hørt i forhold til deres meninger og arbeidsinnsats. Videre stilte jeg spørsmål om skolens fokus på samarbeid og de ansattes deltagelse, hvordan tilbakemeldinger ble gitt i form av ros og oppmerksomhet, hvordan høgskolen inspirerer de ansatte til å utføre jobben best mulig og til slutt om hvorfor de ansatte har valgt høgskolen fremfor en annet lønnet jobb i næringslivet/ offentlige sektor.

De ansatte på ØIS nevner at det er fagorganisasjonene som har ansvaret med representasjon av sterke tillitsvalgte som får frem ansattes meninger og reaksjoner. Høgskolen i Molde er en liten skole noe som forenkler kommunikasjonsprosessen og *”det er en liten skole så du kan prate med alle”*. De ansatte får ikke direkte tilbakemeldinger fra ledelsen da de ikke nødvendigvis sitter med faglig ekspertise eller kunnskap om akkurat faget de ansatte jobber med. De fleste av de ansatte på ØIS og HS forteller at de benytter seg av kollegaer når de ønsker tilbakemeldinger og de fleste er aktive med å invitere til dette.

På ØIS uttrykker ansatte at det er lite av medarbeidersamtale og for enkelte er det flere år siden sist de hadde et. En ansatt ønsker mer interesse fra høgskolens side og savner mer av *”hvordan går det med deg?”*. På HS er det oftere medarbeidersamtaler sammenlignet med ØIS og de ansatte synes det er fint å ha muligheten til dette. Enkelte ansatte på begge avdelingene synes medarbeidersamtaler blir for formalistisk og kun eksisterer fordi systemet krever dette. De fleste ansatte er derimot enige om at ledelsen er der og hører på hvis det er noe de vil ta opp. Riktignok reiser dekanene mye men de ansatte føler at dekanen er der hvis de ønsker å prate, og det blir fortalt av en ansatt *”da jeg så eksamensbunken gikk jeg inn til dekanen og sa at nå trenger jeg trøst”*. De ansatte er også fornøyd med at det ikke trenger å være formelt hvis man ønsker en prat med dekanen og vektlegger at *”det er faktisk nesten ikke dørstokk her, og uformell medarbeidersamtale det får jeg når jeg vil”*. Medarbeidersamtalene blir oppfattet som positivt så lenge det er personer med makt og myndighet som foretar disse. Ledernes intensjoner er at medarbeidersamtalene skal være resultatorienterte og er en fin mulighet til å finne felles mål for begge parter.

Når det kommer til fokus på samarbeid og deltagelse mener de fleste ansatte fra begge avdelingene at skolen er tydelig på at det er ønskelig at alle ansatte skal være i forskningsgrupper, ellers mener ansatte at de selv er selvgående på samarbeid. En ansatt fra HS forteller *”vi jobber mer aktivt for at flere skal både bli faglig sett og hørt, uten for mye polarisering av enkeltgrupper i kollegiet”*. På ØIS blir det nevnt at de ulike fagretningene med muligheter for valgfag fører til samarbeid mellom for eksempel organisasjonsfag og logistikk, og at ansatte fra ulike fagmiljøer samarbeider på forskningsprosjekter. De ansatte fra HS er positive til den nye omorganiseringen med

avdelingsstyrer som skal involvere de faglige ansatte der saker skal behandles før de går til ledelsen. En ansatt legger til *”viktig i en organisasjon med sterke individer og sterke personligheter, hvis man gjør beslutninger som ikke har legitimitet hos de ansatte er det dårlige odds”*.

Når det gjelder tilbakemeldinger, ros og oppmerksomhet synes alle ansatte at det er fint å bli sett. En ansatt fra HS forteller at i forbindelse med at noen får forskningsmidler så sender høyskoleledelse, studieleder og studieårsleder en gratulasjonsmail. De fleste ansatte på HS mener at kollegaene er flinke til å gi ros og oppmerksomhet på personalmøter og gjennom uformelle samtaler i gangene. De legger til at *”alle er flinke til å gi ros og oppmerksomhet, dekanen gir det når det er tid for det”*. Ansatte på HS nevner også at de får mye tilbakemelding fra dekanen via medarbeidersamtaler. For ØIS blir det oppfattet at arbeidsplanen blir benyttet som et måleverktøy der dekanen sender ut og ansatte skal krysse på hvilke kurs og forskning de har utført. De ansatte fra ØIS synes imidlertid at dette ikke blir fulgt opp og at kommentarene de skriver ikke blir fanget opp. En ansatt undrer *”kanskje organisasjonen er slik, at hvis dekanen følger opp de 70 punktene så sier det seg selv at dekanen ikke har tid?”*.

Alle ansatte er godt fornøyd med skolens tilretteleggelse av lokaler, utstyr og at ansatte har stor frihet til å utforme sin arbeidsdag *”alt er egentlig bra, frihet under ansvar”*. Kriterier som er knyttet til publisering, og de formelle kriteriene fra forskningsrådet knyttet til å få godkjent forskningsprosjekter fungerer også som bidragsyttere til å kvalitetssikre ansattes arbeid. De ansatte har styringsdokument fra departementet som de må forholde seg til, og bortsett fra det er det stor frihet til å forme undervisningen. Det blir fremhevet av en ansatt *”den pedagogiske friheten til å være kreativ, og det er flott”*.

Det kollegiale fellesskapet og miljøet de ansatte er en del av inspirer dem i deres hverdag. Tilbakemeldinger fra kollegaer stimulerer til økt kvalitet og blir forklart ved at *”det stimulerer en til å strekke seg enda lengre”*. En ansatt fra HS forteller at de har faghalvtimen en gang i uken der det diskuteres om forskning. Der kan de ansatte bruke hverandre, inspirere hverandre og *”drar hverandre frem”*. En ansatt fra ØIS forteller at samhandling med studenter gir ansatte både motivasjon til å arbeide hardere og til å fortsette sitt pedagogiske arbeid. Med grunnlag i *”samhandling med studenter gir mest inspirasjon og det gir sånn spark i bakenden når folk (studenter) er sure og sinte, men når*

*jeg får positiv tilbakemelding er det veldig hyggelig og veier opp for det”.*

Alle respondenter vektlegger muligheten til jobbe med sin interesse for sitt fagfelt både på undervisning *”fordi jeg liker å være lærer, først og fremst”*, og forskning *”den glede ved å forske og det analytiske arbeidet”*. De valgte en jobb på høgskolen for å få jobbe med sitt interesseområde og en ansatt fra HS forteller *”utvikle meg selv, å lære og muligheten til å gjøre noe meningsfylt”*. I næringslivet er det mer fokus på å alltid levere resultat slik at en ikke får de samme mulighetene til å gjøre ting skikkelig. Det blir fortalt av en ansatt fra ØIS at *”det er frustrerende å vite at man kunne ha gjort det enda bedre”*.

Høgskolen har også gitt mange av de ansatte på både ØIS og HS unike kompetansemuligheter der de får utviklet seg personlig, og det blir uttrykt *”det er tilfredsstillende i en jobb”*. De ansatte har høy grad av autonomi og *”har god styring på arbeidssituasjonen”*. Det er også mer gunstige arbeidstider for ansatte innenfor helse å jobbe på høgskolen og dermed slippe vakter som vanskelig lar seg kombinere med familielivet. På høgskolen er det fleksibel arbeidstid der de ansatte disponerer tiden selv og velger om de vil arbeide på kontoret eller *”ta med deg jobben hjem”*.

For de fleste ansatte på ØIS var det også mye knyttet til bosituasjon som første til at Høgskolen i Molde ble valgt som arbeidsplass i stedet for et annet universitet eller en annen høyskole. De ansatte verdsetter tryggheten med å være statlig ansatt samtidig som de få muligheten til å sette seg godt inn i arbeidet og gjøre sitt beste. En ansatt fra ØIS mener at *”tryggheten å være statsansatt, det er et godt liv”*.

## 5.0 Analyse og drøfting

I dette kapittelet vil jeg analysere og drøfte funnene fra intervjuene som ble presentert under forrige delkapittel. Strukturen vil følge samme utgangspunkt som delproblemstillingene og formålet er å oppnå et svar på forskningsspørsmålet:

### *Hvordan tar en kunnskapsorganisasjon som Høgskolen i Molde i bruk belønningssystemer for å motivere og øke de ansattes lojalitet?*

For å komme nærmere besvarelsen på forskningsspørsmålet skal jeg videre i oppgaven ta utgangspunkt i de fem delproblemstillingene og drøfte relevant teori opp mot disse.

- ❖ Hvilke belønningssystemer er det organisasjonen benytter seg av, og hva er begrunnelsen for at høgskolen har valgt akkurat disse?
- ❖ Er de ulike belønningssystemene en god kombinasjon i de ansattes øyner?
- ❖ Hva definerer de ansatte som motivasjon?
- ❖ Gjenspeiles dette i bedriftens belønningssystemer på de ansattes indre og ytre motivasjon?
- ❖ Og til slutt, er det skolens belønningssystem som fører til lojalitet og organisasjonsforpliktelse?

### *5.1 Belønningssystemer og begrunnelsen for bruken av disse*

Første delproblemstilling omhandler ” **Hvilke belønningssystemer er det organisasjonen benytter seg av, og hva er begrunnelsen for at høgskolen har valgt akkurat disse?**”.

Bakgrunnen for denne problemstillingen er å få klarhet i hvilke belønningssystemer skolen har til rådighet på både det individuelle og på det kollektive plan. Målet er å avdekke hvordan belønningene fungerer og motivasjonen bak disse. Belønningsteori, motivasjonsteori samt Maslows (1985) behovsteori vil bli benyttet for å videre kunne besvare denne problemstillingen.

De formelle belønningene som Høgskolen i Molde benytter seg av er fastlønn, lokale lønnsforhandlinger, kompetansemidler og videreutdanning. Ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) er udekket behov et viktig grunnlag for målrettet atferd. Lønn og belønninger er ansett som motiverende virkemidler, men at de tillegges ulik mening og



betydning av forskjellige individer. Både øvrige ledere og ansatte anser fastlønn som et positivt gode i byttehandelen for gjenytelse av arbeidsinnsats. Faktorer som ofte påvirker fastlønnen er graden av ansvar, lederfunksjon, antall underordnede, ulemper og risiko i jobben og kravet til formell kompetanse (Nordhaug 2002), slik er det også på Høgskolen i Molde. Fastlønn bidrar til å muliggjøre sammenligninger av lønnsnivå med andre virksomheter og å skapte trygghet og tillit for ansatte. Begge parter er likevel enige om at lønn ikke er den avgjørende faktoren for at ansatte har valgt høgskolen som arbeidsplass.

På individuell nivå har ansatte ved høgskolen mulighet til å søke om lønnstillegg i lokale lønnsforhandlinger. Pleffer; Einarsen og Skogstad (2005) mener at individuelle belønninger er den beste måten å stimulere til høy arbeidsinnsats og at mennesker primært jobber for penger. Ledelsen tror at dette er et tilbud de ansatte anser som positivt og skulle hatt mer mulighet for dette, selv om ledelsen ikke vil ha store lønnsforskjeller da dette kan føre til ujevn oppfattelse av rettferdighet. Ifølge Haukedal (2005) har penger og materielle goder også en symbolfunksjon og kan oppfattes som et signal og gi en tilbakemelding på suksess. Dermed vil penger og belønning i mange tilfeller styrke den indre motivasjonen fordi det tolkes som bevis på god mestring. Lønn i form av penger har vært hovedårsaken til at mennesker arbeider, dette henger sammen med motivet og ønsket om nyttemaksimering og tilfredsstillelse av materielle og sosiale behov.

Kompetansemidler i form av forskningsmidler og reisepenger er formelt sett høgskolens midler der de ansatte kan søke om å få bruke disse. Som en kunnskapsorganisasjon og en del av akademiet mener høgskolen at det er viktig og nødvendig med publikasjonsfokus. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand og eksempler på disse er lønn, bonus og frynsegoder, der arbeidet fungerer som et redskap for å oppnå belønningen. Hard HRM slik som reisepenger og publikasjonspoeng er skolens virkemidler for å oppnå innflytelse på de ansattes innsatsvilje og arbeidsmotivasjon.

På kollektivnivå er det ingen direkte belønning men det er de små driftsmidlene som forskningsgruppene kan søke på. Det er et tilbud ledere og ansatte er fornøyd med, gitt at det er klare premisser. Ifølge Nordhaug (2002) er det fremste målet med et belønningssystem; å virke motiverende på flest mulig ansatte for å bidra til økt effektivitet og produktivitet. Alle ledere og ansatte anser kollektiv belønning som et positivt innslag, og de ansatte ønsker mer av kollektive goder, da det fremmer de verdiene som ansatte

verdsetter, nemlig kollegialitet og samarbeid.

De ansattes kompetansemuligheter består av et karrieresystem der de skal få muligheten til å utdanne seg videre. Maslow (1985) beskriver selvaktualisering som det høyeste nivået i pyramiden og innebærer at den ansatte kan frigjøre kapasitet til å utvikle de anlegg, evner og egenskaper. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2003) er det dette nivået som vil komme bedriften og den ansatte mest til gode. Alderfer (1972); Kaufmann og Kaufmann (2003) har understreket viktigheten med at ansatte skal ha mulighet til å vokse som en del av belønningen og er derfor en stor motivasjon. Alderfer mener at tilfredsheten av vekstbehov avhenger av at individet har mulighet til å maksimere sin vekst.

Ledelsen mener at det gode arbeidsmiljøet, graden av autonomi og frihet i jobben er det ansatte anser som uformell belønning. Dette er belønninger som vanskelig lar seg formalisere. Alle ansatte synes arbeidsinnholdet betyr mye, der interessante arbeidsoppgaver med utfordringer, ansvar og mulighet til å bruke sine egne ressurser oppleves som en viktig del av belønningen ved sitt arbeid. Ifølge Armstrong (2007) kan arbeidsplassen i seg selv være et miljø for læring og dette belønner de ansatte fordi det gir dem muligheter til å utvikle sine ferdigheter og arbeidsevner. De ansatte vektlegger det gode kollegiale arbeidsmiljøet der de både støtter og motiverer hverandre.

### **5.1.1 Oppsummering for delproblemstilling en: Belønning og begrunnelsen for bruken av disse**

De formelle belønningene som Høgskolen i Molde benytter seg av er fastlønn, lokale lønnsforhandlinger, kompetansemidler og videreutdanning. Teorier innen hard HRM påpeker at fastlønn er den vanligste formen for belønning og selv om dette regnes som formell belønning er det også en del av et underforstått bytteforhold. Lønn og belønninger får tillagt ulike betydning av forskjellige individer slik som Busch, Vanebo og Dehlin (2010) understøtter. Lokale lønnsforhandlinger anser de øvrige lederne som en positiv mulighet for lønnstillegg og at dette er noe ansatte er fornøyd med, samt ønsker mer av. I realiteten er dette helt motsatt av det de fleste ansatte ønsker. Kompetansemidler og forskningspotten mener lederne er et system som blir oppfattet som byråkratisk med mye uforutsigbarhet, likevel blir dette sammen med driftsmidler brukt for å stimulere ansatte til å skrive grunnet publikasjonsfokus. Kollektive goder er noe både ledere og ansatte verdsetter fordi dette fremmer kollegialitet og samarbeid. Videreutdanning og mulighet for

læring og å oppnå selvrealisering er høgskolens motivasjon for å ha tilfredse ansatte. Ifølge Maslow (1985); Kaufmann og Kaufmann (2003) er dette det høyeste trinnet på behovspyramiden og de uformelle belønningen som graden av autonomi tillater ansatte å ha stor frihet i jobben samt et godt kollegialt miljø.

## ***5.2 Kombinasjon av belønningssystemet***

Andre delproblemstilling består av ”**Er de ulike belønningssystemene en god kombinasjon i de ansattes øyner?**”. For at det skal være en kombinasjon som de ansatte er tilfredse med, mener jeg at det er nødvendig å få klarhet i hva ansatte er fornøyd med og eventuelt hva de anser som systemets svakheter. Jeg synes det er relevant å trekke inn Nordhaugs (2002) betingelser for optimalt belønningssystem, og Adams (1963) sin teori om rettferdighet for å forklare hvordan de ansatte oppfatter belønningene med utgangspunkt i deres tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse. Arbeidsinnsats er en funksjon av motivasjon, og belønning er et sentralt stimulerende virkemiddel. For å oppnå dette er det ifølge Nordhaug (2002) fire betingelser organisasjonen må oppfylle: Rettferdighet, forutsigbarhet, ekstern rettferdighet og intern rettferdighet.

For å oppnå positive utfall av belønningssystemet er det nødvendig at systemet oppfattes som rettferdig av de ansatte. Alle respondentene er fornøyd og enig om at bruken av fastlønn er bra og passende grunnet tryggheten og muligheten for å planlegge sin økonomi. Det som ikke føles rettferdig er at enkelte føler de får for lite betalt sammenlignet med andre arbeidsplasser, eller at ansiennitet ikke alltid er i favør. Disse eksemplene på lønnsforskjeller skaper oppfattelse av ulik behandling og følelse av urettferdighet. Når enkelte ansatte føler de får for lite betalt påvirker dette graden av ekstern rettferdighet, som handler om å holde belønningene i tråd med det som forventes innad i bransjen, lokalsamfunn eller region. Når noen ansatte føler de får mindre betalt enn nyansatte påvirker dette den interne rettferdigheten. Likeverd blir betraktet som et prinsipp med forutsigbare, til dels sterke motiverende og demotiverende effekter på ansattes innsatsvilje og generelle motivering i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann 2003). For å oppnå en likevekttilstand er det viktig at høgskolens belønning og ansattes innsats møter de samme forventningene.

Flesteparten av respondentene på begge avdelingene påpeker lokale lønnsforhandlinger som en dårlig belønning. Selv om intensjonen bak er god og honorering av ekstraarbeid skal være på plass, er denne formen for individuell belønning feil i de ansattes øyner. Denne formen for belønning er i teorien ikke i tråd med ansattes arbeidsoppgaver, der det er mye samarbeid og lagånd.

Videre er det viktig at belønningssystemet er forståelig for de ansatte ved at den inneholder faktorer der de ansatte har muligheter til å påvirke sitt belønningsnivå. De retningslinjene og kriteriene for økt lønn kan være forskjellig fra år til år, og dette skaper uvisshet og lite forutsigbarhet. Kollegaer som ikke får økt lønn i lønnsforhandlingene prøver å rettferdiggjøre dette ved å sammenligne sin ytelse med andres. Ifølge Adams (1963); Haukedal (2001) spør mennesker seg selv om hva de får igjen for egen innsats, og sammenligner dette forholdet med det andre får for sin ytelse. Følelsen av urettferdighet oppstår når en person opplever at det han eller hun får i belønning til en gitt innsats, er avvikende fra det en annen person får for samme innsats. Ifølge Adams kan mennesker utvikle sin oppfatning om hva som er rettferdig, de sammenligner sin belønning med andres og motiveres på forskjellige måter på hvordan de skal gjøre noe med det.

Menneskers atferd styres ut fra forventninger om fremtidige belønninger, der individer står ovenfor valgsituasjoner og vurderer sannsynligheten for at de enkelte alternativene fører til ønsket belønning. Forventningsteori forklarer at mennesker er motivert for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker ut av sin jobb. De fleste ansatte på begge avdelinger mener at det til tider er et for sterkt fokus på publisering og at dette går på bekostning av mye annet, for eksempel opplever ansatte at publisasjon gis høyere status enn pedagogisk arbeid. Ansatte som trives godt med pedagogisk arbeid må prioritere bort dette, eller arbeide ekstra for å kunne møte publikasjonspresset. Skolens nåværende belønningssystem fokuserer mye på publisasjon i vitenskapelige tidsskifter enn for eksempel pedagogisk materiale, og ansatte som ønsker å skape nye arbeidsmateriale for studenter får dermed ikke samme motivasjon av denne belønningen.

De små driftsmidlene som forskningsgruppene har mulighet til å søke på er imidlertid en ordning alle ansatte er veldig fornøyd og tilfreds med. Maslows (1985) tredje trinn handler om behovet for tilknytning i det sosiale rom, med kollegaer og partnere som skaper sosial

aksept og tilhørighet. Driftsmidlene er en belønning de ansatte kan benytte til felles forskning, aktiviteter og prosjekter. Kuvaas (2008) mener at tiltak som kollektive belønningssystemer antas å føre til lojale, involverte og engasjerte ansatte, som igjen forventes å levere det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes. Herzberg mener at organisasjoner burde satse på jobberikelse og at arbeidet burde utvikles for å få flere motivasjonsfaktorer. Dette vil skape mer meningsfylt arbeid for ansatte. De ansatte trives med å støtte hverandre, gi hverandre konstruktive tilbakemeldinger, ros og å motivere hverandre.

I Norge er det en dominerende idé at mennesket er et sosialt vesen som ønsker å realisere seg selv, og dermed gis det medbestemmelse i arbeidssituasjonen som følge av arbeidsmiljøloven. Læring kan være både med intensjoner og er planlagt med mål om å trene opp ansatte ved å ha et støtteapparat og struktur, men læring er også en hverdagslig del av enhver jobb. Mennesker utvikler sine ferdigheter, kunnskap og forståelse gjennom å håndtere de utfordringer som jobben medfører. Høgskolen i Molde gir de ansatte stor ansvar og frihet i form av å kunne planlegge, strukturere og å ha valgmulighet i sitt daglige arbeid. Denne autonomien anser alle ansatte som en uformell belønning og er tilfreds med denne muligheten.

### **5.2.1 Oppsummering på delproblemstilling to: Kombinasjon på belønningssystemet**

Ifølge Nordhaug (2002) må organisasjonen oppfylle betingelsene rettferdighet, forutsigbarhet, ekstern – og intern rettferdighet for at ansatte skal oppleve belønning som et stimulerende virkemiddel, og som et resultat av dette vil ansattes arbeidsinnsats bli påvirket av deres motivasjon. Fastlønn er alle ansatte fornøyd med selv om de fleste ikke er helt fornøyd hvis de sammenligner lønnen med andre arbeidsplasser. Det blir også uttrykt følelse av urettferdighet ved at ansiennitet ikke alltid blir fremhevet som en fordel. Adams (1963); Haukedal (2001) mener at mennesker sammenligner det de får igjen av egen innsats med det andre oppnår. Dette kan igjen føre til misnøye og følelse av urett hvis en ansatts belønning er avvikende fra det en annen har fått for samme ytelse. De ansattes atferd er styrt ut fra de forventninger om fremtidige belønninger, selv om skolen forsøker å påvirke dette i form av et sterk publikasjonsfokus er det kun en liten del av de ansatte som motiveres av dette. Ansatte på begge avdelingene trives med å forske men at de også verdsetter belønningen av givende resultater fra studenter, og praksisarbeid som et resultat

av de pedagogiske arbeidsoppgavene. Kompetansemidler som ansatte kan søke på er ansatte positive til men at det kan være til dels uforutsigbarhet i hvor mye de kan oppnå, det er også mye uforutsigbarheter når det kommer til hvem og hvorfor enkelte oppnår lønnsforhøyelse i søknadsprosessen for økt lønnstillegg. De fleste ansatte på begge avdelinger er klare på at individuelle belønninger bidrar til å redusere det kollektive samarbeidet og at skolen heller burde fokusere på kollektive belønninger. Av alle høgskolens formelle belønninger er det de kollektive belønningene de ansatte verdsetter og er mest positivt innstilt til. Alle ansatte er fornøyd med de uformelle belønningene slik som arbeidsmiljø, autonomi og den store graden av medbestemmelse i sitt daglige arbeid.

### ***5.3 De ansattes motivasjon***

Tredje delproblemstilling er ” **Hva definerer de ansatte som motivasjon?**”. Med denne problemstillingen ønsket jeg å få vite de ansattes motivasjon for undervisning, forskning og andre arbeidsoppgaver, samt å få vite hva ansatte føler av ansvar, meningsfullhet og kjennskap til resultat av deres arbeidsutførelse. Teori om indre motivasjon fra Armstrong (2007), Haukedal (2001) og Kuvaas (2008), samt Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell vil bli benyttet for å drøfte denne problemstillingen.

Ifølge Deci (1975); Haukedal (2001) er indre motivasjon, den drivkraften i det menneskelige atferd og kommer enten i fra aktiviteten i seg selv, eller fra et indre behov i individet. Hackman og Oldham (1976); Einarsen og Skogstad (2005) sin teori angående jobbkarakteristikamodell handler om motivasjonselementer i selve jobben og de faktorer som påvirker arbeidstakerens motivasjon og prestasjoner. Hackman og Oldham beskriver fem sentrale kjennetegn i arbeidsmiljøet som er avgjørende for ansattes trivsel på arbeidsplassen: Ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgaveviktighet, autonomi og tilbakemelding.

Alle respondentene beskrev sin arbeidsmotivasjon som veldig høy. Deci hevder at ved indre motivasjon er prestasjonen under den ansattes egen kontroll, og alle ansatte på begge avdelinger påpeker at det er det selvdrevne engasjementet som motiverer dem i arbeidet. Ifølge Armstrong (2007) handler ikke et belønningssystem om å kun betale ansatte i form av finansielle midler, det handler også om de ikke- finansielle godene slik som anerkjennelse, læring, utviklingsmuligheter og økt ansvar. Alle ansatte har muligheten til å

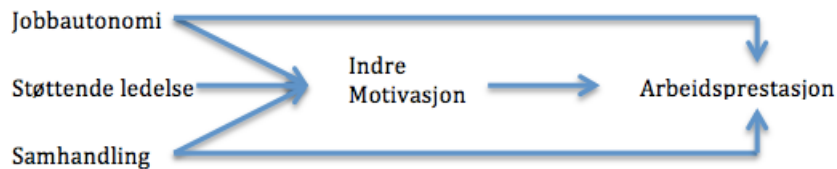
benytte ulike ferdigheter i sitt arbeid og dette er noe som bidrar til at arbeidet på lang sikt ikke blir oppfattet som ensformig og lite variert. Ifølge Hackman og Oldham er oppgaveidentitet i den grad arbeidstakeren gjør et helt stykke arbeid eller kun deler av en jobb. De fleste ansatte på begge avdelingene har muligheter til å arbeide med prosjekter over lengre tid der de selv har ansvaret for samt kan følge hele prosessen. Det er også denne delen ved arbeidet flere av de ansatte setter pris på.

På Høgskolen i Molde kan ansatte forme sin egen arbeidsdag, ha autonomi i arbeidet og påvirkbarhet på sine arbeidsoppgaver. Indre behovsfaktorer er grunnleggende biologiske behov samt behov som er knyttet til intellektuell-, estetisk tilfredsstillelse, sosial tilknytning, anerkjennelse, muligheter til personlig vekst og selvutfoldelse. Tilfeller på dette er arbeidsinnsats som er motivert av individets egen belønning av stolthet og tilfredshet med oppnådd arbeidsresultat. Alle ansatte forteller at de har et sterkt engasjement, fordi de finner arbeidet interessant og ønsker å utføre arbeidet. Indre motivasjon handler i stor grad om kontroll og styring, der den ansatte selv både mestrer, bestemmer over arbeidet og må strekke sin kompetanse for å prestere.

Som nevnt under forrige problemstilling, er det ingen av de ansatte som blir motivert av dagens formelle incentiv og belønningssystem. De ansatte har alle sine egne mål og ønsker om å prestere og å gjøre et godt arbeid. Dette er både fordi de vil oppnå en spesifikk resultat eller fordi det er selve arbeidsprosessen som de finner interessant. Myk HRM vektlegger indre motivasjon som viktige drivkrefter i organisasjoner, der den indre motivasjonen referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger slik som tilfredshet, glede eller mening knyttet til arbeidsoppgavene. Hackman og Oldham mener oppgaveviktigheten angir i hvilket virkning jobben har for utenforstående samt at individet selv synes sine arbeidsoppgaver er meningsfulle. Alle ansatte på HS nevner også at opplevelsen av at jobben de gjør er meningsfylt er en sterk motivasjonsfaktor, og de fleste ansatte på ØIS forteller at det er selve arbeidet og muligheten til å gjøre jobben ordentlig er hovedmotivasjonen. De ansatte på begge avdelinger nevner også at arbeidsmiljøet og samarbeidspartnere på forskning er en viktig bidragsyter til at de er motiverte.

Selv om ansatte ikke blir motivert av høgskolens formelle belønninger er det viktig for både høgskolen og ansatte at den indre motivasjonen er høy, da dette har en effekt på arbeidsprestasjon. Alle ansatte har en høy indre motivasjon som igjen fører til at de

frivilling ønsker å yte en ekstra innsats og oppnå en normativ indre motivasjon når de tar i et tak og har dugnadsånd når det er behov for dette. Figuren til Kuvaas (2008) illustrerer at indre motivasjon kan være viktig og det støtter teorien bak myk HRM når det gjelder hva som driver gode arbeidsprestasjoner.



Figur 8. Kilder til og konsekvenser av indre motivasjon (Kuvaas 2008).

Når det kommer til tilbakemeldinger mener de fleste ansatte at de bruker studenter og kollegaer for å få kjennskap til sitt arbeid. Dette kan være gjennom uformelle samtaler mellom kollegaene eller at de benytter studentevalueringene som tilbakemelding. En annen måte som påvirker den indre motivasjonen er belønning som støtter den ansattes oppfatning av seg selv som kompetent og selvdreven. Når de ansatte mottar gode tilbakemeldinger er dette eksempel på indre belønning, og dette blir igjen opplevd som selvaktualisering. I motsetning til de eksterne belønningene som trekker til seg ansatte som arbeidskraft, så er det de indre belønningene som holder på ansatte, samt skaper motivasjonen for å utføre attraktive arbeidsoppgaver.

### 5.3.1 Oppsummering delproblemstilling nummer tre: Ansattes motivasjon

Hackman og Oldhams (1976); Einarsen og Skogstads (2005) fem sentrale kjennetegn som er avgjørende for ansattes trivsel og motivasjon på arbeidsplassen er ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgaveviktighet, autonomi og tilbakemelding. Alle ansatte har stor ferdighetsvariasjon gjennom sin jobb og trives med den graden av ansvar for egen jobbutførelse og autonomi i sitt arbeid. Oppgaveidentitet er omfattende i den grad at ansatte ofte har påvirkbarhet og ansvar gjennom hele prosesser av prosjekter eller ved oppfølging og undervisning for studenter. På det formelle nivået mottar ansatte fra HS tilbakemeldinger på sitt arbeid via medarbeidersamtaler, dette mener ansatte på ØIS at de ikke gjør. Det de fleste ansatte på begge avdelinger får tilbakemelding fra er gjennom uformelle samtaler med kolleger og studenter. De fleste av de ansatte anser sitt arbeid som givende og dermed viktig, samt interessant og lærerik. Ifølge Deci (1975); Haukedal



(2001) er indre motivasjon, den drivkraften i det menneskelige atferd og kommer enten i fra aktiviteten i seg selv, eller fra et indre behov i individet. Alle ansatte på begge avdelingene har stor engasjement for sitt arbeid der de må strekke seg for å yte sitt beste enten det er forskning eller undervisning. Det er arbeidet i seg selv alle de ansatte anser som hovedmotivasjon. Alle ansatte har sine egne mål og ønsker å prestere sitt beste for å oppnå dette, enten det er forskning og publisering eller undervisning og veiledning. Andre faktorer som motiverer de ansatte er arbeidsmiljøet, samarbeidspartnere og studenter. Denne indre motivasjonen har en effekt på dugnadsånden der ansatte ønsker å bidra til å få ting gjort, der motivasjonen er selve arbeidet eller resultatet av arbeidet og ikke belønningen som følger.

#### ***5.4 Belønningssystemet og de ansattes indre og ytre motivasjon***

Fjerde delproblemstilling er ”**Blir de ansattes indre og ytre motivasjon gjenspeilet i bedriftens belønningssystemer?** ”. Med denne problemstillingen var jeg interessert i hvordan de ansatte responderte på ekstraarbeid og hva slags belønning de forventer i disse tilfellene. Jeg var også interessert i å vite om skolen fremhever fokus på noen spesielle belønninger for å forsikre seg om at de ansatte yter best mulig. Ved bruk av teori fra Deci, Ryan og Kuvaas (2008) om indre og ytre motivasjon, Busch, Vanebo og Dehlin (2010) og hard HRM og myk HRM, og med Vrooms (1964) forventningsteori, vil disse bidra til å drøfte denne delproblemstillingen.

Hard HRM gjenkjennes ved kontinuerlig overvåkning og ved å gi ekstra belønning for utført innsats eller prestasjon. For både ØIS og HS blir det satt opp arbeidsplan for de ulike arbeidsoppgavene, noen annen form for kontroll har ikke ansatte registrert. Hard HRM likestiller motivasjon med ytre motivasjon der drivkraften for ansattes handling kommer fra ytre belønninger. Dette kan være lønn, bonus, frynsegoder også videre. Denne teorien fokuserer på at kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten og er dermed mer knyttet til resultatet som følger. For ansatte ved Høgskolen i Molde er det slik at det er høy grad av autonomi og disponering av tid. Alle ansatte har mye ansvar og valgfrihet i sitt arbeid der de ikke blir pålagt oppgaver uten å ha gitt sitt samtykke. Når det kommer til ekstraarbeid utenom sin stillingstittel er det underforstått for ansatte ved ØIS at dette er noe de kan velge å avspasere, mens for HS er dette noe de kan få betalt for eller ”ha til gode”.

Vrooms (1964) teori fokuserer på de ansattes vurdering av egen bidrags- og belønningsbalanse, der ansatte blir motivert til atferd dersom det forventes verdifulle belønninger i forhold til ytelse. For ansatte ved høgsolen er det ikke alltid nødvendigvis den fysiske belønningen som penger, avspaseringer eller ”å ha det til gode”, men at det er en felles dugnadsånd og et ønske om å få ting gjort. Dette gjelder forskning, prosjekter, undervisning også videre.

Ytre motivasjon er ifølge Kuvaas (2008) egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver og jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende. Deci og Ryan; Kaufmann og Kaufmann (2003) påstår at belønning ikke alltid er lønnsomt, fordi en overfokusering på hard HRM med ytre belønninger kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved arbeidsutførelsen. Dette vil dermed underminere den indre motivasjonen for arbeidet. Ekstraarbeid er i utgangspunktet ikke indre motiverende, og det viktigste i ekstraarbeidet kan for ansatte være å få oppgaven løst eller få jobben gjort med et tilfredsstillende resultat.

Ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) pleier ansatte som mottar for små belønninger å redusere sin innsats, mens de som mottar for store belønninger har en tendens til å øke innsatsen. Høgsolen i Molde belønner sine ansatte for å yte mer enn det som står skrevet i sin stillingsbeskrivelse og stillingsprosent, dette fører til at de ansatte opplever det som rettferdig og tilfredsstillende når de får en ytre belønning for sin innsats. Dette skaper også en forventning for de som er vant til å motta belønning for ekstra innsats, om å ikke miste motivasjonen bak arbeidsutførelsen neste gang.

Når det gjelder skolens fokus på spesielle belønninger for å forsikre seg om at de ansatte yter best mulig så mente enkelte ansatte at det var publiseringssystemet og incentivene knyttet til dette, men at dette opplevdes mer som press enn som belønning. Viktor Vroom (1964); Busch, Vanebo og Dehlin (2010) forklarer at individet velger atferd som fører til attraktive belønninger og at motivasjon er en funksjon av prestasjoner, instrumentalitet, valens og høy motivasjon. Høy motivasjon krever dermed høy valens og instrumentalitet. Hvis en ansatt tror at innsatsen vil gi resultater og gis belønning for dette, kan motivasjonen utebli dersom belønningen ikke har noen verdi for vedkommende.

Kuvaas (2008) argumenterer for at prestasjonsbasert belønning er et lite effektivt tiltak for å øke ansattes prestasjoner, fordi det i hovedsak virker på de ansattes ytre motivasjon. Han mener at indre motivasjon blir redusert som følge av de ytre belønningene i form av materialistiske goder. De fleste ansatte trives med forskning og publisering, men ønsker å styre dette i sitt eget tempo relatert til prosjektets lengde og eventuelle passende tidsrammer. Presset på kvantitet og tidseffektivitet på publisering kan virke negativt og dempe de ansattes indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende. Det samme gjelder for fokus på vitenskapelige og ikke pedagogiske artikler og litteratur. Det gis også uttrykk for at det kan være vanskelig for nye ansatte og ansatte som ikke har mye å vise til av publisering å få finansiert deltagelse på konferanse og slikt. Med dette mener ansatte at støtteapparatet rundt publisering og forskning er manglende.

#### **5.4.1 Oppsummering fra delproblemstilling nummer fire: Belønningssystemet og de ansattes indre og ytre motivasjon**

Vrooms (1964) forventningsteori fokuserer på de ansattes vurdering av egen bidrags- og belønningsbalanse, der de ansatte blir motivert dersom de forventer belønninger i forhold til ytelse. Teori innenfor hard HRM påstår at ved ytre motivasjon er det ytre belønninger som påvirker drivkraften for ansattes handlinger. Denne teorien fokuserer på at kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten og er dermed mer knyttet til belønningen som følger. Skolens formelle belønningssystem påvirker ikke ytelsen på arbeidsutførelsen, ettersom alle ansatte yter sitt beste fordi de setter egne mål der belønningene kommer fra de uformelle belønningene. Skolens fokus på publikasjon og belønninger knyttet til dette er kun positivt mottatt av et lite fåtall, ettersom enkelte ansatte opplever dette som et press og dermed fører til en demotiverende effekt. Belønningen med publikasjoner gir også mest gevinst i form av få forfattere og raskest mulig publisering, dette fører til vanskeligheter i praksis da mye forskning er basert på samarbeid og langvarige prosjekter. Kuvaas (2008) mener prestasjonsbasert belønning er et lite effektivt tiltak for å øke ansattes prestasjoner, fordi det i hovedsak virker på de ansattes ytre motivasjon. Den indre motivasjonen blir redusert som følge av de ytre belønningene i form av materialistiske goder. De arbeidsoppgaver som de ansatte i utgangspunktet var motivert for kan dermed avta. De ansatte er alle motivert ut fra sitt eget arbeid og at de kun forventer ekstra belønning i form av avspasering eller fysiske godtgjørelser hvis det er noe utenom deres ordinære arbeidsdag eller arbeidsoppgaver.

### ***5.5 Lojalitet og organisasjonsforpliktelse***

Siste delproblemstilling har til formål å besvare ” **Er det skolens belønningssystem som fører til lojalitet og organisasjonsforpliktelse?**”. Denne problemstillingen ønsker å utforske om de ansatte blir sett og hørt, hvordan høgskolen inspirerer de ansatte til å utføre jobben og hvorfor de ansatte har valgt å jobbe på Høgskolen i Molde. Teori fra Armstrong (2007) om organisasjonsforpliktelse, og teori fra Herzbergs (1959) tofaktorteori vil bli brukt i drøftingen for denne problemstillingen.

Kuvaas (2008) argumenterer for at organisasjoner er opptatt av de ansattes organisasjonsforpliktelse eller lojalitet fordi normativ indre motivasjon er effektiv, med tanke på hensyn til å redusere behovet for kontroll og styring. Herzbergs tofaktorteori (1959) kan sees i sammenheng med samme tankegangen der han mener at hvis en ansatt trives, er vedkommende en motivert og produktiv medarbeider.

Normativt indre motiverte ansatte vil føle at deres egne interesser er i tråd med organisasjonens interesser. Enkelte ansatte føler at skolens fokus på publikasjonspoeng ikke alltid er helt i tråd med deres motivasjon, der de til tider ønsker å fokusere mer på studenter eller praksisområder. Skolens overordnede mål er tross alt å produsere kunnskap og studenter. I form av studiepoeng og forskning som opptar de ansatte, er dette mer på lik linje av ansattes interesser.

Ifølge Armstrong (2007) vil ansatte føle organisasjonsforpliktelse når de er stolt over organisasjonen og vil jobbe der. I motivasjons og ledelsesteori er engasjement, forpliktelse og motivasjon ofte komplementære begreper som både henger sammen og overlapper hverandre. Kaufmann og Kaufmann (2003) mener at ansatte har organisasjonsengasjement når de har en følelse av forpliktende engasjement ovenfor organisasjonen de jobber for. Når ansatte føler forpliktelse er det høyere sannsynlighet for at de vil bli engasjert i sitt arbeid for å hjelpe organisasjonen til å bli mer suksessfull.

Ikke- finansielle belønninger som kan ha stor betydning for effektiviteten i en organisasjon er ros og oppmuntring fra ledelsen (Nordhaug 2002). Respondentene mener de har fagorganisasjoner som har ansvaret med representasjon av sterke tillitsvalgte som får frem ansattes meninger og reaksjoner. Dessuten er Høgskolen i Molde er en liten skole og

dette forenkler kommunikasjonsprosessen ytterligere. Ifølge de fleste respondentene er det god kommunikasjon mellom de og deres nærmeste leder, og de ansatte verdsetter det å bli sett; både av ledere, kollegaer og andre tilknyttet deres prosjekter. Kuvaas (2008) argumenterer for at verbale ytre belønninger slik som ros, oppmuntring, samt materialistiske goder som kommer overraskende eller som ikke er relatert til atferden, kan bidra til å øke de ansattes indre motivasjon.

Andre ikke- finansielle belønninger som kan ha stor betydning for effektiviteten i en organisasjon er de indre belønninger som kommer fra individet selv og kan ikke kontrolleres av andre, slik som mestringsfølelse (Nordhaug 2002). Ifølge Herzberg (1959); Busch, Vanebo og Dehlin (2010) er noen av faktorene til trivsel (motivasjonsfaktorer): prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar, forfremmelse og vekst. Når det kommer til fokus på samarbeid og deltagelse mener enkelte ansatte at skolen er tydelig på at det er ønskelig at alle ansatte skal være i forskningsgrupper, ellers mener de fleste ansatte at de selv er selvgående på samarbeid. Et fokus på samarbeid og deltagelse vil være en sterk variabel for affektiv organisasjonsforpliktelse, og er ifølge Meyer og Allen (2002); Meyer et al.,(2002) den sterkeste variabelen som angir den følelsesmessige tilknytningen til, identifiseringen med og involvering i organisasjonen.

Purcell et al; Armstrong (2007) mener at suksessrike organisasjoner må møte individenes behov for å ha en god jobb og å jobbe på en flott arbeidsplass. Alle respondenter vektlegger muligheten til jobbe med sin interesse for sitt fagfelt både på undervisning og forskning. Det er arbeidet i seg selv som er den største motivasjonsfaktoren for de ansatte. Mange av de ansatte vektlegger også muligheten til å prestere sitt beste enn å bare tenke på effektivitet. Høgskolen har også gitt mange av de ansatte unike kompetansemuligheter der de får utviklet seg personlig. Høgskolen i Molde oppmuntrer og støtter sine ansatte om å utvikle seg videre og å foreta videreutdanning. Dette gir de ansatte muligheter til å vokse og å oppnå selvrealisering.

Sosiale bytteteori forklarer at når organisasjoner over tid investerer i sine ansatte, skaper det sterke relasjoner mellom medarbeidere og ledere eller eiere. Dette fører igjen til at de ansatte ønsker å gi noe tilbake. Sosiale bytteteori handler også om de sosiale, økonomiske relasjonene, og den byttekostnaden det koster den ansatte å gi avkall på relasjonen. Dette kan være arbeidsmiljøet, den tilliten mellom organisasjonene og den ansatte også videre.

Det kollegiale fellesskapet og miljøet de ansatte er en del av inspirer dem i deres hverdag og samhandling med studenter gir ansatte både motivasjon til å arbeide hardere og til å fortsette sitt pedagogiske arbeid.

Herzberg mener også at hvis det er noen faktorer som ikke er tilstede kan dette føre til mistriivsel (hygienefaktorer): organisasjonens politikk og administrasjon, lederen, arbeidsforholdene, mellommenneskelige forhold, økonomisk godtgjørelse, sikkerhet i arbeidet, mulighet til privatliv og status.

De fleste ansatte verdsetter tryggheten med å være statlig ansatt samtidig som de får muligheten til å sette seg godt inn i arbeidet og å gjøre sitt beste. De ansattes kalkulerende forpliktelse handler om den ansattes persepsjon på kostnadene og ulempene som følger ved å forlate organisasjonen. Kostnaden ved å forlate høgskolen vil være høy ettersom de ansatte da forlater et arbeidsmiljø og kollegium de er fornøyd med, samt at de har større muligheter til å ha sin jobb som hobby på høgskolen enn for eksempel i næringslivet, der fokuset går mer på profitt og resultater. Den store friheten og autonomien i arbeidet for alle ansatte muliggjør en enklere planlegging slik at arbeidet ikke influerer privatlivet, i motsetning til for eksempel skiftarbeid innen helsesektoren. De ansatte er stolt av å få jobbe med prosjekter de er engasjert for og for å kunne få prestere sitt beste, samt at mange synes arbeidet er viktig for allmennheten. Positive tilbakemeldinger fra kollegaer, studenter og samfunnet rundt bidrar også til økt status for sitt arbeid.

### **5.5.1 Oppsummering delproblemstilling nummer fem:**

#### **Organisasjonsforpliktelse og lojalitet**

Kuvaas (2008) påpeker viktigheten med organisasjonsforpliktelse og lojalitet fordi ved økt indre motivasjon vil organisasjonen kunne redusere behovet for kontroll og styring over ansatte, der de arbeider etter egne mål og har autonomi i arbeidet. Dette fører til at motiverte og lojale ansatte vil arbeide på en måte som fører til at de oppnår sine egne mål og som også er i tråd med høgskolens egne interesser. Alle ansatte har sine arbeidsområder som interessefelt og det er et brennende engasjement for å yte sitt beste for å oppnå ønsket resultat enten det er innenfor forskning eller undervisning. Det er også selve arbeidsprosessen og mestringsfølelsen når de ansatte oppnår sine mål som motiverer og oppmuntrer de til å fortsette i sitt arbeid. Nordhaug (2002) mener dette er en indre belønninger som kommer fra individet selv og kan ikke kontrolleres av andre. Ifølge

Herzbergs (1959) er en ansatt en produktiv medarbeider hvis vedkommende trives og er motivert. Motivasjonsfaktorer slik som ros og oppmuntring fra medarbeidere, studenter og ledere er et bidrag for de ansattes motivasjon og dermed også lojalitetsfølelse. Purcell et al; Armstrong (2007) mener at suksessrike organisasjoner må møte individenes behov for å ha en god jobb og å jobbe i en flott arbeidsplass. Meyer og Allen (2002); Meyer et al.,(2002) legger til at organisasjonsforpliktelse er den sterkeste variabelen som angir den følelsesmessige tilknytningen til, identifiseringen med og involvering i organisasjonen.

## 6.0 Konklusjon

For å besvare oppgavens problemstilling som er:

***Hvordan tar en kunnskapsorganisasjon som Høgskolen i Molde i bruk belønningssystemer for å motivere og øke de ansattes lojalitet?*** har jeg gjennomført ti intervjuer ved Høgskolen i Molde. For å gjøre besvarelsen mulig har jeg delt hovedproblemstillingen inn i delproblemstillinger for å kunne se nærmere på skolens belønningssystemer og de ansattes motivasjon og lojalitet.

Høgskolen i Molde benytter seg av fastlønn, lokale lønnsforhandlinger, kompetansemidler og videreutdanning som sine formelle belønninger. Alle ansatte er klare på at det er ingen av skolens formelle belønninger som påvirker deres motivasjon, og av alle skolens formelle belønninger så er det belønninger knyttet til kollektive goder som de ansatte verdsetter og gjerne ønsker mer av. Begrunnelsen er at dette fremmer og oppmuntrer til samarbeid, ettersom det er samarbeid og kollegialitet som forskning og arbeidsmiljø er basert på. Kompetansemidler og videreutdanning er motiverende ressurser som høgskolen selv kan styre og fordele, dette anser de øvrige lederne for ØIS og HS som virkemidler brukt av Høgskolen i Molde for å motivere og stimulere de ansatte til forskning og publisering, men ifølge ansatte er det de uformelle belønningene som bidrar til å utvikle deres ferdigheter og evner samtidig som de motiveres av dette.

Det er et fåtall av de ansatte som motiveres av publikasjonsfokuset og belønningene som følger med publisering i form av fysiske midler. Flere av de ansatte forteller at de oppnår stolthet og mestringfølelse når de forsker og publiserer, og at det er dette som er motivasjonen. Ansatte på både ØIS og HS trives med forskning og undervisning der det enten er givende resultater og tilbakemeldinger fra studenter, kollegaer, fagmiljøet og ledelsen som er motiverende, eller at det er arbeidsprosessen og resultatet i seg selv. Når spørsmål blir stilt angående ansattes motivasjon er det arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene som er hovedsvaret.

Alle ansatte mener at den uformelle belønningen ved høy grad av autonomi i arbeidet, å få muligheten til å styre dagen selv, og å kunne ha medbestemmelse i sitt daglige arbeid som viktige belønninger. Alle ansatte er klare på at de har stor interesse for sine fagfelt og mange omtaler også dette som deres hobby. Det er også dette de ansatte anser som



drivkraft og det er der hovedkilden til motivasjon ligger. Skolens formelle belønningssystem påvirker ikke ytelsen på arbeidsutførelsen, ettersom alle ansatte yter sitt beste fordi de setter egne mål der belønningene kommer fra det uformelle.

Skolens uformelle belønningssystem legger derimot til rette for trivsel, støttende- og inspirerende miljø ved å muliggjøre arbeidsutførelsen for de ansatte. I hovedsak er det skolens formelle belønninger som muliggjør et godt arbeidsforhold og skaper muligheter til de ansattes selvrealisering, men det er de uformelle belønningene som har bidratt til å holde på de ansatte. Det er de uformelle belønningene som muliggjør de ansattes jobberikelse, samt det sosiale miljøet som fører til at ansatte forblir lojale på Høgskolen i Molde og dermed oppfatter skolen som en god arbeidsplass.

## 7.0 Begrensninger ved oppgaven og videre forskning

Denne oppgaven har i all hovedsak fokusert på belønningssystem, ansattes motivasjon og lojalitet ved avdelingene ØIS og HS. Selv om dette er hovedstudieavdelingene ved Høgskolen i Molde, hadde det vært interessant å foretatt et forskningsprosjekt som inkluderer både skolens avdelinger samt støttefunksjoner, for å se på likhetene eller eventuelle ulikheter i ansattes motivasjon og belønninger.

Det kunne også ha vært interessant å intervju tidligere ansatte som har sluttet på Høgskolen i Molde og enten gått over til noe annet i næringslivet eller offentlige etat for å høre hvorfor organisasjonsforpliktelsen til skolen ikke var sterk nok eller hva slags motivasjon de hadde for dette. I tillegg kunne det ha vært spennende å ha tid og mulighet til å intervju flere ansatte for å få et enda klarere bilde og å få mer informasjon enn det som har kommet frem i denne forskningen. Med flere respondenter kan det også føre til et mer tydelig skille på hva respondentene på ØIS og HS mener. Dermed vil jeg konkludere med at videre forskning bør ha et bredere og større utvalg av respondenter, og med et større populasjon vil det også gjøre det enklere å generalisere.

Denne oppgaven og tidligere forskning har påpekt at kompetansesarbeidere motiveres av sin indre drivkraft og selve arbeidet, men at mange organisasjoner ikke har klart å skreddersy sitt belønningssystem for å støtte opp dette. Stor fokus på feil type belønninger kan føre til demotivasjon og også redusere indre motivasjon. Videre forskning bør derfor forsøke å finne en mulig løsning for belønningssystem tilpasset det akademiske miljøet for å oppnå det optimale potensialet for både organisasjoner og ansatte.

## 8.0 Litteraturliste

Adams, J.S (1963). *Toward an understanding of inequity*. Journal of abnormal psychology. 67, 422-436.

Andersen, S.S (1997). *Case-studier og generalisering : forskningsstrategi og design*. Bergen, Fagbokforlaget.

Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice*. 2nd edition, London, Kogan Page Limited.

Busch, T., Vanebo, J.O. og Dehlin, E. 2010. *Organisasjon og Organisering*. Oslo, Universitetsforlaget.

Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. 4 utgave. Oslo, Gyldendalforlag.

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen, Fagbokforlaget.

Haukedal, W. (2001). *Arbeids og lederpsykologi*. Oslo, Cappelens Forlag.

Haukedal, W. (2005). *Lønn, belønning og innsatsvilje. Den dyktige medarbeider*. S. Einarsen og A. Skogstad. Bergen, Fagbokforlaget.

Holme, I.M. og Solvang, B.K. (1996) *Metodevalg og metodebruk*. 3 utgave. Otta, Engers Boktrykkeri.

Jacobsen, D.I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser- innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Kaufmann, G og Kaufmann A.( 2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Slovenia, Fagbokforlaget.

Klemsdal, L. (2004). *Et inkluderende arbeidsliv? Om individualisering, organisasjon og grunnlaget for fellesskap i det nye arbeidslivet*. In H. Nafstad (ed): Det omsorgsfulle mennesket, Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmonstad & Bjørke AS

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences*. Journal of Vocational Behavior, 61, 20-52.

Nordhaug, O. (2002). *Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo, Universitetsforlaget.

Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode- en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kausstudier*. (2 utgave) Oslo, Universitetsforlaget.

Repstad, P. (2009). *Mellom nærhet og distanse- Kvalitative metoder i samfunnsfag*. (3.utgave) Oslo, Universitetsforlaget.

Ringdal, K. (2001). *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (2.utgave) Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet- fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen, Fagbokforlaget.

Straumsheim. J.P. (2013). Fakta om høgsolen. [www.himolde.no/OmHiMolde](http://www.himolde.no/OmHiMolde). Lest 02.03.2014

Straumsheim. J.P. (2013). Skolens organisering. [www.himolde.no/OmHiMolde](http://www.himolde.no/OmHiMolde). Lest 02.03.2014) Skolens organisering.

[www.himolde.no/OmHiMolde/Sider/Organisasjon/Organisering](http://www.himolde.no/OmHiMolde/Sider/Organisasjon/Organisering) Lest 03.03.2014

Straumsheim, J.P. (2013). (2013) Organisasjonskart fra:  
[www.himolde.no/OmHiMolde/PublishingImages/Organisasjonskartstort.jpg](http://www.himolde.no/OmHiMolde/PublishingImages/Organisasjonskartstort.jpg). Lest  
03.03.2014

Tjora, A. (2010.) Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo, Gyldendal Akademisk.

Torp, H. (2005). *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo, Gyldendal akademisk.

## 9.0 Vedlegg

### *Vedlegg 1*

Thuy Le

18. Desember 2013

Høyskolen i Molde

v/ Rektor Hallgeir Gammelsæter

#### **FORESPØRSEL OM SAMARBEID I FORBINDELSE MED MASTEROPPGAVE**

Viser til tilbakemelding fra flere veiledere under min presentasjon av masterskisse 1. November 2014, med forslag om at Høyskolen i Molde ville vært en passende organisasjon å skrive oppgave om. Med dette ønsker jeg å rette en forespørsel om å få mulighet til å gjennomføre datainnsamling i forbindelse med min masteroppgave som skal leveres våren 2014.

#### **Kort om meg**

Jeg er Thuy Le, masterstudent ved Høyskolen i Molde. Som sisteårsstudent på masterprogrammet i samfunnsendring, organisasjon og ledelse har jeg bestemt meg for å skrive en masteroppgave om hvordan en kunnskapsbedrift anvender belønningssystemer for å motivere og øke de ansattes lojalitet.

#### **Oppgaven**

Etter rekruttering, ansettelser og opplæring av ansatte gjelder det å sikre seg de ansattes lojalitet og å holde på de for å unngå utgifter ved å erstatte dem. I min oppgave vil jeg fokusere på hvordan høyskolen som kunnskapsorganisasjon håndterer utfordringen med å beholde sine ansatte. I teoridelen vil jeg fokusere på hvilke belønningssystemer dere benytter, og ta i bruk ulike motivasjons og behovsteorier for å forklare de ansattes lojalitet.

#### **Metodologisk tilnærming**

I forbindelse med at studiet skal baseres på den metodiske tilnærmingen casestudie, ønsker jeg først og fremst å konsentrere meg om en organisasjon. Jeg mener at høyskolen er passende for en slik analyse, og finner det derfor hensiktsmessig å gjennomføre min datainnsamling hos dere. Dette kan også være en mulighet for høyskolen å se virkningen av belønningssystemene dere har valgt, og hva de ansatte mener om disse.

#### **Gjennomføring av datainnsamling**

Jeg ønsker å gjennomføre noen intervjuer på det strategiske nivået samt noen intervjuer av ansatte på de ulike avdelingene ved hjelp av dybdeintervju. Antallet intervjuobjekter og hvilke avdelinger som skal bli brukt i datainnsamlingen, vil være avhengig av videre samtaler med både skolen og veileder Lars Rønhovde. Tidsrommet for intervjuene bør være mellom slutten av januar og midten av februar 2014.

For nærmere opplysning om min bakgrunn, arbeidserfaring og referanser viser jeg til vedlagt CV. Skulle det være annen informasjon du trenger eller har spørsmål om, er det bare å ta kontakt. Ser frem til å høre fra deg.

Med vennlig hilsen,

---

Thuy Le

e-post: [REDACTED] Telefon: [REDACTED]

## *Vedlegg 2*

### **INTERVJUGUIDE for Øvrige ledere**

#### **-Lydopptak?**

#### **Åpningsspørsmål**

- ❖ Alder?
- ❖ Stilling?
- ❖ Antall år på HiMolde?
- ❖ (Annet bakgrunn?)

#### **Type Belønning og dets funksjoner**

- ❖ Hva slags incentiv/ belønningssystem er det for ansatte på hovedavdelingene ØIS og HS? Hvilke incentiver er det på individuell- og kollektivnivå?
  - Hvordan fungerer disse?
  - Hva er motivasjonen bak bruken av disse?
    - -Hvorfor akkurat disse? (andre utdanningsinstitusjoner? Høyere hold?)
    - Hvilke er de mest brukte?
- ❖ Hva slags vurderingsgrunnlag er det på incentivene? F.eks Forskjell på alder, ansiennitet, kjønn, avdeling på utbetaling av belønninger?

#### **Tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse**

- ❖ Hva tror du de ansatte er mest fornøyd med av dagens belønningssystem? hvorfor?
  - Hvilke av incentivene motiverer de ansatte mest?
- ❖ Hva tror du de ansatte ser på som svakheter med dagens belønningssystem? hvorfor?
  - -Er det noen av incentivene som kan være demotiverende?
- ❖ Tror du de ansatte oppfatter systemet som rettferdig og hvorfor, hvorfor ikke?

#### **Ytre motivasjon/ Hard HRM**

- ❖ Hvordan responderer ansatte til ekstraarbeid utenom stillingsbeskrivelsen?
- ❖ Fremhever HiMolde fokus på belønning for å forsikre at ansatte yter best, i så fall hvordan?

#### **Indre motivasjon/ Myk HRM**

- ❖ Hvordan opplever du de ansattes motivasjon til arbeidet de utfører?
  - Synes du ansatte ofte gjør mer enn det som blir forventet ut i fra stillingsbeskrivelse/ stillingstittel?

#### **Organisasjonsforpliktelse og lojalitet**

- ❖ Hvordan blir ansatte sett og hørt for meninger og arbeidsinnsats?
- ❖ Hvordan inspirer HiMolde ansatte til å utføre jobben på best mulig måte? (kostnads? Kvalitet? Effektivitet?)
- ❖ Hvorfor tror du de fleste ansatte har valgt HiMolde fremfor næringslivet/ annet offentlig sektor?

#### **Sluttspørsmål**

Er det noe du synes jeg har utelatt å spørre om som du synes er relevant for meg å vite?

### **Vedlegg 3**

#### **INTERVJUGUIDE for øvrige ansatte ØIS/HS**

**Respondent nr**

#### **-Lydopptak?**

#### **Åpningsspørsmål**

- ❖ Alder?
- ❖ Stilling?
- ❖ Antall år på HiMolde?
- ❖ (Annen bakgrunn?)

#### **1) Belønninger (belønningsteori, behovs og motivasjonsteori)**

- ❖ Dere har fastlønn som en basis, hva synes du om denne formen for belønning i forhold til for eksempel prestasjonsbasert lønning?
- ❖ Når det kommer til incentiver på individnivå, har dere mulighet til å søke om tillegg i lønn i lokale lønnsforhandlinger:  
- hva synes du om dette? , hva synes du om måten dette blir praktisert på?
- ❖ Hvordan synes du mulighetene er for kompetanseoppbygging? /Tilrettelegging i forhold til doktorgrad/forskningsfri/faglig nettverksbygging etc.
- ❖ Når det kommer til belønning på kollektivnivå er det et system med kompetansemidler/ ”forsknings-/publiseringpotten”, hvordan fungerer dette?  
-Hva synes du om dette?
- ❖ Hva slags vurderingsgrunnlag oppfatter du at det er på incentivene (lønnsforhandling og kompetansemidler)? F.eks Forskjell på alder, ansiennitet, kjønn, fagområde, utbetaling av belønninger?
- ❖ Hva synes du om fokuset på antallet av publiseringer?
- ❖ (Kun HS): Hva synes du om bruken av timeregistreringer?

#### **2) Tilfredshet og rettferdighetsoppfattelse (sosiale motivasjonsteori, likhetsteori)**

- ❖ Hva er du mest fornøyd med av dagens belønningssystem? hvorfor?  
-Hvilke av incentivene motiverer deg mest?
- ❖ Hva mener du er svakheter med dagens belønningssystem? hvorfor?
  - -Er det noen av incentivene som kan være demotiverende? Hvorfor?
- ❖ Oppfatter du systemet som rettferdig og hvorfor, hvorfor ikke? Hvem sammenligner du det med?

#### **3) Ytre motivasjon/ Hard HRM (forventningsteori)**

- ❖ Hvordan responderer du på ekstraarbeid utenom stillingsbeskrivelsen? Forventer du godtgjørelse i form av avspasering eller slipper andre arbeidsoppgaver da?



- ❖ Fremhever HiMolde fokus på spesielle belønninger for å forsikre seg om at de ansatte yter best mulig, i så fall hvordan?

#### **4) Indre motivasjon/ Myk HRM (jobbkarakteristika, motivasjonsfaktorer)**

- ❖ Hvordan er din motivasjon i forhold til ditt arbeid? (undervisningsmotivasjon, forskningsmotivasjon, andre arbeidsoppgaver?)  
-Meningsfylt? Ansvar? Kjennskap til resultatet av arbeidet?
- ❖ Må du ofte gjøre mer enn det som blir forventet ut i fra stillingsbeskrivelse/ stillingstittel?

#### **5) Organisasjonsforpliktelse og lojalitet**

- ❖ Hvordan blir du og dine kollegaer sett og hørt i forhold til meninger og arbeidsinnsats?
- ❖ Hvordan er fokuset på samarbeid, deltagelse?
- ❖ Hvordan blir tilbakemeldinger gitt? Ros og oppmerksomhet?
- ❖ Hvordan inspirer HiMolde deg til å utføre jobben på best mulig måte? (kostnads? Kvalitet? Effektivitet? →kompetansemidler)
- ❖ Hvorfor har du valgt HiMolde fremfor for eksempel en bedre lønnet jobb i næringslivet/ annet offentlig sektor?

#### **❖ Sluttspørsmål**

- ❖ Er det noe du synes jeg har utelatt å spørre om som du synes er relevant for meg å vite?

## *Vedlegg 4*

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet**

#### ***”Belønning og motivasjon knyttet til lojalitet***

#### ***ved Høyskolen i Molde”***

#### **Bakgrunn og formål**

Jeg er Thuy Le, masterstudent ved Høyskolen i Molde. Som sisteårsstudent på masterprogrammet i samfunnsendring, organisasjon og ledelse har jeg bestemt meg for å skrive en masteroppgave om hvordan en kunnskapsbedrift anvender belønningssystemer for å motivere og øke de ansattes lojalitet. Etter rekruttering, ansettelse og opplæring av ansatte gjelder det å sikre seg de ansattes lojalitet og å holde på de for å unngå utgifter ved å erstatte dem. I min oppgave vil jeg fokusere på hvordan høyskolen som kunnskapsorganisasjon håndterer utfordringen med å beholde sine ansatte.

Utvalget av respondenter av ledere er trukket av veileder Lars Rønhovde og forsker. Utvalget av respondenter av øvrige ansatte vil bli trukket av ledere, eventuelt av veileder og forsker.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Datainnsamlingen vil kreve aktiv deltagelse i form av intervju på ca en time. Spørsmålene vil omhandle dagens belønningssystem, rettferdighetsoppfattelse, ytre og indre motivasjon samt organisasjonsforpliktelse. Data vil registreres i form av enten skriftlige notater eller lydopptak, da dette er valgfritt for respondenten.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Personopplysninger vil kun være tilgjengelig for forsker. Personopplysninger med respondentnummer vil lagres adskilt fra øvrige data.

Ledergruppen kan velge om de vil være gjenkjennelig, ellers vil øvrige ansatte ikke bli gjenkjennelig i det ferdige resultatet.

Prosjektet skal etter planen avsluttes og være ferdigstilt 15.05.2014. Personopplysninger som knytter respondentene til respondentnummer samt lydopptak, vil bli makulert ved endt prosjekt.

#### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med forsker/prosjektansvarlig Thuy Le på [REDACTED] eller [REDACTED]

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

*Vedlegg 5*

**Samtykke til deltakelse i studien**

***”Belønning og motivasjon knyttet til lojalitet***

***ved Høgskolen i Molde”***

***-Forsker/Prosjektansvarlig: Thuy Le***

(Forsker vil ta med dette skrevet til avtalt intervjudato)

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

- Jeg samtykker til å delta i intervju***
- Jeg samtykker til at lydopptak kan benyttes***
- (kun for øvrige ledere) Jeg samtykker til at personidentifiserende opplysninger kan publiseres/ lagres etter prosjektslutt]***