

Kandidatafhandling på Cand. Merc. HRM studiet
IOA Copenhagen Business School

Medarbejderes kompensationspakker – hvordan motiverer man medarbejderne for at opnå en øget effektivitet

Compensation and benefit – how to motivate the employees to achieve an increased efficiency

Udarbejdet af:

Pia Tregub

&

Semra Tural



Vejleder: Niels Møller Nielsen

Afleveringsdato: 18.07.2013

Antal anslag/sider: 214.667/120

2013

EXECUTIVE SUMMARY

This thesis examines the part of human resource management dealing with motivating employees. The purpose is to examine and discuss the challenge of motivating employees.

Because of the latest recession a lot of companies have a tendency to focus on the challenges of the economic situation, therefore forgetting that employees are a very important resource in a modern knowledge society. The companies faulty lack of focus on their organization can easily end up being a much more expensive affair immediately as well as in the future.

Unmotivated employees can result in frustration and bad behavior among them. This may lead to expensive costs for the companies both trust-wise and economically. The lack of confidence will affect the desire to work negatively, and it can result in manipulative behavior, thus harming the company. These issues lead us to look at the consequences of not focusing on the employees and how this focus should be formed, in order to capture all employees. Therefore, this thesis will also analyze which kinds of tools the employer can use to keep their employees motivated while keeping a healthy balance between the economic goals and the human resources. It is considered to be desirable to strive for intrinsic motivation, because the employees obtain a type of motivation which gives a considerable commitment, better performance, and a greater psychological wellbeing for the employees in the long run. It is not only one motivating factor that determines whether the employee is motivated or not, but rather the sum of series of motivational factors.

We conclude that it is motivating to the employees to know what is required of them in their work. Theoretically, as well as empirically, we furthermore conclude that if the employee feels he is not measured in a fair manner, it will result in a decrease in motivation. Finally, the company must keep in mind that the way employees are paid can be differentiated in order to induce the desired work culture, just as it is important to incorporate the type of work and responsibilities, in order for the compensation package to be present and have an actual influence on the employees.

Indholdsfortegnelse

EXECUTIVE SUMMARY	2
KAPITEL 1: INDLEDNING	6
1.1. Forord	6
1.2. Indledning.....	7
1.3. Problemformulering.....	11
1.4. Afhandlingens struktur.....	13
1.5. Afgrænsning	14
1.6. Metodologi.....	15
1.6.1. Videnskabsteori.....	15
1.6.2. Metode.....	17
1.7. Kildekritik.....	25
KAPITEL 2: TEORI	27
2.1. Social Kapital	27
2.2. Selvledelse	32
2.2.1. WLB hos den selvledende medarbejder	35
2.2.2. WLB som en motivationsfaktor	36
2.2.3. Kritik af selvledelse.....	37
2.3. Målstyringsteori	38
2.4. Performance Management vs. Principal-Agent-teorien	39
2.4.1. Performance Management teorien	39
2.4.2. Selve præstationsmålingen	43
2.4.3. Principal-agent teorien.....	47
2.5. Balanced Scorecard som målingsværktøj	51
2.5.1. Diskussion af BSC.....	55
2.5.2. Kritik af BSC	58
2.5.3. Fordele og ulemper ved brug af BSC.....	61
2.6. Motivation i teori	62
2.6.1. Motivation på kort eller lang sigt	62

2.6.2. Indre og ydre motivation.....	64
2.6.3. Ryan og Deci	66
2.6.4. Porter og Lawler	68
2.6.5. Crowding out effekt	73
2.6.6. Kritik af motivationsteorier	74
2.7. Total kompensationspakke	76
2.8. Sammenfatning	79
KAPITEL 3: EMPIRI	81
3.1. Demografi.....	81
3.2. Hypoteser	82
3.3. Fejlkilder	83
3.4. Chitest	85
3.5. Resultater	87
KAPITEL 4: ANALYSE	94
4.1. Hypotese 1	94
4.2. Hypotese 2	97
4.3. Hypotese 3	101
4.4. Hypotese 4	103
4.5. Hypotese 5	105
4.6. Hypotese 6	106
4.7. Hypotese 7	108
4.8. Hypotese 8	111
KAPITEL 5: KONKLUSION	114
KAPITEL 6: PERSPEKTIVERING	117
6.1. Videnskabsteori.....	117
6.2. Metode.....	118
6.3. Teori	118
6.4. Nye hypoteser	120
6.5. Læring.....	121
KAPITEL 7: DIVERSE	122

7.1. Litteraturliste.....	122
7.2. Bilag	127
7.2.1. Bilag 1	127
7.2.2. Bilag 2	128
7.2.3. Bilag 3	140
7.2.4. Bilag 4	141
7.2.5. Bilag 5	142
7.2.6. Bilag 6	149
7.2. 7. Bilag 7	151
7.2.8. Bilag 8	152
7.2.9. Bilag 9	153
7.2. 10. Bilag 10	154
7.2. 11. Bilag 11	155
7.2. 12 Bilag 12	156
7.2. 13. Bilag 13	157
7.2. 14. Bilag 14	158
7.2. 15. Bilag 15	159
7.2.16. Bilag 16	160
7.2. 17. Bilag 17	161
7.2. 18. Bilag 18	162

KAPITEL 1: INDLEDNING

1.1. Forord

Nærværende afhandlingen er udarbejdet, som et afsluttende projekt på Cand. Merc. HRM.-studiet ved Copenhagen Business School.

Formålet med afhandlingen er at udarbejde en selvstændig opgave, der belyser motivation, som en effektivitetsfremmende faktor, samt den sammenhæng der måtte være mellem de menneskelige ressourcer og virksomhedens output.

I afhandlingen har vores mål været, at vise vores evne til at anvende den, under vores uddannelse, tillærte teori, samt tilegne os ny viden gennem supplerende teorier. Ydermere har vi indsamlet empiri gennem spørgeskemaer, og denne vil vi sammenligne med teorien i en analyse.

Vi vil endvidere benytte lejligheden til at takke alle dem, som har hjulpet os under projektperioden, herunder respondenter, bivejleder, samt for støtten fra venner og familie. Sidst, men ikke mindst, tak til vores vejleder Niels Møller Nielsen, som hele tiden har stået til rådighed med gode råd og støtte.

Afhandlingen overholder Cand. Merc. HRM. studieordningens regelsæt vedrørende formalia og krav.

God læselyst!

København d. 18/07 2013

Pia Tregub

og

Semra Tural

1.2. Indledning

Afhandlingen har til formål at belyse motivation af medarbejdere i en verden, der fokuserer på at få mest muligt ud af den menneskelige ressource, til så lav en omkostning som muligt.

Der er kommet mere fokus på mennesket som ressource, i takt med skiftet fra industrisamfund til videnssamfund. I det klassiske industrisamfund var der især fokus på, hvordan maskiner kunne medvirke til en øget produktivitet. Der var tale om et fysisk produkt, der blev produceret og solgt. I løbet af de sidste årtier er der dog sket en udvikling, der især har medført en stigning i beskæftigelsen i serviceerhvervet. Jo mere immaterielle produkterne er, jo vanskeligere bliver det at adskille den organisatoriske strategi og HR strategien.¹ Som en konsekvens heraf, har der således været et øget fokus på Human Ressource Management (HRM), siden starten af 1990'erne. Dette er et strategisk værktøj til at arbejde med, og sætte fokus på virksomhedens vigtigste aktiv i videnssamfundet, nemlig medarbejderne. I det moderne videnssamfund er det således det enkelte individs viden, der i samspil med andre individers viden, bidrager til løsningen af de organisatoriske opgaver. Netop dette samspil er præget af uigennemsigthed, da det i høj grad foregår inde i personen selv, hvilket kan udgøre en udfordrende opgave for virksomheden, hvis dennes udførelse af opgaven ikke er præget af en positiv motivation.²

"Fra 1750 til 1900 blev den menneskelige viden fordoblet. Fra 1900-1950 blev den fordoblet igen. I dag tager det kun et - to år. Prognoser viser, at det i 2020 kun vil tage 73 dage at fordoble den menneskelige viden".³

I mange videnstunge virksomheder er menneskelig adfærd og relationer vigtige. Medarbejderne er blevet den centrale produktionsfaktor. Det handler om indlevelsesevnen hos en hjemmehjælper, imødekommenhed i borgerservice og omsorgen fra pædagogen. Dette er en efterspurgt, men også sårbar form for produktion. Produktion og forbrug sker nemlig samtidig, og derfor kan "produktet" ikke trækkes tilbage.⁴ Bévort et. al. beskæftiger sig i deres bog, *"Engagement i arbejdet"*, netop med det faktum, at moderne virksomheder udveks-

¹ Larsen 2010, s. 10

² Christensen 2007, s. 10 - 11

³ Hansen 2013, s. 5

⁴ Larsen 2010

ler mere end løn og arbejdskraft. Dette nye paradigme kalder de for den udvidede byttehandel. Ved den udvidede byttehandel forstås det, at virksomheden og medarbejderen ikke alene bytter løn for arbejdet, men også sociale, faglige og psykiske forhold.⁵ Dette rummer en dybere indlevelse i virksomheden fra medarbejderens side, større ansvarsbevidsthed, større fleksibilitet og et øget ønske om, at udvikle sig for arbejdets skyld. På den anden side giver virksomheden også mere end blot løn retur, idet de netop uddelegerer mere ansvar, og ledelsen i højere grad bærer mere præg af dialog, ligesom der er kommet flere sociale goder i spil, såsom sommerhuse og sportsklubber til favorable priser.⁶

I hovedtræk handler det således om, at der er kommet større fokus på relationer mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledere. Samtidig ses de menneskelige ressourcer i organisationen i større grad, som værende et aktiv i sig selv. Derved udvides det sociale fællesskab ud over det rent arbejdsmæssige og den simple byttehandel mellem løn og arbejdskraft. Modellen bygger på en dansk forskningstradition og er derfor relevant i forhold til afhandlingen, som netop afgrænser sig til Danmark. Den udvidede byttehandlen tager afstand fra Taylors ideal omkring den økonomiske kontrakt, magten og maskinsynet,⁷ og kigger i stedet på medarbejderens involvering i virksomheden og deres identifikation med denne.

*”Hvor idealet i den simple byttehandel var at reducere arbejdskontraktens indhold til en række målbare gensidige forpligtelser, er idealet i den udvidede byttehandel at synliggøre og nyttiggøre arbejdskontraktens upræcise karakter”.*⁸

Det vigtigste i den nye byttehandel er derfor tilliden mellem arbejdsgiver og nogle gensidige forventninger til hinanden. De kontraktlige forventninger bliver således suppleret af den psykologiske kontrakt. I den udvidede byttehandel bliver arbejdet ikke kun udført, som et resultat af ydre compensation, men også de sociale relationer og autonomi bliver afgørende for arbejdets udførelse. Den indre belønning er således i langt højere grad kommet i spil.

⁵ Bévort, Jensen & Prahl 1995

⁶ Bévort, Jensen & Prahl 1995

⁷ Lazear & Gibbs 2009, s. 186-188

⁸ Bévort, Jensen & Prahl 1995, s. 101

Dette kan give medarbejderen en øget følelse af tilhørsforhold til virksomheden, samt en indre glæde ved at udføre arbejdet.

Inden finanskrisen for alvor manifesterede sig i 2008 var der et stort fokus på fastholdelse og tiltrækning af vigtige menneskelige ressourcer og viden, da der var stor rift om den enkelte medarbejder. Under den igangværende krise, vurderer vi dog ikke, at fastholdelse er af essentiel karakter. I dag taler man i stedet for om effektivitet, og hvordan man får mest muligt ud af de menneskelige ressourcer på en effektiv og profitabel måde. Det er således udvikling og motivation, der er overvejende fokus på. Man kigger på, hvordan man motiverer medarbejderne til at yde deres bedste.

Øges motivationen hos medarbejderen, kan det medføre at trivslen øges, og fastholdelse vil være en naturlig afledt konsekvens heraf. Pointen er, at man ikke helt må fjerne fokus fra fastholdelse, fordi man på denne måde risikerer at miste vigtig viden og vigtige ressourcer, når krisen er på retur. En talemåde siger, at økonomien har 7 års opsving og 7 års nedsving, hvorfor virksomheder må tænke langsigtet, og ikke kun fortabe sig i den aktuelle lavkonjunktur, hvor arbejdskraft ikke er en mangelvare. Vi vil ikke fokusere direkte på fastholdelse i afhandlingen, men benytte motivation og effektivitet som nøglebegreber. Man må dog ikke glemme, at det ikke er længe siden, at mange virksomheder snakkede om, hvor svært det var at tiltrække medarbejdere, da disse kunne vælge og vrage blandt stillinger. Det er nu, under lavkonjunkturen, der skal skabes en motivation hos medarbejderne, der sikrer en tilfredshed med jobbet, så de under næste periode med højkonjunktur vælger at blive. Det er vigtigt, at man ikke glemmer mennesket som ressource, og at den tavse viden de rummer, kan være en afgørende konkurrencemæssig fordel for virksomheden. I videnssamfundet lever mange virksomheder, som vi har været inde på, netop af den viden medarbejderne besidder.

Mange virksomheder har som konsekvens af den økonomiske krise øget fokus på deres økonomiske bundlinje og virksomhedens output. Medarbejderne har længe løbet stærkt for at nå de økonomiske mål, men dette har resulteret i at bl.a. stress er gået hen og blevet en folkesygdom. Stress er blevet gjort til et individuelt problem, men det er et kollektivt pro-

blem, idet konsekvensen ikke kun rammer medarbejderen selv. Det er en stille form for protest, som skyldes det pres der ligger på folk i dag. Da arbejdslivet i dag er blevet det centrale i vores liv, samt der konstant ligger et krav om at skulle udvikle sig både i form af vores selvrealiseringstvang og kravet fra arbejdsmarkedets udviklingstvang.⁹ Som resultat af ovenstående har begrebet work life balance (WLB) vundet indpas, og vil blive gennemgået i afhandlingen. Det handler for virksomhederne om *survival of the fittest* i disse krisetider. Der er fokus på at hænge i økonomisk og overleve på markedet. Man er nødt til også at tænke på motivation af medarbejderne på længere sigt. Larsen beskriver i sin bog et logisk paradoks, som er blevet opstillet af Pfeffer;

"De virksomheder, der kører godt, finder ikke anledning til at ændre praksis på HRM-området, mens dem, der kæmper med store problemer, ikke har mentalt, økonomisk eller tidsmæssigt overskud til at investere i HRM tiltag".¹⁰

Det kan således ofte være svært at retfærdiggøre HRM, idet det ofte er nemt at spare her, da det ikke altid er muligt at måle på bundlinjen. Netop dette paradoks er enormt vigtigt, når man skal gå ind og retfærdiggøre, hvorfor virksomheder skal investere i HRM. Et øget fokus på den sociale kapital og de menneskelige ressourcer er essentielt i vidensvirksomheder. HRM kan være altafgørende, som Ryan og Deci udtrykker det:

"For organizations to thrive, indeed in many cases even to survive, members of the organizations must be motivated to perform well. Few things are more important or more troubling for managers in their efforts to promote organizational effectiveness than the motivation of their subordinates".¹¹

Afhandlingen er udarbejdet under finanskrisen, og behandler det faktum, at man under denne ikke må glemme medarbejdernes motivation. Finanskrisen er nogle ydre vilkår, som virksomheden ikke kan påvirke direkte. Motivationen hos medarbejderne er derimod nogle indre vilkår, der foregår i virksomheden og skabes af virksomheden selv. Kun dele af medarbejdernes værdisystem er påvirket af de ydre vilkår, mens virksomheden er meget påvirket

⁹ Kristensen & Hermann 2005

¹⁰ Larsen 2010, s. 23

¹¹ Ryan & Deci 1985, s. 294

af de ydre økonomiske omstændigheder. Der er derfor ikke lighedstegn mellem medarbejdernes motivation og virksomhedens økonomiske bundlinje, men afhandlingen vil belyse vigtigheden af motiverede medarbejdere, også fra virksomhedens perspektiv. Medarbejdernes motivation kan dog føre til en øget effektivitet og derfor have positiv effekt på bundlinjen, men det er vigtigt at gøre sig bevidst, at det ikke fungerer den anden vej rundt. Det vil sige, at en god bundlinje ikke nødvendigvis øger medarbejdernes motivation.

1.3. Problemformulering

Under lavkonjunktur er effektivitet og motivation nøgleordene. Det handler om, hvordan man får mest muligt ud af medarbejdernes ressourcer. På samme tid er det vigtigt, at man er opmærksom på, at medarbejderne skal være motiverede til at yde, også på lang sigt. Det handler således om at fastholde og understøtte motivationen med henblik på at øge effektiviteten på den lange bane. Blandt andet kan manglende mål, uklare multitasking situationer og upræcis kommunikation kan sænke medarbejdernes effektivitet og motivation.¹² Andre faktorer kan også være altafgørende, og vil blive behandlet i afhandlingen.

Motivation handler om at få individet til at yde en høj konstant indsats i et længere perspektiv. Dette leder os frem til følgende problemformulering:

Hvordan motiveres medarbejdere bedst muligt, for at øge effektiviteten, og hvilke sammenhænge er der mellem de menneskelige ressourcer og output?

Vi ønsker i afhandlingen at forklare den *teoretiske, empiriske og analytiske* sammenhæng der måtte være i forhold til ovenstående problemformulering.

"Målet for den realistisk inspirerede forsker er så objektivt og neutralt som muligt at beskrive og levere forklaringer på de fænomener og forhold, som forskeren gør som genstand for sin undersøgelse".¹³

¹² Hansen 2013, s. 6

¹³ Mik-Meyer & Justesen 2011, s. 19

Således lægger vi, allerede ved formuleringen af problemformuleringen, op til at anlægge et realistisk perspektiv, hvilket vi vil komme ind på i afsnittet om videnskabsteori. For at besvare ovenstående problemformulering har vi opsat nogle underspørgsmål. Den første del af problemfeltet vil belyse de motiverede medarbejdere og den effektivitet der opnås gennem denne. Følgende underspørgsmål er opstillet:

- *Hvad motiverer medarbejderen til at yde en konstant indsats, og hvilke forskelle er der i at øge motivationen på den lange hhv. den korte bane?*
- *Hvordan sikrer man sig, at alle medarbejdere indfanges i en eventuel motivationsstrategi, som skal sikre motivationen og derigennem effektiviteten?*

Den anden del af problemformuleringen vil belyse, hvilke sammenhænge der måtte være mellem de menneskelige ressourcer og output. I bund og grund handler det om, at man i en verden, hvor man er så afhængig af den sociale kapital, ikke må glemme de menneskelige ressourcer, selv når økonomien er brændende. Omvendt må man ikke fortabe sig i medarbejdernes trivsel og motivation, for så risikerer man, at fokus fuldstændig forsvinder fra virksomhedens overlevelse og den økonomiske bundlinje. Et fokus på sammenhængene mellem trivsel og stabilt output er således altafgørende. Fjernes fokus fra medarbejderne kan dette føre til syge, stressede, demotiverede og uproduktive medarbejdere. Ligesom et manglende fokus på de økonomiske nøgletal (som lader sig belyse igennem output) kan føre til, at virksomheden må dreje nøglen. Der åbner sig også spørgsmål om, hvorvidt krisen får medarbejderne til at gå på arbejde, selvom de er syge eller om der er færre pjækkedage, når de er bekymrede for jobsikkerheden. Dette vil ikke blive behandlet yderligere i afhandlingen, men er en interessant diskussion.

Diskussionen på ovenfor side fører til følgende underspørgsmål:

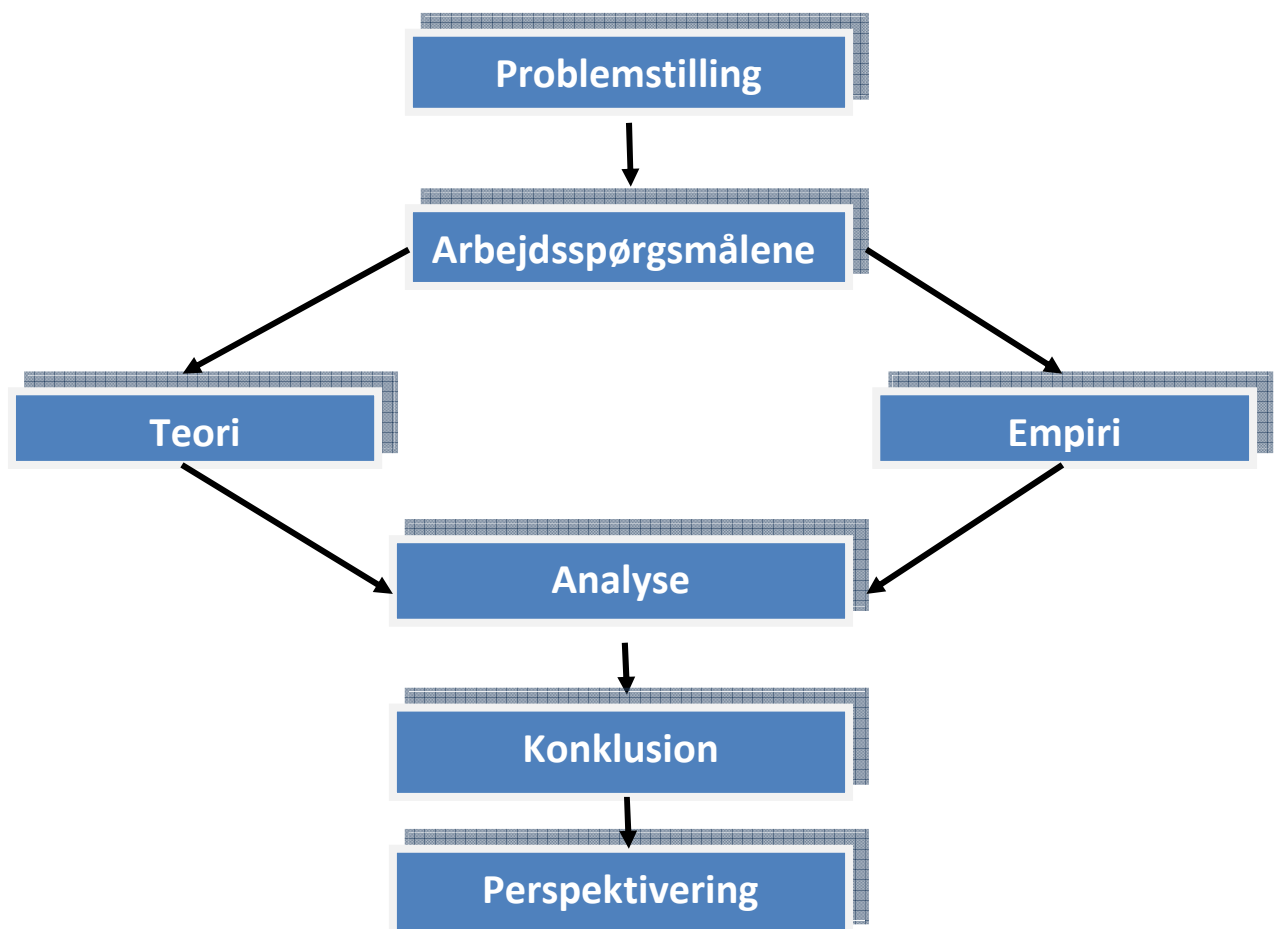
- *Hvad er konsekvensen for medarbejderne, hvis virksomheden udelukkende kigger på den økonomiske bundlinje og overlevelse?*
- *Hvilke strategiske ledelsesmetoder kan anvendes til at skabe balancen mellem de menneskelige ressourcer og output?*

I næste afsnit vil vi illustrere afhandlingens struktur, hvilket kan skabe et overblik over strukturen.

1.4. Afhandlingens struktur

Illustrationen nedenfor viser afhandlingens opbygning:

Figur 1: Afhandlingens opbygning



Indledningsvist har vi defineret en overordnet problemformulering, samt en række under-spørgsmål, som er udsprunget af denne. På baggrund af disse vil vi, dels gennem et længere teoriafsnit og dels gennem den empiri vi indsamler, forsøge at afdække vores problemfelt. Vi vil sammenholde teorierne og kigge på, hvor de er forskellige, og hvor de eventuelt overlapper. Efterfølgende vil vi præsentere empirien, og lave en analyse der sammenholder empiri og teori. Til sidst i afhandlingen vil vi konkludere og perspektivere.

Vi vil i det næste afsnit foretage en afgrænsning, der kan klarlægge afhandlingens fokusområder, og belyse de fravalg har taget for at skrive en fyldestgørende afhandling.

1.5. Afgrænsning

Indenfor HRM feltet beskæftiger man sig primært med fire hovedområder, som er tiltrækning, fastholdelse, udvikling og afvikling. I afhandlingen vil vi, som tidligere nævnt, alene fokusere på motivation, som dels kan placeres under fastholdelse og dels under udvikling. Vi afgrænser os til, at kigge på afhandlingens problemstilling i forhold til vidensmedarbejdere, da den kun er relevant for disse. Standardproduktion tilskynder ikke nødvendigvis kreativitet, vidensdeling og den store indre motivation i det hele taget, men for vidensmedarbejderen er denne altafgørende. Jo mere immateriel produktionen er, jo større skal sammenhængen mellem virksomhedens strategi og HR strategi være, idet de menneskelige ressourcer i højere grad kommer selvstændigt i spil.

Geografisk set afgrænser vi os til kun at afdække de danske ansatte og de motivationsfaktorer, disse lader sig påvirke af. Teorierne der inddrages er udenlandske, men gennem vores empiri ønsker vi at kigge på, hvorvidt de også kan siges at gøre sig gældende i Danmark for danske medarbejdere. I perspektivering vil vi komme med en lille diskussion af, hvordan det kunne have påvirket afhandlingen, hvis vi ikke havde afgrænset os geografisk. Vi har undladt at fokusere på en bestemt virksomhed, sektor, branche eller afdeling, for derigennem at kunne kigge på en generel tendens og ikke kun et øjebliksbillede i et bestemt udsnit af arbejdsmarkedet. Vi afgrænser os ikke yderligere, men vi vil lave nogle demografiske opdelinger. Disse være sig køn, alder, offentligt eller privat ansat, uddannelse og stillingsbetegnelse, som gør det muligt at se på eventuelle sammenhænge og forskelle. Vi har indsamlet 145 respondenters besvarelse, og vi ønsker at foretage en række X^2 -tests ud fra disse.

Vores teori vil primært fokusere på de udfordringer, som virksomhederne, i den aktuelle lavkonjunktur, står over for. Gennem et øget fokus på medarbejdernes motivation kan virksomhederne sikre en effektivitet, der kan medvirke til et konstant output. Vi vil, i løbet af afhandlingen, berøre emner som trivsel og stress, men dette er ikke en del af afhandlingens hovedfokusområde.

1.6. Metodologi

I indeværende afsnit vil gennemgå de respektive underspørgsmål og forsøge at klarlægge hvilke teorier, der eventuelt vil kunne besvare og belyse disse. Vi vil gennem afhandlingen stille skarpt på teoriernes begrænsninger, og kigge på de forskelle og ligheder, der måtte være mellem teori og empiri, samt teorierne imellem.

Vi vil starte afsnittet med at beskrive, hvilke væsentlige metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser der er blevet gjort i forhold til afhandlingens opbygning. Vi vil først definere den metode og det videnskabsteoretiske ståsted der bedst finder anvendelse i afhandlingen. Vi ønsker derigennem at klarlægge ud fra hvilket paradigmer virkeligheden bliver udforsket, fortolket og forklaret. Det er relevant for os at finde det mest tilstrækkelige videnskabelige paradigme, da det vil påvirke afhandlingens konkrete metode, samt have en indflydelse på hvordan empirien bliver indsamlet og behandlet. Til sidst vil vi stille os kritiske overfor vores valg og anvendelsesmetoden.

1.6.1. Videnskabsteori

Videnskabsteori omfatter mange forskellige discipliner. Grundlæggende kan man sige, at videnskabsteori stiller et spørgsmål om, hvad en god videnskabelig forklaring er. Her behøver der ikke at være enighed. Videnskabsteori er altså et videnskabeligt studium af videnskaben, eller med andre ord, en teori om teorien. Det er vigtigt at gøre klart, at videnskabssteori ikke er videnskab i sig selv, men et studium, hvor videnskabernes metoder, sandhedskriterier og forudsætninger studeres. Formålet er at opstille grundregler, grundlagsproblemer og gyldighedsproblemer indenfor forskellige videnskabelige fag og discipliner. Videnskabsteori er en uafhængig kritisk-reflekterende disciplin, der kan diskutere gyldighedsspørgsmålet vedrørende empirisk videnskabelig erkendelse. Man kan se videnskabsteori, som en mere overordnet teori om videnskab og forskning. Det kan bruges til generelle refleksioner over discipliner, fag og metoder i forhold til de genstandsområder, der ønskes at blive belyst. Videnskabsteorien skal skabe et fundament, der sikrer, at den viden som udledes, er underlagt konsistente præmisser. Det, at vi vælger en gren af videnskabsteorien, handler således om, at vi vælger hvilke spilleregler afhandlingen er underlagt. Når vi studerer mennesker som individer og deres indbyrdes relationer, er det nødvendigt at gå ind og over-

veje, hvilke videnskabsteoretiske overvejelser og paradigmer der anvendes og hvorfor. Med disse overvejelser for øje, bliver afhandlingen bygget op på et fundament der er præget af konsistente præmisser, der er underlagt det paradigme vi vælger.

Vi vil starte med at afklare afhandlingens videnskabsteoretiske ståsted. Dette vil gøre os klogere på de bagvedliggende antagelser, vi har om meningsskabelse og objektivitetsbegrebet. Vi ønsker, at der skal være konsistens mellem det valgte videnskabelige perspektiv, problemformuleringen, undersøgelsesdesignet og selve analysen. Derfor har vi foretaget et valg omkring det videnskabsteoretiske paradigme med udgangspunkt i afhandlingens problemstilling. I afhandlingen har vi, som vi allerede har nævnt, derfor valgt at bruge realismen, som det paradigme vi arbejder ud fra.

"Undersøgelser, der anvender et realistisk perspektiv, antager grundlæggende, at der findes en objektiv verden "derude", dvs. uafhængig af forskeren eller den studerende, der sætter sig for at undersøge bestemte aspekter af denne verden".¹⁴

Det realistiske paradigme vil således blive det gennemgående videnskabsteoretiske fundament for afhandlingen, og vil sikre den videnskabelige konsistens mellem problemfelt, teori og empiri. Paradigmet vil ydermere være anvendeligt, når vi i vores empiriafsnit vil forsøge at komme med nogle generelle konklusioner. Vi vil forsøge at klarlægge om de hypoteser der udspringer af teorierne, umiddelbart lader sig falsificere eller verificere i forhold til vores danske empiri. Når vi netop søger en sandhed omkring motivationsfaktorerne, antager vi, at denne findes, og vi må derfor analysere empirien med de realistiske briller på. Vi vil udarbejde et spørgeskema, der indsamler empirien, hvilket vil blive gennemgået nærmere i afsnittet omkring metode. Den viden der bliver produceret i vores teoriafsnit, skal efterfølgende anvendes i en realistisk vinkel i vores empiri. Når vi går ind og udarbejder X^2 -tests, og forsøger at komme med nogle statistiske konklusioner, er det relevant for os, at analysegenstanden kan afgrænses og tælles. Det realistiske i en sådan undersøgelse ligger principielt ikke i undersøgelsen som sådan, men i en bestemt måde at forstå resultaterne på.¹⁵ Realisterne lægger afgørende vægt på, at man kan verificere gennem observationerne, og at man bruger

¹⁴ Mik-Meyer & Justesen 2011, s. 18

¹⁵ Boelsen & Jacobsen 2010, s. 78

svarene som observationer for, at kunne tilbagevise nogle udsagn.¹⁶ Et spørgeskema kan dog ikke som sådan fuldstændig verificere eller falsificere en påstand, men den kan sandsynliggøre denne eller bidrage til, at underbygge en hypotese.¹⁷ Når vi i vores analyse forsøger at verificere eller falsificere de hypoteser, der stammer fra teorierne, gøres dette på et 95 % signifikansniveau, og er altså ikke nødvendigvis den endegyldige sandhed.

Undersøgelsens arbejdsspørgsmål bliver formuleret af afhandlingens forfattere. Hermed er vi som forskere, med til at påvirke respondenterne med vores formulering og sprog.¹⁸ Dette skaber en risiko for fejlfortolkninger, men dette vil vi gennemgå i afsnittet om fejlkilder.

1.6.2. Metode

I den første del af afhandlingen vil vi diskutere forskellige teorier og sammenligne disse, hvor det er oplagt, samt forholde os kritisk overfor teorierne. Teoriafsnittet vil danne grundlaget for vores forskning og empiriindsamling, og disse vil blive sammenholdt i den efterfølgende analyse. Empirien vil primært komme fra den kvantitative spørgeskemaundersøgelse. Afhandlingen vil bestå af:

➤ Valg af teori

Tidligere i afhandlingen kom vi frem til 4 underspørgsmål, som lod sig udspringe af den overordnede problemformulering. For at kunne besvare disse spørgsmål, vil vi i dette afsnit gennemgå de teorier, der skal skabe det primære teorigrundlag for afhandlingen. I sidste ende er målet, at vi gennem disse spørgsmål kan besvare den overordnede problemformulering. Vores teoriapparat baseres hovedsageligt på udenlandsk grundlitteratur, som vi udfordrer eller underbygger med vores indsamlede danske empiri. Vi vil nu gennemgå de valgte teorier og hvordan de vil bidrage til at belyse afhandlingens problemfelt.

Social Kapital:

Vi vil starte vores teoriafsnit med at komme ind på social kapital, der belyser de ressourcer, som individet besidder i sig selv. Som udgangspunkt har vi valgt at præsentere og diskutere

¹⁶ Boelsen & Jacobsen 2010, s. 78

¹⁷ Fuglsang & Bitsch 2005, s. 18

¹⁸ Mik-Meyer & Justesen 2011, s. 28-29

social kapital, fordi teorien fremhæver de menneskelige ressourcers betydning for en virksomhed. De menneskelige ressourcer kan i samspil give virksomheden en konkurrencemæssig fordel. Teorien går således ud på at indfange individernes menneskelige ressourcer og udnytte dem på en optimal måde til gavn for virksomheden. At bringe de menneskelige ressourcer i spil er afgørende i videnssamfundet. Fokus på den sociale kapital er også vigtig i motivationsdiskussionen, da det netop handler om at sikre udnyttelsen af den sociale kapital bedst muligt, både for at sikre outputtet, kreativitet og vidensdeling, men også for ikke at glemme den vigtigste ressource i videnssamfundet, som netop være sig medarbejderne.

Selvledelse:

I afhandlingen har vi ydermere valgt at inddrage selvledelse. En velfungerende selvledelse hos medarbejderen kan udgøre en motivationsfaktor, der kan have en positiv effekt på medarbejderens effektivitet og virksomhedens output. Selvledelse er blevet enormt vigtigt i videnssamfundet, fordi de menneskelige ressourcer, jf. social kapital, er en altafgørende faktor i virksomhedens produktion. Derfor er det vigtigt, at medarbejderen kan lede sig selv på en måde, som er i overensstemmelse med virksomhedens mål og vision. Vi vil i dette teori afsnit komme ind på, hvordan selvledelse kan hjælpe med at skabe en langsigtet motivation hos vidensmedarbejderen, der kan afføde effektivitet og motivation.

Målstyringsteori:

Vi har valgt at inddrage målstyringsteori i afhandlingen, fordi det er vigtigt for medarbejderens motivation, at målet er defineret klart, samt at dette virker opnåeligt og fair for medarbejderen. Hvis ikke dette er tilfældet, kan man risikere at medarbejderne bliver demotiverede, ineffektive og måske endda destruktive. Teorien rummer fire transaktionsomkostninger, det være sig forvrængning, risiko, manipulation og måleomkostninger. Disse kan forsøges minimeret ved hjælp af f.eks. Balanced Scorecard (BSC), som er et styrings- og ledelsesværktøj, der anvendes til at bygge bro mellem virksomhedens strategi, vision og daglig drift, herunder mellem indsats og resultater.¹⁹

¹⁹ Kaplan & Norton 2001, s. 87

Performance Management vs. Principal-agent-teorien:

Vi vil i dette afsnit foretage en gennemgang af Performance Management hhv. Principal-agent-teorien. Vi har valgt at arbejde med teorierne, for at belyse hvor stor en rolle performancemålings- og incitamentssystemet kan spille i medarbejdernes motivation, som kan være til gavn for virksomhedens output. Et velfungerende performancemålings- og incitamentssystem kan minimere de mulige transaktionsomkostninger og interessekonflikter, som virksomheden kan være udsat for. I afsnittet kommer vi også ind på tillid, som også kan være af essentiel karakter, når medarbejdernes motivation skal sikres.

Vi vil afslutte afsnittet med en diskussion af, hvordan Principal-agent-problematikken kan påvirke Performance Management diskussionen.

Balanced Scorecard:

Vi har valgt at inddrage BSC i afhandlingen, fordi det kan anvendes som en strategisk ledelsesmetode, til at skabe en balance mellem de menneskelige ressourcer og output. BSC er dermed et værktøj, som kan sammenkæde medarbejderens opgaver med organisationens overordnede vision og strategi, indenfor finansielle såvel som ikke finansielle elementer.²⁰

BSC kan i vid udstrækning hjælpe den selvledende medarbejder med, at holde fokus på kerneopgaverne og sikre en overensstemmelse mellem dennes aktiviteter og den overordnede strategi. Medarbejderne får igennem BSC viden om virksomhedens strategi, vision og mission. Dette er vigtigt for, at den selvledende medarbejder kan lede sig selv i den rigtige retning, samtidig med at denne kan se sig selv i virksomhedens store hele.²¹ Afsnittet vil slutte af med en kritik af teorien om BSC.

Motivation:

Vi vil i dette afsnit starte med at definere motivationsbegrebet og derefter komme ind på forskellen på at fokusere på motivationen på kort hhv. på lang sigt. Dette gøres, fordi vi ønsker at undersøge de faktorer, der er motiverende på længere sigt og som skaber en effekti-

²⁰ McDonnell & Gunnigle 2009, s. 202

²¹ Kristensen 2011, s. 57

vitet over længere tid som skal sikre konstant output, hvilket er afgørende for virksomhedernes overlevelse.

Vi vil med udgangspunkt i Ryan og Decis teori kigge nærmere på indre og ydre motivation, og hvordan disse defineres. Derefter vil vi viderebygge et afsnit omkring Porter og Lawlers teori for at finde ud af, hvad forventningen til den indre og ydre belønning kan gøre ved motivationen. I forlængelse af dette vil vi drage en parallel til Herzbergs motivationsteori. Vi vil afslutte afsnittet med en kritik af teorierne.

Total Kompensationspakke:

Til sidst vil vi komme ind på den totale kompensationspakke, og hvordan man i praksis bør sikre at den enkelte medarbejder indfanges i en overordnet kompensationsstrategi.

➤ Indsamling og behandling af empiri

Vi forventer ikke at komme med ny forskning, men gennem empirien forsøger vi at komme med en dybere forståelse af, hvilke faktorer der har en motiverende effekt på medarbejdere i Danmark. Empirien vil efterfølgende blive sammenholdt med teorien, hvilket kan udmunde i at nye områder, som ikke er underbygget af vores teori, kan dukke op. Vi bliver inspireret af vores overordnede emne, når spørgeskemaets spørgsmål formuleres.

Vores spørgeskema er udformet efter teknikken *Computer Assisted Web Interviewing (CAWI)*. Det er en metode, der har vundet indpas i takt med internettets udbredelse, et såkaldt webinterview. Metoden er praktisk og kan nå ud til mange respondenter. Desuden får vi muligheden for at ordne faste svarmuligheder i en tilfældig rækkefølge. Spørgeskemaet er blevet distribueret ud gennem vores netværk, primært over Facebook, samt på vores og vores familiers arbejdspladser. På denne måde er vi nået ud til medarbejder i både offentlige og private virksomheder af begge køn, og har fået et repræsentativt udsnit af befolkningen. Dog er der en lille fare for, at vi primært har ramt de yngre medarbejdere, men denne bias inddrages i fortolkningen. Vi har benyttet Survey Xact som bagvedliggende system for vores spørgeskemaundersøgelse.

Opbygning af spørgeskemaet:

Spørgeskemaer er en metode til at indsamle kvantitativt data, som der kan laves statistik på i en efterfølgende analyseproces.

Selve formuleringen af spørgsmål og svarkategorierne kan være med til at højne undersøgelsens præcision, validitet, reliabilitet og relevans.²²

- **Reliabilitet** handler om, at gentagne målinger vil give samme resultat, altså at undersøgelsen er pålidelig og reproducerbar.
- **Validitet** handler om, at forskeren er i stand til at formulere spørgsmålene så respondenterne forstår disse og at respondenterne kommer med et svar som forskeren kan fortolke, dvs. at man måler på det man rent faktisk ønsker at måle.
- **Relevans** handler om, at man kun skal stille spørgsmål til det man rent faktisk kan bruge i sin undersøgelse.
- **Præcision** handler om, hvor små forskelle, der rent faktisk kan måles.

Netop disse fire kriterier er de videnskabelige krav i en spørgeskemaundersøgelse.²³ Vores spørgeskema har til formål, at belyse vores problemfelt og spørgsmålene skal derfor konstrueres, så vi kan søge at få falsificeret eller verificeret de hypoteser vi opstiller ud fra teorien.

Vi har valgt at starte spørgeskemaet med en præsentation af, hvorfor vi ønsker, at respondenterne afsætter sig tiden til at besvare spørgeskemaet. Respondenterne vil blive bekendt med, at vi er i gang med at udarbejde en afhandling indenfor motivationsteori, men vil ikke blive præsenteret for hypoteser, teorier osv., da dette vil kunne påvirke denne.

Dernæst indsamles nogle demografiske baggrundsvARIABLER, som er interessante for de efterfølgende statistiske beregninger. Vi har valgt at medtage køn, alder, oplysning om hvorvidt man er ansat offentligt eller privat, uddannelse, samt stillingsbetegnelse. Vi er bekendte

²² Boolsen 2008

²³ Boolsen 2008, s. 21

med persondataloven, som forbyder at indsamle særligt følsomme demografiske oplysninger uden yderligere samtykke fra datatilsynet. Herunder falder vores valgte parametre ikke.

Fordelen ved spørgeskemaet er, at vi kan få besvaret mange spørgsmål på kort tid, og at respondenterne stadig kan forblive 100 % anonyme. Ulempen er, at svarprocenterne typisk er relativt lave og at det er svært at få et repræsentativt udsnit af den danske befolkning. Havde vi i stedet for valgt, at lave interviews kan det øge validiteten, fordi misforståelser kan udredes på stedet. Men der er nogle andre ulemper, f.eks. risikoen for større personlig bias, og at det er mere velegnet til en afhandling der er skrevet ud fra det socialkonstruktivistiske paradigme, der forsøger at kigge på en subjektiv virkelighed. Grunden til vi har valgt at indsamle vores empiri udelukkende via spørgeskemaer er, at det er langt mindre tidskrævende, der er mindre risiko for bias, samt at det er kvantificerbart.

Når vi vælger, at anskue opbygningen af spørgeskemaet og dets resultater ud fra et realistisk paradigme skyldes det, at vi søger at klarlægge sammenhængende mellem demografi og motivation. Dette kræver, at vi mener den kan belyses. Hvis vi derimod havde valgt at anlægge en social konstruktivistisk vinkel, ville motivation være socialt konstrueret i relationerne. Det kan derfor ikke forklares udelukkende i det demografiske, og forskeren ville her i stedet arbejde med åbne spørgsmål. Dette betyder, at de statistiske beregninger bliver yderst vanskelige, for ikke at sige umulige. Socialkonstruktivistene vil ikke forsøge at forklare kausale sammenhænge og vil derfor slet ikke se spørgeskemaer som et forklaringsværktøj. Menneskesynet i realismen er netop, at vi, som interviewer, og vores respondenter betragtes objektivt, og at respondenterne kan beskrives ud fra de definerede demografiske variabler.

Vores spørgeskema består primært af holdningsspørgsmål, hvor vi har valgt, at lave svarkategorier på en lukket skala. Dette medfører, at data kan analyseres. Ulemperne er, at respondenterne ikke får mulighed for at kommentere på spørgsmålene, hvilket kunne højne gyldigheden. Vi har valgt, at lave svarkategorien som en skala fra 1 til 5, hvor respondenterne skal angive, i hvor høj eller hvor lav grad denne bliver motiveret af forskellige motivationsfaktorer. For at højne gyldigheden angiver tallet 3, at man stiller sig neutral overfor det adspurgte,

således at respondenterne ikke presses ud i et svar.²⁴ Ydermere er der en kategori der hedder "ved ikke".

Vores indsamlede empiri har til formål at belyse, hvorvidt afhandlingens hypoteser kan verificeres. De to slutningsmetoder der skelnes imellem er induktion og deduktion. Induktion og deduktion adskiller sig ved, om man ordner hændelser til struktur eller struktur til hændelser.²⁵ I den induktive metode ordner man hændelser til struktur, ved eksempelvis at udlede, at alle svaner er hvide, efter at have set én hvid svane. Modsat ordner den deduktive metode strukturen til hændelsen, ved at observere at alle svaner er hvide, og derfor udlede at én svane er hvid. Den deduktive metode baserer sig således på logik, hvor argumentet slutter sig om sig selv, og ikke giver anledning til nye slutninger. Vi vil derfor arbejde ud fra en deduktiv fremgangsmåde, når vi sammenligner allerede kendte teorier med vores empiri og komme med konklusioner derefter. Ud fra vores hypoteser udleder vi nogle forudsigelser, som vi vil efterprøve i empirien, for derigennem at kunne verificere eller falsificere denne. I afhandlingen starter vi med teoretiske hypoteser, og efterprøver disse ud fra den deduktive fremgangsmåde. Argumentet kan opskrives som et argumentskema af formen:²⁶

- | | | | |
|----------------|-------------|------------------------|------------------------------------|
| 1. Hvis B så A | 2. B | 3. $\therefore A$ | (Modus Ponens – at hævde grunden) |
| 2. Hvis B så A | 2. $\neg B$ | 3. $\therefore \neg A$ | (Modus Tolens – at benægte følgen) |

Vores empiri søger således enten at verificere eller falsificere en række hypoteser, som lader sig udspringe af teorierne. Det er dog vigtigt at notere sig, at hvis en hypotese falsificeres, medfører det ikke nødvendigvis at man kan forkaste denne, *"eftersom falsifikation, i lighed med verifikation, foregår under bestemte begrænsede betingelser"*.²⁷

Da vi i empirien arbejder med en begrænset mængde data, og vi ønsker at kunne generalisere denne, er der behov for en signifikanstest, der kan sandsynliggøre, at sammenhængen ikke skyldes tilfældige variationer.²⁸ Vi forsøger, som sagt, at gøre stikprøven så stor som muligt, ved at distribuere spørgeskemaet ud til venner og bekendte gennem Facebook, Lin-

²⁴ Boolsen 2008

²⁵ Fuglsang & Olsen 2005, s. 30

²⁶ Hendricks & Stjernfelt 2007

²⁷ Fuglsang & Olsen 2005, s. 18

²⁸ Boolsen 2008, s. 119

kedin og øvrige kontakter gennem familie og arbejdsgivere. Jo større stikprøven er, des mindre vil den statistiske usikkerhed være. Typisk vælger man et signifikansniveau på 95 %, dvs., at man med 95 % sandsynlighed kan godtage hypotesen, og det er også dette signifikansniveau vi har valgt at lægge os fast på.

Endelig vil vi foretage en χ^2 -test som kan sammenlignes på tværs af vores demografiske baggrundsvariabler. Vi sammenligner det faktiske resultat med det forventede resultat, og vurderer om der er uafhængighed.

➤ Analyse

Vores kvantitative undersøgelse har til formål at teste vores teori, og herefter forkaste eller acceptere en opstillet hypotese, der er udsprunget af teorierne. Vi vil således foretage en sammenligning af den gennemgåede teori og den indsamlede empiri. Vores forskning sigter mod at finde svar på de følgende 4 underspørgsmål vi opstillede. Disse gennemgås nærmere i det følgende.

1. Hvad motiverer medarbejderen til at yde en konstant indsats, og hvilke forskelle er der i at øge motivationen på den lange hhv. den korte bane?

Vi vil kigge på forskellige motivationsfaktorer, der har en motivationseffekt på medarbejderen. Der har i tidens løb været flere diskussioner om pisk eller gulerodsproblematikken og dennes effekt. Vi vil i afhandlingen komme ind på, hvordan bl.a. selvledelse kan være til gavn for medarbejderens langsigtede motivation. Vi vil tage udgangspunkt i Ryan og Decis definition af indre og ydre motivationsfaktorer, samt Porter og Lawlers forventningsteori.

2. Hvordan sikrer man sig, at alle medarbejdere indfanges i en eventuel motivationsstrategi, som skal sikre motivationen og derigennem effektiviteten?

Her skal der som udgangspunkt anerkendes, at alle mennesker er forskellige. Når man først kommer til denne anerkendelse, kan man begynde at kigge på, hvad der så motiverer den enkelte. Til at besvare dette underspørgsmål, bruger vi teorien om den

totale kompensationspakke, samt målstyringsteorien, der sikrer at alle medarbejdere indfanges, og måles på den rigtige måde.

3. Hvad er konsekvensen for medarbejderne, hvis virksomheden udelukkende kigger på den økonomiske bundlinje og overlevelse?

Vi har en forventning om, at et manglende fokus på virksomhedens medarbejdere vil være omkostningsfuldt. Dette skyldes, at der eksempelvis er risiko for stress og et øget sygefravær. Hvis fokus flyttes fra medarbejdere og til bundlinjen, kan det skabe nogle umotiverede medarbejdere, fordi medarbejderen ikke føler sig set, hørt eller værdsat. Situationen kan afføde en lavere grad af effektivitet, som kan afspejles i outputtet. Det kan også resultere i mistillid, der kan skabe en risiko for, at medarbejderne udnytter asymmetrisk information til dennes fordel. Af denne grund vil vi i afhandlingen komme ind på Principal-agent-teorien og Performance Management teorien. For at besvare dette underspørgsmål vil vi endvidere kigge på de fordele, der kunne være ved at holde et fokus på social kapital.

4. Hvilke strategiske ledelsesmetoder kan anvendes til at skabe balancen mellem de menneskelige ressourcer og output?

Vi vil her undersøge om BSC kan udfylde denne opgave. BSC indfanger ikke alene de kvantitative data, men er også et forsøg på at indfange de kvalitative. Dette kan være medvirkende til at mindske forvrængningen, som bl.a. opstår i Principal-agent-teorien.

1.7. Kildekritik

I afhandlingen anvender vi teorier, der stammer fra udlandet. Det betyder, at der er risiko for, at teorien ikke er egnet til det danske samfund. Dette kan skyldes, at vi i Danmark ikke er en del af den samme kultur, har de samme forventninger og det samme miljø som i den øvrige verden. Dette vil vi undersøge i afhandlingen.

Vi har primært benyttet os af artikler og bøger vi har fundet frem til gennem CBS' artikeldatabaser, samt på bibliotekerne. Vi har også benyttet os af enkelte artikler vi har fundet gen-

nem Google, men vi har vurderet, at disse er skrevet af anerkendte forskere og professorer, hvorfor vi har valgt at inddrage dem i afhandlingen. Vi er klar over, at de artikler og teorier vi inddrager, ikke nødvendigvis skal ses på som sand og objektiv viden, men som et resultat af forskning, undersøgelser og statistik, som aldrig fuldstændig kan afdække virkeligheden. Vi forsøger at teste gyldigheden af teorierne i vores analyse, hvor disse sammenholdes med empirien.

KAPITEL 2: TEORI

2.1. Social Kapital

I tråd med problemformuleringen for afhandlingen vil vi starte med, at lægge fokus på social kapital og de ressourcer medarbejderen besidder i sig selv. Social kapital handler om, at indfange de menneskelige ressourcer, og udnytte dem på den bedst mulige måde, således at kompetencerne indfanges gennem oplevelsen af retfærdighed, tillid og sociale relationer.²⁹ I denne teori anerkender man, at mennesker rummer forskellige ressourcer, og at disse i samspil, giver virksomheden en konkurrencemæssig fordel. Social kapital stiller skarpt på at individer, som et resultat af de påvirkninger og omgivelser disse befinder sig i, er forskellige. Det realistiske paradigme opererer med en realistisk ontologi, der antager, at der findes én virkelighed derude, og at virkelighedens genstande har iboende essentielle egenskaber.³⁰ Når vi vælger at anskue social kapital med realistiske briller på, antager vi, at man kan klarlægge den sociale kapital og gå ind og arbejde med denne. Det handler om, at der er en sandhed om begrebet, og at denne kan adresseres og bruges.

Social Kapital har til formål at øge trivslen, skabe bedre vilkår for udførelsen af kerneopgaven og ikke mindst højne fremmødet.³¹ Social kapital er et udtryk for sammenhængskraften i et samfund og bygger på, at man ved at indgå i sociale relationer i et netværk, som er baseret på tillid, kan opnå øgede ressourcer gennem relationer.³² Det gælder om at få individernes mål til at stemme overens med de organisatoriske mål, således at medarbejderne arbejder for samme kerneopgave, samt at netværk og synergier udnyttes på en optimal måde. Dette leder tankerne over på BSC, som netop er et værktøj, der kan bruges til at guide de personlige mål i den ønskede retning, hvilket vil blive gennemgået nærmere i afsnittet om BSC. Helt overordnet er social kapital blevet betegnet som netværksbaserede samarbejdsrelationer, der for den enkelte aktør udgør en ressource på linje med f.eks. finansiel og human kapital.³³

²⁹ Ledelseidag.dk nr. 1 januar 2010

³⁰ Mik-Meyer & Justesen 2011, s. 18

³¹ Ledelseidag.dk nr. 1 januar 2010

³² Ledelseidag.dk nr. 1 januar 2010

³³ Svendsen 2001

Professor i management Jody Gittel snapper indenfor Social Kapital om den stærke trekant:³⁴

1. Kunde/borgertilfredshed eller loyalitet
2. Høj social kapital og trivsel på arbejdspladsen
3. Høj produktivitet, kvalitet og innovation

Denne trekant binder alle snitfladerne i organisationen sammen. Når man er inde i den gode spiral, påvirker de tre faktorer til stadighed hinanden i en positiv retning.³⁵ Den helt afgørende pointe er, at høj social kapital er vejen til både høj trivsel blandt de ansatte og høj kvalitet og produktivitet i ydelserne.³⁶

1. *Høj social kapital øger virksomhedernes produktivitet og kvaliteten i ydelserne*
2. *Høj social kapital giver bedre psykisk arbejdsmiljø og trivsel*

Vi skal altså ikke løbe hurtigere for at øge produktiviteten, men arbejde bedre sammen på tværs af faggrupperne. Dette kan medføre, at der ikke opstår lige så meget stress, men at man i stedet forsøger at udnytte de eksisterende ressourcer på en mere effektiv måde.

*"Når medarbejdere oplever konflikter mellem arbejde og privatliv, kan de ikke udføre deres arbejde til chefens tilfredsstillelse, og de får bl.a. negativ feedback på deres opgaveløsning. Det gør dem mindre involveret i arbejdspladsen. Den processuelle retfærdighed kan skabe involvering i arbejdspladsen fordi virksomhedens procedurer giver mulighed for at medarbejderen fx tages med på råd i koordinering af arbejdsopgaver, fordeling af vagter o. lign."*³⁷

Eventuelle konflikter mellem arbejdsliv og privatliv kan således skade effektiviteten og trivslen på arbejdet, hvilket vi vil kigge nærmere på i vores diskussion af WLB. Ryan og Deci og Porter og Lawler er inde på vigtigheden af feedback, når de siger, at kompetence og feedback øger den indre motivation. De argumenterer for, at begivenheder såsom belønning, kommunikation og feedback, bidrager til følelsen af kompetence, som kan øge den indre

³⁴ Gittel 2012

³⁵ Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen 2008

³⁶ Ledelseidag.dk nr. 1, januar 2010

³⁷ Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen 2008, s. 164

motivation.³⁸ Hvis man får bekræftet, at man har kompetencer og at man er kompetent, så stiger ens indre motivation for jobbet også. Medarbejdere med en høj indre motivation er ligeledes mere tilbøjelige til at vidensdele, da disse ofte har en indre eller naturlig lyst til at dele deres viden,³⁹ og netop vidensdeling er essentielt for den sociale kapital, og virksomheder i videnssamfundet. Desuden øger autonomi og indflydelse den indre motivation⁴⁰ og ifølge ovenstående citat, ligeledes følelsen af retfærdighed.

Social Kapital står i kontrast til økonomisk kapital. Økonomisk kapital kan købes og sælges på markedet, mens den sociale kapital er mere sårbar, og derfor kræver vedligeholdelse. Ingen har eksklusiv ret til den sociale kapital, da den er indlejret i relationerne og er afhængig af, at medlemmerne i netværket vil bidrage til denne.⁴¹ Derfor er det også svært at måle effekten af den sociale kapital, da den ikke er nær så håndgribelig, som den økonomiske, men *"omfattende forskning har vist, at virksomheder med høj social kapital har en dobbelt fordel: Både høj trivsel for de ansatte og høj produktivitet/kvalitet"*.⁴²

En god social kapital kan forbedre den økonomiske kapital ved at reducere transaktionsomkostningerne i virksomheden. Transaktionsomkostningerne vil blive gennemgået senere i afhandlingen. *Tillid, retfærdighed og samarbejdsevne* er de tre dimensioner, der i samspil udgør den sociale kapital i den danske model udarbejdet i hvidbogen. De definerer virksomhedens sociale kapital, som *"den egenskab, som sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave"*.⁴³ De tre komponenter er gensidigt afhængige, da tillid og retfærdighed påvirker graden af samarbejde, og samarbejde er afgørende for at løse kerneopgaven på den mest optimale måde. De tre komponenter er illustreret på næste side.

³⁸ Ryan & Deci 2000, s. 58-60 og Ibsen & Christensen 2001, s. 97

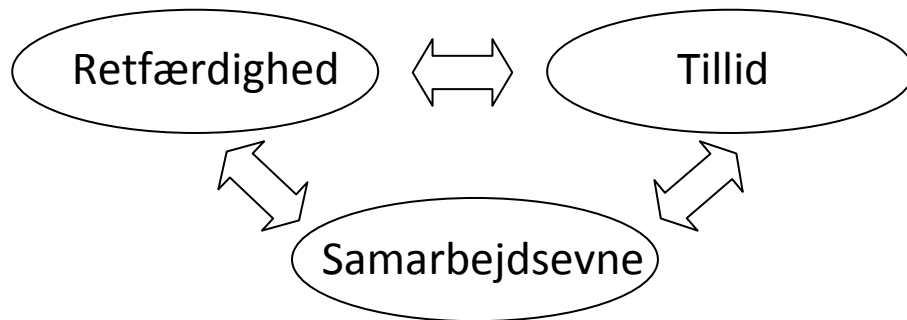
³⁹ Osterloh & Frey 2002

⁴⁰ Lønstrup 2012, s. 35, Ryan & Deci 2000 s. 56-57 og Pink 2011, s. 99-162

⁴¹ Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen 2008

⁴² Ledelseidag.dk nr. 1, januar 2010

⁴³ Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen 2008, s. 45

Figur 2: Komponenterne i social kapital⁴⁴

Der er ikke længere tale om en simpel byttehandel, men at mennesket i sig selv er en ressource, der i samspil med andre individers ressourcer, skaber en uvurderlig social kapital, som sikrer effektivitet og output. Følelsen af retfærdighed og samarbejde kan således øge tilliden. Tillid er en tilstand, hvor man accepterer egen sårbarhed på baggrund af positive forventninger til en anden persons hensigter eller opførsel.⁴⁵ Dette leder tankerne direkte over på hele principal-agent-problematikken og performance management, som vi vil komme ind på senere i afhandlingen. Der er en skævvridning i magtforholdet, idet agenten ofte sidder med mere viden om, hvad der foregår på gulvet end principalen gør, samtidig med at principalen sidder med den formelle magt, ressourcer og magten til at fastsætte mål. Problematikkerne ved fastsættelse af disse mål vil blive gennemgået i afsnittet om målstyringsteori.

Tage Søndergård Kristensen fremhæver, at ledelsen har en vigtig rolle, når det kommer til at højne virksomhedens sociale kapital. Ledelse, der er baseret på tillid, respekt og anerkendelse, fremmer engagement, motivation, vidensdeling og samarbejde i virksomheden.⁴⁶ Netop en øget motivation gennem anerkendende ledelse og feedback er bl.a. Ryan og Deci også inde på og det vil vi arbejde videre med senere i afhandlingen. I hvidbogen er deres påstand, at retfærdighed skaber social kapital, fordi medarbejdernes oplevelse af at blive be-

⁴⁴ Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen 2008, s. 43

⁴⁵ Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer 1998

⁴⁶ Ledelseidag.dk nr. 1 januar 2010

handlet retfærdigt er med til at fremme samarbejdsvilligheden og lysten til at arbejde for kerneopgaven.⁴⁷

Ovenstående gennemgang af social kapital fremstiller dette, som udelukkende værende godt, men der kan opstå en barriere for f.eks. forandringer, fordi medarbejderne bliver for afhængige af hinanden.⁴⁸ Derfor er det vigtigt, at man også gør sig dette klart, når man skal drive forandringer. Man skal huske at se mennesket, som en ressource i sig selv og ikke forsøge at drive forandringer gennem faste modeller.

Når man skal introducere en ny kompensationsstrategi i en virksomhed, er det vigtigt at gøre sig klart, hvordan dette skal gøres. Lav social kapital kunne, som beskrevet, skabe modstand mod forandring, men man er nødt til at gøre sig klart, hvilken strategi man vil benytte. Når man skal implementere selve forandringsinitiativet i en organisation, vil man altid bruge en forandringsmodel. Denne kan både være implicit og eksplicit. Implicitte modeller har begrænsninger på trods af, at de bygger på en akkumuleret erfaring. Dette skyldes at det ofte er erfaring fra én eller få individer, hvorfor deres generalisering kan være usikker. Ydermere kan det, fordi de er implicite, være svært for de øvrige implicerede at forstå frameworket i hvilket beslutningerne bliver taget.⁴⁹ Palmer et al. har beskrevet en model der hedder *"the six image framework"*, som er et forsøg på en model, der favner flere perspektiver, som organisationsforandringer kan ses ud fra.⁵⁰ Vores valg af perspektiv har afgørende betydning for den måde, vi opfatter verden på og har derfor betydning for, hvordan vi bl.a. anskuer en organisation, og hvad der skal gøres i en given kontekst. *"Director"* perspektivet ligger inden for det realistiske paradigme, hvorfor forandringer er kontrollerbare og forandringsstrategien er opnåelig og dermed operationel. Dette perspektiv på forandring beskrives, ifølge Palmer et al., som den traditionelle change management tilgang.⁵¹ Det forventes, at man under *"director"* perspektivet opnår de intendede forandringer gennem bevidste forandringsledelsesmæssige initiativer. Man taler ofte om n-step modeller. Dette er ikke helt i tråd med

⁴⁷ Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen 2008

⁴⁸ Olesen, Thoft, Hasle & Kristensen 2008, s. 53

⁴⁹ Palmer, Dunford & Akin 2009, s. 122

⁵⁰ Palmer, Dunford & Akin 2009, s. 24-34

⁵¹ Palmer, Dunford & Akin 2009, s. 27

afhandlingens fokus på social kapital og individets ressourcer der skal i spil, hvorfor vi nærmere læner os op af "navigator" perspektivet. Indenfor dette perspektiv designer forandringsmanageren forandringsprocessen så den bedst muligt passer til betingelserne og indser, at modifikationer næsten sikkert er nødvendige og det endelige outcome måske ikke er helt som planlagt.⁵²

2.2. Selvledelse

Netop fordi social kapital er blevet en vigtig produktionsfaktor, er fokus på selvledelse vigtigere end nogensinde før. På baggrund af en række ændringer i arbejdets dimensioner er arbejdslivet, for mange medarbejdere, blevet grænseløst. Dette betyder, at der er sket en radikal forandring i arbejdets traditionelle natur, hvorfor man i større grad snakker om, at lede selvledelse og lede selvet. Det grænseløse arbejdsliv betyder, at man kan være produktiv til alle tider og på alle lokalisationer. Det traditionelle produktivitetsbegreb er blevet afløst af andre succesmål, som kan være svære at eksplicitere, fordi begrebet selvledelse har vundet indpas. I og med, grænserne er ophævet, bliver behovet for selvledelse i en uafgrænset hverdag altafgørende. Historisk set har ledere og virksomheder faciliteret en skarp opdeling mellem de to sfærer, således at hvad man gjorde uden for arbejdstid, ikke kom arbejdsgiveren ved, men derimod havde arbejdsgiveren ret til fuld kontrol over arbejdstiden. Der er fra lederens side en forventning om, at en medarbejder altid har virksomhedens interesser i første række. Medarbejderne har et vist antal timer på arbejdet og et vist antal ressourcer, og hvis de skal levere mere på arbejdet, leverer de mindre derhjemme.⁵³ Det gælder således, indenfor WLB, om at se arbejdsliv og privatliv, ikke som konkurrerende, men som komplementære sfærer.

"Ved grænseløshed i arbejdet forstår vi en deregulering af arbejdet i en eller flere dimensioner. De vigtigste dimensioner er tid, sted og organisering. Takket være den teknologiske udvikling af internet og mobil-telefoni, kan arbejdet ikke alene udføres hvor og når som helst,

⁵² Palmer, Dunford & Akin 2009, s. 27-28

⁵³ Friedman, Christensen & DeGroot 1998

*selve bestemmelsen af indholdet i arbejdet og organiseringen af det overlades også i højere grad til den ansatte selv.*⁵⁴

På baggrund af det ovenstående citat får medarbejderen en større autoritet i det daglige arbejde. Med andre ord påtager medarbejderen i stigende grad også ansvaret for den ledelsesmæssige del af en arbejdsopgave, såsom planlægning, prioritering af dennes tid og kontrol.

*"Ved at anvende medarbejderens selv i ledelsesøjemed opnår virksomheden integration af individet i organisationens værdiskabelse og skaber fundament for dyb motivation og blivende engagement. Men det stiller krav til virksomheden omkring opmærksomhed på og bevidsthed om medarbejderes individuelle præferencer for, hvad der virker motiverende."*⁵⁵

Ledelsesforskeren Signe Groth-Brodersen, som er en del af et forskningsmiljø på Institut for Ledelse, Politik og Filosofi på CBS, mener, at selvledelse indebærer en fordel, idet den moderne vidensmedarbejder kan afhjælpe sin leder ved at lede sig selv.⁵⁶ Hun definerer nogle vigtige begreber indenfor selvledelse, såsom; grænsesætning, feedback og dialog. Også autonomi er, ifølge Groth-Brodersen, essentielt indenfor selvledelse, idet selvledelse uden indflydelse er værst.⁵⁷ Dette leder tankerne over på motivationsteorien af Ryan og Deci, som peger på, at medarbejderne bliver motiveret af autonomi, feedback og sociale relationer, og derfor i høj grad har et overlap til Groth-Brodersens definition af den effektive selvledende medarbejder.⁵⁸

*"Et af mine nøgleresultater viser, at når der kommer en bedre dialog om, hvad der forventes af vidensmedarbejderen, og hvornår hans præstation er god nok, bliver både hans og lederens erfaringsdannelse forbedret. De bliver simpelthen dygtigere begge to."*⁵⁹

Kristensen påpeger, at selvledelse ydermere kræver, at medarbejderen har en selvindsigt for at kunne lede sig selv, da man skal kende sine stærke og svage sider. Selvindsigt er en vigtig

⁵⁴ Albertsen, Kristensen & Pejtersen 2007, s. 63

⁵⁵ Nineways 2013

⁵⁶ Lønstrup 2012, s.35

⁵⁷ Lønstrup 2012, s.35

⁵⁸ Ryan & Deci 2000

⁵⁹ Lønstrup 2012, s.37

personlig kompetence for en selvledende medarbejder, da det er essentielt for at kunne tilpasse sig, i forhold til balancen imellem sit arbejdsliv og privatliv. Det handler også om, at individet skal erkende sig selv i den kontekst denne agerer og skal erkende sine begrænsninger.⁶⁰

Ved selvledelse får medarbejderen en form for frihed og magt. Frihed bliver, jf. Foucault, netop fremskrevet som noget, der handler om selvomsorg og selvindsigt. Individet bliver fri til at lave en refleksion over, hvem er jeg og at tage sin umiddelbarhed. Foucault er endvidere inde på, at vi uden frihed ikke kan være etiske, idet der så ikke længere er noget valg.⁶¹ For at etik skal være til, er det nødvendigt, at friheden er til stede, for ellers er der ikke mulighed for at være etisk. Frihed bliver den ontologiske betingelse for at kunne tale om etik, mens etik bliver grundlaget for refleksionen over, hvordan individet skal bruge sin frihed. Når en medarbejder nu er fri, og friheden bliver en betingelse for, at han kan skabe værdi i virksomheden, er det umiddelbare spørgsmål; hvordan skal han så bruge sin frihed, så han ikke bliver revet væk af sine lyster og passioner, i sådan en grad, at han ikke skaber værdi for virksomheden? Det er Kristensen netop også inde på, når han siger, at:

*”Ledelse af selvledende medarbejdere skal sætte fokus på kernen i arbejdet. Hvordan skaber medarbejderne værdi? Og hvad skaber ikke værdi for virksomheden. Medarbejderne skal ledes til at gøre det rigtige i arbejdet. Måden, de arbejder på, skal ramme plet i forhold til virksomhedens overordnede mål. Denne opgave kan ikke overlades til medarbejderne alene, men skal ledes af ledelsen. Lederne skal holde medarbejderne fast på målet, sørge for at gruppen samlet leverer på målet, og leder medarbejderne til at kunne lede sig selv”.*⁶²

Målet bliver givet til en selvledende medarbejder, men midlet gives ikke. Målene sætter en retning for medarbejderne, og hermed hænger frihed og kontrol sammen. Det kræver stor selvkontrol for medarbejderne, at kunne kontrollere denne frihed. Ved denne selvkontrol har medarbejderen en form for magt, og det er ifølge Foucault en slags selvdisciplinering eller selvledelse.

⁶⁰ Kristensen 2011, s. 44

⁶¹ Foucault 1988, s. 28-29

⁶² Kristensen 2011, s. 180

*"Magten er ikke det onde. Magten. Det er strategiernes spil."*⁶³

På baggrund af det ovenstående citat ser Foucault ikke magten, som værende noget eller negativt eller destruktivt. Alle relationer er magtrelationer, da magten ses, som en grundkomponent i sociale relationer.⁶⁴ Ledelsen skal agere som rammesætter for medarbejderne, og et ledelsesværktøj til dette, kan være BSC. Netop det faktum, at det er vigtigt, at lederne skal holde fokus på målet og eksplicite dette for den selvledende medarbejder, gør BSC til et brugbart værktøj i det moderne videnssamfund. Med BSC kan ledelsen sikre, at der er overensstemmelse mellem den selvledende medarbejders indsats og virksomhedens overordnede mål. Det kan altså ses som en form for frihed under ansvar. Dette vil blive gennemgået senere i afhandlingen.

2.2.1. WLB hos den selvledende medarbejder

I takt med, at arbejdslivet er blevet grænseløst, har begrebet *Work Life Balance (WLB)* vundet indpas. Begrebet indbefatter både mænd og kvinder, der har en række familiemæssige forpligtelser, som ikke kun er børnepasning.⁶⁵ Desuden henviser begrebet også til singler og unge par, der endnu ikke har familiemæssige forpligtelser, men blot har et ønske om at nyde livet uden for arbejdspladsen. På denne måde er begrebet både rummeligt og kønsneutralt. Ens WLB kan skifte over tid, og denne dynamik er interessant.

*"Jeg synes tit, jeg går alt for tidligt fra arbejdet, blot for at opdage, at jeg kommer alt for sent hjem til familien".*⁶⁶

WLB er et begreb, der, jf. det ovenstående citat, illustrerer balancen mellem individets arbejdsliv og privatliv. Netop det at finde balancen mellem arbejdslivet og privatlivet er højaktuelt og kan ses ud fra et strategisk perspektiv, der skal holde fokus på konteksten og integreres i virksomhedens organisatoriske processer. Balancen mellem arbejde og privatlivet bliver i stadig større grad vigtig i takt med, at karrierebegrebet vinder indpas. Medarbejderne har derfor et ønske om at have større fleksibilitet i forhold til, at kunne få familielivet og

⁶³ Foucault 1988, s. 36

⁶⁴ Foucault 1988, s. 27

⁶⁵ Hermann & Kristensen 2005

⁶⁶ Beauregard & Henry 2009, s. 163

arbejdslivet til at gå op i en højere enhed. Når begge forældre er på arbejdsmarkedet, vil der være behov for fleksibilitet omkring barsel og sygdom, samt når børnene skal hentes og afleveres i institution. På den anden side står arbejdsgiveren, som ligeledes ønsker, at medarbejderen udviser fleksibilitet i en turbulent økonomi, hvor kravene til produktionen er i konstant udvikling.⁶⁷

2.2.2. WLB som en motivationsfaktor

De følelser medarbejderne har på arbejdspladsen er med til at determinere hvilken slags medarbejder, man har til rådighed. Fineman mener, at følelser i organisationer har udviklet sig til, at blive et vigtigt forskningsfelt indenfor arbejdspladser. Man er opmærksom på, at følelser påvirker medarbejderens output. Hvis følelserne er positive, er det en glad og effektiv medarbejder, som gør sit arbejde tilfredsstillende.⁶⁸ Men hvis følelserne derimod er negativt præget, vil det give den modsatte effekt. Fineman er realist og ser følelser som et funktionelt værktøj til at nå et mål.

For at skabe en langvarige motivation hos medarbejderen er det en forudsætning, at have en velfungerende WLB i dennes liv, da de ellers kan være præget af en række negative følelser i form af f.eks. stress og uproduktivitet.⁶⁹ Uden fleksibilitet kan de blive stressede og som følge heraf, jf. Bason et al., blive uproduktive medarbejdere. Her kommer Bason et al. også ind på det faktum, at selvom virksomheden kan sige, at det ikke er deres ansvar, at medarbejderne har forpligtelser derhjemme, så går det alligevel meget hurtigt hen og bliver deres problem, hvis disse mister motivationen, bliver uproduktive eller melder sig syge.⁷⁰ Ifølge Finemans teori er disse følelser, som ledelsen efterlader medarbejderne med, effektivitets-sænkende, hvilket resulterer i en manglende motivation.⁷¹ Beauregard og Henry beskriver overordnet set, hvordan mange studier viser, at WLB konflikter kan have negative konsekvenser for medarbejdernes performance.⁷² Dette er også en medvirkende årsag til, at mange er af den opfattelse, at man ved at investere i WLB tiltag, kan minimere disse konflikter og

⁶⁷ Albertsen, Kristensen & Pejtersen 2007, s. 61

⁶⁸ Fineman 2000, s. 4

⁶⁹ Bason, Csonka & Ejler 2003, s. 165

⁷⁰ Bason, Csonka & Ejler 2003, s. 164

⁷¹ Fineman 2000, s. 115

⁷² Beauregard & Henry 2009, s. 3-6

dermed den negative effekt på medarbejderne og i sidste ende skabe en bedre organisatorisk performance på længere sigt.⁷³ Studier viser ligeledes, at brugen af WLB tiltag, kan være med til at generere en forbedret attitude og opførsel blandt medarbejderne.⁷⁴ Selvom Beauregard og Henry konkluderer, at der ikke er nogen klar sammenhæng mellem WLB tiltag og en øget organisatorisk performance, kan disse alligevel have en positiv betydning for organisationens profit. Nogle undersøgelser tyder på, at den øgede profit kan skyldes, at virksomhederne får en mere social profil og et bedre virksomhedsbrand, hvilket gør investorerne mere positive overfor virksomheden, i forhold til lån og investeringer.⁷⁵ Det er således altafgørende, at medarbejdernes har en sund WLB, da WLB konflikter kan have negative konsekvenser for medarbejdernes performance,⁷⁶ og disse konsekvenser kan afsløre sig gennem tiden. Den ideelle balance opfattes forskelligt af den enkelte medarbejder, og Beauregard og Henry fremhæver de individuelle behovs betydning for, hvad der er en god WLB for den enkelte.⁷⁷ En sund balance mellem arbejdslivet og privatlivet er med til at øge individets livskvalitet og trivsel, og har en væsentlige indflydelse på medarbejderens fysiske og psykiske velbefindende.⁷⁸

2.2.3. Kritik af selvledelse

Selvledelse kan, som vi har været inde på, have en række negative konsekvenser, såsom risikoen for stress og udbrændthed hos medarbejderne. Dette sker fordi medarbejderen får en større frihed og fleksibilitet til selv at styre sine opgaver, og det kan virke stressende, hvis grænserne ikke er sat på en ordentlig måde.⁷⁹ Thrift beskriver denne stressrisiko, som om virksomhederne er i en konstant alarmtilstand.⁸⁰ Hermann og Kristensen præsenterer denne alarmtilstand, som det moderne arbejdslivs største problem. Stress opstår ved, at individet får et ansvar for mere end han/hun kan styre.⁸¹

⁷³ Beauregard & Henry 2009, s. 3-6

⁷⁴ Beauregard & Henry 2009

⁷⁵ Beauregard & Henry 2009, s. 6-9

⁷⁶ Beauregard & Henry 2009, s. 3-6

⁷⁷ Beauregard & Henry 2009, s. 6-9

⁷⁸ Gröpel & Kuhl 2009, s. 92

⁷⁹ Lønstrup 2012, s. 35 og Bason, Csonka & Ejler 2003, s. 174-175

⁸⁰ Thrift 2000, s. 674

⁸¹ Hermann & Kristensen 2005, s. 12

"Med friheden følger et personligt ansvar over for arbejdet, ledelsen og kollegerne. Man er fri, men man står til regnskab for den måde, man håndterer og bruger sin frihed på".⁸²

Medarbejderne står således med friheden til at kunne realisere sig selv på den ene side, mens de på den anden side skal lære at sætte grænserne eller *"lære at flyde i dette udflydende arbejdsliv"*⁸³ og yde selvomsorg. Medarbejderen står til regnskab for den måde friheden bliver håndteret og brugt på, og det er netop det, der kan give stress og kræver nye forholdsregler.⁸⁴ Stress er usynlig og kan være behæftet med en følelse af skam. En stresset medarbejder kan have svært ved at holde balancen mellem arbejdsliv og privatliv. Selvom stress er individuelt, må det betragtes som en kollektiv reaktionsform, der afspejler en række ændringer som resultat af det grænseløse arbejdsliv.⁸⁵

2.3. Målstyringsteori

Målstyringsteorien handler i sin rene form om, at medarbejderne er styret af mål og målsætninger. Svagheden er, at medarbejderne bruger enorme mængder af tid på at dokumentere hvad de har lavet frem for, at fokuset ligger på at udføre opgaven. Pointen indenfor målstyringsteorien er, at når et mål er klart og tydeligt formuleret og defineret, og virker opnåeligt og fair så vil medarbejderens motivation til at nå målet være til stede.⁸⁶ Dette kan ses i relation til tillidsperspektivet i den sociale kapital og hele tillidsspillet i principal-agent teorien. Man skal have tillid til, at de mål ledelsen stiller afspejler en realistisk virkelighed.

I det store hele handler målstyringsteorien således om, at man styrer og leder virksomheden på baggrund af en række opsatte mål. Der sættes både mål for virksomheden som helhed og disse nedbrydes til forretningsenheder, afdelinger og individuelle mål. På denne måde ser man sammenhæng mellem individets arbejde og virksomhedens overordnede mål.⁸⁷ BSC er på samme måde et forsøg på at skabe denne *alignment* og vil blive gennemgået senere i afhandlingen. Vidensmedarbejdere er meget reflektive omkring deres job og opgaverne, hvorfor en målstyringsteori skal indfange de værdiskabende opgaver på den bedst mulige

⁸² Kristensen 2011, s. 11

⁸³ Kristensen 2011, s. 52

⁸⁴ Hermann & Kristensen 2005, s. 13

⁸⁵ Hermann & Kristensen 2005, s. 14

⁸⁶ Greene 2011, s. 186 og Bregm 1999, s. 347

⁸⁷ Drucker 1999

måde.⁸⁸ Medarbejdere er en kapitalinvestering og et aktiv der skal øge værdien for virksomheden, og skal således ikke ses som en omkostning der skal reduceres.⁸⁹ Det er således vigtigt at få mest muligt ud af de menneskelige ressourcer, og dette gøres hvis man sikrer sig, at målingerne afspejler virksomhedens vision.

Målsætningen kan f.eks. udformes konsistent med SMART modellen. På denne måde sikrer man sig, at det der måles på er motiverende for medarbejderne. Målene skal være specifikke (specific), målbare (measurable), opnåelige (achievable), realistiske (realistic) og tidsafgrænsede (time-bound).⁹⁰ Performance Management teorien arbejder videre med, hvordan man skal sætte målene, samt hvilke risici man skal være opmærksom på. Dette vil blive gennemgået i næste afsnit.

2.4. Performance Management vs. Principal-Agent-teorien

I dette afsnit vil vi komme med en gennemgang af Performance Management teorien hhv. principal-agent-teorien, og efterfølgende lave en sammenligning af disse.

2.4.1. Performance Management teorien

Et af de kritiske aspekter ved HRM strategi er, hvordan performance er defineret, målt og styret. At få definitionen på målene kommunikeret ud til hele organisationen, grupper og individer danner basis for, at man arbejder mod organisationens mål. Performancedefinitionen skal passe med organisationens kontekst og mål, og dette skal opleves som værende fair. Hvis medarbejderne anser en standard som værende uopnåelig, vil dette give et fald i motivationen.⁹¹ Bias til selvets fordel kan gøre, at både arbejdsgiver og arbejdstager synes de har overholdt deres del af aftalen, men ikke mener, at dette gør sig gældende for den anden part. Medarbejderen kan bruge eksterne faktorer, som grund for ikke at nå egne mål, mens arbejdsgiveren måske ser disse som kontrollerbare.⁹² Et eksempel på mangelfuld performancemåling er f.eks. kun at måle på kvantitet og ikke kvalitet. Nogle er af den opfattel-

⁸⁸ Hansen 2009

⁸⁹ Drucker 1999

⁹⁰ Greene 2011, s. 186

⁹¹ Greene 2011

⁹² Lazear & Gibbs 2009, s. 254 og Greene 2011 s. 29

se, at det der ikke kan kvantificeres ikke kan måles. Dette er ikke korrekt, og netop det er BSC et eksempel på og vil blive gennemgået i næste afsnit.

Hver organisation bør lave en performancemodel på kriterier og standarder på hvert niveau, som det også gjorde sig gældende indenfor målstyringsteorien, når målene skal sættes. Det starter typisk med en definition af, hvad der er performance på et organisationsniveau (typisk finansielt), derefter på enhed/gruppe/team niveau (operationelle mål) og endelig individniveauet (ansvar, opførsel og specifikke målsætninger).⁹³ Især det individuelle niveau er vigtigt for motivationsteorien, men denne bliver kædet til de andre niveauer via BSC. På det individuelle niveau skal performancemålingen passe med arbejdets natur, karakteristika for medarbejderen, konteksten i hvilken arbejdet udføres og kulturen i organisationen, hvilket vi vil komme nærmere ind på senere i afhandlingen. Første skridt er at foreskrive kriterier og standarder og kommunikere disse ud til de involverede på en forståelig måde, for derefter kontinuerligt at måle, give feedback, udvikle og til sidst skal performance evalueres.⁹⁴

En grundlæggende betingelse for, at et resultatrelateret lønsystem vil give de ansatte et incitament til at ændre adfærd er, at de har forventning om, at en ændret adfærd fører til bedre resultater, også endvidere fører til højere vurdering og hertil hørende aflønning.⁹⁵ Hvis de ansatte ikke mener, at indsats og belønning er koblet på en fair måde, kan det få afledte konsekvenser for arbejdsmiljøet og skabe manglende motivation og utilfredshed i organisationen. Det kan igen indebære nogle negative konsekvenser for effektiviteten. Hvis vurderingen ikke er en retfærdig afspejling af resultaterne, eller hvis blot de ansatte mener, at det er tilfældet, vil det kunne begrænse incitamentet til at øge indsatsen, fordi en bedre indsats ikke nødvendigvis bliver belønnet.⁹⁶ Negative reaktioner på vurderinger behøver ikke nødvendigvis skyldes, at de ansatte rent faktisk bedømmes uretfærdigt. Mange medarbejdere overvurderer sig selv og forventer, at det er dem der skal belønnes, når der indføres resultatbaseret løn. Når det så viser sig, at det ikke er tilfældet, kan det føre til frustration og de-

⁹³ Greene 2011, s. 37

⁹⁴ Greene 2011

⁹⁵ Bregn 1999, Greene 2011 og Hein 2009

⁹⁶ Bregn 1999, s. 343

motivation.⁹⁷ Performance er en funktion af både evne og indsats, man skal være motiveret for at performe. Graden af motivation hænger direkte sammen med sandsynlige konsekvenser og ønsket efter disse konsekvenser.⁹⁸ Der er indenfor retfærdighedsteorien 4 grundantagelser.⁹⁹

1. Medarbejdere gør deres udbytte op i et nettoresultat, hvor de holder deres bidrag (input) op imod deres belønning (outcome). Dette nettoresultat sammenligner de med andres, f.eks. kollegers nettoresultater.
2. Hvis medarbejderen opfatter, at der er forskel på hans nettoresultat og nettoresultatet for den person, han sammenligner med, er der tale om en ulighed som opfattes uretfærdigt.
3. Jo større oplevelse af ulighed, jo større frustration vil medarbejderen opleve.
4. Jo større frustration medarbejderen oplever, jo mere vil vedkommende forsøge at mindske frustrationen ved at genetablere lighed eller retfærdighed.

Den ovenstående procedure er subjektiv og gælder både ved højere og lavere nettoresultat, dog er tolerancen lavere ved individets lavere nettoresultat end dem der sammenlignes med.¹⁰⁰ Modellen stemmer godt overens med Porter og Lawlers model, som vil blive gennemgået senere i afhandlingen, da der også i ovenstående model ikke kun vurderes på den ydre belønning, men også den indre, og der sker en vurdering af denne.

Socialpsykologisk retfærdighedsteori og socialpsykologisk effektivitetslønsteori tillægger vurderingen af, hvorvidt en aflønning er fair eller ej, betydning for arbejdsindsatsen.¹⁰¹ Ansatte sammenligner sig med andre og vurderer om lønnen er fair i forhold til den relative indsats. Hvis den ansatte i øvrigt var motiveret til at yde en indsats som resultat af engagement og egeninteresse, men denne ikke forventer honorering, mens andre der gør en tilsvarende eller mindre arbejdsindsats bliver belønnet, vil den ansattes løn føles unfair sammen-

⁹⁷ Bregm 1999, s. 346

⁹⁸ Greene 2011, s. 34

⁹⁹ Hein 2009, s. 165

¹⁰⁰ Hein 2009, s. 165

¹⁰¹ Hein 2009

lignet med andres. Den enkeltes idé om en fair løn kan medføre til ikke at øge arbejdsindsatsen.¹⁰²

Performance kan måles ud fra resultater, opførsel eller begge dele. Kvantitative målinger har deres fordele, idet de reducerer subjektivitet og bias. Men de færreste job er velegnet til udelukkende kvantitative målinger, i så fald vil det ofte ikke være det vigtige man så måler på. Subjektive målinger kan lettere sørge for konsistens mellem organisationens værdier og den opførsel medarbejderne lægger for dagen. Ligesom man kan revurdere performancemålene med højde for eventuelle eksternaliteter, der måtte have været.¹⁰³

McDonnell og Gunnigle siger i deres artikel, at et fokus udelukkende på at øge værdien for investorerne er misforstået.¹⁰⁴ Man skal i stedet for klarlægge, hvordan den menneskelige ressource bidrager til organisationens strategiske mål og gøre medarbejderne i stand til at yde deres bedste i bestræbelserne på, at nå mål og standarder, der direkte er relateret til virksomhedens mål. De individuelle mål skal være direkte relateret til den overordnede strategi, som afspejler missionen.¹⁰⁵ De snakker endvidere om, at det i praksis kan være svært at omformulere virksomhedens strategi til klare mål og sætte disse i de turbulente omgivelser. Ydermere kommer de med en diskussion af, at de vigtigste mål ikke nødvendigvis er kvantificerbare, ligesom de individuelle mål kan gå hen og overskygge de kollektive og omvendt.¹⁰⁶ Der er ydermere en risiko for manipulation, hvilket kan føre til fald i motivation og derigennem performance. Dette vil vi beskrive nærmere i principal-agent-teorien, som netop beskæftiger sig med problematikken omkring asymmetrisk information. BSC er et forsøg på at kombinere kvantitative såvel som kvalitative mål for at indfange flere aspekter i arbejdet på en sådan måde, at der både foreligger validitet og reliabilitet.

¹⁰²Bregm 1999, s. 347

¹⁰³Greene 2011, s. 30

¹⁰⁴McDonnell & Gunnigle 2009, s. 189

¹⁰⁵McDonnell & Gunnigle 2009, s. 190

¹⁰⁶McDonnell & Gunnigle 2009

2.4.2. Selve præstationsmålingen

Der er primært fire kriterier, der er afgørende for værdien af en række af de valg, der er forbundet med udviklingen af præstationsmålingssystemer. De fire kriterier er et udtryk for fire typer af transaktionsomkostninger, som er forbundet med at anvende præstationsmålinger til løsning af virksomhedens *koordinations- og motivationsproblematikker*.¹⁰⁷

De fire kriterier er følgende:

1. Forvrængning
2. Risiko
3. Manipulation
4. Måleomkostninger

Forvrængning relaterer sig til virksomhedens koordinationsproblematik. Det handler om, at præstationsmålingssystemet skal skabe informationen om virksomhedens værdiskabende opgaver og mål. Risiko og manipulation relaterer sig til virksomhedens motivationsproblematik, der omhandler agentens motiver til at realisere virksomhedens mål og løse dens værdiskabende opgaver. Risiko har en betydning for den belønning, agenten modtager for sin indsats. Manipulation omhandler den fristelse agenten står overfor i forhold til at udnytte det asymmetriske informationsforhold imellem agent og principal. Måleomkostninger er forbundet med implementeringen og vedligeholdelsen af målesystemet.¹⁰⁸

Kriteriet for at designe præstationsmålingssystemer er at reducere transaktionsomkostningerne ved systemerne mest muligt. Det gode design er altså ikke et spørgsmål om perfektion, men i stedet et spørgsmål om omkostningsminimering. Transaktionsomkostningsperspektivet bygger på en antagelse om, at det perfekte og gnidningsløse styringssystem ikke findes.¹⁰⁹ Det vil sige, at det ikke er muligt at designe et præstationsmålesystem, hvor man fuldstændigt undgår forvrængning, risiko eller manipulation. Endvidere vil et præstationsmålingssystem altid koste noget at etablere og vedligeholde, og derved undgå måleomkostninger heller ikke.

¹⁰⁷ Hansen 2009

¹⁰⁸ Hansen 2009, s. 203-207

¹⁰⁹ Hansen 2009, s. 203-207

Forskellige ansatte kan have forskellig opfattelse af, hvordan arbejdsopgaver skal prioriteres, hvordan kvalitet skal afvejes med kvantitet, hvordan hjælp til de andre skal prioriteres over varetagelsen af egne arbejdsopgaver osv. Anskuet i dette perspektiv vil en eksplicitering af målene ikke alene være af afgørende betydning for at de ansatte ikke anser vurderingen som unfair, men fastlæggelsen kan også bidrage til at øge effektiviteten ved, at de ansatte bliver mere orienteret mod organisations mål.¹¹⁰

2.4.2.1. Forvrængning

Forvrængning refererer til i hvor stort omfang målingen indfanger værdiskabelsen for organisationen. Mange agenter befinder sig i en stilling, hvor multitasking er nødvendig. Det vil sige, at medarbejderen udfører mere end én arbejdsopgave, og man derfor skal vurdere, hvilke opgaver der skal medtages i medarbejderens præstationsafhængige løn. Et produkt af forvrængning kan være dysfunktionel adfærd, hvor en agent kun vælger at fokusere på de opgaver, som giver størst udbytte.¹¹¹ Derved fravælges andre opgaver som ligeledes skaber værdi for virksomheden. For at mindske forvrængningen er det vigtigt at medtage alle de værdiskabende aktiviteter i målingen. I jo mindre grad, der er objektive resultatmål at lægge til grund for resultatvurderinger, jo større er risikoen for, at der opstår mistillid og konflikter om resultatvurderinger og at ansatte føler sig uretfærdigt bedømt. Dette kan have negative konsekvenser for motivationen, arbejdsmoralen og effektiviteten. Med objektive resultatinikatorer bliver der incitament til at lægge arbejdsindsats i det målbare, som i mange job vil fortrænge incitamentet til at lægge arbejdsindsats i vigtige ikke målbare dimensioner i jobbet.¹¹²

Problemstillingen med at skabe et komplet billede af medarbejderens præstationer relaterer sig til to centrale elementer. For det første kan det være vanskeligt at måle på alle medarbejderens aktiviteter, fordi nogle aktiviteter kan være vanskelige at kvantificere og rapportere objektivt. For det andet kan det ex ante være vanskeligt at specificere, hvilke aktiviteter

¹¹⁰ Bregn 1999, s. 347

¹¹¹ Ibsen & Christensen 2001, s. 127

¹¹² Bregn 1999, s. 350

der vil være det mest værdifulde for virksomheden, som medarbejderen orienterer sig imod i selve præstationsmålingsperioden.¹¹³

Selve forvrængningsproblematikken ligger i, at målesystemet kan ekskludere opgaver og mål, som videre kan føre til forvrænget adfærd og en ukomplet måling. Denne problematik kan opdeles i tre elementer: spørgsmålet om den partielle værdiskabelse for en opgave, fleropgaveproblematikken og eksternalitetsproblematikken.¹¹⁴ Den partielle værdiskabelse kigger på, om der er sammenhæng mellem det målte og virksomhedens værdiskabelse. Måles det rigtigt, kan der skabes incitament til løsning af de rette værdiskabende aktiviteter. Ønsker man f.eks. værdiskabelse gennem kvalitet, skal man ikke måle på kvantitet. Fleropgaveproblematikken handler om, hvorvidt målingen omfatter alle opgaver agenten skaber værdi igennem. Gør den ikke det, opstår forvrængning. Eksternaliteter derimod drejer sig om, hvorvidt målingen tager højde for afhængighedsforhold (positive såvel som negative) mellem den enkelte agents job og andre agents job.

2.4.2.2. Risiko

Risikoen ved en præstationsmåling afspejler om målingen afspejler agentens reelle indsats. Risikoen i forbindelse med design af præstationsmålingssystemer handler om de faktorer, som ligger udenfor agentens kontrol. Disse kan påvirke resultaterne i en positiv eller negativ retning, hvilket gør, at den risikoaverse agent ikke vil være villig til at indgå i en sådan måling, da dennes præstation ikke afspejles præcist. En præstationsmåling skal helst være sensitiv overfor agentens anstrengelse, således at en lille ændring i anstrengelse vil give udslag i performancemålingen. Dette vil være medvirkende til, at agenten bevarer incitament og motivation.¹¹⁵

Der skelnes mellem ukontrollerbare risici og kontrollerbare risici.¹¹⁶ De ukontrollerbare er dem, som risikoaverse agenter frygter mest, da disse medfører variation i den præstationsmåling, som er udenfor dennes kontrol. Med mindre målingen fuldkomment afspejler medarbejderens samlede bidrag til virksomhedens værdiskabelse og intet andet, vil medarbejde-

¹¹³ Lazear & Gibbs 2009

¹¹⁴ Hansen 2009, s. 208

¹¹⁵ Lazear & Gibbs 2009

¹¹⁶ Hansen 2009, s. 216

rens løn alt andet lige være præget af en risiko.¹¹⁷

2.4.2.3 Manipulation

Manipulation defineres i Allan Hansens artikel, som den adfærd, hvor agenten udnytter det asymmetriske informationsforhold mellem agent og principal for egen vindings skyld. Agenten ved ofte langt mere om de målinger og de præstationer, der kan udføres eller rent faktisk bliver udført i forhold til agentens opgaver, end principalen gør. Agenten er derfor i stand til at skjule både handlinger og informationer overfor principalen, og det kan udnyttes af agenten. Den opportunistiske adfærd kan udtrykkes i form af *moral hazard* eller *adverse selection*.

Skjult handling er relateret til *moral hazard*-problemet, hvilket er den opportunistiske adfærd, som agenten kan begå i løbet af den periode, hvor præstationerne måles. Det dækker over de skjulte handlinger, som principalen ikke har opdaget, som agenten kan have udført i form af afslapning, snyd og bedrag.¹¹⁸

Skjult information er relateret til *adverse selection* problematikken, som repræsenterer den mulighed for selektion i og manipulation af informationer, som agenten har, når han kommunikerer med principalen i forbindelse med valget af præstationsmålinger og fastlæggelse af standarder.¹¹⁹

2.4.2.4. Måleomkostninger

Måleomkostningerne er de systemomkostninger virksomheden har til at implementere, gennemføre og vedligeholde systemet. Måleomkostningerne relaterer sig dog ikke alene til de ressourcer der bliver brugt på selve målingen, men relaterer sig også til de ressourcer, der bliver forbrugt af de agenter der underlægges målingerne.¹²⁰

¹¹⁷ Lazear & Gibbs 2009

¹¹⁸ Hansen 2009, s. 17

¹¹⁹ Hansen 2009, s. 17

¹²⁰ Hansen 2009, s. 17

2.4.3. Principal-agent teorien

Principal-agent-problemetikken kan anvendes, som en grundlæggende ramme for analysen af de fleste incitamentsbegrænsninger i en økonomisk kontekst. I dette perspektiv opstår incitamentsbegrænsningerne, når agenten skal udføre en handling på vegne af principalen.

Inden for en organisation er der flere principal-agent forhold. Dette forhold findes bl.a. mellem ejeren og bestyrelsen, bestyrelsen og CEO, CEO og divisions chef, divisions chef og værkfører og værkfører og produktionsmedarbejder. Ledelsesproblemerne kan opstå, når der er divergerende interesser imellem disse og er meget sårbar, da virksomhedens værdiskabelse er afhængig af medarbejderens indsats.¹²¹ Såfremt principalens og agentens interesser ikke er *aligned*, kan der opstå interessekonflikter. Manglende *alignment* kan opstå, som følge af individets egeninteresse i at nyttemaksimere.

Virksomhedens modtræk til dette er at udvikle incitamentssystemer, som skal skabe interesse-sammenfald, motiverer medarbejderen og koordinerer indsatsen. Organisationer består af individer og når disse handler, er det ikke den fulde omkostning eller belønning de mærker. De mærker kun deres løn, hvilket kan føre til et problem når de skal motiveres. Når de vælger deres arbejdsindsats, risiko og arbejdsområder, behøver det ikke at maksimere virksomhedens værdi. Den grundlæggende antagelse er, at medarbejderen potentielt kan yde forskellige indsatser, der påvirker virksomhedens værdiskabelse forskelligt.¹²²

Det handler således om at sikre, at medarbejderens indsats skaber størst mulig værdi for virksomheden. Det er derfor nødvendigt for virksomheden at designe et system, der kan kanalisere den enkelte medarbejders adfærd i retning af mere organisatorisk gavnlig adfærd. Det er således en grundlæggende organisatorisk opgave at motivere medarbejderen til at arbejde for og ikke imod virksomhedens interesse.

Målkonflikten mellem principal og agent bliver yderligere kompliceret af asymmetrisk information. Den ufuldstændige information er overvejende rettet mod principalens manglende viden om agentens adfærd. Dette kan agenten udnytte, når der f.eks. skal fastsættes mål for det kommende år og der er således tale om *adverse selection*, som tidligere er blevet gen-

¹²¹ Lazear & Gibbs 2009

¹²² Lazear & Gibbs 2009

nemgået. Agentproblemet sker netop, som et resultat af målkonflikten mellem agenten og principalen på baggrund af den manglende information. Man kan også tale om et risikoproblem, som opstår på baggrund af forskellige indstillinger til risikoen. Agenten kan have en risikovurdering i forhold til sin egen økonomi, mens principalen ikke kender agentens faktiske bidrag.¹²³

Et eksempel på et agent-principal forhold er forholdet mellem en CEO som principal og en divisionschef som agent. Der kan opstå asymmetrisk information mellem de to. CEO ved ikke helt så meget om det job divisionschefen går og laver, og det kan medføre opportunistisk adfærd og manipulation. På samme måde kan der også være koordinationsproblematikker, der kan medføre forkerte mål.¹²⁴ CEO ved noget om de overordnede strategier, som ikke altid kan gå videre til lederen, da der kan være nogen mellemregninger, f.eks. i form af noget kritik af divisionschefen. Informationsforholdet kan altså også være asymmetrisk den anden vej rundt. Der kan ydermere være det problem, at principalen ikke rigtig ved, hvad agenterne kan leve op til. Dette kan medføre, at mål og rammer for divisionschefen bliver forkerte. Selvom der ikke er noget manipulation, kan der således godt være andre ledelsesproblemer.¹²⁵ Overordnet kan man sige, at det handler om at skabe målkongruens, *alignment* og tillid.

I en verden med fuldkommen konkurrence (FK) vil der ikke være interessekonflikter mellem arbejdsgiver (profitmaksimerer) og arbejdstager (nyttmaksimerer). Ingen forudsætning om FK gør, at der opstår mulighed for ekstraprofitter, som skal deles og der kan derfor opstå interesse- og målkonflikt. Ansatte har sine egne mål og vil arbejde så lidt som muligt, og arbejdsgiver vil have effektivitet og at virksomhedens mål opfyldes. Arbejdsgiverens to hovedproblemer er dels at udvælge de rette medarbejdere til arbejdsopgaverne og kulturen, og dels at udvikle en incitamentsstruktur, som motiverer agenten til at agere i principalens inte-

¹²³ Lazear & Gibbs 2009

¹²⁴ Jensen 2003 og Lazear & Gibbs 2009

¹²⁵ Lazear & Gibbs 2009

resse. Disse to problematikker er præget af asymmetrisk information og danner derfor grundlag for eksistensen af *adverse selection* og *moral hazard*.¹²⁶

Den nye udgave af den psykologiske kontrakt er dynamisk. I udgangspositionen er det alt det, der ligger ud over den juridiske, som binder principalen og agenten sammen. En tredje spiller er omgivelserne. Ens forventninger til chefen omkring næste lønforhøjelse er afhængig af, om alle andre virksomheder giver 0 % eller 10 %. Hvis alle andre giver 0 % og man selv får 10 % så kan der ske en crowding out, og de ansatte bliver skeptiske. Der kører et konstant tillidsspil mellem principalen og agenten, som kort vil blive gennemgået i næste underafsnit.

2.4.3.1. Tillidsspillet

Spilteori er en metode til at studere adfærd, hvor en persons adfærd afhænger af en andens forventede adfærd. Pal-effekten og Hold-up problemet kaldes i spilteorien for en "et-sidet prisoners dilemma" eller "tillidsspillet".¹²⁷ Tillid kan opdeles i kompetencetillid, som omhandler om man har tillid til, at en person har de rette kompetencer til at udføre et job, og motivationstillid, der handler om modpartens incitament til at overholde aftalen.¹²⁸ Hold-up problemet og Pal-effekten sker som følge af, at medarbejderne er bange for at være dårligere stillet efter en forandring.¹²⁹ For at minimere dette er ledelsen nødt til at skabe tillid til medarbejderne, hvis dette overhoved er muligt. For at skabe tillid må man kunne skabe en troværdig forpligtigelse overfor de ansatte.

På kort sigt, hvis man kun i en enkelt periode vil optimere ud fra egeninteresse, og det valg som skaber størst værdi for en selv, vil man typisk være opportunistisk. På lang sigt vil man derimod typisk vælge en strategi, der har en højere værdi over flere perioder og inkludere den forventede fremtidige værdi.¹³⁰ Der skal være *shared confidence*, så man ved, at den anden spiller også har intentioner om at fortsætte samarbejdet.¹³¹ Hvis jeg tror, at du vil

¹²⁶ Ibsen & Christensen 2001, s. 120

¹²⁷ Friis, Hansen & Vamosi 2007, s. 127

¹²⁸ Friis, Hansen & Vamosi 2007, s. 128

¹²⁹ Friis, Hansen & Vamosi 2007, s. 129

¹³⁰ Friis, Hansen & Vamosi 2007

¹³¹ Miller 2002, s.186

samarbejde, men jeg samtidig tror, at du ikke ved at jeg vil samarbejde, så vil jeg måske ikke samarbejde. Da jeg er bange for, at din usikkerhed vedrørende min adfærd, vil betyde, at du ikke vil samarbejde. Jo flere personer der er med i spillet, desto vigtigere bliver kravene om forventningen om langvarigt spil og *shared common knowledge*.¹³² Jo flere spillere, desto mindre mulighed for at straffe de andre, og den eneste mulighed er at bryde spillet. Man kan derfor kigge på teams og horisontal integration, som andre muligheder for at straffe spilleren. Man må finde andre måder, at straffe og give sanktioner på, hvis en spiller freerider en periode, ellers vil spillet kollapse.

2.4.3.2. Principal Agent problematikens påvirkning af Performance management

Når målene skal fastsættes, er der risiko for, en asymmetrisk information mellem principalen og agenten er til stede. Som vi har været inde på, kan det være demotiverende, hvis målene er urealistiske og uopnåelige. Der er derfor ofte en stor risiko forbundet med, at principalen alene sætter målene. Dette skyldes, som vi har gennemgået, at han ikke har den fulde information om agentens gøre og kunnen. Agenten kan derimod have en interesse i at estimere, at han kan nå mindre, end hvad han egentlig er i stand til. Lederne ved ofte, at de ikke har nok specifik viden omkring markedet, kunderne og agentens kunnen til at komme med plausible argumenter. De bruger i stedet deres position og forhandlingskraft til at sætte højere og højere mål for at imødekomme analytikernes forventninger.¹³³ Hvis en virksomhed helt fravælger sådanne budgetteringssystemer, får de hurtigt et rygte der lyder, at de ikke har en god ledelse. Man behøver heller ikke nødvendigvis at smide hele budgetteringsprocessen ud, men ændre selve performancemålingen og måden hvorpå man belønner og straffer medarbejderne.¹³⁴ De bliver belønnet for at nå deres mål, og straffet hvis de ikke gør. Dette betyder, at manageren vil søge at sætte målet lavt og vil gøre alt for at opnå det, selvom det måske skader virksomheden.¹³⁵

En måde at komme forvrængnings- og risikoproblemerne til livs er, at indføre subjektive målinger ved siden af de objektive. Subjektive målinger giver nye muligheder for, at indfange

¹³² Miller 2002, s. 186

¹³³ Jensen 2003, s. 380

¹³⁴ Jensen 2003, s. 380

¹³⁵ Jensen 2003, s. 380

det der skaber værdi for virksomheden og flerheden af agentens opgaver, og kan også anvendes til internalisering af eksternaliteter.¹³⁶ Dog kan en ren subjektiv vurdering øge risikoen ved målingen, såfremt praksis er præget af løftebrud og favorisering.¹³⁷ Relativitet kan nedbringe både den generelle risiko og forvrængning i det sammenligning skaber mulighed for at udvikle relevante præstations-dimensioner.¹³⁸ Diversitet, dvs. målinger på flere dimensioner, kan også være en måde at reducere de to problemstillinger. Ikke-finansielle målinger giver nye muligheder for at indfange værdiskabende opgaver og en flerhed af opgaver. Flere målinger bibringer, alt andet lige, med mere information om agentens indsats.¹³⁹

I næste afsnit vil vi gennemgå BSC og dets strategiske fordele og ulemper, samt hvordan det tager sig ud i forhold til transaktionsomkostninger gennemgået i indeværende afsnit.

2.5. Balanced Scorecard som målingsværktøj

BSC er udsprunget af målstyringsteorien, og er et ledelsesværktøj, med hvilket man kan forsøge at skabe overensstemmelse mellem den selvledende medarbejders engagement og virksomhedens bundlinje. Man skal forsøge at klarlægge, hvordan de menneskelige ressourcer bidrager til organisationens strategiske mål, og gøre medarbejderne i stand til at yde deres bedste i bestræbelserne på, at nå mål og standarder, der direkte relaterer til virksomheden. De individuelle mål skal således være konsistente med den overordnede strategi. Det kan i praksis være svært at omformulere virksomhedens strategi til klare mål og sætte disse i de turbulente omgivelser. Et forsøg på at kombinere kvantitative såvel, som kvalitative mål, for derigennem at indfange flere aspekter i arbejdet og gøre virksomhedens overordnede vision nærværende for medarbejderen, er netop BSC.

BSC er en relativ ny teori, der stammer fra 1990'erne.¹⁴⁰ BSC har en amerikansk baggrund, men har vundet indpas i mange lande verden over, også i Danmark. Teorien er blevet udvik-

¹³⁶ Hansen 2010

¹³⁷ Lazear & Gibbs 2009, s. 254

¹³⁸ Hansen 2009, s. 229-230

¹³⁹ Bol 2008 og Hansen 2010

¹⁴⁰ Kaplan & Norton 2001

let af amerikanske Robert S. Kaplan og David P. Norton, der beskriver "*cause-and-effect linkages*",¹⁴¹ hvor der bliver skabt sammenhæng mellem det målbare og strategien.

Strategy maps bruges til at finde vejen til organisationens overordnede mål og vision, som er udstukket af den øverste ledelse.¹⁴² BSC er således et styrings- og ledelsesværktøj, der anvendes til at bygge bro mellem virksomhedens strategi, vision og daglig drift, herunder mellem indsats og resultater.¹⁴³ BSC er, ifølge Kaplan og Norton, en ledelsesmetodik, som er blevet til, for at give ledere et instrument, som de kan bruge til at navigere sig til fremtidig konkurrencemæssig succes.¹⁴⁴ Vigtigheden af dette skyldes, at omverdenen er blevet mere turbulent, og det er derfor nødvendigt for virksomheden at følge med ændringerne i dens omgivelser og tilpasse sig denne gennem kontinuerlig udvikling. Kaplan og Norton argumenter for, at BSC hjælper hermed, idet det giver en nøjagtig forståelse af organisationens mål.¹⁴⁵ De fire perspektiver i BSC, som er det finansielle perspektiv, kundeperspektivet, læring og vækst perspektivet og det interne proces perspektiv,¹⁴⁶ gør det muligt at komme ud i alle hjørner af organisationen, som er centrale for organisationens vision, mission og strategi. BSC er dermed et værktøj, som kan sammenkæde individets opgaver med organisationens overordnede vision og strategi, samt finansielle såvel som ikke finansielle elementer.¹⁴⁷ Et overblik over BSC ses på næste side.

¹⁴¹ Kaplan & Norton 2001, s. 87

¹⁴² Kaplan & Norton 2001, s. 89-90

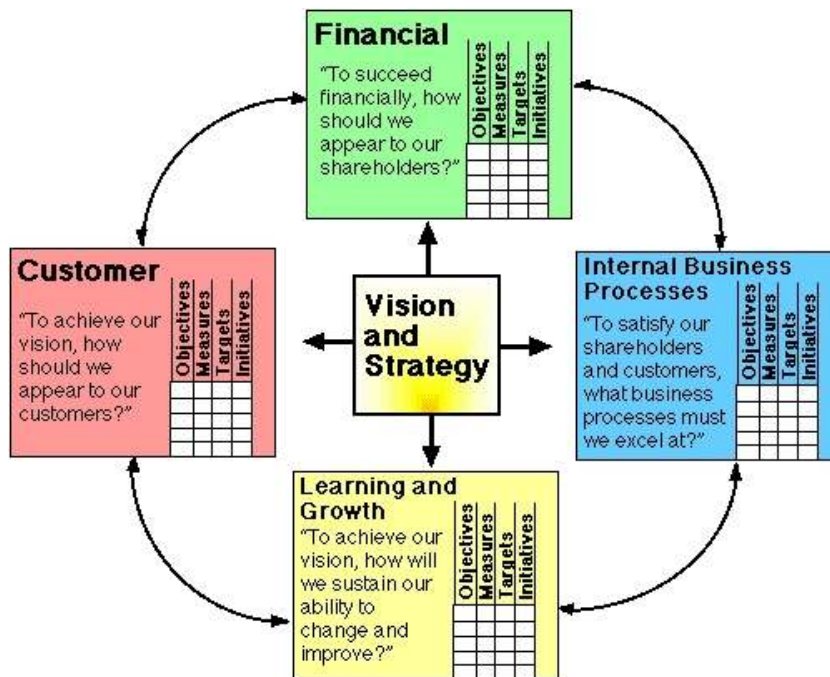
¹⁴³ Kaplan & Norton 2001, s. 87

¹⁴⁴ Kaplan & Norton 1996, s. 2

¹⁴⁵ Kaplan & Norton 2001

¹⁴⁶ Kaplan & Norton 1996, s. 21

¹⁴⁷ McDonnell & Gunnigle 2009, s. 202

Figur 3: Balanced Scorecard¹⁴⁸

BSC måler således på de fire perspektiver:¹⁴⁹

- **Finansielt:** Finansiell strategi for udvikling, profit og risiko set fra en investors synspunkt
- **Kunden:** Strategien for at skabe værdi fra kundens perspektiv
- **Interne processer:** Den strategiske prioritering for de interne forretningsprocesser, der skaber kunde- og investortilfredshed
- **Læring og udvikling:** Hvordan skabes et miljø, der understøtter organisationens læring, forandring, innovation og udvikling

Forfatterne selv argumenterer for, at deres succes skyldes, at tidligere systemer havde en "ad hoc" tilgang til de ikke-økonomiske perspektiver, mens BSC er bygget op omkring en tæt sammenhæng mellem alle fire perspektiver.¹⁵⁰ Økonomiske målinger har været fint tidligere,

¹⁴⁸ Kaplan & Norton 1996

¹⁴⁹ Kaplan & Norton 2001, s. 89-90

¹⁵⁰ Nørreklit 2005

hvor der kun var fokus på de materielle dele af virksomheden. Forfatterne anerkender, at det i dag er ligeså nødvendigt at holde styr på alle immaterielle dele af virksomheden.

Ud fra et realistisk synspunkt udgør BSC et strategisk værktøj, der kan implementeres i enhver organisation. BSC udgør en objektiv model, der er præget af sandhed og forudsigelighed og antager, at hvis medarbejderne kender virksomhedens overordnede målsætning, vil medarbejderne begynde at leve herefter.¹⁵¹ Vi har i afhandlingen netop anlagt en realistisk tilgang, der viser, at man kan bruge BSC som et faktisk værktøj til at skabe sammenhængskraft i organisationen. I tråd med Palmer et. al.'s definition af "*director*" hhv. "*navigator*" perspektiverne kan ledelsen gennem faste rammer sikre, at medarbejderne arbejder i overensstemmelse med virksomhedens overordnede mission og vision. Samtidig lægger modellen op til, at ledelsen skal have en forståelse for, at medarbejderne kan påvirke arbejdsgangene. Havde vi i stedet for anlagt en social konstruktivistisk tilgang, kunne vi kun have brugt BSC reflektivt. Når ledelsen kommunikerer deres målsætning ud, vil medarbejderne selv danne sig en forståelse af denne, som ledelsen ikke kan styre. Dette kan medføre, at medarbejderne opfatter målsætningen forskellige.¹⁵² Weick, som er udpræget socialkonstruktivist, er inde på at målene sættes via vores handlinger og at disse løbende ændres, som et resultat af erfaring der involverer interpretation.¹⁵³ Dvs., at målene således bliver opdaget og ikke sat på forhånd, fordi organisationen er i konstant udvikling. Ledelsen kan dog gennem de rammer, de skaber og måden de kommunikerer og interagerer på, skabe en fælles sensemaking omkring virksomhedens overordnede mål.¹⁵⁴ Den sociale konstruktivistiske tilgang findes således ikke brugbar i afhandlingen, idet vi netop ønsker at kunne belyse nogle sammenhænge, og finde en sandhed omkring medarbejdernes effektivitet og motivation.

Vi vil i det nedenstående afsnit skabe en diskussion af BSC, og kigge på, hvordan dette tager sig ud i forhold til de 4 kriterier gennemgået i de forrige afsnit i forbindelse med præstationsmålinger, for derigennem at belyse styrker og svagheder ved anvendelse af BSC. Denne problematik udspringer direkte af vores problemformulering. Målstyringsteorien argumen-

¹⁵¹ Kaplan & Norton 2001

¹⁵² Palmer, Dunford & Akin 2009, s. 24

¹⁵³ Weick 2001

¹⁵⁴ Weick 2001

terer netop for, at de mål man fastsætter, skal udgøre en så lille risiko for medarbejderne som mulig og skal mindske forvrængning, for at øge motivationen og derigennem effektiviteten. På samme måde kan også anden del af problemformuleringen bringes i spil i diskussionen. BSC sætter netop fokus på de menneskelige ressourcer som helhed, og sammenhængen mellem medarbejdernes arbejde og virksomhedens vision og mission, som sikrer outputtet.

2.5.1. Diskussion af BSC

BSC knytter belønningen direkte op på performancemålingerne, og metoden har til formål at skabe stabil motivation for, at medarbejderen kan yde en konstant indsats med virksomhedens målsætning for øje. BSCs opbygning gør det muligt at indfange både de kvalitative og de kvantitative målinger. Hermed bliver det muligt at blive målt på f.eks. kvalitet, kundeservice, personlig engagement og indsats,¹⁵⁵ hvilket ellers er umuligt at indfange i en typisk kvantitativ måling. Dette skaber en mulighed for at differentiere grundlaget for medarbejdernes belønning.

Allan Hansen definerer i sin artikel fire typer målingsvalg:¹⁵⁶

- Endimensionelle versus flerdimensionelle målinger
- Individuelle versus kollektive målinger
- Objektive versus subjektive målinger
- Absolutte versus relative målinger

Vi vil diskutere de fire målingsvalg i forhold til BSC og kigge på hvordan det påvirker transaktionsomkostningerne i det nedenstående.

BSC måler på flere dimensioner, idet modellen både indfanger de finansielle og de ikke-finansielle parametre. Flerdimensionelle målinger skaber mulighed for at synliggøre de interne eksternaliteter, dvs. den påvirkning som den enkelte agents præstation har på andre agents. Hvad enten det er positive eller negative effekter, kan flerdimensionelle målinger benyttes til at internalisere disse effekter i præstationsmålingssystemet.

¹⁵⁵ Kaplan & Norton 2000, Kap.7

¹⁵⁶ Hansen 2009, s. 218

Tabel 1: BSC måler på flere dimensioner

Forvrængning:	Kombinationen af omkostningsmålinger (finansiell måling) og kvalitet (ikke-finansiell måling) giver bedre mulighed for at reducere den forvrængning, som et endimensionelt system der alene fokuser på produktivitet vil skabe. Forvrængning reduceres dermed ved flerdimensionelle målinger.
Risiko:	Risikoen formindskes ligeledes ved flerdimensionelle målinger. Når principalen designer et incitamentssystem, vil den totale værdi af systemet altid øges. Når principalen indkalkulerer en hvilken som helst præstationsmåling reduceres den risiko, med hvilken agentens indsats er estimeret. Flere målinger bibringer alt andet lige mere information om agentens indsats.
Manipulation:	Manipulationsmulighederne af de mange uhåndgribelige og bløde dimensioner af præstationer udmåles i et flerdimensionelt system og øges i forhold til en endimensionel måling. Hvor meget risikoen for manipulation øges, afhænger af agentens lokale og specifikke viden forud for målsætningen.
Måleomkostninger:	Et arbejde med flerdimensionelle målinger vil alt andet lige øge måleomkostningerne ved præstationsmålingssystemet, idet det er mere resourcekrævende.

Tabel 2: BSC baserer sig på en individuel måling

Forvrængning:	Forvrængningen er større ved individuelle målinger, idet der ikke er mulighed for at internaliserer eksternaliteterne, ligesom der ikke er et incitament til at samarbejde. Dog kan man internalisere den påvirkning medarbejderne har på hinandens arbejdsindsats, men ikke udefrakommende eksternaliteter.
----------------------	--

Risiko:	En individuel måling mindsker risikoproblematikken i den forstand, at vedkommende er sin egen lykkes smed. Der er ingen øvrige agenter, der vil freeride. Omvendt kunne en kollektiv måling have mindsket risikoen på andre områder, idet en dårlig dag for den enkelte agent ikke vil give så stort udslag i den samlede præstation.
Manipulation:	Der er risiko for individuel <i>adverse selection</i> , men risikoen for freeriding er elimineret.
Måleomkostninger:	Måleomkostningerne vil være større ved en individuel måling, idet der skal laves flere målinger end hvis det var på gruppeniveau.

Tabel 3: BSC er Objektiv fordi målet fastsættes som en kvantificerbar størrelse

Forvrængning:	Forvrængningen er større ved objektive målinger end ved subjektive, idet der ikke er mulighed for at efterkorrigere målene ex post. Det er således ikke muligt, at tage højde for uforudsete eksternaliteter eller ukontrollerbare risici. Det kan også være sværere at indfange de værdiskabende aktiviteter, men BSC forsøger netop at gøre alle værdiskabende aktiviteter kvantificerbare.
Risiko:	Hvis der ikke er tillid til lederen, kan der ved en subjektiv evaluering være risiko for personlig bias, løftebrud og favorisering, hvilket udelukkes ved objektiv måling.
Manipulation:	Manipulationsmulighederne er mindre i en objektiv måling end i en subjektiv, idet der er færre muligheder for at forsøge at påvirke principalen.
Måleomkostninger:	Måleomkostningerne er væsentligt mindre ved objektive målinger end ved subjektive. Dette skyldes bl.a. at principalen ikke skal afsætte tiden til den subjektive vurdering, samt at måleapparatet kan verificeres af tredjeparten.

Tabel 4: BSC er en absolut måling

Forvrængning:	Det kan nogle gange være svært at specificere et absolut præstationsmål på forhånd, hvorfor forvrængning kan være et større problem i dette tilfælde.
Risiko:	Både den lokale og generelle risiko vil være til stede ved en absolut måling, hvor man kunne have elimineret den generelle ved en relativ måling.
Manipulation:	Risikoen for <i>adverse selection</i> er til stede, men det er ikke muligt i løbet af perioden at påvirke principalen.
Måleomkostninger:	Det er ofte billigere at have en absolut standard, end at skulle udvælge sammenlignelige agenter. Den absolutte måling sætter målene før selve måleperioden, og derfor er standarderne sat på forhånd.

Som tidligere nævnt oversætter BSC virksomhedens mission og strategi til et sammenhængende sæt af performance mål, der udgør rammen for et strategisk målings- og ledelsessystem. Mange virksomheder har taget deres mission og gjort den brugervenlig, for derved at kommunikere de grundlæggende værdier og overbevisninger ud til alle deres medarbejdere. Disse bør være inspirerende for medarbejderne og skal derved skabe motivation til at opnå de længerevarende mål, som topledelsen opsætter.¹⁵⁷

2.5.2. Kritik af BSC

Nørreklit kritiserer i sin artikel, den påståede årsagsvirkningssammenhæng som BSC, ifølge Kaplan og Norton, besidder.¹⁵⁸ Et af hendes kritikpunkter går på, at en årsagsvirkningssammenhæng kræver, at der er forskel på de tidspunkter, hvor årsag og virkning indtræffer (da der lægger en indsats her imellem), hvorfor det er et problem, at tidsdimensionen ikke er en del af scorecardet.¹⁵⁹ BSC er et statisk snit, der forsøger at måle årsag og virkning på samme tid. Hun argumenterer for, at forskellige faktorer har forskellige tidshorisonter, nogle indsat-

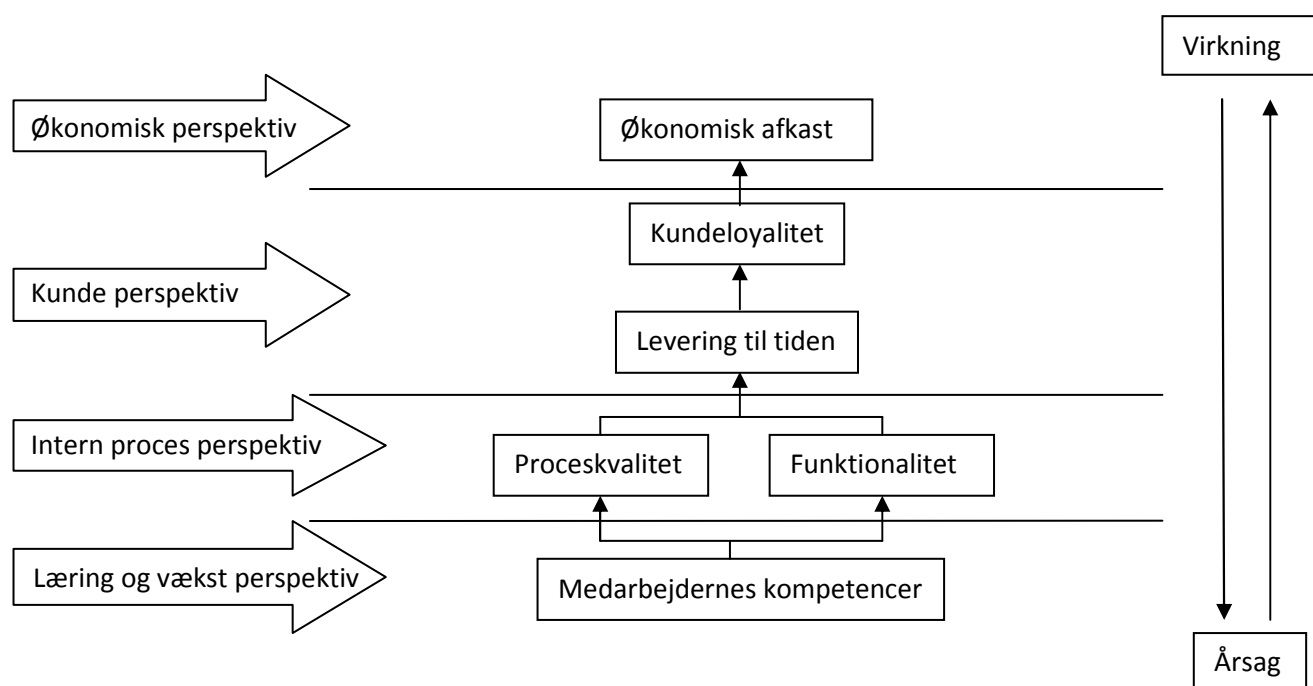
¹⁵⁷ Kaplan & Norton 2000

¹⁵⁸ Nørreklit 2005

¹⁵⁹ Nørreklit 2005

ser har en effekt på kort sigt, mens andre har en effekt på lang sigt. Et eksempel på en sådan årsagsvirkningssammenhæng er illustreret nedenfor.

Figur 4: Årsagsvirkningssammenhængen¹⁶⁰



I Kaplan og Nortons model beskrives årsagsvirkningssammenhængen med et eksempel, der viser, at en øget investering i medarbejderkompetencer øger processen og funktionaliteten, som øger leveringspræcisionen og derigennem kundelojaliteten, som igen medfører et større økonomisk afkast. Nørreklit påpeger i sin kritik bl.a. overgangen fra kundelojalitet til økonomisk afkast. Hun anerkender, at loyale kunder kan øge afkastet. I og med virksomheden ikke behøver at investere i branding, ligesom disse kunder er villige til at betale mere for et givent produkt end en ny kunde, idet de har tillid til produktet.¹⁶¹ Samtidig kommer hun med argumenter for, at loyale kunder ikke nødvendigvis behøver være profitable på lang sigt; de kan være ældre, være loyale pga. en lav pris eller lave små ordre.¹⁶²

¹⁶⁰ Kaplan og Norton 2000

¹⁶¹ Nørreklit 2005

¹⁶² Nørreklit 2005

Nørreklits største kritik går umiddelbart ud på valget af betegnelsen kausale årsagsvirknings-sammenhænge, som i stedet burde have været gensidige afhængigheder og logiske slutninger. Et eksempel på dette er, at *"udviklingsprocessen afhænger af det økonomiske resultat, idet et utilfredsstillende økonomisk resultat begrænser mulighederne for at skaffe kapital til de nødvendige investeringer"*.¹⁶³ Slutningen bliver da cirkulær. Derfor er der i stedet for en årsags-/virkningsrelation nærmere tale om gensidig afhængighed mellem områderne.¹⁶⁴

Kaplan og Norton argumenterer for, at BSC er et strategisk ledelsesværktøj, der både har fokus på en kort- og en langsigtet succes, men egentlige tidshorisonter er der ikke angivet. Denne manglende dimension kan gøre BSC til et svært tilgængeligt værktøj, for en leder at arbejde med. Dette skyldes at lederen selv skal tage stilling til tidsperspektivet. Således synes BSC ikke færdigudviklet. Det synes meget ambitiøs og kræver svære valg og beslutninger fra lederen. Modellen kan være svær at hoppe direkte ud i for nogle ledere, hvorfor den kan være mindre attraktiv i praksis for ledere med manglende kompetence og overblik.

Som svar på Nørreklits kritik kan man argumentere for, at et BSC, i sagens natur, ikke er uendeligt. I praksis laver man det én gang om året, som man måske ydermere justerer én gang i kvartalet. Nørreklit kigger på det skrivebordsteoretiske, men det er ens realistiske forventninger for den kommende periode, værktøjet skal afspejle. De erfarne virksomheder, som benytter BSC er klar over, at der er så meget dynamik og forandring, derfor revurderer de det løbende. Man forsøger således at indarbejde tidshorisonten, som et dynamisk element. Hvis man kigger på BSC meget rigtigt har Nørreklit således en pointe, men hvis man er mere erfaren, laver man færre elementer vigtigere og laver hyppigere korrektioner pga. dynamikken i samfundet. Den enkelte virksomhed kan således med fordel gå ind og kigge på:

- At reducere målene
- Hyppigheden for korrektion af BSC
- At differentiere på hvilke områder du skal følge hyppigt op på og nogle mindre hyppigt

¹⁶³ Nørreklit 2005

¹⁶⁴ Nørreklit 2005

2.5.3. Fordele og ulemper ved brug af BSC

Tabel 5: Oversigt over fordele og ulemper ved brug af BSC

Fordele	Ulemper
➤ BSC kan i vid udstrækning hjælpe den selvledende medarbejder med at holde fokus på kerneopgaverne, og sikre en overensstemmelse mellem dennes aktiviteter og den overordnede strategi. ➤ Medarbejderne får igennem BSC viden om virksomhedens strategi, vision, mission og fremtidsambitioner, og dette er vigtigt for, at den selvledende medarbejder kan lede sig selv og se sig selv i virksomheden som et stort hele. ➤ BSC kan opfordre til samarbejde – "we are all in this together", alle bidrager mod samme mål.	➤ Det kan være svært gøre operationalisering og måling til et mål i sig selv, hvorfor man risikerer at fjerne noget vigtigt, fordi det er svært eller umuligt at operationalisere. Dette gør sig specielt gældende i den komplekse foranderlige verden vi lever i. ➤ Er BSC nu også balanceret på den rigtige måde? Og hvordan er de kommet frem til, at netop de fire punkter er den rigtige balance. Måske nogle virksomheder skal bruge andre dimensioner, for at tilpasse virksomheden på en optimal måde. De 4 prædefinerede punkter kan være en hæmsko. ➤ Når informationsalderen og dens virksomheder er så komplekse, hvordan kan strategien så nedfældes i simple årsagsvirkningskæder? Hvis alt er komplekst og alt påvirker hinanden, hvorfor kan man så være så firkantet? ➤ I praksis risikerer man, at det bliver det modsatte af teoriens hensigt; fokus på målinger i stedet for mission og strategi. Agenten fokuserer på det der måles på og glemmer at se sig selv i forhold til organisationen som helhed. Der er således en

	risiko for, at de har sejret sig selv ihjel. Individet kan måles på deres eget lille bidrag, og det vil de have fokus på.
--	--

2.6. Motivation i teori

Vi vil i dette afsnit komme ind på den teoretiske tilgang til motivation, der vil skabe en ramme for empiriafsnittet. Det bliver hermed interessant for os at undersøge, hvilke faktorer og processer, der driver menneskets adfærd. Begrebet motivation kan kort defineres som:

"De faktorer, der udløser retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder arbejde i bred forstand".¹⁶⁵

Ryan og Deci skelner i deres artikel mellem indre og ydre motivation. Motivationsformerne påvirker individet på forskellige måder og giver forskellige grunde til at handle. Ser vi på den indre motivation, refererer den til, at individet bliver motiveret af sine medfødte interesser, og det siger noget om menneskets naturlige tilbøjelighed, samt lysten til at lære.¹⁶⁶ Omvendt handler den ydre motivation om, at blive motiveret på basis af et separat udfald, og dette kan variere betragteligt i dets selvstændighed og afspejler både en ydre kontrol og selvledelse.¹⁶⁷ Ryan og Deci beskriver begrebet motivation, som *"to be moved to do something"*, altså at blive inspireret til at yde en vis indsats.¹⁶⁸

2.6.1. Motivation på kort eller lang sigt

Det er vigtigt, at man kigger på motivation på både kort og lang sigt, da den ene ikke nødvendigvis medfører den anden.

"Mennesket er ofte mest motiveret for at foretage sig handlinger, som giver umiddelbar tilfredsstillelse – også selv om handlingerne i et langsigtet perspektiv giver utilfredshed (...) Li-

¹⁶⁵ Ibsen & Christensen 2001, s.88

¹⁶⁶ Ryan & Deci 2000, s. 56-57

¹⁶⁷ Ryan & Deci 2000, s. 60-65

¹⁶⁸ Ryan og Deci 2000, s. 54

*geledes er mennesket ikke så tilbøjeligt til at foretage sig handlinger, der på kort sigt giver utilfredshed, selv om de på længere sigt måtte give tilfredshed.*¹⁶⁹

Traditionelt set snakkede man om pisk eller gulerod, men denne tankegang er imidlertid, ifølge Pink forældet.¹⁷⁰ Men han sætter også skarpt på, at pisk og gulerod ikke altid er det onde, og at udgangspunktet er at sikre, at de basale belønninger, som løn og bonusser er tilstrækkelige og retfærdige.¹⁷¹ Det skyldes primært, at man i det traditionelle industrisamfund kunne reducere arbejdet til et fast regelsæt og bestemte rutineopgaver, mens det, i det moderne videnssamfund, er den indre motivation, der er alt afgørende. Ved at svinge pisk og vifte med guleroden risikerer man at miste den dybere mening ved udførelsen, og derigennem den indre motivation. Kreativitet og entusiasme lades således stå i baggrunden for vanetænkning og kortsigtet adfærd, og i værste fald kan det anspore til uetisk adfærd. Dette kan blive vanedannende og resultere i kortsigtet fokus.¹⁷² Pisk og gulerods tankegangen skal, ifølge Pink, bruges med omtanke i opgaver der kræver den højre hjernehalvdel, da det kan:¹⁷³

1. Slukke indre motivation
2. Mindske præstationen
3. Kvæle kreativiteten
4. Fortrænge god adfærd
5. Opmuntre til snyd, smutveje og uetisk adfærd
6. Blive vanedannende
7. Afføde kortsigtet tænkning

Hemmeligheden bag høj ydeevne og tilfredsstillelse er, ifølge Pink, i stedet forankret i et menneskeligt behov for selv at styre livet, for at lære og skabe nye ting og gøre noget godt for os selv og vores verden.¹⁷⁴ Her kan vi drage en parallel til hele WLB og selvledelsesdiskussionen, som ifølge Pink, er grundlaget for tilfredshed på jobbet. Det handler således i høj

¹⁶⁹ Almeborg 2008

¹⁷⁰ Pink 2011, s. 47-73

¹⁷¹ Pink 2011, s. 74

¹⁷² Pink 2011, s. 47-73

¹⁷³ Pink 2011, s. 73

¹⁷⁴ Pink 2011, s. 53-55

grad om at få den indre motivation i spil, som vi vil komme ind på i det følgende afsnit. Pink peger på de tre elementer: autonomi, mestring og formål som medvirkende til at højne produktiviteten og motivationen på lang sigt.¹⁷⁵ Autonomien bygger på lysten til at styre vores eget liv og indebærer muligheden for at bestemme selv. Dette viser sig at være en betydningsfuld brik, når vi skal nå et resultat der holder motivationen fast på længere sigt.¹⁷⁶ Mestring handler om hele tiden at blive bedre til det vi foretager os, og handler om udvikling og læring for individet.¹⁷⁷ Formålet drejer sig om, at der er en dybere mening med det vi laver., således at der er et formål og en forklaring.¹⁷⁸

2.6.2. Indre og ydre motivation

Indre motivation *“Refers to doing something because it is inherently interesting or enjoyable.”*¹⁷⁹

Ovenstående definitionen af indre motivation er af Ryan og Deci. Hvis individet er indre motiveret, handler denne på baggrund af sin medfødte interesse og tilfredsstillelse. Med andre ord er indre motivation baseret på, at man finder en indre tilfredsstillelse ved opgaven selv og udførelsen af denne. Individet kan i sig selv finde større motivation ved nogle bestemte opgaver i forhold til andre.¹⁸⁰

Der er fokus på relationen mellem aktiviteten og individet, hvilket betyder, at indre motivation er en direkte motivationsfaktor. Der er ikke tale om et pres eller en belønning, der kommer udefra. Når medarbejderens adfærd skyldes indre motivation, forekommer der en dyb involvering og et engagement i aktiviteten. Medarbejderen vil opleve nysgerrighed, føle sig kompetent, være interesseret og fri fra stærk ydre kontrol. Samtidig vil opgaven opfattes mere som en leg, end som et stykke arbejde.¹⁸¹

¹⁷⁵ Pink 2011, s. 99-162

¹⁷⁶ Pink 2011, s. 99-123

¹⁷⁷ Pink 2011, s. 124-146

¹⁷⁸ Pink 2011, s. 147-168

¹⁷⁹ Ryan & Deci 2000, s. 55

¹⁸⁰ Ryan & Deci 2000, s. 56-57

¹⁸¹ Amabile 1996, s.131

Ved opfyldelsen af individets psykologiske medfødte behov for kompetence, autonomi og sociale relationer, øges graden, jf. Ryan og Deci, af indre motivation.¹⁸² Hackman og Oldham er ligesom Pink også inde på, at følelse af autonomi, kompetence og meningsfuldt arbejde øger den indre motivation.¹⁸³ Individets indre motivation kan reduceres ved nogle deadlines, trusler, direktiver, konkurrencepres mv., fordi disse opleves som en form for kontrol af adfærden.¹⁸⁴ Modtagelse af verbal positiv feedback kan medføre, at individet opnår en motivationsform, som ligger tæt på indre motivation.¹⁸⁵ På samme måde kan bevægelsen mod indre motivation svækkes i forbindelse med negativ feedback.¹⁸⁶

Individer med en indre motivation er mere tilbøjelig til at vidensdele, fordi individet ofte har en indre eller naturlig lyst til at dele sin viden. Der kan være brug for indre motivation, når ydre motivation, f.eks. i form af en bonus, ikke har den ønskede effekt. Igennem vidensdeling kan man ydermere reducere freerider problematikken, idet individerne bliver mere bevidste om hinandens kompetencer, og har nemmere ved at spotte når kollegerne ikke yder deres bedste. Indre motivation er ønskværdigt, når opgaven handler om kreativitet, hvor den ydre motivation modsætningsvist tilskynder en standard produktion.¹⁸⁷

Ulempen ved indre motivation er, at det kan være svært at styre, idet det vokser inde i individet selv. Resultatet bliver mere ukontrollerbart og usikkert, sammenlignet med en ydre motivation. Der er også en risiko for, at den indre motivation ikke er drevet af positivitet, da det eksempelvis kan være drevet af hævn og ønsket om at dominere.¹⁸⁸

Ydre motivation *"Refers to doing something because it leads to a separable outcome."*¹⁸⁹ Håndgribelige eller verbale belønninger er eksempler på et separat udbytte. Individets tilfredsstillelse indtræffer altså ikke fra selve aktiviteten, men fra de ydre konsekvenser, som aktiviteten kan føre med sig. Når agenten er drevet af ydre motivation, bliver handlingen

¹⁸² Ryan & Deci 2000, s. 56-57

¹⁸³ Friis, Hansen & Vamosi 2010

¹⁸⁴ Ryan & Deci 2000, s. 58-60

¹⁸⁵ Ryan & Deci 1985, s. 58-59

¹⁸⁶ Ryan & Deci 1985, s. 60

¹⁸⁷ Osterloh & Frey 2002, s. 114

¹⁸⁸ Osterloh & Frey 2002, s. 114

¹⁸⁹ Ryan & Deci 2000, s. 55

således gjort for at opnå nogle separate udfald. Ydre motivation kan ses som en indirekte måde at motivere på, da det ikke er opgaven i sig selv, der motiverer, men udfaldet af opgaven.

Nedenfor er en skematisk fremstilling af kollektive hhv. individuelle og ydre hhv. indre belønningsformer:

Figur 5: Typer af belønningssystemer¹⁹⁰

Tabel 5.1: Typer af belønningssystemer

	<i>Kollektiv</i>	<i>Individuel</i>
<i>Ydre (Extrinsic)</i>	Lønforhøjelse Bedre arbejdsmiljø Længere ferie Højere pension Tryghed i ansættelsen Bedre sygesikring Resultatløn Overskudsdeling	Lønforhøjelse Forfremmelse Frønsegoder Nye arbejdsopgaver eller arbejdsfunktioner Efter-/videreuddannelse Øget anerkendelse fra kolleger Øget anerkendelse fra ledelsen
<i>Indre (Intrinsic)</i>	Være en del af et »vindende« team	Øget selvrealisering Øget selvrespekt Øget Jobtilfredshed Øget tilfredshed med egen arbejdsindsats

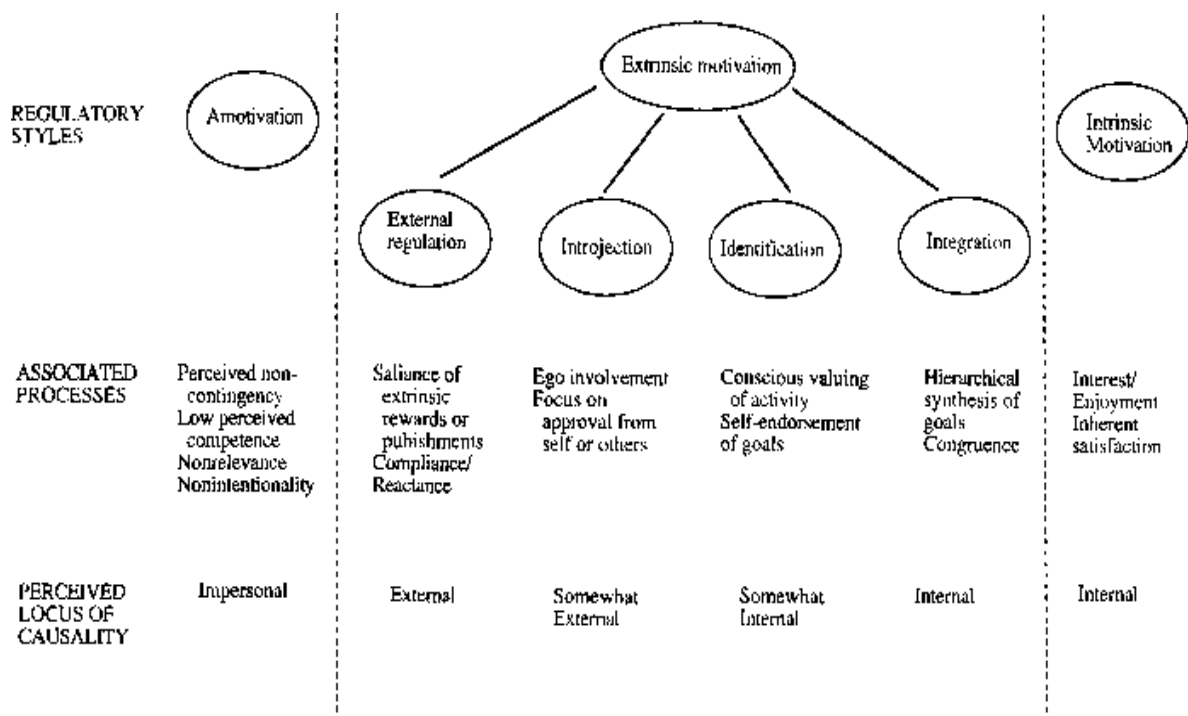
I de to følgende afsnit vil vi gennemgå Ryan og Deci hhv. Porter og Lawlers motivationsteorier. Begge teorier tager afstand fra motivation som værende et generelt fænomen, men snarere som værende noget det enkelte individ besidder, og som kan påvirkes af den sociale kontekst.¹⁹¹

2.6.3. Ryan og Deci

Ryan og Deci har udarbejdet et motivationskontinuum, der viser, at der findes forskellige grader af motivation. Af figuren på næste side fremgår de forskellige grader af ydre motivation, som der skelnes imellem.

¹⁹⁰ Ibsen & Christensen 2001, s. 102

¹⁹¹ Ryan & Deci 2000, s. 54 og Ibsen & Christensen 2001, s. 101

Figur 6: Motivationskontinuum¹⁹²

Jo længere mod højre vi bevæger os på figuren ovenfor, jo mere minder den ydre motivation om indre motivationen. Graden af accept af de værdier der er tillagt de forskellige opgaver øges mod højre, i den retning hvor den indre motivation tiltager. Til venstre er der lav accept af opgavens værdi, hvor man til højre tager opgaven til sig som sin egen. Til venstre og i midten er der tale om en ydre motivation, mens man til højre udfører opgaven, fordi man finder glæde ved den, medarbejderen er altså indre motiveret. Modellen gør op med den gamle antagelse om ydre motivation, hvor man enten havde motivation eller ikke. Ydre motivation kan også bruges og udgøre meget af det, man også får ved indre motivation (de 4 bobler i midten). Under ydre motivation illustrerer modellen motivationsformerne, ekstern regulering, følge ordre, identifikation og integrationsregulering. Ekstern regulering er den form for ydre motivation, hvor individets adfærd er styret af ydre regulering, og medarbejderen vil opleve en stærkt ydre kontrol. Integrationsregulering er derimod den form for ydre motivation, hvor adfærd er styret af en indre regulering. Medarbejderen vil opleve sig selv som selvbestemmende og være fri af ydre kontrol. Integrationsregulering indeholder derfor kvali-

¹⁹² Ryan & Deci 2000, s. 61

teter, der minder om indre motivation.¹⁹³ Graden af motivation kan rangere fra helt demotiveret til meget motiveret. Man kan bevæge sig både frem og tilbage i modellen eller forblive det samme sted. Når man befinder sig mod højre føler man en høj grad af autonomi og føler selv, at man har indflydelse og beslutningsret. Jo højere grad følelsen af medbestemmelse er, desto mere motivation er der.

2.6.4. Porter og Lawler

I de forrige afsnit kom vi ind på, hvordan indre og ydre motivation defineres af Ryan og Deci. I dette afsnit vil vi viderebygge teorien med Porter og Lawlers model for, at finde ud af, hvad indre og ydre motivation betyder i forhold til belønningen (løn, anerkendelse, udvikling osv.) og forventningen til denne.¹⁹⁴ I Porter og Lawlers model er belønningsvariablen en betydningsfuld variabel i individets motivationsproces. Ved jobbets udførelse vurderer individet sandsynligheden for, hvorvidt en ekstra indsats afspejles i en øget præstation, der igen vil blive belønnet på en fair måde, som derved resulterer i tilfredsstillelse.

De procesorienterede motivationsteorier bygger på en forventning om, at mennesket handler rationelt, og at deres adfærd er styret af deres forventninger til fremtiden. Medarbejderne foretager bevidste rationelle valg om deres arbejdsadfærd.¹⁹⁵ Netop denne rationelle adfærdsforventning til medarbejdere i en virksomhed er noget Vroom beskriver i sin model.¹⁹⁶ Hans påstand er, at medarbejderen vurderer de forventede konsekvenser af arbejdsadfærden (både indre og ydre), valens (vurderes på en skala fra -1 til 1 og siger noget om, hvorvidt det forventede udfald er ønskværdigt), effort-performance forventning (sammenhængsgrad mellem 0 og 1), samt performance-outcome forventning (som ligeledes varierer mellem 0 og 1).¹⁹⁷ Da de 3 faktorer er multiplikative er motivationen høj hvis:¹⁹⁸

- Personen *værdsetter/ønsker ændring* i sin arbejdssituation i form af eksempelvis en belønning

¹⁹³ Ryan og Deci 2000, s. 61

¹⁹⁴ Ibsen & Christensen 2001, s. 98

¹⁹⁵ Ibsen & Christensen 2001, s. 95

¹⁹⁶ Ibsen & Christensen 2001, s. 95-97

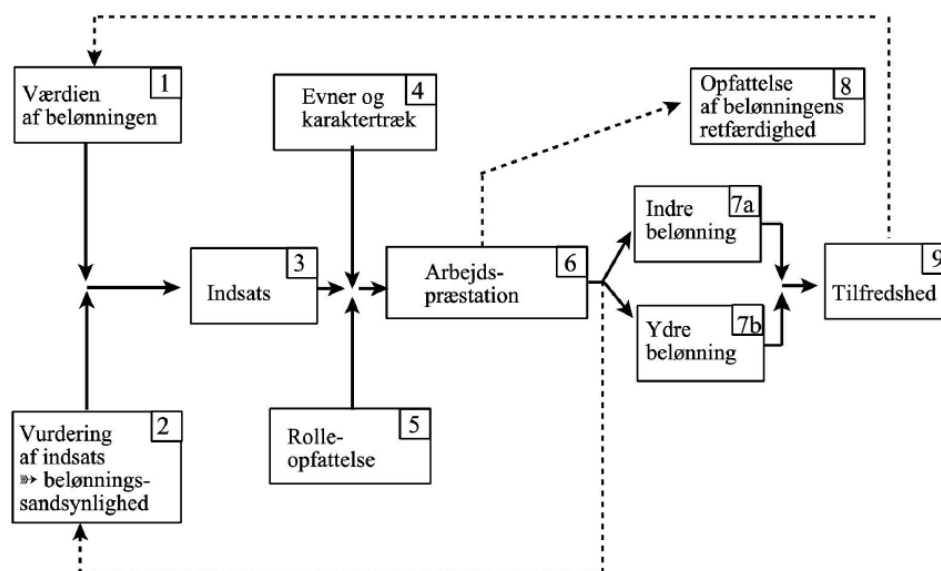
¹⁹⁷ Ibsen & Christensen 2001, s. 95-97

¹⁹⁸ Ibsen & Christensen 2001, s. 97

- Personen *forventer*, at en *ekstra indsats* med stor sandsynlighed fører til en *forbedret præstation*, og
- Personen *forventer*, at den *forbedrede præstation* med stor sandsynlighed fører til den *ønskede belønning*

Porter og Lawlers model bygger således videre på Vrooms forventningsteori, men i deres model har de lavet nogle tilføjelser, der udspringer af motivationsteorien, hvorfor det netop er den, vi har valgt at anvende i afhandlingen.¹⁹⁹ Det overordnede i Porter og Lawlers model er, ligesom i Vrooms, forventningen om, hvorvidt en bestemt handling vil føre til konsekvenser i form af indre og/eller ydre belønning.²⁰⁰ Det Porter og Lawler tilføjer i deres model, som Vrooms forventningsteori ikke inddrager, er individets kompetenceniveau (det er ikke sikkert at en høj motivation fører til en egentlig præstation), klarhed over hvad opgaven indebærer, skellet mellem indre og ydre motivation, samt retfærdighedselementet.²⁰¹ Modellen er illustreret nedenfor.

Figur 7: Porter og Lawlers forventningsteori²⁰²



¹⁹⁹ Hein 2009, s. 172

²⁰⁰ Hein 2009, s. 172

²⁰¹ Hein 2009, s. 174

²⁰² Ibsen & Christensen 2001, s. 98

Modellen sætter skarpt på, at hvis ikke medarbejderen kan se linket mellem indsats og belønning, giver det ikke mening at yde en høj indsats. Porter og Lawlers model er en proces-teori, men netop pga. feedbackpilene kan modellen ses i relation til hele principal-agent-problematikken (som dog kun har fokus på ydre motivation)²⁰³ og motivationsproblematik-kerne.

Modellen er fokuseret på den enkelte medarbejder. Kernen i deres model er jobsituationen (arbejdspræstation kasse 6). Kasserne 3, 4 og 5 relaterer sig til jobbet. Hvad består jobbet i: der er nogle der yder en indsats for at få løftet jobbet (kasse 3), for at kunne yde denne ind-sats skal individet besidde nogle evner og karaktertræk (kasse 4) og endelig er der en rolle-opfattelse (kasse 5). Rolleopfattelsen er dels tilknyttet jobbet som den ydre etikette: chef, konsulent, specialist osv., og dels en indre rolleopfattelse. Efter jobbet er udført, er der to måder at afregne på. Helt traditionelt er der en ydre belønning (kasse 7b), ikke nødvendigvis nogen tak, men en løncheck. Der er en absolut forventning herom. Derudover er der en in-dre belønning, som kan relatere sig til selve udførelsen af jobbet og anerkendelsen (kasse 7a). Værdien af belønningen (kasse 1) siger noget om, at medarbejderen har en opfattelse af jobbets betydning, og at dette skal afspejles i belønningen. Der er således en feedbackpil i modellen, som afspejler vurderingen af dette. Den værdi jobbet tillægges, skal hænge sam-men med sandsynligheden for, at målene og performance er afstemt; de ydre vilkår. Hvis medarbejderen føler, at denne bliver betalt for meget for sin indsats, mister man måske tilli-den til sin chef, men denne overkompensation kan være sket pga. den asymmetriske infor-mation.

Medarbejdernes arbejdsmotivation er bestemt af, hvilken værdi de tillægger visse outcomes på jobbet (lønforhøjelse, forfremmelse, jobudvikling, anerkendelse mv.), og den tiltro de har til, at deres anstrengelse vil føre til det ønskede resultat. En ekstra indsats på jobbet kan give den ansatte en indre og/eller en ydre belønning. De siger, at den indre belønning kan være tættere knyttet til en vellykket præstation, fordi den er direkte knyttet til udførelsen af job-bet (selvrealisering og anerkendelse).²⁰⁴ Den ydre belønning er afhængig af organisationens

²⁰³ Ibsen & Christensen 2001, s. 130

²⁰⁴ Ibsen & Christensen 2001, s. 97-98

ledelse og administration. Modellen postulerer endvidere, at det enkelte individ subjektivt vurderer, hvorvidt belønningen står mål med den ekstra indsats.²⁰⁵ Dynamikken i modellen er vigtig i forhold til at vurdere en arbejdssituation. Indholdet svarer til den psykologiske kontrakt, men det justeres i kasserne 6 og 7, alt sammen baseret på en ledervurdering. Man kan således ikke hoppe direkte fra indsats til belønning, det kommer an på hvordan vi opfatter vores rolle. Der er yderligere en feedbackkobling i modellen mellem præstation og belønning tilbage til vurderingen af min indsats. Der sker her en vurdering af hvorvidt denne skal justeres.

Et hurtigt sidespring til Herzbergs model må være på sin plads her. Herzbergs "motivator-hygienje" model består af ydre hygiejnefaktorer og indre motivationsfaktorer.²⁰⁶ Hygiejnefaktorerne knytter sig til de faktorer, som ikke kan skabe jobtilfredshed, men såfremt de ikke er til stede, vil de skabe utilfredshed. Dette være sig. bl.a. løn, virksomhedspolitikker, relation til kolleger, ledelsesstil, jobsikkerhed og arbejdsforhold, der når opfyldt vil medføre, at mennesket undgår utilfredshed.²⁰⁷ Motivationsfaktorerne kan derimod skabe jobtilfredshed såfremt de er til stede, men bevirker ikke utilfredshed, hvis de ikke er til stede.²⁰⁸ Motivationsbehovet er ifølge Herzberg bl.a. anerkendelse, præstation, ansvar, jobbet indhold og personlig vækst.²⁰⁹ Herzberg argumenterer således for, at den ydre belønning ikke er motiverende, men blot sikrer at virksomheden undgår utilfredse medarbejdere. Det er lige meget, hvad virksomheden giver medarbejderne i løn, de bliver ikke mere eller mindre motiveret af det. Det er i hans model udelukkende den indre belønning, der bærer motivationen. Herzbergs hovedpointe i denne sammenhæng er, at kun selve arbejdet, dvs. dets indhold og udfordringer, kan udløse stærk og varig motivation. Det er således glæden ved at mestre interessante arbejdsopgaver, der kan give en dybere tilfredshed og motivation hos de ansatte. Det virker, ud fra vores synspunkt, ikke realistisk, at den ydre belønning slet ikke er motiverende, hvorfor vi mener, at Herzberg, i sin rene form, ikke har ret. I nogle sammenhænge er den indre motivation dog mere motiverende end den ydre, og det er interessant, når man

²⁰⁵ Ibsen & Christensen 2001, s. 97

²⁰⁶ Ibsen & Christensen 2001, s. 93

²⁰⁷ Ibsen & Christensen 2001, s. 93

²⁰⁸ Ibsen & Christensen 2001, s. 94

²⁰⁹ Larsen 2010, s. 128 og Ibsen & Christensen 2001, s. 93

snakker om ledelse. Prestige, omtale, selvrealisering osv. kan veje tungere i videnssamfundet.

Selve vurderingen af hvorvidt belønningen er retfærdig kan bl.a. ses i Equity teorien.²¹⁰ Denne teori argumenterer for, at medarbejderne ikke er passive observatører af, hvad der sker omkring dem, men reagerer adfærdsmæssigt og bevidsthedsmæssigt på begivenheder, der berører dem.²¹¹ Arbejdsgiver-lønmodtager relationen er en social relation, hvor der bl.a. foregår en byttehandel mellem arbejde og penge. Medarbejdere, der føler sig enten over- eller underbetalte, vil reagere forskelligt. Oplevet ulighed eller uretfærdighed vil skabe en form for spænding i medarbejderen, og vil afføde en reaktion.²¹² Ansatte bruger deres aflønning som en kilde til information om, hvor meget de er værd, og hvor meget de bidrager med.²¹³ Equity teorien peger således på, at spørgsmålet om en retfærdig eller fair aflønning er et relativt begreb. Ansatte sammenligner sig med andre ansatte, med hvem de indgår i beskæftigelsesmæssige relationer, og danner sig et billede af en rimelig aflønning.²¹⁴

Equity teoriens forudsigelser af lønmodtagerens reaktion på ulige aflønninger er illustreret nedenfor.

Figur 8: Lønmodtagerens reaktion på ulige aflønninger²¹⁵

	Underbetaling	Overbetaling
Timeløn	den ansatte vil producere mindre eller det samme output af ringere kvalitet end ligeligt betalte ansatte	den ansatte vil producere mere eller det samme output af højere kvalitet end ligeligt betalte ansatte
Akkordløn	den ansatte vil producere et større antal enheder, men af ringere kvalitet end ligeligt betalte ansatte	den ansatte vil producere færre enheder af højere kvalitet end ligeligt betalte ansatte

²¹⁰ Ibsen & Christensen 2001, s. 116

²¹¹ Friis, Hansen & Vamosi 2010, s. 12-13

²¹² Ibsen & Christensen 2001, s. 119

²¹³ Ibsen & Christensen 2001, s. 119

²¹⁴ Ibsen & Christensen 2001, s. 119, Hein, s. 165 og Bregn, s. 347

²¹⁵ Ibsen & Christensen 2001, s.119

2.6.5. Crowding out effekt

I lang tid tog man, både i psykologiens verden og i ledelseslitteratur, det som en selvfølge, at ydre motivationsfaktorer øgede performance.²¹⁶ Crowding out effekten kræver en antagelse om, at der foreligger en given indre motivation bag alle opgaver. I takt med, at man bliver tilbudt en økonomisk kompensation eller gevinst ved opgaven, mister man den indre motivation og har kun den ydre for øje. Det er derfor en forudsætning, at individet i udgangspunktet skal have en form for indre motivation, for at der kan ske en crowding out effekt.²¹⁷ Til sidst er medarbejderen villig til at udføre alle slags opgaver, så længe den økonomiske gevinst er stor nok. Derved mister man motivationen ved selve opgaven, samt interessen for det egentlige mål (f.eks. kundeservice og performance).²¹⁸ Fænomenet opstår således, når individet bliver ydre belønnet, eksempelvis i form af lønforhøjelse, hvilket kan indebære en risiko for, at den ydre belønning går ind og underminerer den indre glæde ved opgaven.

Ved klassiske produktionsopgaver med en høj specialisering vil man let kunne måle på alle opgaver. Der vil sandsynligvis ikke være en så stor indre motivation, og effekten af crowding out vil derfor være lille.²¹⁹ Omvendt vil crowding out effekten have større betydning ved mere komplekse opgaver med læring og andre former for indre motivation.

Ryan og Deci fremhæver, med afsæt i deres metaanalyse, at så godt som alle typer af forventet ydre belønning, der gøres afhængig af løsninger af opgaver, underminerer den indre motivation, fordi de opfattes som kontrollerende.²²⁰ Det være sig også trusler, deadlines, direktiver og konkurrence.²²¹ Det som er vigtigt er i hvilken grad en ydre belønning virker kontrollerende eller motiverende.²²² Hvis den virker kontrollerende får vi en crowding out effekt, da den skaber demotivation. Hvis virksomheden for ensidigt har fokus på ydre former for belønning og styring af de ansatte, når de forsøger at øge deres motivation til at handle i arbejdsgiverens interesse, kan det have negativ effekt på den indre motivation og ikke

²¹⁶ Osterloh & Frey 2002, s. 110

²¹⁷ Ryan & Deci 2000 og Ibsen & Christensen 2001, s. 130

²¹⁸ Osterloh & Frey 2002, s. 110

²¹⁹ Osterloh & Frey 2002, s. 114

²²⁰ Deci, Koestner & Ryan 1999

²²¹ Ryan & Deci 2000, s.59

²²² Ibsen & Christensen 2001, s. 133

mindst arbejdsmoralen.²²³ Ryan og Decis motivationskontinuum, som vi præsenterede på s. 67 i denne afhandling, beskriver netop også, at kontrol trækker den indre motivation ud af jobbet. Hvis arbejdet derimod er udfordrende, og der er en stor grad af medindflydelse og medbestemmelse, vil det øge den indre motivation.

Det kan være smart, samt billigt at bruge en medarbejders frivillige arbejdskraft til at motivere, og det kan være svært at genoprette den, hvis man har ødelagt denne, jf. tillidsspillet og hele principal-agent-problematikken. Den indre motivation kan fungere komplementært til den ydre, givet at man har taget højde for de psykologiske behov i udformningen af den sidstnævnte.²²⁴ I videnssamfundets virksomheder, hvor læring og vidensdeling er svært at måle, men er vigtigt, vil en indre motivation, alt andet lige, være ønskværdig. Nogle opgaver kan være komplekse at måle, og dette kan medføre, at man sætter spørgsmålstejn ved, hvor effektivt et målesystem kan være.

Crowding out kan også ses i forhold til Porter og Lawler i deres feedback pil. Hvis belønningen vurderes som værende for høj, kan dette medføre, at medarbejderen bliver skeptisk, og dette kan skade motivationen. Også den asymmetriske information kan højne risikoen for crowding out, idet lederen kan vurdere, at medarbejderen er mere værd end denne egentlig er. Dette kan ske hvis medarbejderen har oversolgt sig selv.

2.6.6. Kritik af motivationsteorier

Motivationsteorien af Porter og Lawler bliver kritiseret fordi, den ikke tager højde for, at der er en risiko for, at individet handler irrationelt. Dvs., at de ikke nødvendigvis foretager alle valg på baggrund af en bevidst sandsynlighedskalkulation, der kan afsløre de mulige tab og gevinster ved det bestemte valg.²²⁵ Forestillingen om, at individet er en meget rationel aktør er ikke særlig realistisk, idet valgene tages på baggrund af mange andre motiver.

Spørgsmålet er også om individet er i stand til at foretage konsekvensberegninger på alle tænkelige alternativer, og Vroom selv anerkender, at forventningsteorien på nogle punkter

²²³ Ibsen & Christensen 2001, s. 134

²²⁴ Ryan & Deci 2000

²²⁵ Ibsen & Christensen 2001, s. 97

er baseret på naive antagelser om individets adfærd.²²⁶ I overordnet betydning har forventningsteorien en praktisk anvendelse, idet det er logisk, at man f.eks. ikke handler, når der ikke er en forventning om, at det leder til det ønskede resultat, eller hvis man ikke tillægger resultatet nogen værdi.²²⁷

Vrooms teori skelner ikke mellem indre og ydre motivationsfaktorer, så der ligger i denne model ikke en antagelse om en crowding out effekt. Motivation ses snarere som værende positivt og komplementært.

Ifølge Kunz og Pfaff er crowding out effekten en hypotetisk konstruktion i den forstand, at dens eksistens endnu ikke er empirisk bevist, men de anerkender dog, at denne er plausibel.²²⁸

Det kan være svært at finde ud af om individet er indre motiveret eller ydre motiveret. Det skyldes at det kun er medarbejderen selv, der kender graden af den indre motivation. En belønning kan også være både indre og ydre, alt efter hvorledes det bliver modtaget af individet. Der er, som beskrevet tidligere, også en risiko for at den ydre belønning kan underminere den indre, men det er i praksis svært at forudse. På den anden side kan en ydre belønning blive set som en anerkendelse, hvorfor der kan være tale om en understøttelse af den indre motivation. Konstruktionen af en betalingskultur vil skabe en crowding out effekt, fordi ansatte kun vil yde en ekstra indsats, hvis de får en belønning for det. Dette kan være tilfældet for det, som Hein beskriver som *"what's-in-it-for-me"* generationen, der er ydre motiveret.²²⁹ Hein kalder generationen for generation Y, og denne rummer unge født mellem 1979 og 1997, som søger materielle goder, prestige, agtelse og berømmelse. Hvis dette er tilfældet, kan der ske en skævvridning i prioriteringerne i arbejdet. Det skyldes, at denne generation især kommer til at beskæftige sig med vidensarbejde. Dog kommer Hein med et men, idet det præsenterede billede kan være generation X's skævvredne billede af generation Y,

²²⁶ Hein 2009, s. 174

²²⁷ Hein 2009, s. 174

²²⁸ Kunz & Pfaff 2002, s. 5

²²⁹ Hein 2009, s. 220

og ikke en faktisk afspejling, fordi generation Y endnu ikke har haft tilstrækkelig tid til, at finde ud af hvad der motiverer dem.²³⁰

Principal-agent teorien kan kritiseret for kun at fokusere på den ydre belønning. For ud fra Porter og Lawler, samt Ryan og Decis modeller så vi, at man både kan tale om en indre belønning som individet giver sig selv, og en ydre belønning som individet modtager af andre. Rent økonomiske incitamenter kan få medarbejderen til at nyttemaksimere, og man glemmer de skjulte omkostninger, der kan være, hvis medarbejderen bruger alle midler for at øge arbejdsindsatsen.²³¹ Ledelsen har således ingen indflydelse på den indre motivation.

2.7. Total kompensationspakke

Som afrunding på teoriafsnittet vil vi samle op på den totale kompensationspakke, som en samlet pakke af finansielle og ikke finansielle motivationsfaktorer. Man må, for en given virksomhed, kigge på den totale kompensationspakke og dens elementer for at kunne sige, om den er motiverende. Denne model identificerer både finansielle og ikke finansielle elementer.

Udviklingen har gjort, at belønning ikke kun bliver gjort op i kroner og øre, men derimod som en helhedsvurdering af de indre og ydre kompositionselementer. På næste side er en model af Armstrong og Brown, der sætter fokus på de forskellige elementer i den totale kompensationspakke.

²³⁰ Hein 2009, s. 221

²³¹ Ibsen & Christensen 2001, s. 131

Tabel 6: Den totale kompensationspakke²³²

Transactional rewards	Base pay	Total remuneration	Total reward
	Contingent pay		
	Employee benefits		
Relational rewards	Learning & development	Non-financial/ intrinsic rewards	
	The work experience		

Der er efterhånden ingen tvivl om, at det ikke kun er de økonomiske transaktioner mellem principal og agent, der er motiverende for vidensmedarbejderen i dag. Ovenstående model er derfor yderst interessant og relevant.

At lede mangfoldighed er midlet, mens den inkluderende organisation er målet, og vil føre til en øget effektivitet i organisationen. Mangfoldighed drejer sig om alle de forskelle og ligheder, der er mellem mennesker. Dette gør hvert enkelt menneske til en unik skabning, der har forskellige forudsætninger og dermed forskellige ting de kan bidrage med i en organisation.²³³ Dette skal afspejles i en kompensationsstrategi.

Selve anerkendelsen af, at medarbejderne er forskellige og motiveres af forskellige faktorer, hænger godt i tråd med hele det socialkonstruktivistiske paradigme. Men når der alligevel er en antagelse om, at man kan klarlægge denne motivation og belønne medarbejderne på sådan en måde, at denne øges, bevæger vi os indenfor det realistiske paradigme. Vi har igen en antagelse om, at det er muligt, at forme motivationen og lede den i en bestemt retning. Bl.a. kulturen i en given virksomhed er vigtig når lønsystemet udvikles, hvilket er illustreret i figuren på næste side.

²³² Armstrong & Brown 2009, s. 22

²³³ Jacobs, Lützen & Plum 2001

Figur 9: Arbejdspladskultur og lønsystem²³⁴

<i>Lønform</i>	<i>Funktionel</i>	<i>Proces</i>	<i>Tids-baseret</i>	<i>Netværk</i>
Grundløn	Lønrammer og løntrin, anciennitetssløn	Brede lønbånd, moderat variation i grundløn	Meget brede lønbånd, stor variation i grundløn	Et lønbånd, stor variation i grundløn
Individuelt incitament	Begrænset brug af incitamenter	Stor brug af incitamenter, udbetales med jævne mellemrum	Begrænset brug af incitamenter, udbetales efter »program-succes«	Beskedent brug af incitamenter, udbetales efter projekternes afslutning
Team-baseret løn	Begrænset brug	Resultatløn, gruppebaseret	Program-over-skudsdeling	Projekt-over-skudsdeling
Andre løn-elementer	Kvalifikationsløn, tillæg for kompetenceud-	Kvalifikationsløn, tillæg for kompetence-	Tillæg for kompetenceudvikling	Begrænset brug

Fordi en virksomhed typisk arbejder efter forskellige kulturer i forskellige områder af virksomheden, er det vigtigt, at man ikke lægger sig fast på en samlet måde at kompensere på. Den gammeldags opfattelse af en organisation som statisk må man således gøre op med, og virksomheder er i dag snarere dynamiske og områdespecifikke. Alle kulturtyper kan være repræsenteret i en og samme virksomhed. Modellen lægger op til, at man prøver at opdele virksomheder og brancher efter denne ensidige tænkning, men flere og flere virksomheder består af alle kulturerne, typisk på afdelingsniveau.

Det er ydermere vigtigt, at holde sig for øje, hvilken type medarbejder man udarbejder en kompensationsplan for. Det giver således ikke mening, at kompensere de almene medarbejdere med aktier, idet de ikke direkte har indflydelse på udfaldet. Medarbejderne skal, som tidligere nævnt, opfatte målene som værende specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og tidsafgrænsede, og skal derfor have en faktisk chance for at påvirke udfaldet. For at blive i eksemplet med aktierne, kan vi komme med et eksempel på aflønning af CEO's. Deres kompensationspakke er ofte mere variabel og indeholder langsigtete incitamenter. Netop fordi

²³⁴ Ibsen & Christensen 2001, s. 64

de er med til at sætte den strategiske retning, er det også oplagt at måle dem på, hvordan det går organisationen som helhed. Profit, aktiekurser, markedsandele osv. kan bruges til at måle performance for topledelsen.²³⁵ En af grundene til at aflønne i aktier er, at ledere og aktionærers interesser på denne måde er konvergerende og afstemmes.²³⁶ Selvom BSC også måler på ikke finansielle mål, kan det være meget attraktivt primært, at måle lederne på de finansielle fordi de påvirker disse direkte.

Ud over kulturen må man altså tage højde for arbejdets form, når man fastsætter de ydre lønfaktorer, men man må også tage højde for, at en eventuel crowding out effekt kan være mere sandsynlig for nogle medarbejder grupper end for andre. Dette gør sig især gældende for de medarbejdere, der værdsætter den indre motivation ved jobbet højt. Selv om professionelle er fokuserede på deres profession og sætter høj værdi ved både interessant og udfordrende arbejde, karrierefremskridt osv., vil de med stor sandsynlighed også have nogle penge for det arbejde de udfører. Den ydre og indre aflønning skal altså balanceres alt efter medarbejdergruppen. Det er vigtigt, at lønnen afspejler både intern retfærdighed og ekstern konkurrencedygtighed.²³⁷

2.8. Sammenfatning

Det er vigtigt, at der er horisontal og vertikal sammenhæng mellem kompensationsprofilen i virksomheden og virksomhedens overordnede mål. Vertikal integration betyder således, at organisations- og kompensationsstrategierne skal harmonere. De opsatte mål skal hænge sammen med organisationens overordnede mål, og kompensationsstrategierne skal defineres på en sådan måde, at de medvirker til at opnå organisationens overordnede strategi.²³⁸ Den horisontale integration handler på samme måde om, at der skal være intern konsistens mellem virksomhedens afdelinger, således at de forskellige HR strategier, inklusiv belønning, hænger sammen og supplerer hinanden.²³⁹ På denne måde sikrer man, at virksomhedens afdelinger ikke modarbejder hinanden.

²³⁵ Lazear & Gibbs 2009, s. 237-254

²³⁶ Greene 2011, s. 75

²³⁷ Greene 2011, s. 104

²³⁸ Armstrong & Brown 2009, s. 132

²³⁹ Armstrong & Brown 2009, s. 133

En virksomhed kan med fordel tage udgangspunkt i et fokus på den totale kompensationspakke, når den skal revurdere kompensationsmodellen og sikre, at denne ikke kun fokuserer på monetære belønninger. Når en kompensationsmodel skal ændres, skal ledelsen skabe rammerne for ændringen, men samtidig anerkende de menneskelige ressourcer og disses følelser.

Selve målingen kan foretages vha. BSC, men man skal her være opmærksom på den asymmetriske information der måtte være mellem agenten og principalen, både før målene sættes og under målingsperioden. Ligesom Ryan og Deci og Porter og Lawler siger, skal man også have fokus på de relationelle indre motivationsfaktorer og ikke kun de målbare. Således kan man med fordel kombinere et BSC med en subjektiv evaluering, der kan indfange f.eks. samarbejdsevne, samt korrigere målingen ex post. For at der er tiltro til troværdigheden af den subjektive evaluering, og denne ikke virker demotiverende, kræver det, som vi har været inde på i afhandlingen, at kulturen i virksomheden ikke er præget af løftebrud, personlig bias og mistillid, men at der derimod er tillid til principalens evaluering.

Kort sagt er det i de moderne vidensvirksomheder vigtigt, at se den sociale kapital som en ressource i sig selv. Det er vigtigt at motivere medarbejderne til at yde en indsats på den korte, såvel som på den lange bane. Pisk og gulerodsproblematikken kan lede til kortsigtet, uetisk adfærd, som kan dræbe kreativitet, opmuntre til opportunistisk adfærd og slukke den indre motivation. Det handler i høj grad om at tænde den indre glæde ved arbejdet, og ikke kun fokusere på den ydre motivation. Bl.a. autonomi, feedback, sociale relationer, formål og mestring (lysten til at lære) kan, ifølge de gennemgåede teorier, højne motivationsniveauet og derigennem produktionsniveauet, ikke kun på kort, men også på lang sigt.

KAPITEL 3: EMPIRI

I nærværende afsnit vil afhandlingens empiriske data blive præsenteret. Dette har til formål, at belyse hvorvidt afhandlingens hypoteser kan valideres. Til dette vil den hypotetisk-deduktive metodologi blive anvendt.²⁴⁰ Ved den hypotetisk-deduktive metode udledes forudsigelser ud fra vores hypoteser. Igennem de empiriske data dannes der observationer, der efterprøves med henblik på verifikation eller falsifikation af hypoteserne. De omtalte hypoteser lader sig udspringe af den gennemgåede teori, og vil blive præsenteret i underafsnittet om hypoteser.

3.1. Demografi

- I alt har 145 respondenter afgivet svar på vores spørgeskema, heraf 57 (39 %) mænd og 89 (61 %) kvinder. Ifølge Gallup er 53 % af de erhvervsaktive mænd, mens 47 % er kvinder.²⁴¹
- 58 respondenter (40 %) er under 30 år, 73 er mellem 30 og 50 år (50 %), mens 15 respondenter er over 50 år (10 %). Ifølge Gallup er 13 % af de erhvervsaktive under 30 år, 54 % er mellem 30 og 50 år, mens 34 % er over 50 år.²⁴²
- 82 (56 %) er ansat i det private, 60 (41 %) i det offentlige og 4 (3 %) er selvstændige. Ifølge Gallup er 50 % af de erhvervsaktive ansat i det private, 40 % er ansat i det offentlige, mens 10 % er ejer, medejer eller partner i en privat virksomhed.²⁴³
- 6 % af respondenterne har folkeskoleuddannelsen (7 % ifølge Gallup), 14 % har en ungdomsuddannelse (10 % ifølge Gallup), 12 % har en kort videregående uddannelse (6 % ifølge Gallup), 36 % har en mellemlang videregående uddannelse (23 % ifølge Gallup), 18 % har en lang videregående uddannelse (15 % ifølge Gallup), mens 14 % har en erhvervsuddannelse (38 % ifølge Gallup).²⁴⁴

²⁴⁰ Hendricks & Stjernfelt 2007, s. 145-155

²⁴¹ Bilag 1

²⁴² Bilag 1

²⁴³ Bilag 1

²⁴⁴ Bilag 1

Selvom både mænd og kvinder, såvel som både offentligt og privatansatte er repræsenteret i vores respondentbase, er der også andre forhold der spiller ind, når man skal vurdere, hvorvidt sammensætningen er tilstrækkelig repræsentativ. Mænd og kvinder har forskellig tilknytning til arbejdsmarkedet. Eksempelvis er en langt større andel af kvinder end mænd ansat i det offentlige, mens mænd i højere grad er ansat i det private.²⁴⁵ Det har været svært for os at ramme eksempelvis de erhvervsuddannede, da vores netværk langt hen ad vejen bærer præg af, at vi selv studerer en lang videregående uddannelse. For at se om vi alligevel på et 95 % signifikansniveau kan drage nogle konklusioner, foretager vi en X^2 -test.

3.2. Hypoteser

Med udgangspunkt i de gennemgåede teorier har vi opsat 8 hypoteser, som udspringer direkte af disse. Hypoteserne vil vi efterprøve i vores empiri gennem udførelsen af en X^2 -test. Hvis en X^2 -test ikke lader sig gøre, vil vi, trods det relativt beskedne antal besvarelser, forsøge at kigge på tendenser i besvarelserne, selvom disse ikke nødvendigvis kan verificeres statistisk. De hypoteser der udspringer af teorierne er:

Tabel 7: Oversigt over hypoteser

1. Ryan og Deci	Autonomi, feedback og sociale relationer øger motivationen
2. Ryan og Deci	I takt med at man bliver tilbudt en økonomisk kompensation ved opgaven, mister man den indre motivation og har kun øje for den ydre
3. Porter og Lawler og performance management	Hvis medarbejderen føler, at denne bliver målt på en fair måde, øges motivationen
4. BSC	Det er motiverende, at kunne se sammenhængen mellem sin egen præstation og virksomhedens overordnede mål
5. WLB	Fleksibilitet øger medarbejdernes motivation

²⁴⁵ Beskæftigelsesministeriet 2012

6. Pink og Hackman og Oldham	Autonomi, mestring/kompetence og formål/meningsfuldt arbejde øger motivationen (på lang sigt)
7. Equity, Bregm og Porter og Lawler	Medarbejderen sammenligner sin løn med andre ansatte, og hvis de vurderer at den ikke er fair, sker der et fald i motivationen
8. Total kompensationspakke	Forskellige medarbejdergrupper bliver motiveret af forskellige kompensationslementer

3.3. Fejlkilder

Vi har valgt at arbejde ud fra det realistiske paradigme, hvilket medfører en række konsekvenser for vores analyse. Virkeligheden kan derfor indfanges og dokumenteres uafhængigt af forskeren, og forsøg vil let kunne genskabes under de samme forudsætninger, hvorfor hypoteserne betragtes som mulige at efterprøve. Man vil derfor kunne validere sine data og vurdere deres validitet og reliabilitet som følge af undersøgelsesdesignets objektive styrke, for eksempel en mængde datamateriale, som danner statistisk fundament for den efterprøvede hypotese. Med andre ord handler det om, indenfor det realistiske paradigme, at skabe gyldige resultater med en høj grad af pålidelighed for dermed at kunne sige noget generelt om den virkelighed man observerer. Selv om der inden for det realistiske paradigme er et ideal om, at man kan klarlægge virkeligheden objektivt, er der alligevel nogle ting, man skal være opmærksom på.

Realisterne argumenterer for, at virkeligheden ikke er afhængig af den observerende forsker, hvorfor det bliver et ideal at levere objektiv beskrivelse af verden og undgå bias.²⁴⁶ De ukontrollerbare risici vil skade reliabiliteten af vores undersøgelse. Ved indtastning af data fra respondentens side, er der risiko for at lave tastefejl, som ikke umiddelbart opdages. Ved en kvantitativ undersøgelse kan vi ydermere risikere, at vores spørgsmål bliver misforstået, eller at en respondent svarer tilfældigt på spørgsmålene. Vi kan således risikere, at ikke to respondenter nødvendigvis lægger det samme i "en god chef", da det der kan foreligge nogle forforståelser. Hermed kan vi risikere, at vores empiri bliver helt anderledes, end vi egent-

²⁴⁶ Mik-Meyer & Justesen 2011, s. 19

lig havde forestillet os. Vi, som afhandlingsgruppe, kan således være medskabere af empirien med vores formulering af spørgsmålene. Hvis undersøgeren var nogen andre end os, kunne formuleringen af spørgsmålene og derigennem observationen være anderledes, hvilket igen ville have givet en variation i empirien. Vi vil gennem vores formulering af spørgsmålene forsøge at være så præcise som muligt, således at respondenterne ikke efterlades i tvivl om meningen, men vi gør os samtidig klart, at bl.a. kategorien "en god chef" giver subjektet mulighed for fortolkning. Når vi alligevel vælger at medtage spørgsmål, der giver subjektet mulighed for en subjektiv fortolkning, skyldes det, at vurderingen af "en god chef" kan være kontekstafhængig og derfor umulig at eksplicitere for en større gruppe.

En stikprøve udgør en stikprøveusikkerhed, og en lille stikprøve repræsenterer kun en lille del af hele populationen. En stikprøve kan aldrig være 100 % sikker, da det resultat man kommer frem til blot er et estimat for, hvordan fordelingen er i populationen. Spørgeskemaets resultater er således ikke objektive sandheder, selvom det er det, man som realist bestræber sig på at afdække. Tal og figurer forbinder man ofte med sikker og præcis viden, og derfor får måleresultaterne også let et skær af objektiv sandhed. Men tallene er ikke et præcist aftryk af forholdene på arbejdspladsen. De er, som beskrevet, resultatet af de spørgsmål der er stillet, den måde de er formuleret på, samt den måde medarbejderne har opfattet dem på. Efterfølgende er de omsat til en bestemt svarkategori, der er defineret på forhånd. Ydermere kan respondenterne have andre grunde til f.eks. et kritisk svar end netop det, spørgsmålet handlede om. Det betyder ikke, at svarene er ubrugelige, men at de ikke skal tages for bogstaveligt, når man skal tolke og handle på dem²⁴⁷. Man skal således, i fortolkningen af resultaterne, være opmærksom på, at enkeltstående hændelser let kan skævvride billedet, da der i spørgeskemaet er tale om et øjebliksbillede. F.eks. er vores spørgeskema blevet distribueret under en tid med et presset arbejdsmarked, og dette kan afspejle sig i resultaterne. F.eks. kan man forestille sig, at medarbejderne i større grad end under højkonjunktur bliver motiveret af sikkerhed i arbejdet.

²⁴⁷ Væksthus for ledelse 2012, s. 12

Det er også vigtigt at gøre sig klart, at informationen fra spørgeskemaet ikke er særlig dyb, hvorfor det kan være svært at handle på. Resultaterne kan give en indikation på, hvilke ting der kunne være interessant at undersøge nærmere. Spørgeskemaet hjælper os, som interviewer, med at få et overblik i bredden. Havde vi suppleret spørgeskemaet med interviews, havde vi fået mere viden i dybden. Desværre har vi ikke haft tid og ressourcer til at gennemføre interviews, hvorfor vi i afhandlingen udelukkende holder fokus på generelle tendenser.

3.4. Chitest

Vi vil benytte X^2 -testen til at kigge på sammenhængene mellem de forskellige parametre i vores spørgeskema. På denne måde kan vi undersøge vores 8 hypoteser, samt undersøge om forskellige grupper af medarbejdere motiveres af forskellige motivationsfaktorer. Nedenfor er opstillet et eksempel, der kigger på sammenhængen mellem køn, og i hvor høj grad lønnen er motiverende. Det gøres i praksis ved at undersøge om der er uafhængighed i mellem de to variable, her kønnet på respondenterne og løn som motivationsfaktor, hvorfor man opstiller to hypoteser:

H_0 : Der er ingen sammenhæng mellem køn og følelsen af at lønnen motiverer

H_1 : Der er en sammenhæng mellem køn og følelsen af at lønnen motiverer

Tabel 8: Fordeling af de observerede værdier

I hvor høj grad bliver du motiveret af lønnen?	Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	20	15	35
I høj grad	21	35	56
Delvist	11	23	34
I ringe grad	3	10	13
I meget ringe grad	2	5	7
Ved ikke	0	0	0
I alt	57	88	145

For at bruge X^2 -tests skal der være min. 5 respondenter i hver kategori, hvorfor vi har valgt at slå "i meget høj grad" og "i høj grad" sammen, og "i ringe grad" og "i meget ringe grad" sammen, som det fremgår af tabellen på næste side.

Tabel 9: Fordeling af de observerede værdier

Observeret	Mand	Kvinde	I alt
I (meget) høj grad	41	50	91
Delvist	11	23	34
I ringe grad	5	15	20
I alt	57	88	145

Testen foretages ved at sammenligne den fordeling (O) med den forventede fordeling (E) under uafhængighed.²⁴⁸ En afvigelse mellem den observerede og forventede værdi kan være et udtryk for afhængighed, hvorfor vi tester hvor sandsynlig uafhængighed er. Først beregnes den forventede fordeling på basis af marginalerne fra de observerede tal som:²⁴⁹

Tabel 10: Fordeling af de forventede værdier

Forventet	Mand	Kvinde	I alt
I (meget) høj grad	36	55	91
Delvist	13	21	34
I ringe grad	8	12	20
I alt	57	88	145

V har nu både de observerede og forventede værdier, hvilket gør os stand til at foretage en χ^2 -test, som²⁵⁰

$$\chi^2 = \sum (O-E)^2 / E$$

$$\chi^2 = \frac{(41 - 36)^2}{36} + \frac{(11 - 13)^2}{13} + \dots + \frac{(15 - 12)^2}{12} = 3,5$$

P er således udregnet til 3,5. P er et mål for nulhypotesens troværdighed. Værdien er sandsynligheden for, at få en χ^2 -værdi, som er mindst lige så ekstrem som den observerede, hvis H_0 er sand. For at kunne forkaste nulhypotesen, altså hypotesen om uafhængighed, skal sandsynligheden p, være mindre en 0,05 – altså mindre end 5 %. Hvis vi finder en p-værdi, der forkaster nulhypotesen, har vi vist, at der er en forskel mellem kønnene.

²⁴⁸ Tjur 2008, s. 8-11 (Statistik)

²⁴⁹ Boolsen 2008, s. 188

²⁵⁰ Fisker 2002, s.239

Teststørrelsen følger med tilnærmelse en χ^2 -fordeling med 2 frihedsgrader, idet antal frihedsgrader = (antal rækker - 1)(søjler - 1) = (3-1)(2-1) = 3.²⁵¹ Vi har, som beskrevet, valgt, at teste på et 95 % signifikansniveau, hvilket med 2 frihedsgrader giver acceptområdet: [0; 5,991] og forkastelsesområdet:]5,991;∞[.²⁵² Konklusion er derfor, at vi må acceptere nulhypotesen, og at der er uafhængighed eller ingen sammenhæng mellem køn og i hvor høj grad lønnen i sig selv er motiverende.

I næste underafsnit vil vi præsentere de empiriske data, for efterfølgende at teste hypoteserne i analysen.

3.5. Resultater

Det samlede overblik over resultaterne forefindes i bilag 2, men vi har her valgt at vise et udsnit af resultaterne. Det første spørgsmål vi har valgt at stille respondenterne er, hvor tilfredse de er med deres arbejde, hvilket er illustreret i tabellen nedenfor.

➤ **Tabel 11: Tilfredshed med jobbet**

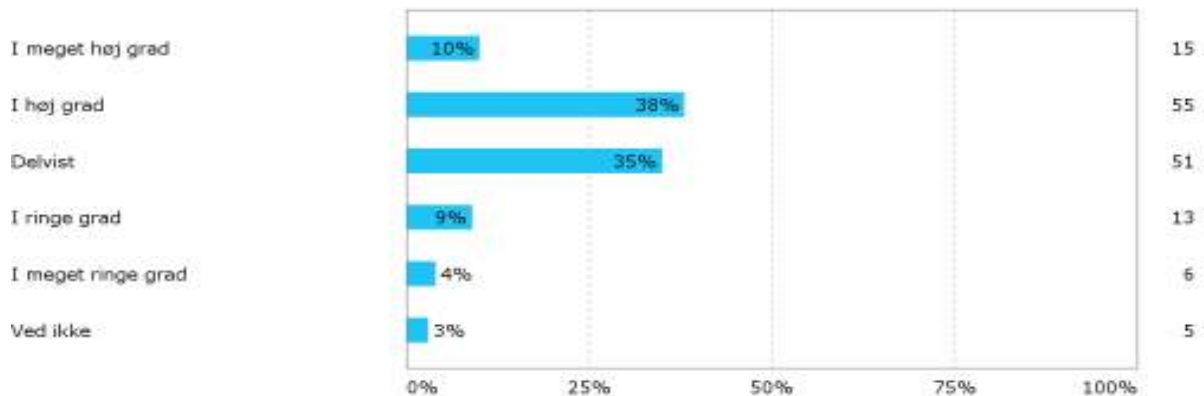
	Respondenter	Procent
Meget tilfreds	43	30 %
Tilfreds	66	45 %
Hverken tilfreds eller utilfreds	25	17 %
Utilfreds	9	6 %
Meget utilfreds	2	1 %
I alt	145	100 %

Det fremgår af tabellen ovenfor at 7 % af respondenterne er (meget) utilfredse med deres job, mens 75 % er (meget) tilfredse og 17 % hverken er tilfredse eller utilfredse. Der tegner sig altså et billede af, at overvægten af respondenterne er tilfredse med deres arbejde. Vi vil fortsætte afsnittet med at præsentere data, der kan blive relevant for vores efterfølgende analyse.

²⁵¹ Tjur 2008, s. 41 (Statistik)

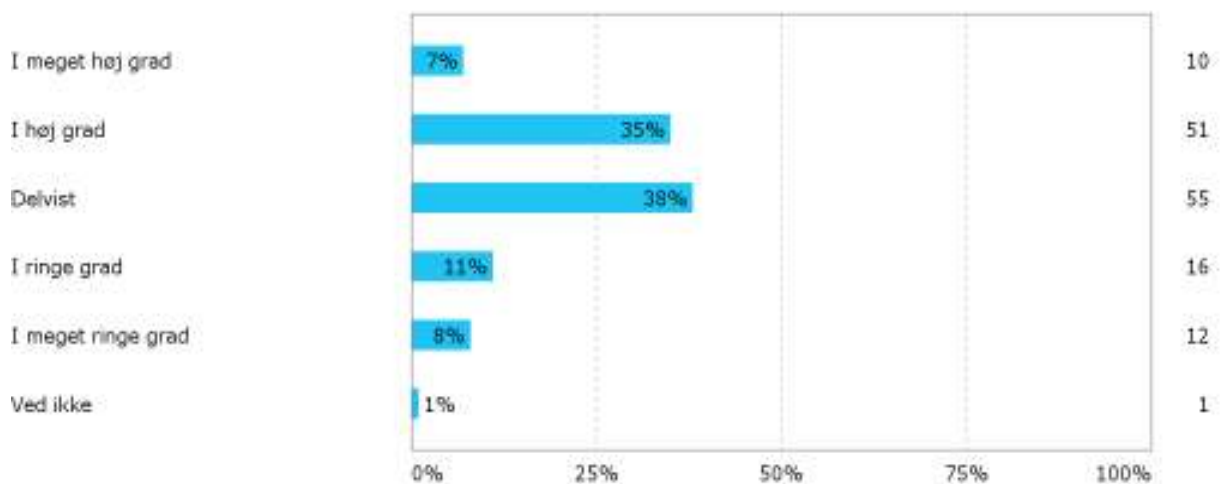
²⁵² Tjur 2009, s. 151 (Sandsynlighedsregning)

➤ **Figur 10: I hvor høj grad føler du at din arbejdsindsats bliver målt på en fair måde?**



48 % af respondenterne føler at deres indsats bliver målt på en fair måde, mens 13 % føler at dette kun sker i (meget) ringe grad.

➤ **Figur 11: Føler du at din nuværende løn afspejler din faktiske indsats på arbejdet?**

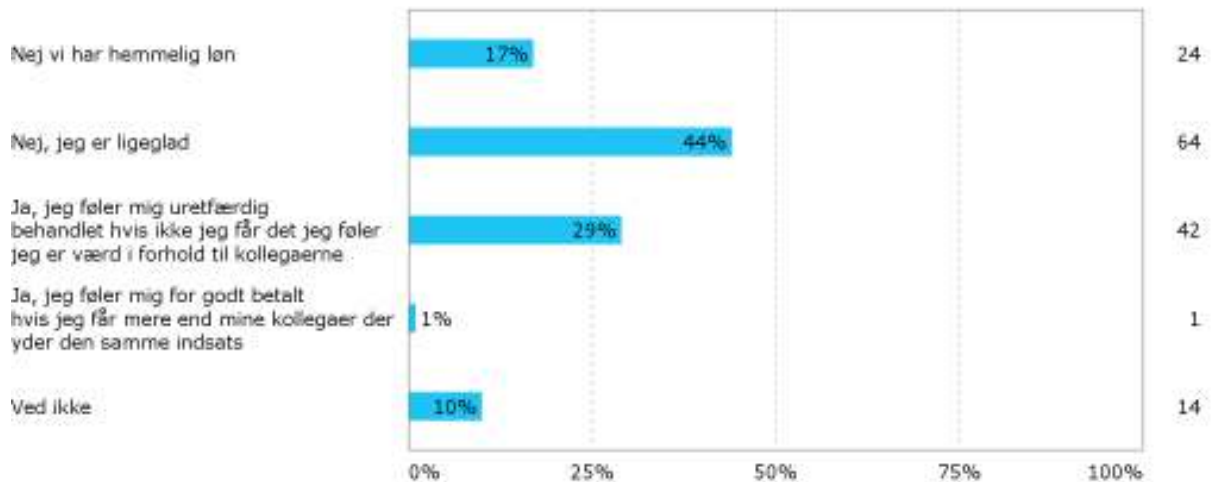


De 28 respondenter der i (meget) ringe grad føler, at deres løn afspejler deres faktiske indsats svarer alle sammen, at de føler sig for dårligt betalt for den indsats de yder.²⁵³ 5 af de 11 respondenter der i (meget) ringe grad er tilfredse med deres arbejde føler på samme tid, at deres løn i (meget) ringe grad afspejler deres faktisk indsats.²⁵⁴

²⁵³ Bilag 3

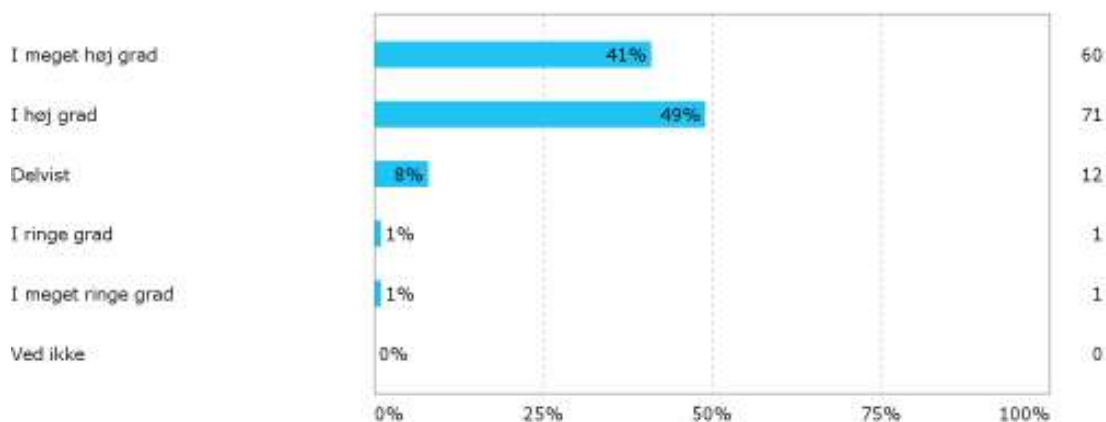
²⁵⁴ Bilag 3

➤ **Figur 12: Sammenligner du din løn med kollegerne for at vurdere om den er fair?**



30 % af respondenterne sammenligner deres løn med kollegernes, for at vurdere om den af fair, og de 29 % føler sig uretfærdigt behandlet, hvis ikke de får det de relativt føler de er værd i forhold til kollegerne.

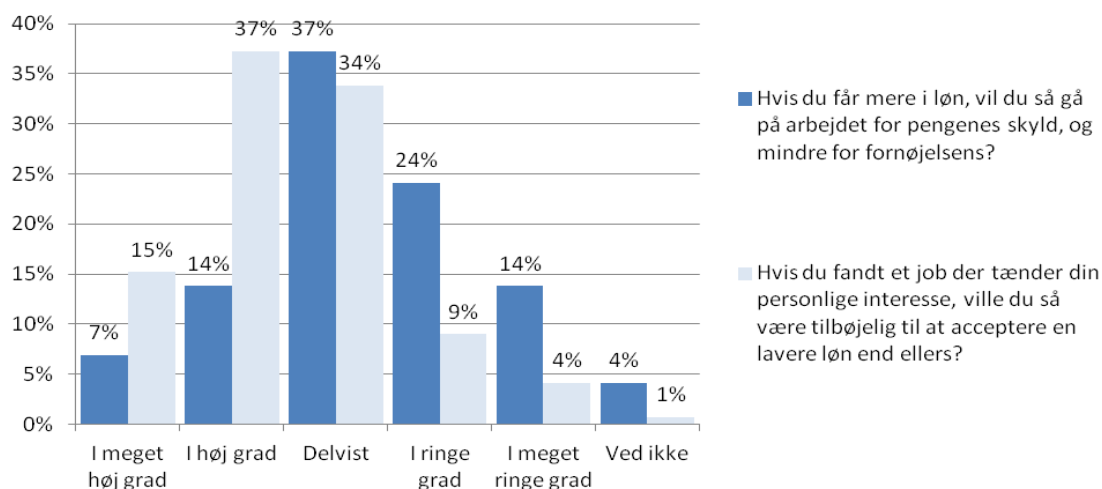
➤ **Figur 13: I hvor høj grad ved du hvad der kræves af dig på dit arbejde?**



90 % af respondenterne ved i (meget) høj grad, hvad der forventes af dem på arbejdet, mens 10 % kun delvist eller i (meget) ringe grad ved, hvad der forventes af dem på arbejdet. De 10 % kan ikke forklares i de 11 respondenter, der ikke er tilfredse med deres nuværende job, idet kun 3 af dem delvist eller i meget ringe grad ved, hvad der kræves af dem på arbejdet.²⁵⁵

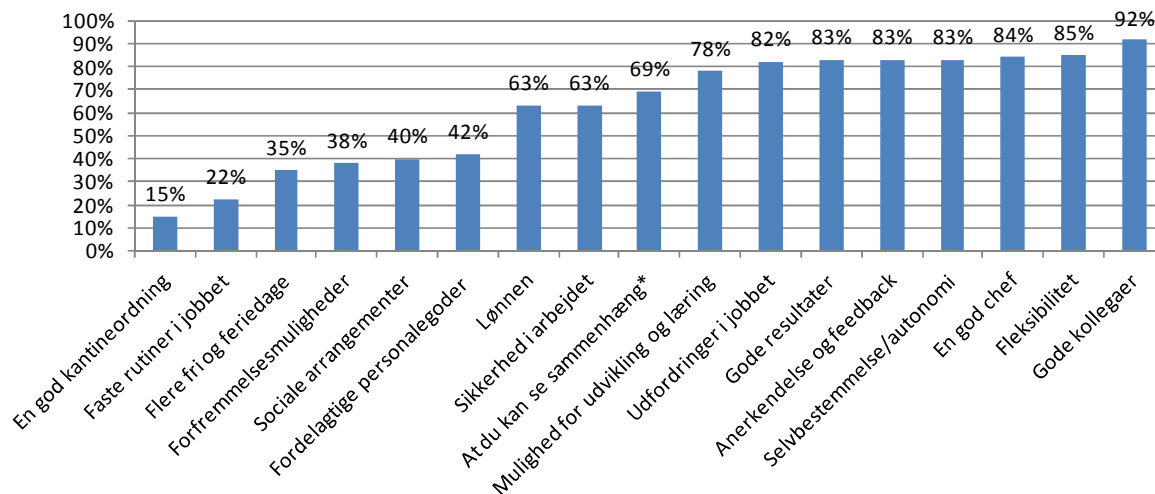
²⁵⁵ Bilag 3

➤ **Figur 14: Crowding out**



58 % af respondenterne vil i (meget) høj grad eller delvist opleve en reduktion i den indre arbejdsglæde, hvis de får en væsentligt højere løn. På samme måde vil hele 86 % gerne ofre lidt af den ydre belønning for noget indre.

➤ **Figur 15: Motivationsfaktorer**



*Mellem dit arbejde og virksomhedens overordnede mål

Grafen ovenfor viser, at respondenterne i (meget) høj grad lader sig motivere af gode kolleger (92 %), fleksibilitet (84 %), en god chef (84 %), selvbestemmelse og autonomi (83 %), anerkendelse og feedback (83 %), gode resultater (83 %) og udfordringer i jobbet (82 %). Til venstre er afbildet de mindst motiverende faktorer, som respondenterne mener, indbefatter

en god kantineordning (15 %), faste rutiner i jobbet (22 %), flere ferie- og fridage (35 %), fremmelsesmuligheder (38 %), sociale arrangementer (40 %), samt fordelagtige personalegoder (42 %).

I teoriafsnittet blev der skelnet mellem indre og ydre belønning, hvilket vi også ønsker at forsøge med de motivationsfaktorer, vi har medtaget i vores indsamling af empiri. Nogle af de udvalgte faktorer er ikke lige til at kategorisere, fordi det er svært, at vide om vores respondenter har betragtet faktoren, som en indre eller ydre motivationsfaktor.

Tabel 12: Gennemgang af belønningstyper

Indre belønning:	Ydre belønning:	Kan både være indre og ydre belønning:
- Gode kolleger - Fleksibilitet - Selvbestemmelse/autonomi - Gode resultater - Udfordringer i jobbet - Faste rutiner i jobbet	- Lønnen - Fordelagtige personalegoder - Sociale arrangementer - Forfremmelsesmuligheder - Flere ferie og fridage - En god kantineordning	- Mulighed for udvikling og læring (det kan både opfattes som kurser, men også som indre læring) - Sikkerhed i jobbet (er det i form af fysisk eller psykisk sikkerhed, og er det en lovning eller en forventning om at jobbet ikke er i fare). - En god chef (er chefen f.eks. god fordi denne giver anerkendelse eller fordi denne giver plads til selvledelse) - Anerkendelse og feedback (er i udgangspunktet en ydre faktor, men kan medføre en indre tilfredshed og selvrealisering)

Ud fra de 2 foregående figurer står det klart af respondenterne i langt højere grad vægter de indre faktorer end de ydre, men, som vi har været inde på i teorien, giver det sig selv, at disse ikke kan stå alene. Dog hænger disse resultater godt i tråd med Herzberg, og hans argumentation for, at de ydre faktorer ikke i sig selv skaber jobtilfredshed, men derimod er en

forsikring imod jobutilfredshed. Som teori afsnittet peger på, kan de indre faktorer opildne til langsigtet motivation, og det er da også disse respondenterne i højest grad, lader sig motivere af.

➤ **Tabel 13: Motivationsfaktorer vs. Uddannelse**

Motivationsfaktor	Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./ HF-/ HH-eksamen / HTX-eksamen)	Kort videregående uddannelse (under 3 år)	Mellemlang videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværker)
Lønnen	44%	76%	63%	58%	62%	70%
Gode resultater	67%	90%	69%	89%	81%	75%
Fleksibilitet	67%	81%	81%	91%	88%	80%
Faste rutiner i jobbet	33%	10%	44%	30%	4%	10%
Anerkendelse/feedback	67%	90%	81%	85%	88%	75%
Mulighed for udvikling og læring	67%	76%	81%	83%	81%	70%
Selvbestemmelse/autonomi	56%	90%	88%	89%	81%	70%
Forfremmelsesmuligheder	33%	62%	44%	32%	46%	20%
Udfordringer i jobbet	56%	71%	75%	89%	85%	90%
Sammenhæng mellem arbejde og virksomhedens mål	56%	76%	69%	72%	65%	65%
Antal total	9	21	16	53	26	20

Ovenfor har vi lavet en tabeloversigt med de motivationsfaktorer, der er direkte udsprunget af teorierne, (i meget høj grad og i høj grad) fordelt på uddannelsesniveaue.

Vi har fremhævet de steder, hvor nogle uddannelser skiller sig ud i forhold til andre. Bl.a. ses det, at de respondenter der har en ungdomsuddannelse, lader sig motivere af lønnen i større grad end de øvrige. På samme måde lader respondenterne med lang videregående uddannelse især sig motivere af gode resultater, fleksibilitet, anerkendelse og feedback, mulighed for udvikling og læring, autonomi og udfordringer i jobbet.

På samme måde har vi, på næste side, forsøgt at kigge på de selv samme motivationsfaktorer i forhold til alder og køn, og selvom man ikke med 95 % sikkerhed kan drage nogle konklusioner,²⁵⁶ kan man se nogle tendenser, som peger på nogle sammenhænge. Men grundet det relativt lave antal svar kan man ikke verificere disse statistisk.

²⁵⁶ Bilag 4 og Bilag 5 viser udregninger af chitest på samtlige motivationsfaktorer opdelt på køn hhv. uddannelse
Side 92 af 162

➤ **Tabel 14: Motivationsfaktorer vs. Køn og Alder**

Motivationsfaktor	Mænd	Kvinder	Under 30 år	30 - 50 år	Over 50 år
Lønnen	71,9%	56,8%	71,9%	56,2%	60,0%
Gode resultater	82,5%	81,8%	80,7%	80,8%	93,3%
Fleksibilitet	84,2%	85,2%	75,4%	91,8%	86,7%
Faste rutiner i jobbet	17,5%	23,9%	21,1%	23,3%	13,3%
Anerkendelse/feedback	86,0%	81,8%	82,5%	84,9%	80,0%
Mulighed for udvikling og læring	80,7%	77,3%	77,2%	80,8%	73,3%
Selvbestemmelse/autonomi	87,7%	79,5%	77,2%	86,3%	86,7%
Forfremmelsesmuligheder	42,1%	36,4%	49,1%	34,2%	20,0%
Udfordringer i jobbet	78,9%	84,1%	75,4%	89,0%	73,3%
Sammenhæng mellem arbejde og virksomhedens mål	70,2%	68,2%	66,7%	69,9%	73,3%
Antal total	57	88	57	73	15

Tendenserne peger på, at de mandlige respondenter i højere grad end de kvindelige lader sig motivere af lønnen, autonomi og forfremmelsesmuligheder. De yngre respondenter (under 30 år) synes i højere grad end de øvrige at blive motiveret af lønnen og forfremmelsesmuligheder, mens det tyder på at respondenterne mellem 30 og 50 år i højere grad bliver motiveret af fleksibilitet, autonomi og udfordringerne i jobbet, og respondenterne over 50 år af gode resultater, fleksibilitet og autonomi.

➤ **Social Kapital**

Vores spørgeskema indeholder, ud over de gennemgåede spørgsmål, yderligere 4 spørgsmål om social kapital. Disse har vi valgt ikke at tage med i afhandlingen, da de ikke bidrog med ny viden, men disse er medtaget i bilag 6, og analyseret kort i selv samme.

KAPITEL 4: ANALYSE

Med udgangspunkt i ovenstående empiriafsnit, samt teoriafsnittet, vil vi i dette afsnit sammenholde teori og empiri med det formål, at verificere eller falsificere hypoteserne og deres gyldighed. Som vi har været inde på, er de gennemgåede teorier ikke danske. Da vi i vores afgrænsning valgte at begrænse os til det danske marked, er det interessant at undersøge om hypoteserne, der er udsprunget af teorierne, stemmer overens med de resultater vi har fået gennem vores empiri. I afhandlingen har udførelsen af spørgeskemaundersøgelsen således haft til formål at bekræfte, eller afkræfte om de udenlandske teorier passer på vores danske empiri. Teorierne blev gennemgået ud fra det realistiske paradigme, ligesom også de konklusioner vi har forsøgt at drage gennem empirien er fremkommet, fordi vi ligeledes har valgt at belyse disse ud fra et realistisk perspektiv. I de følgende 8 underafsnit gennemgår vi de, af teoriafsnittet udsprungne, 8 hypoteser og holder teorien op i mod empirien.

4.1. Hypotese 1

Ryan og Deci: Autonomi, feedback og sociale relationer øger motivationen

I vores teoriafsnit er vi kommet ind på, at ved opfyldelsen af individets psykologiske medfødte behov for kompetence, autonomi og sociale relationer, øges graden, ifølge Ryan og Deci, af indre motivation. Vi vil under denne hypotese drage en parallel til vores indsamlede empiri, og undersøge om denne stemmer overens med teoriens fremstilling. Af vores empiri fremgår det, at respondenterne vægter de 3 parametre højt. På baggrund af vores spørgeskema bliver 92 % respondenterne motiveret af "gode kolleger", imens 83 % bliver motiveret af "selvbestemmelse og autonomi" hhv. af "anerkendelse og feedback".

Sociale relationer angives af respondenterne således som den mest motiverende faktor af alle de foreslåede. Det står dermed klart, at kollegerne spiller en væsentlig rolle i motivationsproblematikken. Autonomi og feedback er ligeledes vigtige motivationsfaktorer for vores respondenter.

I Survey Xact har vi sat et filter på,²⁵⁷ således at man indfanger de respondenter der har svarret, at de bliver motiveret af ovenstående tre faktorer samtidig. Dette tæller i alt 102 respondenter. Nedenfor ses en tabel over de forskellige uddannelser, og hvor mange respondenter der er i hver kategori. Når filteret er på ses det, at antallet af respondenter med mellemlang eller lang uddannelse er større relativt til de øvrige uddannelsesgrupper, i forhold til opdelingen uden filter. Vi har en antagelse om, at respondenterne med mellemlang og lang videregående uddannelse dækker over vidensmedarbejderne, hvorfor vi kan se at vidensmedarbejderne synes at blive mere motiveret af autonomi, feedback og sociale relationer, end de øvrige. På bilag 7 ses det at antagelsen, langt hen ad vejen, passer.

Tabel 15: Filtreret oversigt

Uddannelse	Respondenter (filter)	Respondenter (ikke filter)	%
Folkeskole	5	9	56
Ungdomsuddannelse (Stud./ HF-/ HH-eksamen / HTX-eksamen)	15	21	71
Kort videregående uddannelse (under 3 år)	10	16	63
Mellemlang videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	40	53	75
Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	21	26	81
Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværker)	11	20	55
I alt	102	145	70

Vi vil foretage en χ^2 -test for at undersøge om, der er uafhængighed mellem respondenternes uddannelsesbaggrund, og hvorvidt respondenterne motiveres af autonomi, feedback og sociale relationer. Vi starter med at opstille nulhypotesen:

H₀: Der er ingen sammenhæng mellem uddannelsesgrupper og følelsen af hvorvidt hhv. autonomi, feedback og sociale relationer øger motivationen

På tabellen på næste side har vi vist de beregnede p-værdier, under vores test af uafhængighed. Vi har testet for de tre motivationsfaktorer hver for sig. For at testen skal være gyldig skal hver gruppe indeholde mere end 5 respondenter, hvorfor vi har valgt at slå uddannelserne sammen i korte uddannelser og (mellemlang) lange uddannelser.²⁵⁸

²⁵⁷ Bilag 8

²⁵⁸ Bilag 5

Tabel 16: Beregnede p-værdier

Motivationsfaktorerne	Beregnet P-værdier
Gode Kolleger	0,35
Selvbestemmelse og autonomi	0,24
Anerkendelse og feedback	0,59

Ser vi nærmere på p- værdierne, er samtlige af disse større end vores testniveau, som er på et 95 % signifikansniveau, hvorfor denne teststørrelse skulle have været mindre end 0,05, hvis vi skulle have forkastet hypotesen om afhængighed. Testresultatet for gode kolleger kan dog ikke bruges statistiske set, da der i den ene gruppe kun er 4 respondenter. Hermed accepteres nulhypotesen, hvilket betyder, at det ikke kan afvises, at der er uafhængighed mellem uddannelsesgruppe og at autonomi, feedback og sociale relationer øger motivationen.

Vi kan altså, af motivationsfaktorerne alene, se, at respondenterne i høj grad bliver motiveret af både autonomi, feedback og sociale relationer, da disse tre alle vægtes højt, men vi kan samtidig forkaste hypotesen om, at medarbejdernes uddannelse har en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af disse enkeltvis. Vi har ydermere kigget på de tre faktorer samlet, stillet op imod uddannelse, og der er der noget der tyder på at de "som samlet pakke" virker mest motiverende for medarbejdere med en mellemlang/lang uddannelse, men det er desværre ikke noget vi har mulighed for at bevise statistisk. Ovenstående analyse gør os hverken i stand til at acceptere eller forkaste hypotese 1, men vi kan se nogle tendenser der peger på, at medarbejderne med mellemlang og lang uddannelse i højere grad motiveres af autonomi, feedback og sociale relationer samtidig, end respondenterne med andre uddannelsesbaggrunde. Klart er det dog, at de tre faktorer scorer højt, når medarbejderne bliver spurgt om de virker motiverende.



4.2. Hypotese 2

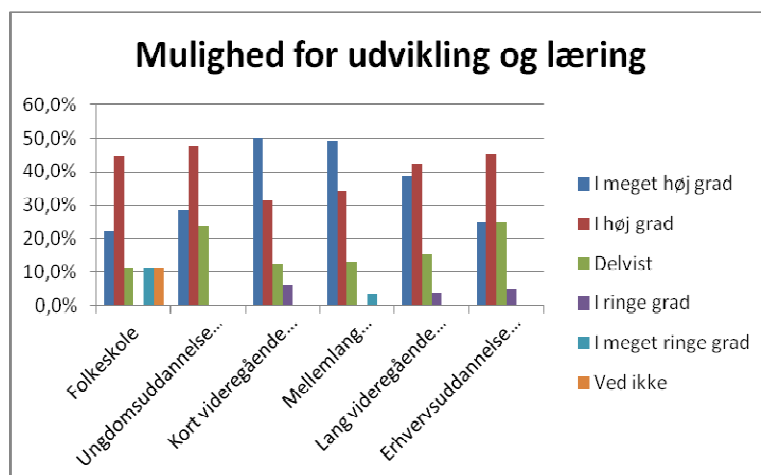
Ryan og Deci: I takt med at man bliver tilbudt en økonomisk compensation ved opgaven, mister man den indre motivation og har kun øje for den ydre

Vi har i vores teoriafsnit været inde på, at der, jf. Ryan og Deci, kan være tale om to typer af motivation, det være sig indre hhv. ydre motivation. Teorien beskriver risikoen for, at der kan ske en crowding out effekt, når medarbejderne belønnes med ydre faktorer. Når denne belønning indtræffer i stigende grad, kan den gå ind og underminere den indre. Dog er det en forudsætning, at man i udgangspunktet skal have en indre motivation, før man kan tale om crowding out effekten. Ud fra vores teoriafsnit så vi, at det primært er vidensmedarbejdere, der besidder denne indre motivation. De finder altså i størst grad en indre tilfredsstillelse ved opgaven selv og udførelsen af denne. I vores empiri vil det, som vi argumenterede for under hypotese 1, typisk være medarbejdere med mellemlang og lang videregående uddannelse, der er beskæftiget som vidensmedarbejdere. Ser vi på de øvrige medarbejdere med en folkeskoleuddannelse, ungdomsuddannelse, kort videregående uddannelse eller erhvervsuddannelse, som typisk har klassisk produktionsopgaver eller opgaver med en høj specialisering, antager vi, at disse i mindre grad er beskæftiget med vidensarbejde. Derfor vil der, jf. Osterloh og Frey, sandsynligvis ikke være en stor indre motivation og effekten af crowding out vil, som følge deraf, være lille.

Det er dog ikke nødvendigvis helt så firkantet, idet vi i Danmark ofte er meget udviklings- og læringsorienterede, uanset hvilken stilling vi beskæftiger os med. Eksempelvis kan en stilladsmontør med en erhvervsuddannelse godt udvikle sine kompetencer ved hjælp af en række kurser, der bliver tilbudt i branchen. På næste side undersøger vi to indre motivationsfaktorer, og om respondenternes uddannelse har indflydelse på tilstedeværelsen af disse.

Figur 16: Uddannelse vs. udvikling og læring

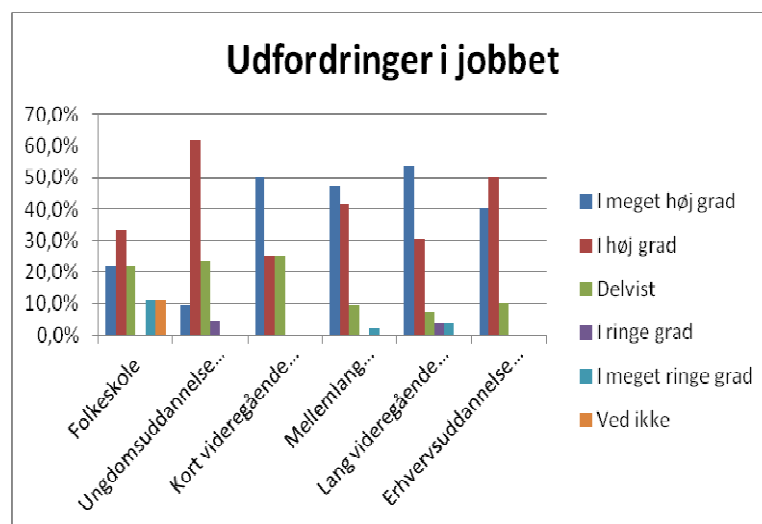
Grafen til højre viser, at respondenter vægter mulighed for udvikling og læring højt uanset, om de har afsluttet en folkeskole eller en lang videregående uddannelse. Kigger vi nærmere på grafen skiller de mørkeblå og røde søjler sig ud, hvilket viser, at vores respon-



denter lægger stor vægt på udvikling og læring, som en motivationsfaktor. På baggrund af vores empiri kan vi således konkludere, at medarbejdere i Danmark uanset, om deres uddannelsesbaggrund er præget af indre motivation. I alt svarede 78 % af respondenterne at de i (meget) høj grad lader sig motivere af muligheden for udvikling og læring i jobbet.²⁵⁹

Figur 17: Uddannelse vs. Udfordringer i jobbet

På samme måde kigger vi på, om medarbejderne lader sig motivere af udfordringer i jobbet. Her tegner der sig ligeledes et billede af, at dette er en motivationsfaktor for alle uddannelsesgrupper. Dog ses det, at medarbejderne med mellemlang-, lang- og erhvervsuddannelse



²⁵⁹ Bilag 2

i højere grad end de øvrige synes at blive motiveret heraf. I alt svarer 82 % af respondenterne, at de lader sig motivere af udfordringer i jobbet.²⁶⁰

Vi vil herefter undersøge om vores hypotese om, at i takt med at man bliver tilbudt en økonomisk kompensation ved opgaven, mister man den indre motivation og har kun øje for den ydre, kan accepteres eller forkastes ved hjælp af en χ^2 -test.

Vi vil udarbejde en χ^2 -test der kan acceptere eller forkaste nedenstående nulhypotese:²⁶¹

H_0 : Der er ingen sammenhæng mellem uddannelsesgrupper og om hvorvidt der er risiko for at den ydre motivation kan underminere den indre (således at der sker en crowding out)

Uddannelsen er angivet i søjlerne og i rækkerne er respondenternes svar af, hvorvidt de ville gå mere på arbejde for pengenes skyld end for fornøjelsens, hvis de får tilpas mere i løn.

Tabel 17: Observerede og forventede værdier

Observeret	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt
I (meget) høj grad	18	12	30
Delvist	27	27	54
I (meget) ringe grad	18	37	55
I alt	63	76	139

Forventet	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt
I (meget) høj grad	14	16	30
Delvist	24	30	54
I (meget) ringe grad	25	30	55
I alt	63	76	139

P = 0,036780263

Ud fra vores χ^2 -test ser vi netop, at medarbejdere med folkeskoleuddannelse, ungdomsuddannelse, kort videregående uddannelse eller erhvervsuddannelse er mere tilbøjelige til at arbejde mere for pengenes skyld end for fornøjelsen, hvis de får mere i løn end medarbejdere med en mellemlang eller lang uddannelse (på et 95 % signifikansniveau). På samme måde

²⁶⁰ Bilag 2

²⁶¹ Bilag 9

tester vi nedenfor, om respondenterne med en mellemlang eller lang uddannelse også er dem, der ville være tilbøjelige til at acceptere en lavere løn for et job, der vækker den indre motivation.²⁶² Dette gøres ud fra følgende nulhypotese:

H₀: Der er ingen sammenhæng mellem uddannelsesgrupper og om, hvorvidt medarbejderne vil være tilbøjelige til at acceptere en lavere løn end ellers, hvis de fandt et job der tændte deres personlige interesse

Uddannelsen er angivet i søjlerne og i rækkerne er respondenternes svar af, hvorvidt de ville være tilbøjelige til, at acceptere en lavere løn end ellers, hvis de fandt et job der tændte deres personlige interesse.

Tabel: 18: Observerede og forventede værdier

Observeret	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt
I (meget) høj grad	31	45	76
Delvist	28	21	49
I (meget) ringe grad	6	13	19
I alt	65	79	144

Forventet	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt
I (meget) høj grad	34	42	76
Delvist	22	27	49
I (meget) ringe grad	9	10	19
I alt	65	79	144

P = 0,088808037

X²-testen viser, at der er uafhængighed mellem respondenternes uddannelse og hvorvidt der er risiko for en indre motivationsfaktor underminerer den ydre, hvorfor vi accepterer nulhypotesen og konstaterer, at der er en ikke er en klar sammenhæng. Alligevel er der noget der tyder på, at respondenterne med en mellemlang eller lang uddannelse også er dem, der ville være tilbøjelige til at acceptere en lavere løn for et job, der vækker den indre motivation (men dette er kun på et 91 % signifikansniveau og derfor ikke en hypotese som kan verificeres ud fra X²-testen). Det giver dog alligevel god mening, at vidensmedarbejderne,

²⁶² Bilag 9

som ofte netop er dem med de længere uddannelser, i højere grad bliver motiveret af at bruge deres viden på arbejdet. Det tyder på at de accepterer en lavere løn for en større indre motivation, og på samme tid ikke vil acceptere lønnen som erstatning for den indre motivation.

Vi kan således statistisk set kun acceptere en hypotese om, at der er størst risiko for en ydre crowding out, for dem vi har defineret som, vidensmedarbejdere, mens vi må forkaste hypotesen om uddannelsens påvirkning af risikoen for indre crowding out.



4.3. Hypotese 3

Porter og Lawler og performance management: Hvis medarbejderen føler, at denne bliver målt på en fair måde, øges motivationen

Porter og Lawlers forventningsteori bygger, som beskrevet i teoriafsnittet, på forventningen om, hvorvidt en bestemt handling vil føre til konsekvenser i form af indre og/eller ydre belønning. Porter og Lawlers model inddrog ydermere klarhed over opgavens indhold og retfærdighedselementet. Respondenterne blev i vores spørgeskema spurgt om, hvorvidt de føler deres arbejdsindsats bliver målt på en fair måde. Resultaterne viste, at 48 % kun delvist eller i (meget) ringe grad følte, at de blev målt på en fair måde. Da vi ikke direkte har stillet spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne er motiverede i det job de udfører, har vi valgt at sige, at graden af tilfredshed og graden af motivation kan måles lige mod hinanden. Dette er ikke altid tilfældet, da en medarbejder godt kan være tilfreds med et rutinearbejde, men måske ikke være synderligt motiveret, men taget i betragtning hvad respondenterne ellers motiveres af tyder det på, at medarbejderne i det moderne samfund ikke stiller sig tilfredse med et simpelt rutinearbejde, hvorfor vi alt andet lige mener, at kunne retfærdiggøre dette lighedstegn. På næste side har vi opsat en tabel der viser tilfredshed med jobbet i kolonnen, og i hvor høj grad medarbejderen føler denne bliver målt på en fair måde i rækken. Vi har slået kategorierne sammen, idet der i en X^2 -test skal være minimum 5 respondenter i hver kategori før at en sådan kan foretages.

Vi opsætter nulhypotesen som:

H_0 : Der er ingen sammenhæng mellem hvor tilfredse medarbejderne er med deres nuværende job og deres følelse af hvorvidt deres indsats bliver målt på en fair måde

Tabel: 19: Observerede og forventede værdier

Observeret	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt
I (meget) høj grad	64	6	70
Delvist/i (meget) ringe grad	43	27	70
I alt	107	33	140

Forventet	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt
I (meget) høj grad	54	17	70
Delvist/i (meget) ringe grad	54	17	70
I alt	107	33	140

p = 0,000029

Vi har udført en X^2 -test,²⁶³ der viser en utvetydig signifikant sammenhæng mellem respondenternes tilfredshed med jobbet og følelsen af en fair måling, hvorfor vi kan forkaste nulhypotesen og konstatere, at der er en sammenhæng. Som vi har været inde på i teoriafsnittet, er også Bregm af den opfattelse at det kan skabe utilfredshed, hvis ikke de ansatte mener, at indsats og belønning er koblet på en fair måde, hvilket er tilfældet her. Porter og Lawlers model satte netop skarpt på, at hvis ikke medarbejderen kan se linket mellem indsats og belønning, giver det ikke mening for denne at yde en høj indsats, og man derfor mister motivationen i jobbet (eller tilfredsheden i vores tilfælde). De siger i deres model, at medarbejdernes motivation på jobbet er bestemt af den tiltro, de har til, at deres anstrengelse vil føre til det ønskede resultat. Dette underbygges af vores empiri, der viser at der på et 95 % signifikansniveau, er sammenhæng mellem oplevelsen af en fair måling og oplevelsen af tilfredshed med jobbet. Hvordan man kan sikre denne fair måling handler i høj grad om at minimere forvrængning, risiko og manipulation, ligesom det er vigtigt, at målingen tilpasses typen af arbejde. Ydermere skal målene være specifikke, målbare, opnåelige, realistiske og tidsafgrænsede. Denne hypotese accepteres.



²⁶³ Bilag 10

4.4. Hypotese 4

BSC: Det er motiverende, at kunne se sammenhængen mellem sin egen præstation og virksomhedens overordnede mål

Spørgeskemaundersøgelsen viste at 90 % af respondenterne i (meget) høj grad ved hvad der kræves af dem på arbejdet.²⁶⁴ I og med at respondenterne ved, hvad der kræves af dem, er grundlaget for BSC på plads. Vi antager, at når medarbejderne svarer at de ved, hvad der kræves af dem, er det fordi de ved, hvad der forventes i virksomhedens perspektiv, med virksomhedens mål for øje. I og med at det, alt andet lige, i det store perspektiv handler om virksomhedens drift, må vi antage, at det der kræves af respondenterne er konsistent med virksomhedens mål. BSC er et langsigtet ledelsesværktøj, der skal sikre virksomhedens overlevelse turbulente omgivelser og sikre konsistens og samhørighed mellem medarbejderens arbejde og virksomhedens mission og vision. Man kan så spørge sig selv, om det giver mening at introducere BSC, når medarbejderne i forvejen ved hvad der kræves af dem, men BSCs mange facetter gør det stadig ideelt, og hjælper individet med at holde fokus i bl.a. multitasking situationer. Det er vigtigt, at en virksomhed ser moderne økonomistyring som et integreret fagområde til forøgelse af fælles værdiskabelse. BSC kan ikke erstatte den traditionelle økonomistyring, men kan i høj grad fungere komplementært til denne. Selvom respondenterne svarer, at de godt ved, hvad der kræves af dem i deres arbejde, udgør BSC et langt mere komplekst strategiværktøj. Konstruktionen af et velfungerende BSC fremkalder en balance mellem kortsigtede og langsigtede mål, forretningspolitiske perspektiver, finansielle og ikke finansielle måltal, samt mellem hårde og bløde værdier.

Til spørgsmålet om, hvorvidt respondenterne bliver motiveret af at kunne se sammenhængen mellem deres indsats og virksomhedens mål, svarer 69 %, at de bliver motiveret af denne, hvilket bliver overgået af mange andre motivationsfaktorer. Det tyder altså på, at de godt kan se sammenhængen, idet man må antage, at det der kræves af dem er konsistent med virksomhedens mål, men at de ikke nødvendigvis bliver motiveret af at kunne se denne sammenhæng. For at klarlægge dette har vi lavet en X^2 -test som ses på næste side.²⁶⁵

²⁶⁴ Bilag 2

²⁶⁵ Bilag 11

I søjlerne er angivet graden af tilfredshed med jobbet, og i rækkerne er angivet i hvor høj grad respondenterne ved, hvad der kræves af dem på deres arbejde. Vi har også her slået kategorierne sammen med samme begrundelse som ved foregående hypotese.

Vi opsætter nulhypotesen som:

H_0 : Der er ingen sammenhæng mellem hvor tilfredse medarbejderne er med deres nuværende job og i hvorvidt disse ved hvad der forventes af dem på deres arbejde

Tabel 20: Observerede og forventede værdier

Observeret	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt
I (meget) høj grad	102	29	131
Delvist/i (meget) ringe grad	7	7	14
I alt	109	36	145

Forventet	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt
I (meget) høj grad	98	33	131
Delvist/i (meget) ringe grad	11	3	14
I alt	109	36	145

p = 0,021806488

χ^2 -testen viser, at vi på et 95 % signifikansniveau kan sige, at der er sammenhæng mellem hvor tilfredse respondenterne er med deres job og i hvor høj grad de ved, hvad der kræves af dem på deres arbejde, hvorfor vi forkaster nulhypotesen. Når 31 % af respondenterne samtidig siger, at de kun delvist eller i (meget) ringe grad bliver motiveret af at kunne se sammenhæng mellem deres arbejde og virksomhedens overordnede mål, kan vi ikke være sikre på forklaringen af dette. Vi kan antage, at det skyldes, at ledelsen har formået at gøre virksomhedens overordnede mål til medarbejdernes egne, f.eks. ved hjælp af målstyringsteorien, og har nedbrudt disse til afdelingsmål eller individuelle mål, hvorigennem der er *alignment* mellem individets mål og virksomhedens uden, at medarbejderen måske er bevidst om dette. Statistisk har vi verificeret, at hvis medarbejderen ved, hvad der kræves af denne, øges tilfredsheden med arbejdet. Da vi vælger at antage, at det der kræves af medarbejderen alt andet lige må være konsistent med virksomhedens målsætning, har vi verificeret at medarbejderne bliver motiveret af denne sammenhæng.



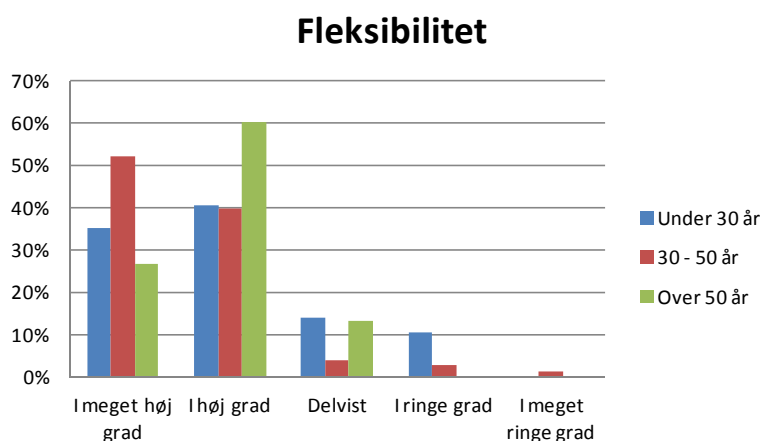
4.5. Hypotese 5

Fleksibilitet øger medarbejdernes motivation

84 % af respondenterne svarer, at de i (meget) høj grad bliver motiveret af fleksibilitet, hvorfor denne motivationsfaktor synes at vægte højt hos respondenterne.²⁶⁶

Figur 18: Fleksibilitet vs. Alder

Figuren til højre illustrerer i hvor høj grad fleksibilitet motiverer de forskellige aldersgrupper. De blå søjler, røde søjler og grønne søjler repræsenterer hhv. respondenterne under 30 år, mellem 30 og 50 år og over 50 år. Fleksibilitet udgør en væsentlig motivations-



faktor for alle tre grupper, men især respondenterne, der er mellem 30 og 50 år skiller sig ud. Medarbejderne har, ifølge teorien, et ønske om, at have større fleksibilitet for at kunne få en sund balance mellem familielivet og arbejdslivet. Vi antager, at de 30 og 50-årige dækker over børnefamilierne, hvilket giver god mening, idet Danmarks Statistik viser, at gennemsnitsalderen for alle fødende kvinder 30,7 år og en nybagt far er i gennemsnit 33 år.²⁶⁷ Selv om alle har behov for en god WLB, synes det især vigtigt for dem med familiære forpligtelser.

For at klarlægge om motivation øger medarbejderen motivation, ønsker vi, at foretage en χ^2 -test som ses på næst side.²⁶⁸ I søjlerne er angivet aldersintervallerne, og i rækkerne er angivet i hvor høj grad, respondenterne bliver motiveret af fleksibilitet. Vi har desværre måttet udelade respondenterne over 50 år, idet kun to medarbejdere bliver delvist eller i (meget) ringe grad motiveret heraf, hvorfor den ikke når over minimumsgrænsen på 5 for en gyldig χ^2 -test.

²⁶⁶ Bilag 2

²⁶⁷ Dansk Statistik 2012

²⁶⁸ Bilag 12

Vi opsætter nulhypotesen som:

H_0 : Der er ingen sammenhæng mellem alderen på respondenterne og hvorvidt de bliver motiveret af fleksibilitet

Tabel: 21: Observeret og forventet værdier

Observeret	Under 30 år	30 - 50 år	I alt
I (meget) høj grad	43	67	110
Delvist / I (meget) ringe grad	14	6	20
I alt	57	73	130

Forventet	Under 30 år	30 - 50 år	I alt
I (meget) høj grad	48	62	110
Delvist / I (meget) ringe grad	9	11	20
I alt	57	73	130

$p = 0,010391009$

χ^2 -testen viser at vi på et 95 % signifikansniveau kan sige at der er sammenhæng mellem alderen på respondenterne, og hvorvidt de bliver motiveret af fleksibilitet. Medarbejderne mellem 30 og 50 år bliver i større grad end dem under 30 år motiveret af fleksibilitet. Vi forkaster derfor nulhypotesen. Fleksibilitet øger vores respondents motivation og især dem mellem 30 og 50 år bliver motiveret heraf, hvorfor vi accepterer hypotese 5.



4.6. Hypotese 6

Pink og Hackman og Oldham: Autonomi, mestring/kompetence og formål/meningsfuldt arbejde øger motivationen (på lang sigt)

Pink og Hackman og Oldham beskriver tre motivationsfaktorer, som på mange måder overlapper Ryan og Deci (hypotese 1). Begge hypoteser peger på autonomi som motivationsfaktor, men adskiller sig lidt i de øvrige 2 faktorer. Dog har feedback og kompetence et overlap, idet Ryan og Deci, som beskrevet tidligere i afhandlingen argumenterer for, at belønning, kommunikation og feedback, bidrager til følelsen af kompetence, som kan øge den indre motivation. Men følelsen af kompetence rummer således mere end blot feedback, ligesom

det meningsfulde formål er en ny faktor. Pink peger på de tre elementer autonomi, mestring og formål, som medvirkende til at højne produktiviteten og motivationen på lang sigt, ligesom Hackman og Oldham siger, at følelse af autonomi, kompetence og meningsfuldt arbejde øger den indre motivation. Kigger vi på empirien fordeler respondenternes svar sig således:

- 83 % svarer, at de i (meget) høj grad bliver motiveret af autonomi - svarende til 120 respondenter
- 83 % svarer, at de i (meget) høj grad bliver motiveret gode resultater (kompetence / mestring) - svarende til 119 respondenter
- 63 % svarer, at de i (meget) høj grad bliver motiveret af at kunne se sammenhæng mellem opgave og virksomhedens overordnede mål (formål) - svarende til 100 respondenter.

I Survey Xact har vi sat et filter på²⁶⁹ således, at man indfanger de respondenter der har svaret, at de bliver motiveret af alle ovenstående tre faktorer. Dette tæller i alt 79 respondenter. Nedenfor har vi lavet et filter med de tre motivationstyper, og sat dem op i mod uddannelse, men det ses, at dem med mellemlang hhv. lang uddannelse ikke skiller sig synderligt ud, hvorfor kombinationen af de tre faktorer virker næsten lige motiverende for medarbejdere med ungdomsuddannelse og kort-, mellemlang- og lang uddannelse.

Tabel 22: Filteret oversigt over motivationsfaktorer

Uddannelse	Respondenter (filter)	Respondenter (ikke filter)	%
Folkeskole	4	9	44
Ungdomsuddannelse (Stud./ HF-/ HH-eksamen / HTX-eksamen)	13	21	62
Kort videregående uddannelse (under 3 år)	10	16	63
Mellemlang videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	30	53	57
Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	14	26	54
Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværker)	8	20	40
I alt	79	145	54

²⁶⁹ Bilag 13

De tre faktorer er altså motiverende hver for sig, idet autonomi og gode resultater udmærker sig som motivationsfaktorer med 83 % af respondenterne der motiveres af dette, mens det at kunne se sammenhængen mellem sit arbejde og virksomhedens mål får 63 % til at blive motiveret. Dog har vi tidligere i empiriafsnittet kommet med argumentation for, at det er vigtigt for tilfredsheden og motivationen at medarbejderne ved, hvad der kræves af dem i arbejdet, og at dette krav alt andet lige må være bundet op til virksomhedens overordnede mål, der blot er blevet nedbrudt. Så selvom vi ikke kan sige noget om uddannelsens påvirkning af medarbejdernes motivation, når det kommer til netop sammenkoblingen af autonomi, mestring/kompetence og formål/meningsfuldt arbejde, er de hver for sig og sammen motiverende for vores respondenter.



4.7. Hypotese 7

Equity, Bregm og Porter og Lawler: Medarbejderen sammenligner sin løn med andre ansatte, og hvis de vurderer at den ikke er fair, sker der et fald i motivationen

Equity teorien blev beskrevet under afsnittet om Porter og Lawler og hænger godt i tråd med denne. Den indebærer hele vurderingen af, om den belønning man får ud af et stykke arbejde er retfærdig. I Porter og Lawlers model sker denne vurdering i feedbackpilene af kasse 7a og 7b. Spørgsmålet om hvorvidt en aflønning er retfærdig eller fair, ser de ovennævnte teorier som et relativt begreb. Ansatte sammenligner sig med andre ansatte, med hvem de indgår i beskæftigelsesmæssige relationer, og danner sig et billede af rimelig aflønning. Det samme er Bregm inde på, og hun påpeger endvidere, at denne sammenligning er subjektiv, den behøver altså ikke være en afspejling af sandheden.

I vores undersøgelse svarede hele 58 % af respondenterne, at de kun delvist eller i (meget) ringe grad føler af deres nuværende løn afspejler deres faktiske indsats på arbejdet. Vi vil starte med at kigge på hvorvidt der er en statistisk sammenhæng, mellem hvor tilfredse medarbejderne er i deres arbejde og i hvor høj grad de føler, at lønnen afspejler deres fakti-

ske indsats.²⁷⁰ I søljerne er angivet, hvor tilfredse medarbejderne er med deres nuværende job, mens rækkerne angiver i hvor høj grad indsatsen er afspejlet i lønnen.

Vi opsætter nulhypotesen som:

H₀: Der er ingen sammenhæng mellem hvor tilfredse medarbejderne er med deres nuværende job og deres følelse af, hvorvidt lønnen afspejler deres faktiske indsats

Tabel 23: Observeret og forventet værdier

Observeret	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt
I (meget) høj grad	51	10	61
Delvist/i (meget) ringe grad	58	25	83
I alt	109	35	144

Forventet	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt
I (meget) høj grad	46	15	61
Delvist/i (meget) ringe grad	63	20	83
I alt	109	35	144

p = 0,05774296

X²-testen viser, at der er uafhængighed mellem, hvor tilfredse respondenterne er med deres job og, i hvor høj grad de føler, at deres løn afspejler deres faktiske indsats, hvorfor vi *burde* acceptere nulhypotesen og konstatere, at der ikke er en sammenhæng. Når vi alligevel skriver *burde* med kursiv skyldes det, at vi er så tæt på at kunne forkaste nulhypotesen, som vi overhovedet kan være, hvorfor denne uafhængighed stærkt kan betvivles. Derfor vælger vi at acceptere hypotesen på et 94 % signifikansniveau. Dette betyder altså, at hvis medarbejderne i (meget) ringe grad føler, at deres løn afspejler deres indsats, er de mindre tilfredse med deres job, end de medarbejdere der føler, at deres løn afspejler deres indsats. Alle de 28 respondenter der i (meget) ringe grad føler, at deres løn afspejler deres faktiske indsats på arbejdet, føler sig for ringe betalt for den indsats de yder.

²⁷⁰ Bilag 14

På samme måde kigger vi på følgende nulhypotese:

H_0 : Der er ingen sammenhæng mellem om respondenterne føler deres løn afspejler deres faktiske indsats og om, hvorvidt de sammenligner denne med kollegernes for at vurdere om den er fair.

Nedenfor ses den foretagende χ^2 -test²⁷¹ med følelsen af om lønnen afspejler indsatsen som søjlerne, og hvorvidt respondenterne sammenligner deres løn for at vurdere om den er fair som rækkerne.

Tabel 24: Observerede og forventede værdier

Observeret	I (meget) høj grad	Delvist/ I (meget) ringe grad	I alt
Nej	42	46	88
Ja	13	29	42
I alt	55	75	130

Forventet	I (meget) høj grad	Delvist/ I (meget) ringe grad	I alt
Nej	33	46	88
Ja	16	22	42
I alt	55	75	145

p = 0,022487922

χ^2 -testen viser, at vi på et 95 % signifikansniveau kan sige, at der er sammenhæng mellem, hvorvidt respondenterne føler, at deres løn afspejler deres faktiske indsats, og hvorvidt de sammenligner med kollegernes løn, hvorfor vi forkaster nulhypotesen. 30 % af respondenterne sammenligner deres løn med kollegernes for at vurdere om den af fair. 41 af de 42 respondenter der svarer, at de sammenligner deres løn med kollegernes for at vurdere om den er fair svarer, at de føler sig uretfærdigbehandlet, hvis ikke de får det de føler de er værd i forhold til kollegerne, mens en enkelt respondent svarer, at denne føler sig for godt betalt, hvis denne får mere end sine kolleger, der yder den samme indsats. Respondenterne kigger altså på om deres løn er fair relativt til andres, som også teorierne pegende på. Ligesom følelsen af en fair løn øger tilfredsheden med jobbet. Vi kan altså acceptere hypotesen.



²⁷¹ Bilag 15

4.8. Hypotese 8

Forskellige medarbejdergrupper bliver motiveret af forskellige kompensationselementer

Gennem hele teoriafsnittet og empiriafsnittet har vi argumenteret for, og vist, at medarbejdere er forskellige, og motiveres forskelligt. Under denne hypotese vil vi især forsøge at kigge på jobbet type som parameter. Da de 145 respondenter fordeler sig på 14 stillingsbetegnelser, kommer der hurtigt mindre end 5 respondenter i hver gruppering, hvis vi forsøger at lave X^2 -test for at verificere eller falsificere en evt. sammenhæng mellem stillingsbetegnelser og motivationsfaktorer. Det er derfor svært at sige noget om den statistiske sammenhæng mellem stillingsbetegnelserne og de forskellige motivationsfaktorer. Vi har, som alternativ til dette, regnet gennemsnittene ud af de forskellige motivationsfaktorer for hver medarbejdergruppe. Dette er gjort som på bilag 16 ved, at give de forskellige svar vægte fra 5 (i høj grad) og til 1 (i meget ringe grad). Tabellen ses på næste side.

Tabel 24

stilling vs. motivationsfaktor

Stillingstegnelse	Chef	Selvstændig	Læge/ tandlæge/ farmaceut	Forsker/ adjunkt/ lektor m.v.	Ingeniør	Konsulent/ sælger	Fuldmægtig/ sagsbehandler/ akademiker	Pædagog/ skolelærer	Pleje-/ omsorgsarb ejder	Polit-/ brand-/ vagtmand/ betjent	Faglært/ ufaglært arbejder/ håndværker	Assistent/ ekspedient	Sekretær	Andet	Gennemsnit
Gode kolleger (I)	4,4	4,3	5,0	4,3	5,0	4,4	4,5	4,5	4,9	4,0	4,4	4,3	4,3	4,6	4,5
En god chef (I/V)	4,8	5,0	4,5	4,3	4,3	4,4	4,6	4,6	4,4	4,3	4,1	4,6	4,0	4,3	4,3
Anerkendelse og feedback (V)	4,6	5,0	4,5	4,7	4,7	4,7	4,3	4,1	4,1	4,3	4,3	4,2	4,0	4,4	4,3
Udfordringer i jobbet (I)	4,3	5,0	4,0	4,3	4,7	4,7	4,3	4,2	5,0	4,3	4,3	4,4	4,3	4,0	4,3
Flexibilitet (I)	4,5	5,0	4,0	4,3	4,5	4,8	4,2	4,1	4,1	4,3	4,0	4,1	4,3	4,4	4,2
Selvestemmelse/autonomi (I)	4,8	5,0	4,0	4,0	4,5	3,3	4,0	4,1	4,1	4,0	4,2	4,0	4,3	4,1	4,2
Gode resultater (V)	4,5	4,7	4,5	4,3	4,2	3,6	4,4	4,2	4,6	4,3	4,3	4,0	4,0	4,3	4,1
Mulighed for udvikling og læring (V/I)	4,6	5,0	4,0	4,7	4,3	3,9	4,2	4,3	4,5	4,3	4,5	4,0	4,0	4,1	4,1
Sikkerhed i arbejdet (V/I)	3,8	4,3	4,0	3,7	4,0	3,9	4,2	4,2	4,3	4,7	3,5	3,4	4,0	4,2	3,9
At du kan se sammenhæng* (V)	4,3	5,0	4,0	3,7	4,0	3,8	3,8	4,3	4,3	3,7	3,7	3,8	3,7	4,1	3,8
Lønnen (V)	3,7	4,0	4,0	3,9	4,0	3,8	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	4,2	4,0	3,7	3,7
Sociale arrangementer (V)	2,8	3,7	4,0	4,0	4,0	3,4	3,3	3,5	4,0	2,3	3,4	2,5	4,3	3,7	3,3
Fordejlige personalegoder (V)	3,3	5,0	3,5	2,7	2,7	3,3	3,3	3,0	3,0	3,7	3,2	3,2	3,7	3,2	3,3
Fortjenestemuligheder (V)	3,6	3,7	3,5	2,3	3,3	3,5	3,5	2,8	3,3	3,3	2,8	3,1	3,7	3,4	3,3
Flere fri og feriedage (V)	3,1	3,7	3,5	2,8	3,5	2,9	3,2	2,8	3,3	2,8	3,1	3,1	3,7	3,4	3,1
Faste rutiner i jobbet (V)	2,6	2,7	3,5	2,7	2,5	2,4	2,7	3,3	2,9	3,3	2,8	2,4	2,7	3,2	2,8
En god karriereudvikling (V)	2,3	2,3	2,0	2,0	3,0	2,7	2,4	2,4	2,0	2,0	2,9	2,6	3,3	2,6	2,4
Antal	16	3	2	3	6	9	23	15	8	3	17	10	3	27	

Af tabellen på forrige side fremgår det, at respondenterne, som helhed, i højere grad vægter de indre faktorer end de ydre. Dog ses det, at det varierer, hvor højt de forskellige motivationsfaktorer vægtes af respondenterne der besidder forskellige jobfunktioner. De grupper der vurderer den pågældende motivationsfaktor højest er markeret med grøn, mens dem der vurderer den lavest er markedet med rød. Overordnet tegner der sig et billede af, at de selvstændige i høj grad bliver motiveret af de fleste faktorer, men det er også dem selv, der besidder autonomien, og i høj grad har indvirkning på f.eks. løn, og hvorvidt de som chefer er gode. Eksempelvis værdsætter ingeniørerne gode kolleger, anerkendelse og feedback, udfordringer i jobbet, samt fleksibilitet højt relativt til de øvrige medarbejdergrupper. På samme måde vægter de faglærte og ufaglærte arbejdere anerkendelse og feedback, udfordringer i jobbet, gode resultater, mulighed for udvikling og læring, sikkerhed i arbejdet, samt forfremmelsesmuligheder, lavt relativt i forhold til de andre grupper. Grupperne synes altså meget forskellige i deres vægte af de forskellige motivationsfaktorer, men overordnet tegner der sig et billede af, at medarbejdergrupperne finder de indre motivationsfaktorer mere motiverende end de ydre. Alligevel ved vi, at en medarbejder uden ydre motivation, heller ikke besidder den indre, idet ingen kan leve af at arbejde gratis. Lønnen bliver da også vægtet højt, især af sekretærerne og de faglærte og ufaglærte arbejdere, men også de øvrige medarbejdergrupper har angivet at denne motivationsfaktor i høj grad er vigtig.

Det kan altså betale sig at differentiere en kompensationspakke, således at den indfanger alle medarbejdergrupper bedst muligt. Nogle jobtyper indbyder til individualisme (f.eks. selvstændige), mens andre har det sociale og sparringen i centrum (f.eks. pleje- og omsorgsmedarbejdere). På samme måde er det motiverende at kunne se forfremmelsesmuligheder i nogle stillinger (f.eks. læger), mens det i andre stillinger ikke er det der trækker så meget (f.eks. faglærte og ufaglærte arbejdere). Man skal anerkende, at ikke alle er ens, og ikke forsøge at skubbe en ensartet kompensationspolitik ned over forskellige dele af en organisation, der ikke beskæftiger sig med det samme, eller blot er præget af forskellige kulturer. Vi har begrænset os til Danmark, hvorfor vi i teorien ikke er kommet ind på internationale virksomheder og de fordele, der kan være ved at differentiere kompensationspakken internationalt.



KAPITEL 5: KONKLUSION

Afhandlingen har belyst, hvorledes udfordringen med at motivere medarbejderen bliver behandlet i teorien, såvel som de danske medarbejderes oplevelse af dette i empirien. Undersøgelserne peger bestemt på, at de indre motivationsfaktorer i højere grad tæller for medarbejderne end de ydre, specielt på lang sigt. Det gælder faktorer som gode kolleger, fleksibilitet, en god chef, selvbestemmelse/autonomi, anerkendelse og feedback. Ud fra dette må det formodes, at det ikke er én motivationsfaktor, der er afgørende for, om medarbejderen er motiveret, men at det nærmere er summen af en række motivationsfaktorer der danner motivationen. Teorien og analysen viser ligeledes, at medarbejderne har individuelle behov og præferencer, som kan ændre sig med tiden.

Ved hjælp af de kommunikative værktøjer, tillid og oplevelsen af retfærdighed får virksomheden det bedste ud af de medarbejderne og får dem til at performe i overensstemmelse med virksomhedens strategi. Virksomheder bør fastholde et fornuftigt og kontinuerligt fokus på medarbejderne, den sociale kapital, hvis virksomheden vil have mulighed for at klare sig i svære tider. Den økonomiske situation i Danmark de seneste år har ikke mindst aktualiseret behovet for et øget medarbejderfokus. Dette kan medføre en styrkelse af konkurrenceevnen, effektiviteten og medarbejdertilfredsheden.

Igennem afhandlingen har vi vist, at det er vigtigt at holde fokus på medarbejderen under højkonjunktoren, såvel som lavkonjunktoren, for at sikre motivationen på den lange hhv. den korte bane. Hvis man kun fokuserer på at motivere medarbejderne på den korte bane, risikerer man virksomhedens overlevelse på den lange bane. Pisk og gulerods problematikken skaber en risiko for at dræbe motivationen på den lange bane, ligesom motivationen på den korte bane ikke nødvendigvis er præget af kreativitet og entusiasme. I det moderne videnssamfund, hvor kreativitet er altafgørende, kan man derfor med fordel fokusere på at øge motivationen på den lange bane, og dermed sikre en konstant indsats. Ud fra vores empiri var der noget der tydede på at de indre motivationsfaktorer er mest motiverende, hvilket hænger godt i tråd med Herzberg, der også er inde på, at det netop er disse der sikrer medarbejdernes motivation og jobtilfredshed, når de er til stede. Empirien viste at de indre motivationsfaktorer: gode resultater, gode kolleger, autonomi og feedback vægtes meget højt

af respondenterne, hvilket var helt i tråd med Ryan og Deci, Hackman og Oldman og Pink. Man skal altså sikre sig et konstant fokus på den sociale kapital og udnytte de synergier der måtte opstå, for derigennem at sikre virksomhedens output. Hvis man mister fokus på medarbejderne, kan det resultere i mistillid, hvilket kan skabe en risiko for at medarbejderne udnytter asymmetrisk information, bliver egennyttemaksimerende og destruktive, hvilket kan koste virksomheden dyrt.

Porter og Lawlers teori beskriver forventningen til den indre hhv. den ydre belønning. Vores respondenter synes ikke umiddelbart at vægte de ydre motivationsfaktorer højt, men som vi har været inde på, må lønnen, alt andet lige, udgøre en eller anden form for motivationsfaktor, og vores X^2 -test viste da også at medarbejdere med folkeskoleuddannelse, ungdomsuddannelse, kort videregående uddannelse eller erhvervsuddannelse er mere tilbøjelige til at arbejde for pengenes skyld end for fornøjelsen, hvis de får mere i løn, end medarbejdere med en mellemlang eller lang uddannelse. Porter og Lawlers model sætter ydermere skarpt på, at hvis ikke medarbejderen ser linket mellem indsats og lønning, giver det ikke mening at yde en høj indsats. Hvis de ansatte ikke mener, at indsats og belønning er koblet på en fair måde, kan det også få afledte konsekvenser for arbejdsmiljøet og skabe demotivation og utilfredshed i organisationen. Det kan igen få negative konsekvenser for effektiviteten. I vores empiri fik vi netop vist, at dette på et 95 % signifikansniveau også gør sig gældende for vores respondenter. Respondenternes tilfredshed med jobbet er således korreleret med følelsen af en fair måling, og dette vil påvirke tilfredsheden og motivationen. Hvis ikke medarbejderen kan se linket mellem indsats og lønning, giver det ikke mening at yde en høj konstant indsats. Derfor mister man motivationen i jobbet, hvilket også synes gældende for respondenterne. Vi ser i empirien, at der er sammenhæng mellem hvorvidt respondenterne føler, at deres løn afspejler deres faktiske indsats, og hvorvidt de sammenligner med kollegernes løn, som også Bregm og Equity teorierne peger på.

Vi har i teorien og empirien yderligere set, at der med fordel kan konstrueres forskellige kompensationspakker til forskellige medarbejdergrupper, ligesom man ikke nødvendigvis kan lave målinger og standarder på samme måde for en hel organisation eller branche. Man skal holde sig for øje, at både lønformen kan differentieres for at ramme den rette kultur,

ligesom det er vigtigt, at man indtænker typen af medarbejdernes opgaver og ansvar, således at en kompensationspakke er nærværende, og medarbejderen har faktisk indflydelse på udfaldet. På det individuelle niveau skal performancemålingen passe med arbejdets natur, karakteristika for medarbejderen, konteksten i hvilken arbejdet udføres og kulturen i organisationen. Første skridt er, at foreskrive aktuelle, vedkommende og relevante kriterier og standarder og kommunikere dem ud til de involverede på en forståelig måde, derefter kontinuerlig måling og feedback, udvikling og til sidst evaluere performance. Det er således vigtigt at anerkende forskellige medarbejdere, ikke kun når man sætter mål og standarder, men også når den totale kompensationspakke skal sammensættes. F.eks. så vi i empirien at medarbejderne mellem 30 og 50 år, i højere grad end de øvrige medarbejdere lader sig motivere af tilfredsstillelse, i tråd med hele diskussionen om WLB. Men også arbejdets indhold synes af stor vigtighed for empirien, såvel som teorien. Nogle jobtyper indbyder, ifølge empirien til individualisme og andre til teamwork, hvorfor dette skal afspejles i den totale kompensationspakke, såvel som i målingen.

Vigtigt for alle medarbejdere er det, at de kan se målsætningen som specifik, målbar, opnåelig, realistisk og tidsafgrænset. Det er ligeledes vigtigt at mindske forvrængning, risikoen for manipulation, hvilket kan gøres ved hjælp af BSC. BSC indfanger ikke kun de kvantitative data, men også de kvalitative. Dette kan være medvirkende til at mindske forvrængningen. BSC kan anvendes som et strategisk ledelsesværktøj, der kan skabe balance mellem de menneskelige ressourcer og output, og sikre at medarbejderen ved hvad der kræves af denne i jobbet, som ifølge vores empiri, øger tilfredsheden. Kvantitative målinger har deres fordele, idet de reducerer det subjektive og bias. Men de færreste jobs er velegnet til udelukkende kvantitative målinger. Subjektive målinger kan lettere sørge for konsistens mellem organisationens værdier og den opførsel medarbejderne lægger for dagen, ligesom man kan revurdere mål og absolutte standarder med højde for eventuelle eksternaliteter, der måtte have været.

KAPITEL 6: PERSPEKTIVERING

Løbende gennem vores arbejdsproces med afhandlingen, er der fremkommet flere interessante og relevante perspektiver og problemstillinger, som ville have været interessant at inddrage og behandle. Grundet vores valg af fokus og problemfelt, vil kommende emner betragtes som perspektiver og fremtidsaspekter. I de følgende underafsnit redegør vi for vores vurdering og overvejelse af perspektiver og aspekter, som kunne være relevante og spændende at inddrage, når man ønsker at motivere medarbejdere.

6.1. Videnskabsteori

Det, at vi har valgt at lave denne afhandling ud fra et realistisk perspektiv, har gjort, at vi på samme tid har gjort et fravalg. Realisterne har et ideal om, at viden afspejler en objektiv sandhed om virkeligheden, men dette forbliver et *ideal*.²⁷² Man kan nærme sig virkeligheden, men den lader sig aldrig klarlægge og afspejle helt. *"Indenfor realismen i samfundsvidenskaberne søger man således typisk at afdække de sociale relationers strukturer og de underliggende mekanismer i verden, som styrer menneskets handlinger"*.²⁷³

Havde vi i stedet for valgt at anlægge en socialkonstruktivistisk vinkel, er der en antagelse om at individernes forståelse af virkeligheden konstrueret, hvilket betyder, at al objektiv viden er forkastet. Opfattelsen af sandheden er personafhængig, da meningsdannelsen er præget af en høj grad af subjektivitet. Individet har ikke en essens, som det funktionalistiske paradigme arbejder med, her er der snarere tale om konstante relationer og strømninger, der hele tiden er i forandring. Konstruktivisterne er af den opfattelse, at mening er en social konstruktion, der skabes, når mennesker taler sammen. Hvor funktionalisterne arbejder med det objektive sandhedsbegreb, mener konstruktivisterne at et sådanne ikke eksisterer.²⁷⁴ Det ville derfor ikke have givet mening, at lave afhandlingen ud fra et social konstruktivistisk perspektiv med den problemformulering vi har. Det kunne dog være interessant at kigge på de sociale konstruktioner, i en opgave der har en problemformulering der fokuserer på konstruktionerne i motivationen, og erkender at man ikke kan klarlægge denne. Konstruktivismen bygger på, at måden man ser virkeligheden på er forskellig fra individ til individ, hvor-

²⁷² Mik-Meyer & Justesen 2011, s. 19

²⁷³ Mik-Meyer & Justesen 2011, s. 19

²⁷⁴ Mik-Meyer & Justesen 2011

for den er afhængig af individernes egne oplevelser i den kultur og den historiske fortid, som de tilhører.

6.2. Metode

Med henblik på fremtidige motivationstiltag kunne det i naturlig forlængelse af afhandlingens resultater være interessant at foretage en mere dybdegående undersøgelse, f.eks. ved at supplere vores spørgeskema med interviews. På samme måde kunne gentagne spørgeskemaer lede til endnu mere interessant viden. Vi har fået bekræftet en helt masse igennem vores spørgeskema, men vi har også fået øget forståelse for en masse områder, som vi ikke har fundet teorier og hypoteser omkring. Vi har altså fået en ny erkendelse, vi kan arbejde videre med. Det kunne både have været interessant og relevant at lægge en interviewfase før spørgeskemaet for, at teste respondenternes forståelse af begreberne der bliver spurgt ind til, ligesom det kunne være interessant at lægge en efter for, at få en dybere forståelse af besvarelsene. Hvis man havde valgt at interviewe, skal man dog være bevidst om risikoen for andre former for bias. Man kan risikere at påvirke respondenterne.

6.3. Teori

Det kunne have været interessant at inddrage rekruttering som emne, idet motivation af medarbejdere allerede starter ved rekrutteringen af en ny medarbejder. I forbindelse med rekruttering af nye medarbejdere kan der opstå et motivationsproblem, som vi i afhandlingen har beskrevet som *adverse selection*. Kandidaten kender sine kvalifikationer, og det gør virksomheden ikke. *Adverse selection* vil opstå som resultat af asymmetrisk information, der kan føre til en ufordelagtig udvælgelse. I stedet for at vælge blandt de bedst kvalificerede til jobbet, risikerer virksomheden at vælge mellem en masse ukvalificerede, og kan derved risikere at overse og miste talent. Denne risiko kan reduceres af virksomheden ved, at indsamle informationer om kandidaterne (reducere asymmetrien i informationsforholdet). Det handler således for virksomheden om at skabe symmetrisk information, hvilket kan ske ved at investere i screening og analyseværktøjer. Jo flere ressourcer der bruges på screening, desto lavere varians er der mellem kandidaterne og derfor mindre risiko for fejlansættelse.²⁷⁵

²⁷⁵ Lazear & Gibbs 2009, s. 26-28

Hvis kandidaten er villig til at have en prøveperiode vil han signalere, at han har de kvalifikationer, der skal til for at klare jobbet. En prøvetid kan derfor konvertere en umiddelbar *adverse selection* til en *positiv selection*.²⁷⁶ På den anden side kan virksomheden ved, at tilbyde en høj løn, tiltrække en stor pool af ansøgere og chancen for, at der er større kvalitet i blandt ansøgerne stiger. Ved samtidigt at signalere en prøveperiode, kan man få kandidaterne til at selvsortere, således at man ender med en pool af kvalitetskandidater.²⁷⁷ Virksomheden skal sørge for at strukturere jobtilbuddet således, at kun de egnede vil søge jobbet. Dette gøres i praksis ved, at virksomheden stiller en garanti til kandidaten om at han vil modtage en udsøgt belønning mod, at han modtager underbetaling i prøveperioden.²⁷⁸

Slutteligt kunne det have været spændende at udvide perspektivet ud over det danske marked. I Danmark vil man med fordel kunne basere den præstationsafhængige løn på teamets performance, i det man løfter virksomheden i flok, og vægter kollegerne meget højt som motivationsfaktor. Som nævnt i afhandlingen skal man her være opmærksom på freerider problemet, der kan opstå under teambaserede målinger, dvs. at der ikke er incitament til personligt at yde en ekstra indsats i teams, da præmien typisk skal deles. Men er teamet af en passende størrelse, med mulighed for intern overvågning og kontrol, opstår interne normer og sanktioner, der gør at den enkelte medarbejder har incitament til ikke at bryde den implicitte kontrakt, da tillidsspillet vil være brudt og ikke kan genoprettes.

Bevæger vi os nedad i Europa, betyder de hierarkiske forskelle til stadighed mere. Syd på er man ikke i tvivl om, hvem der er chefen, og der er tungere hierarkier, hvorfor man her med fordel vil kunne aflønne efter individets performance. Vælger man at differentiere kompensationspakkerne i henhold til de forskellige kulturer i de forskellige lande, er der naturligvis nogle situationer man skal tage stilling til, bl.a. når det kommer til udstationering af medarbejdere.²⁷⁹ En udstationeret medarbejder bliver ofte aflønnet på en måde der tager højde

²⁷⁶ Lazear & Gibbs 2009, s. 32-33

²⁷⁷ Lazear & Gibbs 2009, s. 32-36

²⁷⁸ Lazear & Gibbs 2009, s. 36

²⁷⁹ Brewster & Harris 1999, s. 128-129

for de gener det måtte medføre at være udstationeret, men man må tage højde for, hvordan dette vil blive set på, både i hjemlandet og udstationeringslandet.²⁸⁰

Hofstedes fire kulturdimensioner peger netop på de kulturelle udfordringer, der kan være, når man kigger på sammenlignelige medarbejderes værdier i forskellige lande. De fire dimensioner er magtdistance, individualisme, femininitet vs. maskulinitet og usikkerhedsundvigelse.²⁸¹ I en global virksomhed kan kompensationspakken således blive en stor udfordring. Man må sande, at det kan være svært at lave én kompensationspolitik, der er global. Som vi har vist i opgaven, er det svært at lave bare én samlet for en national virksomhed. Man kan lave nogle kompensations- og performanceprogrammer, der giver retningslinjer for, hvad man lægger vægt på, men lovene, leveomkostningerne, de sociale ydelser, det kulturelle (jf. Hofstede) og markedslønnen varierer så meget, at kompensationspolitikken er umulig at gøre global.

6.4. Nye hypoteser

Efter at have arbejde med vores empiriafsnit, har vi fået øje på nogle tendenser, som kunne give anledning til nye undersøgelser. Pleje- og omsorgsmedarbejdere synes i høj grad at blive motiveret af sociale relationer, udfordringer, udvikling og læring, autonomi og feedback. De synes altså i vid udstrækning at blive motiveret af indre faktorer. Disse faktorer kendetegner, jf. afhandlingen, typisk den moderne vidensmedarbejder, som omsorgsmedarbejdere ikke vil falde ind under. Vidensmedarbejdere har en række fælles kendetegn; de bruger viden aktivt, genererer viden og søger efter viden. Kan det derfor være, at teorierne ikke kun favner vidensarbejde, men også gør sig gældende på visse øvrige arbejdsområder? På nogle områder synes pleje- og omsorgsmedarbejdere endda i højere grad, at blive motiveret af de indre faktorer end medarbejdere, der er beskæftiget med vidensarbejde. Det kunne være interessant at undersøge nærmere, om der er en sammenhæng mellem vidensmedarbejderens motivation og omsorgsmedarbejderens.

²⁸⁰ Brewster & Harris 1999, s. 129-130

²⁸¹ Hofstede, Hofstede & Minkov 2010, s. 46

6.5. Læring

Læringsafsnittet vil tage sit udgangspunkt i Engströms definitioner af læring.²⁸² Under udarbejdelsen af afhandlingen, har vi dels brugt vores allerede eksisterende viden, hvilket svarer til læring IIa, mens vi samtidig har været kritiske, søgt ny viden, reflekteret kritisk og vidensteoretisk, hvilket kan sammenholdes med læring IIb. Ved læring IIa genbruger individet dennes allerede eksisterende viden og er reproduktiv, mens den ved læring IIb er medvirkende til at producere en ny form for viden og kan derfor siges at være produktiv. Læring IIb er eksperimenterende og refleksionen er dybere.²⁸³

"I læring II opfattes objektet som et problem, der kræver en særlig indsats. Subjektet er ikke længere en ubevidst handlende person, men et individ, der til stadighed vurderer sig selv ude fra succeser og fiaskoer i forsøgene på at finde en løsning".²⁸⁴

Vores arbejde med afhandlingen har yderligere ført til læring III, når vi efterfølgende i metodeperspektiveringen reflekterer over, hvordan vi kunne have lavet afhandlingen anderledes. Læring III er et produkt af double bind situationer.²⁸⁵

"Læring III er i det væsentlige bevidst ændring af selvet: Den lader disse uprøvede præmisser være åbne for spørgsmål og forandringer".²⁸⁶

De redskaber og teorier vi havde med i rygsækken inden vi startede på afhandlingen, var ikke tilstrækkelige, vi oplevede derfor fejl i læring IIa, hvorfor vi har tilegnet os ny læring og viden i læring IIb, og har altså nået læring III, i vores refleksion over læringsprocessen.

²⁸² Engström 1998

²⁸³ Engström 1998, s. 120

²⁸⁴ Engström 1998, s. 121

²⁸⁵ Engström 1998, s. 123

²⁸⁶ Engström 1998, s. 114

KAPITEL 7: DIVERSE

7.1. Litteraturliste

Albertsen K., Kristensen T. S. & Pejtersen J.H. (2007). *Lange og skæve arbejdstider - Kan øget indflydelse på arbejdstidens placering forbedre arbejde-privatlivsbalancen?* Tidsskrift for arbejdsliv 2007, 9: 61-80.

Almeborg, S. (December 2008). Coaching – motivation på kort og langt sigt. *Axepts nyhedsbrev*.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. I: Westview Press.

Armstrong, M., & Brown, D. (2009). *Strategic Reward*. Kogan Page Limited.

Bason, C., Csonka, A. & Ejler, N. (2003). *Arbejdets nye ansigter – Ledelse af fremtidens medarbejdere*. Børsens forlag, København.

Beauregard T.A. & Henry L.C. (2009). *Making the link between work-life balance practices and organizational performance*. Human Resource Management Review.

Beskæftigelsesministeriet (2012). *Kvinder og mænd på arbejdsmarkedet 2012* → <http://bm.dk/upload/BEM/Files/Dokumenter/Publikationer/2013/Kvinder%20og%20maend%20paa%20arbejdsmarkedet%202012.pdf>

Bévort, F., Jensen, P. E., & Pahl, A. (1995). *Engagement i arbejdet*. Handelshøjskolens forlag.

Boelsen, M.W. & Jacobsen M.H. (2010). *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. København: Hans Reitzels forlag

Bol, J.C. (2008). Subjectivity in Compensation Contracting. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 27, 1-24.

Boolsen, M. W. (2008). *Spørgeskemaundersøgelser - fra konstruktion af spørgsmål til analyse af svarene*. Hans Reitzels Forlag.

Bregm, K. (1999). Resultatrelateret løn - nogle muligheder og hindringer for motivation og effektivitet. *Nordisk Administrativt Tidsskrift nr. 4.* , s. 339-351.

Brewster, C. & Harris, H. (1999). *International HRM – Contemporary issues in Europe*. Routledge.

Christensen, P. H. (2007). *Motivation i videnarbejde*. Hans Reitzels Forlag.

Dansk Statistik (2012). →

<http://www.dst.dk/da/Statistik/emner/gennemsnitsdanskere.aspx>

Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. Psychological Bulletin, Vol 125(6), Nov 1999, 627-668

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press

Drucker, P. (1999). Knowledge worker productivity. *California Management Review* 41(2). S. 78-91

Engeström, Y. (1998). Den nærmeste udviklingszone som den basale kategori i pædagogisk psykologi. I *Fra læringens horisont* (s. 111-147). København: Klim.

Fineman, S. (2000). *Emotion in Organizations*. Sage, London, kap. 1 og 7

Foucault, M. (1988). Selvomsorgens etik som frihedspraksis. *Undr . Nyt Nordisk Forum*: 22: 4, 25-38

Friedman, S.D., Christensen, P. & DeGroot, J. (1998). *Work and Life: The End of the Zero-sum Game*. Harvard Business Review.

Friis, I., Hansen, A. & Vamosi, T. (2007). *Motivation i en LEAN virksomhed – grænser for tillid*, Økonomistyring og Informatik, 23, 2

Friis, I., Hansen, A. & Vamosi, T. (2010). *Pay-for-performance and complementarities: Exploring the antecedents of high-powered incentives in a manufacturing firm*

Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (2005). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag

Gittell, J. H. (2012). *Effektivitet i sundhedsvæsenet - samarbejde, fleksibilitet og kvalitet*. Munksgaard Danmark.

Greene, R. J. (2011). *Rewarding Performance*. Routledge.

Gröpel, P. & Kuhl, J. (2009). *Work-life balance and subjective well being*

Hansen, A. (2009). Præstationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier – et transaktionsomkostnings-perspektiv, *Økonomistyring og Informatik*, December, 2009.

Hansen, P. (2013). *Godt arbejde - en praktisk guide til et effektivt arbejdsliv*

Hein, H. H. (2009). *Motivation - motivationsteori og praktisk anvendelse*. Hans Reitzels Forlag.

Hendricks V. F. & Stjernfelt F. (2007). *Tal en tanke*. Forlaget samfundslitteratur

Hermann, S. & Kristensen, J.E. (2005). *Stress er også et systematisk problem*. Ledelse i dag nr. 63 november 2005

Hofstede, G., Hofstede, G.H & Minkov, M. (2010). *Kulturer & Organisationer – oplevelse i en grænseoverskridende verden*. Handelshøjskolens forlag

Ibsen, F. & Christensen, J.F. (2001). *Løn som fortjent?* Jurist og Økonomiforbundets forlag

Jacobs, Lützen & Plum (2001). *Mangfoldighed som Virksomhedsstrategi. På vej mod en inkluderende organisation*. Gyldendal.

Jensen, M.C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting proces. *European Financial Management*, 9, (3) 379-406

Justesen, L. & Mik Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisatio- og ledelsesstudier*. Hans Reitzels forlag

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. (s. 1 – 41 & 147 – 166).

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2000). *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 29, (3), 87-104

Kristensen, A.R. (2011). *Perspektiver på selvledelse. Det grænseløse arbejdsliv – At lede de selvledende medarbejdere*. Gyldendal Business.

Kunz, A. H. & Pfaff, D. (2002). Agency theory, performance evaluation, and the hypothetical construct of intrinsic motivation", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, pp. 275-295.

Larsen, H. H. (2010). *Licence to work - Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* PrininfoVejle, Jelling Bogtrykkeri a-s.

Lazear, E.P. & Gibbs, M. (2009). *Personnel economics in practice* Danvers, John Wiley & Sons (second edition)

Ledelseidag.dk nr., 1 januar 2010 →

<https://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2010/Nr.+1+januar/saadanmanoegevirksoemhedenssocialekapital.htm>

Lønstrup, L. (2012): *Hjælp din leder med at lede dig selv*. Djøfbladet 2012, s.35-37 →

<http://aparte.ipapercms.dk/Djoefbladet/2012/15/>

McDonnell, A & Gunnigle P. (2009). *Human Resource Management – a critical approach*. Routledge. 189-207

Mik-Meyer, N. & Justesen, L.(2011). *Kvalitative metoder i organisations og ledelsesstudier*. Hans Reitzels Forlag

Miller, G.J. (2003). *Managerial dilemmas* Cambridge, Cambridge University Press.

Nineways – specialister i coaching og lederudvikling: Tanker om selvledelse” 31.oktober 2013” →

<http://www.nineways.dk/perspektiv/testnyhed/>

Nørreklit, H. (2005). Det balancerede scorecard - en undersøgelse af nogle centrale dimensioner. *MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* →

<http://www.magma.no/det-balancerede-scorecard-en-undersogelse-af-nogle-centrale-dimensioner>

Olesen, K. G., Thoft, E., Hasle, P., & Kristensen, T. S. (2008). *Virksomhedens Sociale Kapital - Hvidbog*. Arbejdsmiljørådet.

Osterloh, M. & Frey, B. S. (2002). *Does pay for performance really motivate employees?*, in *Business Performance Measurement - Theory and practice*, A. Neely, ed., Cambridge University Press, Cambridge.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2009). *Managing Organizational Change*. McGraw-Hill Education.

Pink, D. H. (2011). *Motivation - den overraskende sandhed om hvad der motiverer os*. L&R Business.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. Academy of Management Review 1998; 23 (3): 393-404.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions", *Contemporary educational psychology*, vol. 25, pp. 54-67.

Svendsen, G. L. (1 2001). Hvad er social kapital? *Tidsskriftet Dansk Sociologi* , s. 49-61.

Thrift, N. (2000). *Performing cultures in the new economy*. Annals of the Association of American Geographers, Vol. 90, No. 4 (Dec., 2000), s. 674-692

Tjur, T. (2008). *Sandsynlighedsregning HA-MØK. 2. år*. SL Books

Tjur, T. (2008). *Statistik HA-MØK. 2. år*. SL Books

Væksthus for ledelse (2012). *Få mere ud af trivselsmålingen – gode råd til ledere om hele processen*. Scanprint

Weick, K.E. (2001). *Making sense of the organization*. John Wiley and Sons Ltd.

7.2. Bilag

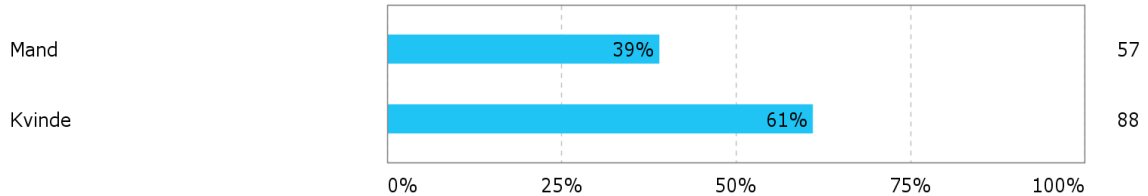
7.2.1. Bilag 1

Undersøgelse: Index Danmark/Gallup 4+1 kv. 2013					
Univers ('000): 4.772					
Delunivers: Alle personer <Alle perioder> [Index Danmark/Gallup]					
Delunivers størrelse ('000): 4.772					
Målgruppe: Alle personer					
Målgruppe størrelse ('000): 4.772 Stikprøve: 12.021					
Procent: 100%					
		Opregnet000		Lodret%	
		Total	(F) Erhvervsaktive	Total	(F) Erhvervsaktive
Total		4.772	2.488	100	100
Ejerskab af virksomhed - erhvervsaktiv	Ejer/medejer/partner privat virksomhed	241	241	10	10
	Ansæt i privat virksomhed	1.242	1.242	50	50
	Ansæt i offentlig virksomhed	1.004	1.004	40	40
	Ubesvaret	0	0	0	0
(G) Alder 2	12-19 år OR 20-29 år	1.212	312	25	13
	30-39 år OR 40-49 år	1.546	1.341	32	54
	50-59 år OR 60-69 år OR 70 år eller derover	2.014	835	42	34
Køn	Mand	2.353	1.310	49	53
	Kvinde	2.419	1.178	51	47
Skoleuddannelse	Folkeskole 7 år eller kortere	302	12	6	0
	Folkeskole 8 - 10 år	615	166	13	7
	Mellem/real/præl.	86	26	2	1
	Stud./ HF-/ HH-eksamen / HTX-eksamen	580	243	12	10
	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende)	1.538	945	32	38
	Høj udd. kort varighed (under 3 år)	215	159	5	6
	Høj udd. mellem-lang varighed (3 til under 5 år)	907	561	19	23
	Høj udd. lang varighed (5 år og derover)	529	376	11	15
	Ved ikke/ vil ikke svare	0	0	0	0
(G) Skoleuddannelse	Folke-/ mellem-/ realskole	1.003	203	21	8
	Studentereksamen/HF	580	243	12	10
	Erhvervsuddannelse	1.538	945	32	38
	Højere uddannelse	1.651	1.096	35	44
	Ved ikke/ vil ikke svare	0	0	0	0
Hvilken af flg. stillingsbetegnelser beskriver bedst Deres arbejdsfunktion - erhvervsaktiv	Direktør	58	58	2	2
	Økonomichef	25	25	1	1
	IT-chef	19	19	1	1
	Salgschef/marketingchef	25	25	1	1
	Informationschef/kommunikationschef	13	13	1	1
	HR-chef/personalechef/uddannelseschef	15	15	1	1
	Indkøbschef	13	13	1	1
	Afdelingschef/arbejdsleder	151	151	6	6
	Anden chef	74	74	3	3
	Selvstændig	215	215	9	9
	Læge/tandlæge/farmaceut	42	42	2	2
	Forsker/adjunkt/lektor m.v.	64	64	3	3
	Ingeniør	100	100	4	4
	Konsulent/sælger	129	129	5	5
	Fuldmægtig/sagsbehandler	159	159	6	6
	Pædagog/skolelærer	287	287	12	12
	Pleje-/omsorgsarbejder (sygeplejer, -hjælper)	183	183	7	7
	Politi-/brand-/vagtmand/betjent	37	37	1	1
	Faglært/ufaglært arbejder/håndværker	469	469	19	19
	Assistent/ekspedient	137	137	6	6
	Sekretær	89	89	4	4
	Andet	424	424	17	17
Hvilke af flg. brancher/virksomhedstyper beskriver bedst din arbejdsplads - erhvervsaktiv	Landbrug, skovbrug og fiskeri	79	79	3	3
	Industri, råstofindvinding og forsyningsvirksomhed	255	255	10	10
	Bygge og anlæg	223	223	9	9
	Handel og transport mv.	241	241	10	10
	Overnatnings- og restaurationsvirksomhed	35	35	1	1
	Information og kommunikation	128	128	5	5
	Finansiering og forsikring	93	93	4	4
	Erhvervsservice	41	41	2	2
	Offentlig administration, retsvæsen og forsvar	166	166	7	7
	Undervisning	245	245	10	10
	Sundheds- og socialvæsen	458	458	18	18
	Kultur, fritid og anden service	93	93	4	4
	Andet	438	438	18	18
(A) Ansatte på arbejdsplads - erhvervsaktiv	Mere end 500 ansatte	501	501	20	20
	Min. 250 ansatte	657	657	26	26
	Min. 100 ansatte	908	908	37	37
	Min. 50 ansatte	1.211	1.211	49	49
	Min. 20 ansatte	1.581	1.581	64	64
	Min. 10 ansatte	1.868	1.868	75	75
	Under 10 ansatte	481	481	19	19
	Ved ikke	139	139	6	6
(F) Erhvervsaktive indkøbere		1.001	1.001	40	40

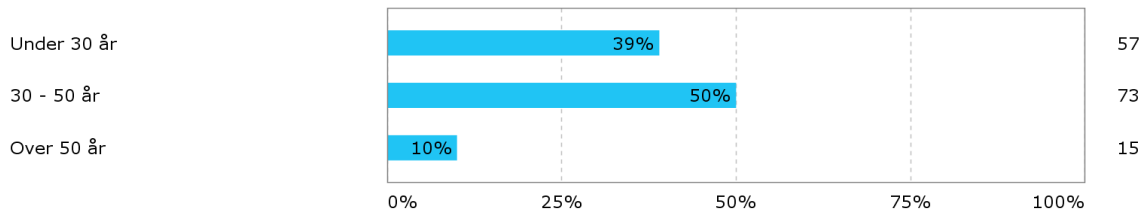
7.2.2. Bilag 2

Resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

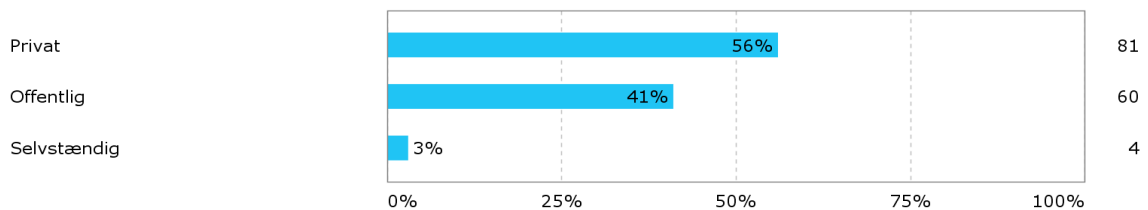
Hvad er dit køn?



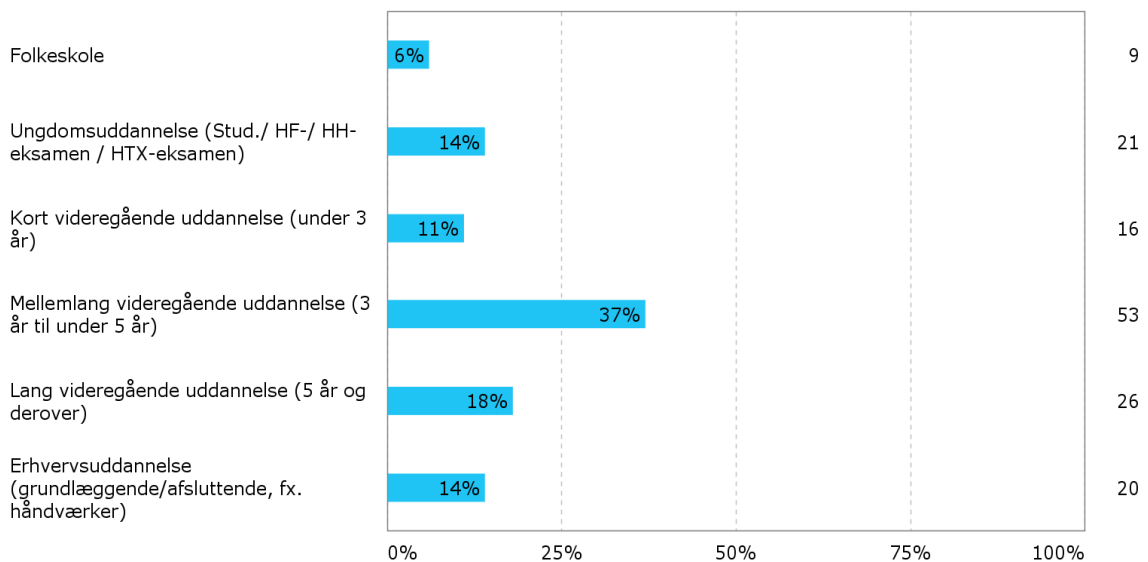
Hvad er din alder?



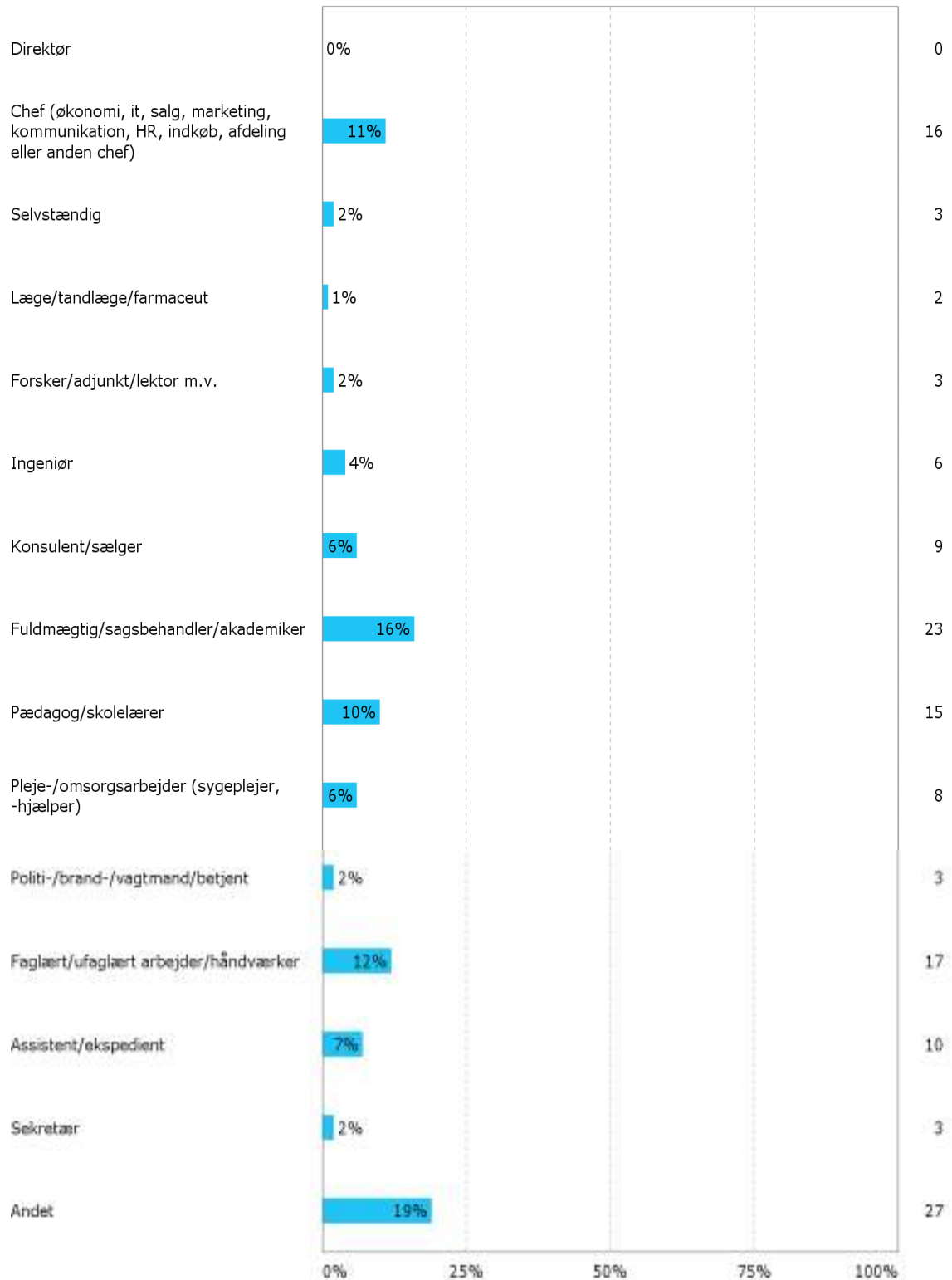
Er du ansat i en privat eller offentlig virksomhed?



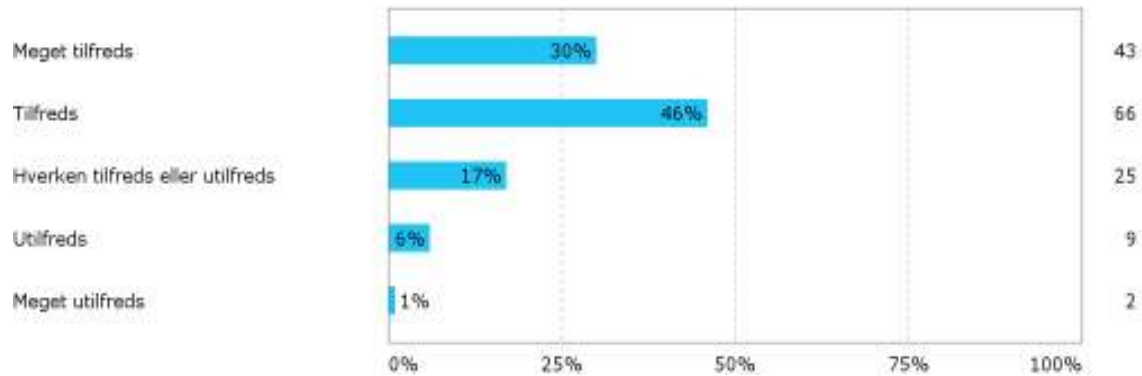
Hvad er din længste afsluttede uddannelse?



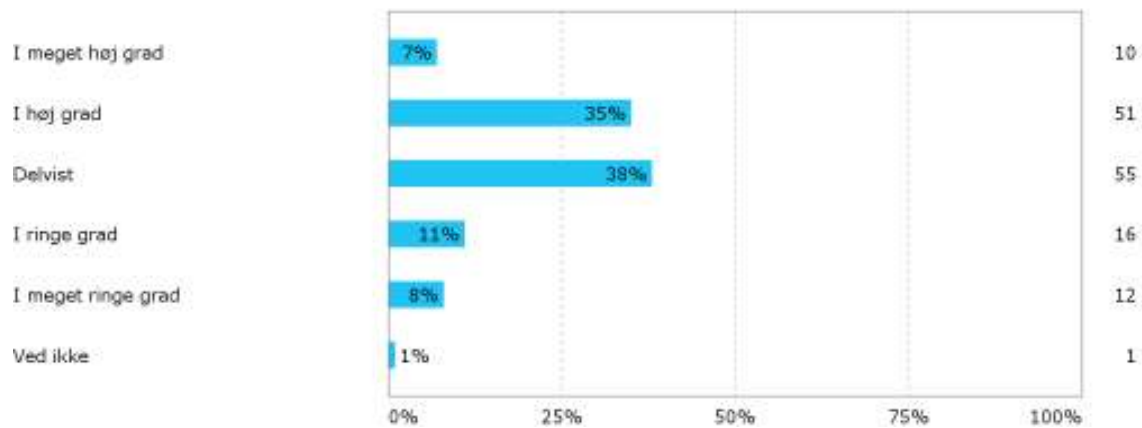
Hvilken af flg. stillingsbetegnelser beskriver bedst din arbejdsfunktion?



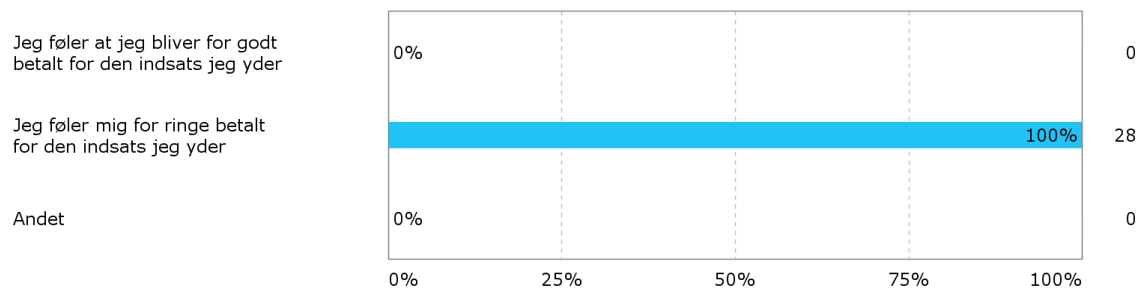
Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?



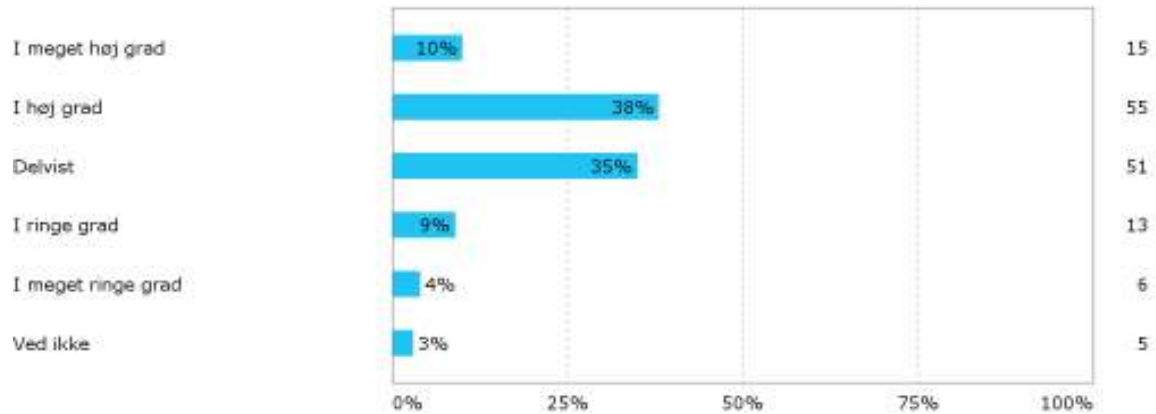
Føler du at din nuværende løn afspejler din faktiske indsats på arbejdet?



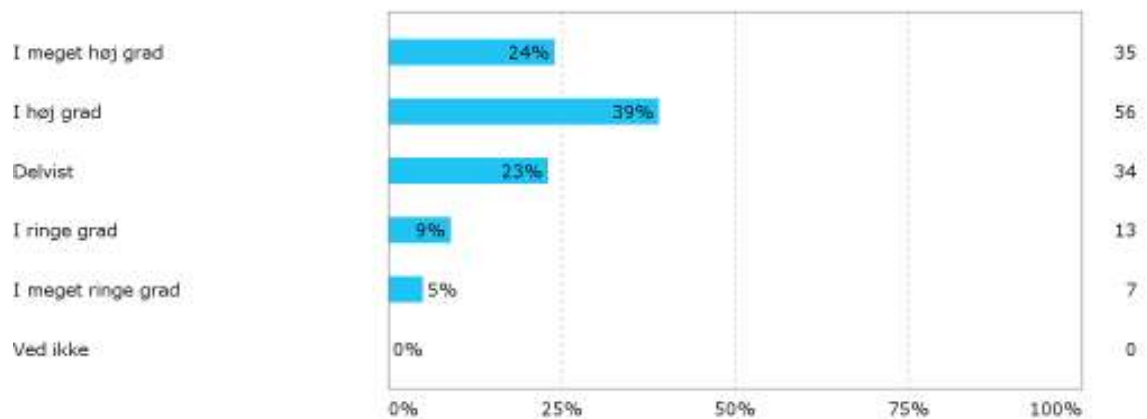
Hvorfor føler du ikke at din nuværende løn afspejler din faktiske indsats på arbejdet?



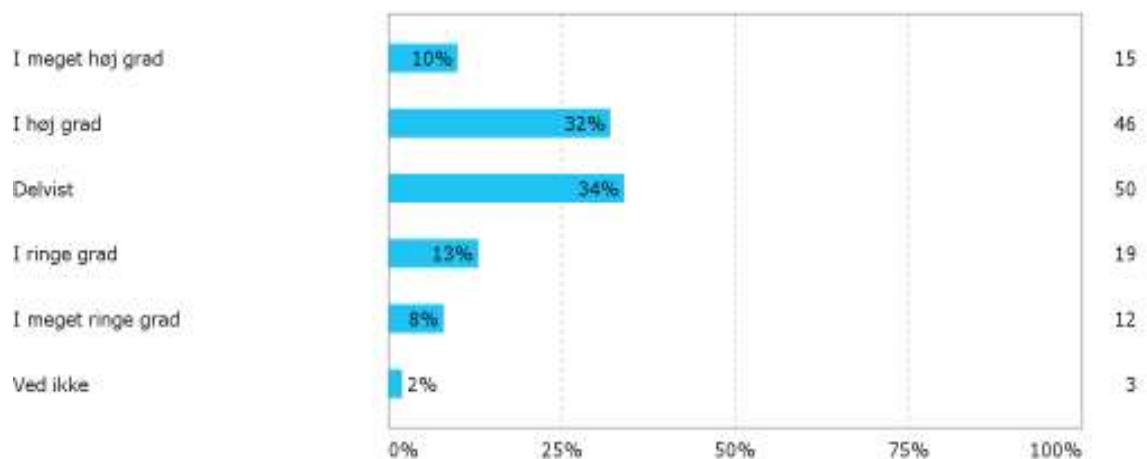
I hvor høj grad føler du at din arbejdsindsats bliver målt på en fair måde?



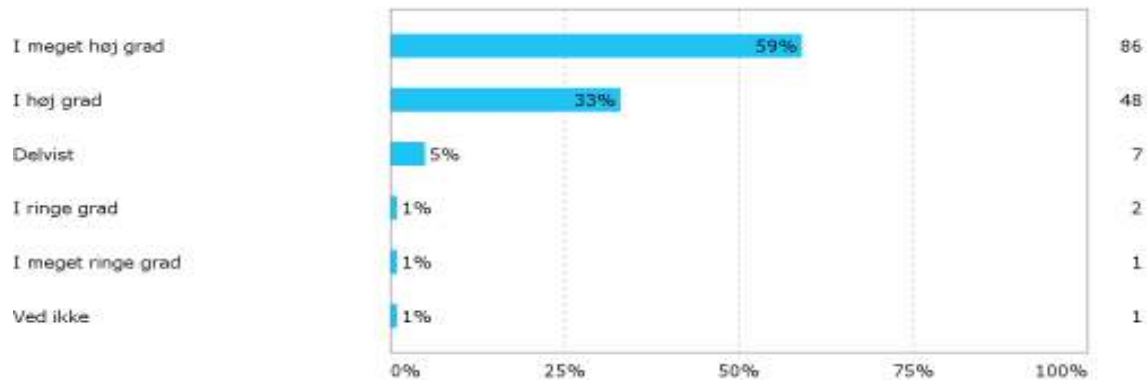
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Lønnen



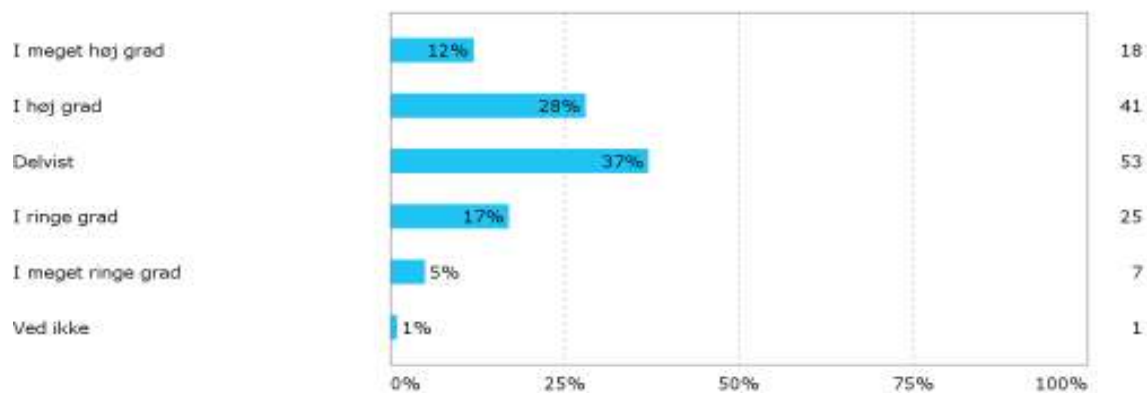
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Fordelagtige personalegode



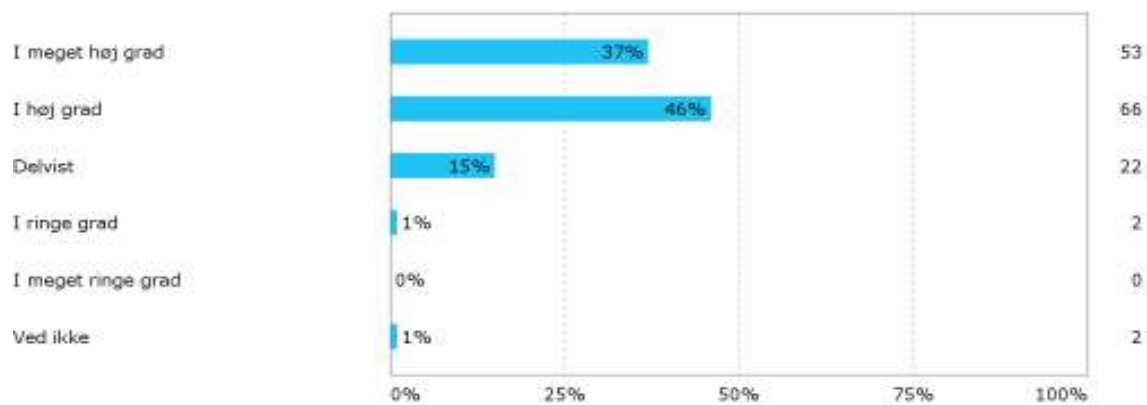
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Gode kolleger



I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Sociale arrangementer

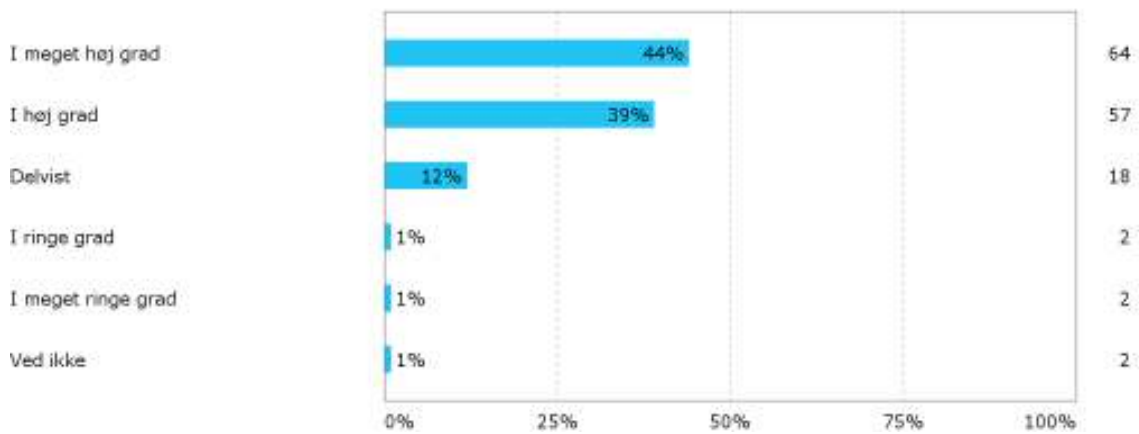


I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Gode resultater



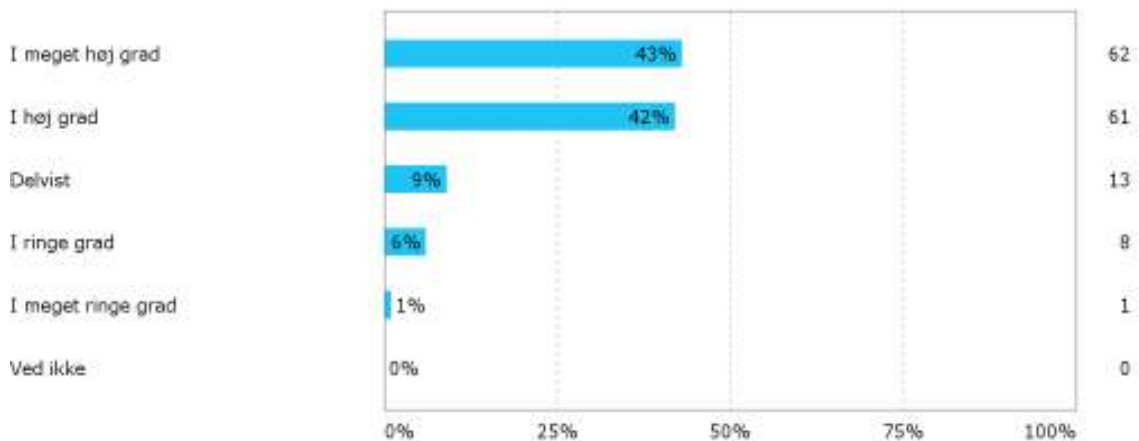
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

- Anerkendelse/feedback



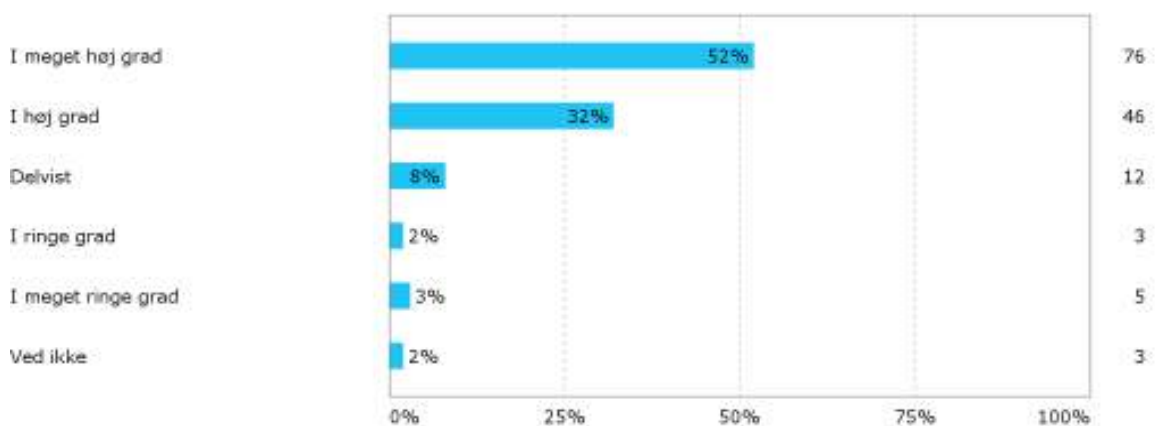
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

- Fleksibilitet

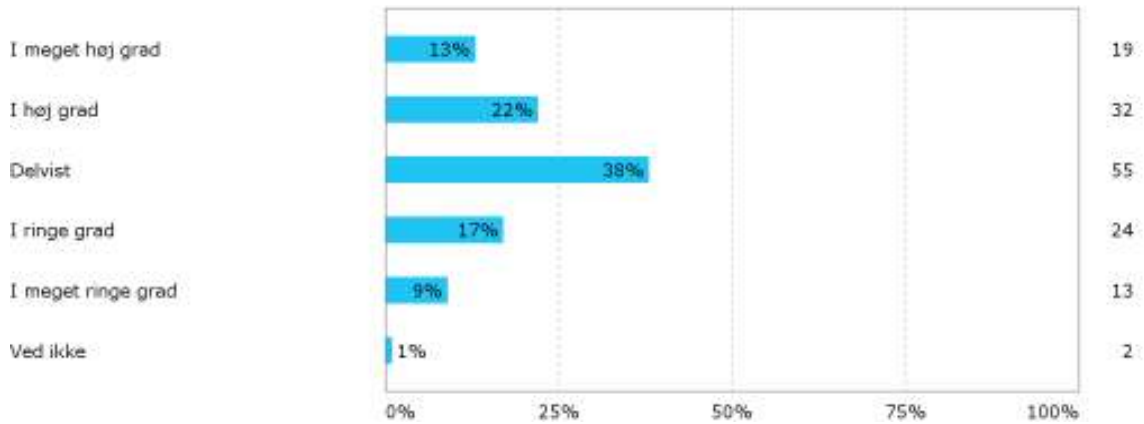


I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

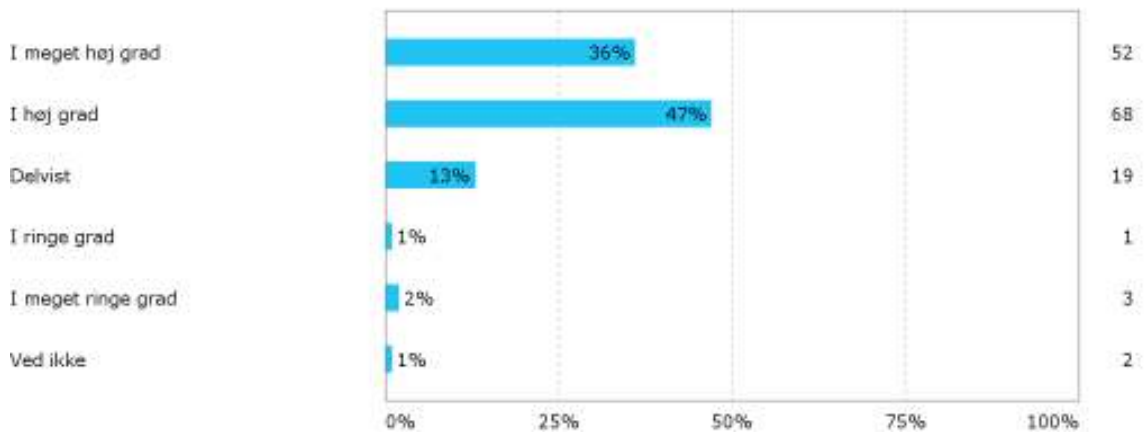
- En god chef



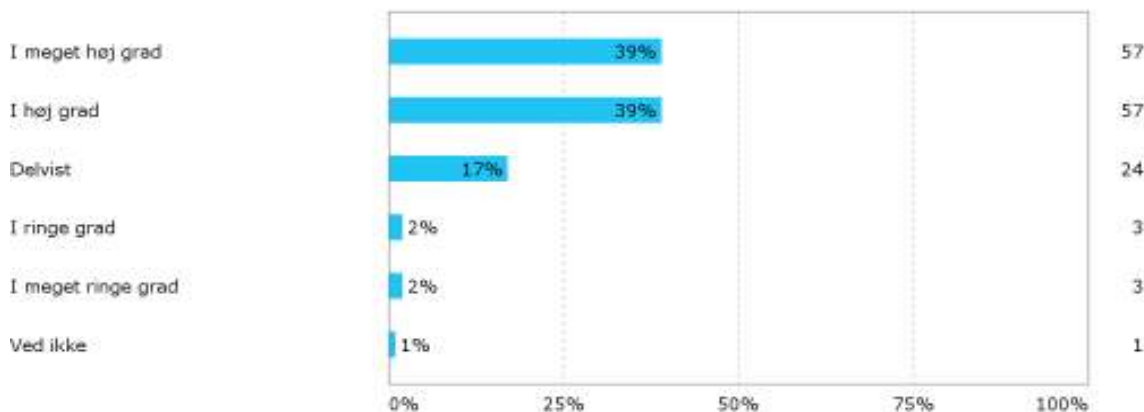
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Flere fri og feriedage



I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Selvbestemmelse/autonomi

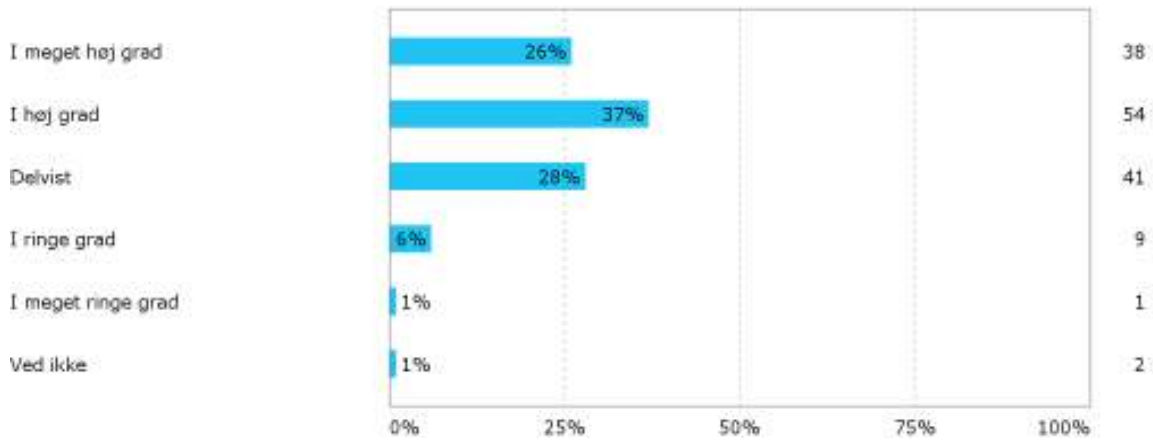


I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Mulighed for udvikling og læring



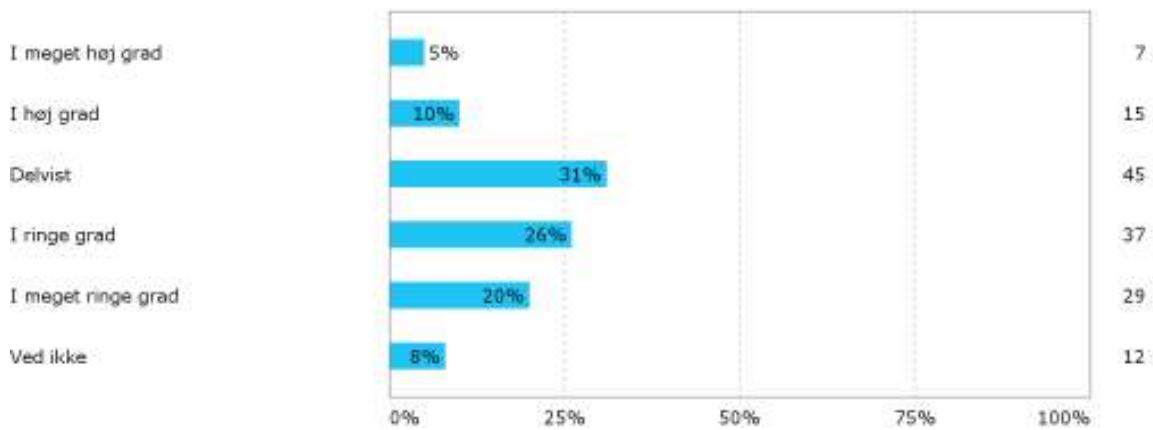
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

- Sikkerhed i arbejdet



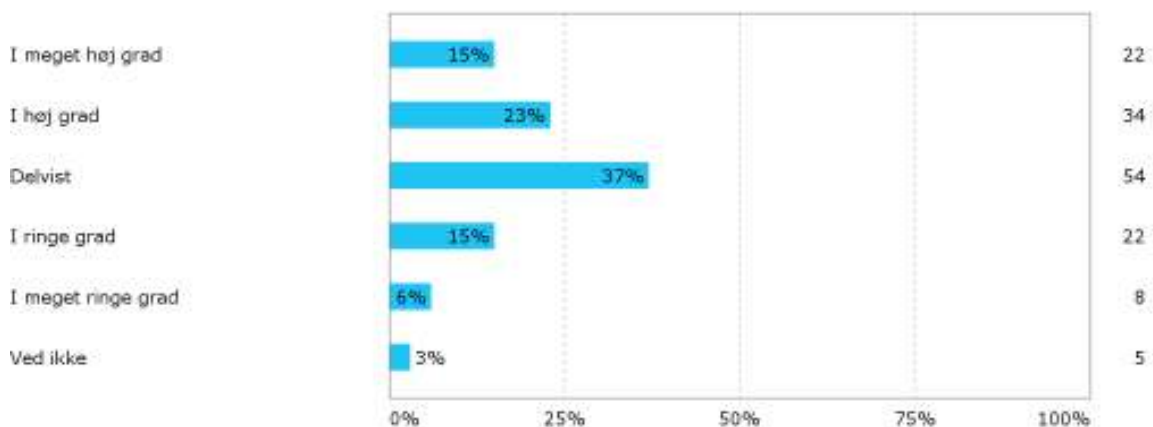
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

- En god kantine-ordning



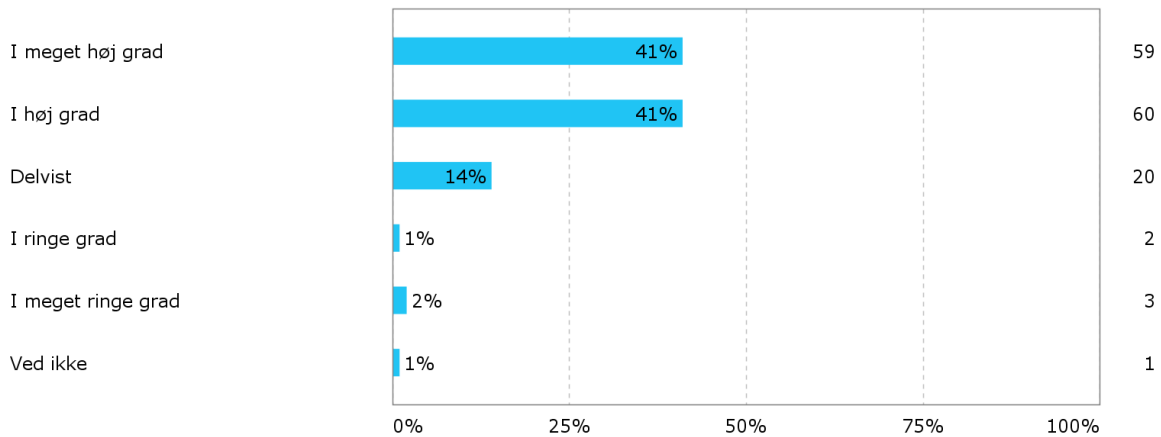
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

- Forfremmelsesmuligheder



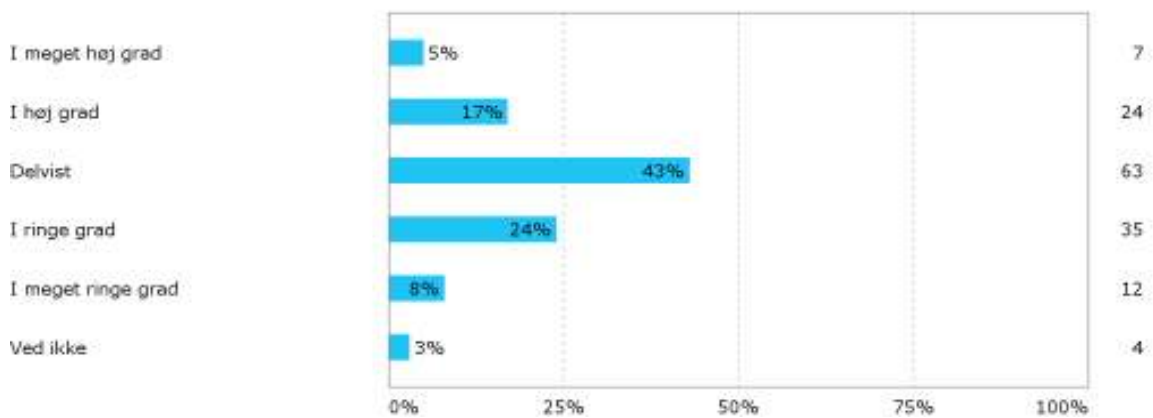
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

- Udfordringer i jobbet



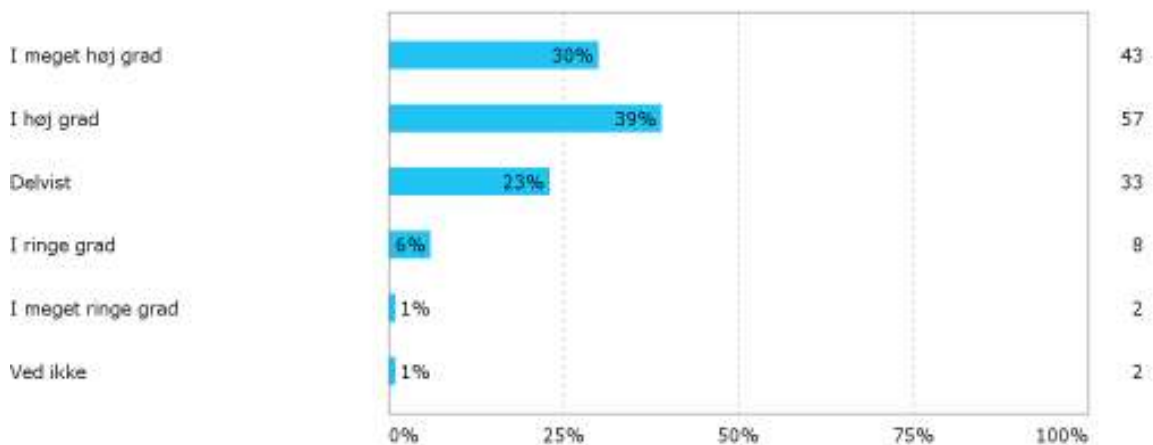
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

- Faste rutiner i jobbet

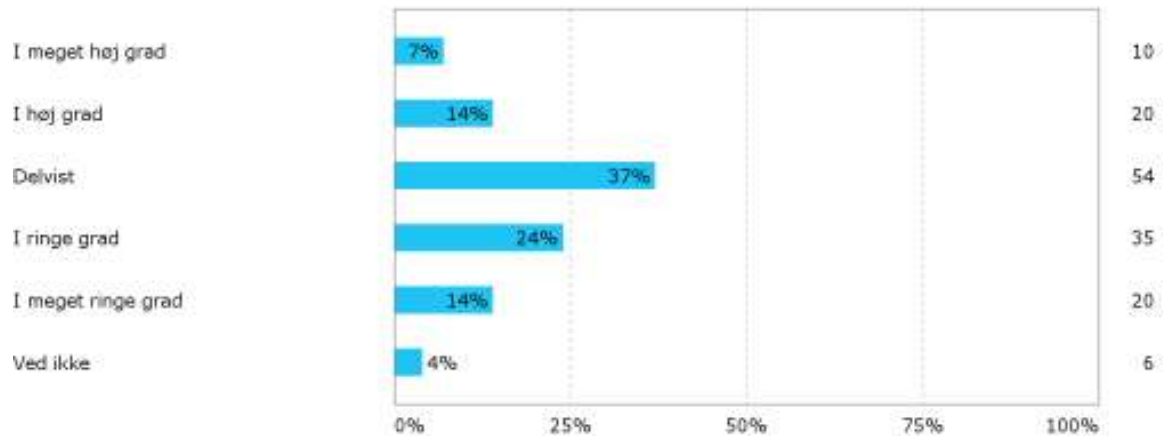


I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet?

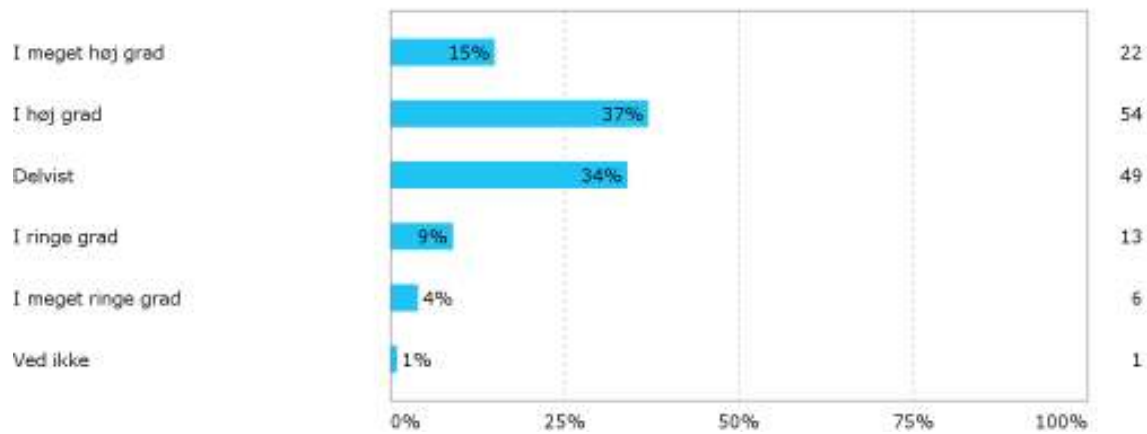
- At du kan se sammenhængen mellem dit arbejde og virksomhedens overordnede mål



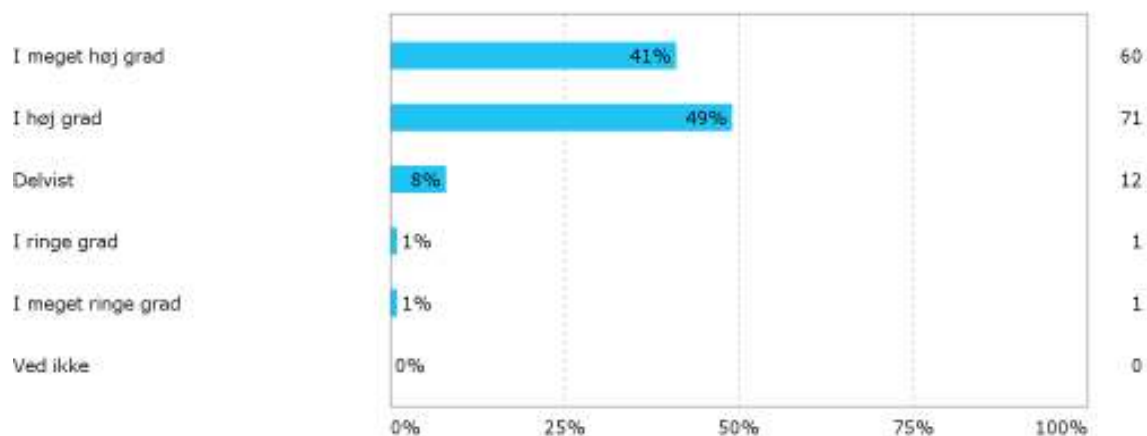
Hvis du får mere i løn, vil du så gå på arbejdet for pengenes skyld, og mindre for fornøjelsens?



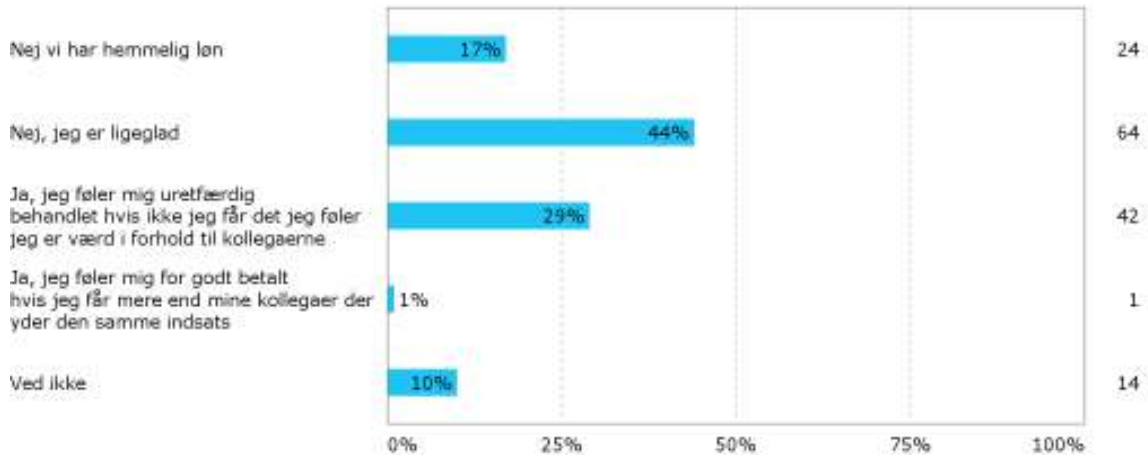
Hvis du fandt et job der tænder din personlige interesse, ville du så være tilbøjelig til at acceptere en lavere løn end ellers?



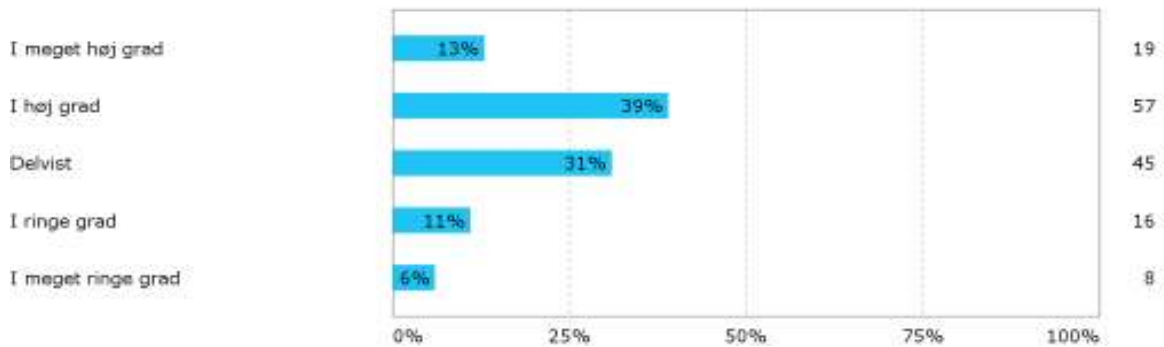
I hvor høj grad ved du hvad der kræves af dig på dit arbejde?



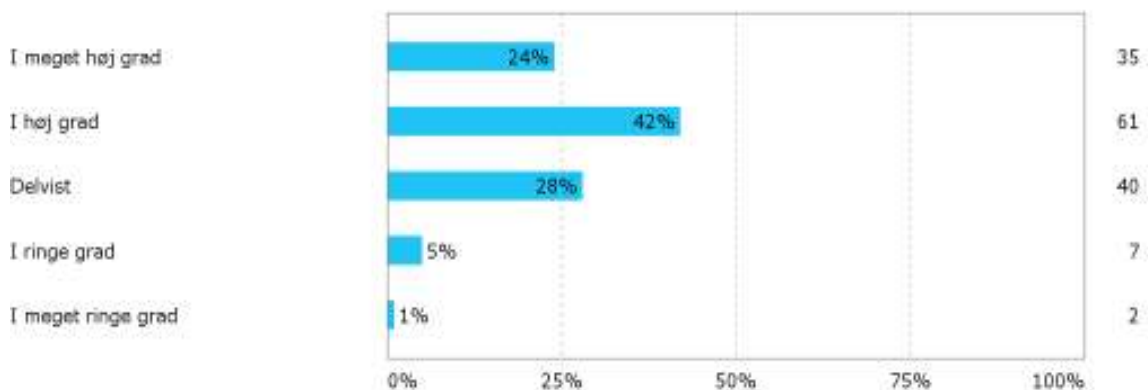
Sammenligner du din løn med kollegerne for at vurdere om den er fair?



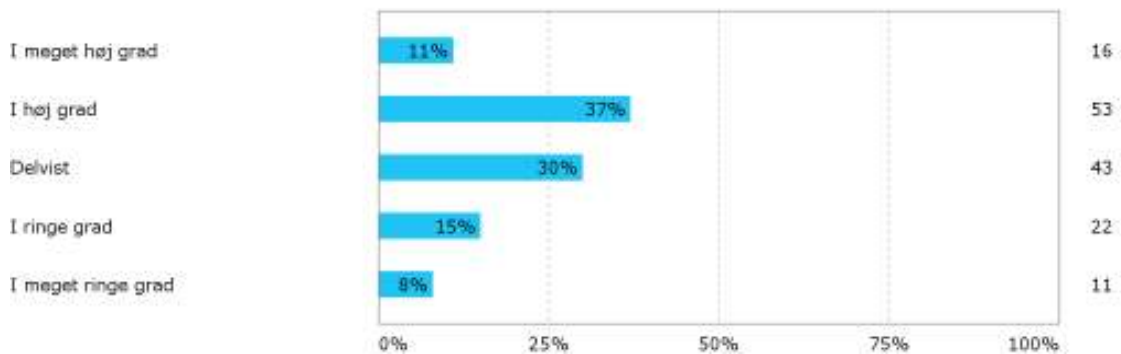
De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du er ansat. - Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?



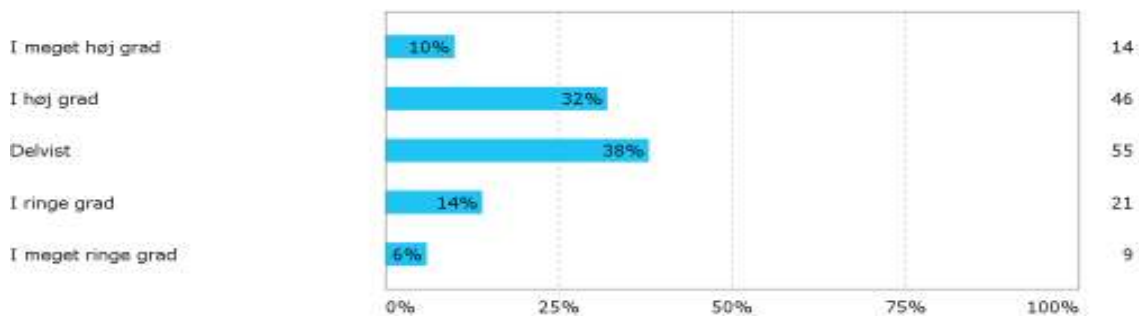
De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du er ansat. - Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?



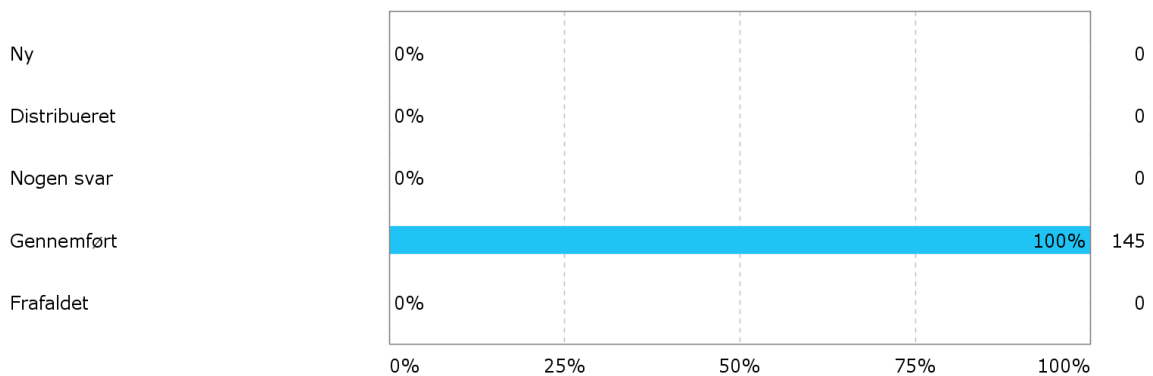
De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du er ansat. - Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?



De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du er ansat. - Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?



Samlet status



7.2.3. Bilag 3

Kryds mellem tilfredshed, følelse af fair løn, sammenligning af løn og ved hvad der kræves

Sammenligner du din løn med kollegaerne for at vurdere om den er fair?							
Krydset med:	Føler du at din nuværende løn afspejler din faktiske indsats på arbejdet?						
	I meget høj grad	høj grad	elvist inge grad	aget ringe grad	ed ikke		I alt
Nej vi har hemmelig løn	0	12	9	0	3	0	16,6%
Nej, jeg er ligeglad	8	22	23	6	5	0	44,1%
Ja, jeg føler mig uretfærdig behandlet hvis ikke jeg får det jeg føler jeg er værd i forhold til kollegaerne	1	11	16	10	3	1	29,0%
Ja, jeg føler mig for godt betalt hvis jeg får mere end mine kollegaer der yder den samme indsats	0	1	0	0	0	0	0,7%
Ved ikke	1	5	7	0	1	0	9,7%
I alt	10	51	55	16	12	1	145
Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?							
Krydset med:	Føler du at din nuværende løn afspejler din faktiske indsats på arbejdet?						
	I meget høj grad	høj grad	elvist inge grad	aget ringe grad	ed ikke		I alt
Meget tilfreds	6	22	12	1	2	0	43
Tilfreds	2	21	30	10	3	0	66
Hverken tilfreds eller utilfreds	1	7	10	5	2	0	25
Utilfreds	1	1	3	0	4	0	9
Meget utilfreds	0	0	0	0	1	1	2
I alt	10	51	55	16	12	1	145
Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?							
Krydset med:	I hvor høj grad ved du hvad der kræves af dig på dit arbejde?						
	I meget høj grad	høj grad	elvist inge grad	aget ringe grad	ed ikke		I alt
Meget tilfreds	22	20	1	0	0	0	43
Tilfreds	26	34	6	0	0	0	66
Hverken tilfreds eller utilfreds	6	15	3	1	0	0	25
Utilfreds	4	2	2	0	1	0	9
Meget utilfreds	2	0	0	0	0	0	2
I alt	60	71	12	1	1	0	145

7.2.4. Bilag 4

Chitests på køn og motivationsfaktorer

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Lønnen												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Forventet	Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	20	15	35	I (meget) høj grad	41	50	91	I (meget) i	36	55	91	
I høj grad	21	35	56	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	11	23	34	I ringe grad	5	15	20	I ringe gra	8	12	20	
I ringe grad	3	10	13	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	2	5	7									
Ved ikke	0	0	0									
I alt	57	88	145						p =	0,15998		
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Fordelagtige personalegode												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt			Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	9	6	15	I (meget) høj grad	24	37	61	I (meget) i	24	37	61	
I høj grad	15	31	46	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	21	29	50	I ringe grad	11	20	31	I ringe gra	12	19	31	
I ringe grad	7	12	19	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	4	8	12									
Ved ikke	1	2	3									
I alt	57	88	145						p =	0,64399		
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Gode kollegaer												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt			Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	30	56	86	I (meget) høj grad	52	82	134	I (meget) i	53	81	134	
I høj grad	22	26	48	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	3	4	7	I ringe grad	1	2	3	I ringe gra	1	2	3	
I ringe grad	1	1	2	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	0	1	1									
Ved ikke	1	0	1									
I alt	57	88	145						p =	0,68761		
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Sociale arrangementer												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt			Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	9	9	18	I (meget) høj grad	29	30	59	I (meget) i	23	36	59	
I høj grad	20	21	41	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	18	35	53	I ringe grad	10	22	32	I ringe gra	13	19	32	
I ringe grad	7	18	25	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	3	4	7									
Ved ikke	0	1	1									
I alt	57	88	145						p =	0,13828		
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Gode resultater												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt			Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	20	33	53	I (meget) høj grad	47	72	119	I (meget) i	47	72	119	
I høj grad	27	39	66	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	8	14	22	I ringe grad	1	1	2	I ringe gra	1	1	2	
I ringe grad	1	1	2	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	0	0	0									
Ved ikke	1	1	2									
I alt	57	88	145						p =	0,67457		
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Anerkendelse/feedback												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt			Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	24	40	64	I (meget) høj grad	49	72	121	I (meget) i	48	73	121	
I høj grad	25	32	57	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	7	11	18	I ringe grad	1	3	4	I ringe gra	2	2	4	
I ringe grad	0	2	2	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	1	1	2									
Ved ikke	0	2	2									
I alt	57	88	145						p =	0,57566		
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Fleksibilitet												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt			Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	24	38	62	I (meget) høj grad	48	75	123	I (meget) i	48	75	123	
I høj grad	24	37	61	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	6	7	13	I ringe grad	3	6	9	I ringe gra	4	5	9	
I ringe grad	3	5	8	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	0	1	1									
Ved ikke	0	0	0									
I alt	57	88	145						p =	0,66073		
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - En god chef												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt			Mand	Kvinde	I alt
I meget høj grad	26	50	76	I (meget) høj grad	45	77	122	I (meget) i	48	74	122	
I høj grad	19	27	46	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	6	6	12	I ringe grad	3	5	8	I ringe gra	3	5	8	
I ringe grad	2	1	3	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	1	4	5									
Ved ikke	3	0	3									
I alt	57	88	145						p =	0,60605		

Kandidatafhandling; Medarbejderes Kompensationspakker

Pia Tregub & Semra Tural

CBS – Cand. Merc. HRM

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Flere fri og feriedage												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	7	12	19	I (meget) høj grad	19	32	51	I (meget) i	20	31	51	
I høj grad	12	20	32	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	21	34	55	I ringe grad	16	21	37	I ringe gra	15	22	37	
I ringe grad	10	14	24	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	6	7	13									
Ved ikke	1	1	2									
I alt	57	88	145									
p = 0,60048												
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Selvbestemmelse/autonomi												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	20	32	52	I (meget) høj grad	50	70	120	I (meget) i	47	73	120	
I høj grad	30	38	68	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	6	13	19	I ringe grad	1	3	4	I ringe gra	2	2	4	
I ringe grad	0	1	1	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	1	2	3									
Ved ikke	0	2	2									
I alt	57	88	145									
p = 0,5188												
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Mulighed for udvikling og læring												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	21	36	57	I (meget) høj grad	46	68	114	I (meget) i	45	69	114	
I høj grad	25	32	57	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	7	17	24	I ringe grad	4	2	6	I ringe gra	2	4	6	
I ringe grad	3	0	3	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	1	2	3									
Ved ikke	0	1	1									
I alt	57	88	145									
p = 0,26932												
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Sikkerhed i arbejdet												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	15	23	38	I (meget) høj grad	38	54	92	I (meget) i	36	56	92	
I høj grad	23	31	54	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	14	27	41	I ringe grad	5	5	10	I ringe gra	4	6	10	
I ringe grad	5	4	9	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	0	1	1									
Ved ikke	0	2	2									
I alt	57	88	145									
p = 0,5163												
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - En god kantineordning												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	5	2	7	I (meget) høj grad	9	13	22	I (meget) i	9	13	22	
I høj grad	4	11	15	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	22	23	45	I ringe grad	23	43	66	I ringe gra	26	40	66	
I ringe grad	14	23	37	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	9	20	29									
Ved ikke	3	9	12									
I alt	57	88	145									
p = 0,53148												
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Forfremmelsesmuligheder												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	8	14	22	I (meget) høj grad	24	32	56	I (meget) i	22	34	56	
I høj grad	16	18	34	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	18	36	54	I ringe grad	13	17	30	I ringe gra	12	18	30	
I ringe grad	9	13	22	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	4	4	8									
Ved ikke	2	3	5									
I alt	57	88	145									
p = 0,55194												
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Udfordringer i jobbet												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	19	40	59	I (meget) høj grad	45	74	119	I (meget) i	47	72	119	
I høj grad	26	34	60	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	9	11	20	I ringe grad	3	2	5	I ringe gra	2	3	5	
I ringe grad	1	1	2	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	2	1	3									
Ved ikke	0	1	1									
I alt	57	88	145									
p = 0,42774												
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Faste rutiner i jobbet												
Krydset med: Hvad er dit køn?												
	Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt		Mand	Kvinde	I alt	
I meget høj grad	3	4	7	I (meget) høj grad	10	21	31	I (meget) i	12	19	31	
I høj grad	7	17	24	Delvist	11	23	34	Delvist	13	21	34	
Delvist	28	35	63	I ringe grad	18	29	47	I ringe gra	18	29	47	
I ringe grad	13	22	35	I alt	57	88	145	I alt	57	88	145	
I meget ringe grad	5	7	12									
Ved ikke	1	3	4									
I alt	57	88	145									
p = 0,50756												

Chitests på uddannelse og motivationsfaktorer

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Fordelagtige personalegode														
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?														
	Ungdomsuddannelse (Stud./HF-eksamen)	Kort videregående uddannelse (under 3 år)	Mellemhøje uddannelse (3 år til under 5 år)	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	Ethversuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværk)									
I meget høj grad	2	2	2	4	2	I alt	Observeret Kort udd.	Mellem/lang	I alt				Forventet Kort udd.	Mellem/lang I alt
I høj grad	2	7	10	16	5	35	I (meget) høj grad	34	27	61			I (meget) høj grad	28
Delvist	2	9	2	19	6	46	Delvist	20	30	50			Delvist	23
I ringe grad	0	3	1	6	7	19	I (meget) ringe grad	11	20	31			I (meget) ringe grad	14
I meget ringe grad	2	0	1	6	1	12	I alt	65	77	142			I alt	65
Ved ikke	1	0	0	2	0	3							P =	0,108948
I alt	9	21	16	53	26	145								
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Lønnen														
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?														
	Ungdomsuddannelse (Stud./HF-eksamen)	Kort videregående uddannelse (under 3 år)	Mellemhøje uddannelse (3 år til under 5 år)	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	Ethversuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværk)									
I meget høj grad	3	7	4	12	4	35	I (meget) høj grad	44	47	91			I (meget) høj grad	41
I høj grad	1	9	6	19	12	56	Delvist	10	24	34			Delvist	15
Delvist	2	3	2	16	8	34	I (meget) ringe grad	12	8	20			I (meget) ringe grad	9
I ringe grad	1	1	3	4	2	13	I alt	66	79	145			I alt	66
I meget ringe grad	2	1	1	2	0	7							P =	0,062579
Ved ikke	0	0	0	0	0	0								
I alt	9	21	16	53	26	145								
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Gode kollegaer														
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?														
	Ungdomsuddannelse (Stud./HF-eksamen)	Kort videregående uddannelse (under 3 år)	Mellemhøje uddannelse (3 år til under 5 år)	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	Ethversuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværk)									
I meget høj grad	3	13	9	37	15	86	I (meget) høj grad	60	74	134			I (meget) høj grad	61
I høj grad	4	6	5	13	9	48	Delvist	6	4	10			Delvist	5
Delvist	1	2	1	3	0	7	I alt	66	78	144			I alt	66
I ringe grad	0	0	1	0	1	2							P =	0,38131
I meget ringe grad	1	0	0	0	0	1								
Ved ikke	0	0	0	0	1	1								
I alt	9	21	16	53	26	145								

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Sociale arrangementer											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?											
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt											
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt											
Folkeskole eksamen)	Ungdomsuddannelse (Stud./HF/HH-uddannelse / HTX-eksamen)	Kort videregående uddannelse (3 år)	Mellemlang uddannelse (5 år og derover)	Erfvervsuddannelse (grundlæggende/lærende, fx. håndværk)	I alt	I (meget) høj grad	29	30	59	I (meget) høj grad	27
	I meget høj grad	2	3	1	8	2	18	Delvist	21	32	53
	I høj grad	1	8	5	14	6	7	41	I (meget) ringe grad	15	17
	Delvist	3	5	6	20	12	7	53	I alt	65	79
	I ringe grad	1	5	1	9	6	3	25			144
	I meget ringe grad	1	0	3	2	0	1	7			
	Ved ikke	1	0	0	0	0	0	1			
	I alt	9	21	16	53	26	20	145			
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Gode resultater											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?											
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt											
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt											
Folkeskole eksamen)	Ungdomsuddannelse (Stud./HF/HH-uddannelse / HTX-eksamen)	Kort videregående uddannelse (3 år)	Mellemlang uddannelse (5 år og derover)	Erfvervsuddannelse (grundlæggende/lærende, fx. håndværk)	I alt	I (meget) høj grad	51	68	119	I (meget) høj grad	54
	I meget høj grad	2	5	5	24	13	4	53	Delvist	14	24
	I høj grad	4	14	6	23	8	11	66	I alt	65	78
	Delvist	2	2	5	5	4	4	22			143
	I ringe grad	0	0	0	1	0	1	2			
	I meget ringe grad	0	0	0	0	0	0	0			
	Ved ikke	1	0	0	0	1	0	2			
	I alt	9	21	16	53	26	20	145			
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Anerkendelse/feedback											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?											
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt											
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt											
Folkeskole eksamen)	Ungdomsuddannelse (Stud./HF/HH-uddannelse / HTX-eksamen)	Kort videregående uddannelse (3 år)	Mellemlang uddannelse (5 år og derover)	Erfvervsuddannelse (grundlæggende/lærende, fx. håndværk)	I alt	I (meget) høj grad	53	68	121	I (meget) høj grad	54
	I meget høj grad	2	7	6	28	16	5	64	Delvist	11	22
	I høj grad	4	12	7	17	7	10	57	I alt	64	79
	Delvist	0	2	2	7	2	5	18			143
	I ringe grad	1	0	0	1	0	0	2			
	I meget ringe grad	1	0	0	0	1	0	2			
	Ved ikke	1	0	1	0	0	0	2			
	I alt	9	21	16	53	26	20	145			

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - En god chef											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?											
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt											
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt											
Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF)	Mellem	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. HTX-)	Observeret Kort udd.	Mellem/lang	I alt					
	Kort videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	9	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)								
	I meget høj grad	6	10	9	27	17	7	76	I (meget) høj grad	55	67
	I høj grad	1	8	6	16	7	8	46	Delvist / I (meget) højt	10	10
	Delvist	2	2	0	5	0	3	12	I alt	65	77
	I ringe grad	0	1	0	1	0	0	3			
	I meget ringe grad	0	0	1	2	1	1	5			
	Ved ikke	0	0	0	2	0	1	3			
	I alt	9	21	16	53	26	20	145			
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Fleksibilitet											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?											
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt											
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt											
Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF)	Mellem	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. HTX-)	Observeret Kort udd.	Mellem/lang	I alt					
	Kort videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	9	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)								
	I meget høj grad	2	7	5	27	15	6	62	I (meget) høj grad	52	71
	I høj grad	4	10	8	21	8	10	61	Delvist / I (meget) højt	14	8
	Delvist	0	2	3	4	1	3	13	I alt	66	79
	I ringe grad	2	2	0	1	2	1	8			
	I meget ringe grad	1	0	0	0	0	0	1			
	Ved ikke	0	0	0	0	0	0	0			
	I alt	9	21	16	53	26	20	145			
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Flere frie og feriedage											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?											
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt											
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt											
Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF)	Mellem	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. HTX-)	Observeret Kort udd.	Mellem/lang	I alt					
	Kort videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	9	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)								
	I meget høj grad	3	1	3	3	4	5	19	I (meget) høj grad	25	26
	I høj grad	1	4	5	14	5	3	32	Delvist	28	27
	Delvist	4	11	5	22	5	8	55	I (meget) ringe grad	12	25
	I ringe grad	0	3	3	9	8	1	24	I alt	65	78
	I meget ringe grad	0	2	0	5	3	3	13			
	Ved ikke	1	0	0	0	1	0	2			
	I alt	9	21	16	53	26	20	145			
P = 0,177989											

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Selvbestemmelse/autonomi									
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?									
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt									
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt									
Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF/HH-eksamen/HTX-eksamen)	Mellemlang Kort videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværk)	I alt	Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt		Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt		
	I meget høj grad	3	4	3	52	68	120	55	65
	I høj grad	2	15	11	23	12	5	68	13
	Delvist	1	2	2	5	4	5	19	23
	I ringe grad	1	0	0	0	1	1	3	143
	I meget ringe grad	1	0	0	0	1	1	3	
	Ved ikke	1	0	0	1	0	0	2	
	I alt	9	21	16	53	26	20	145	
	P = 0,244579								
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Mulighed for udvikling og læring									
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?									
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt									
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt									
Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF/HH-eksamen/HTX-eksamen)	Mellemlang Kort videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværk)	I alt	Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt		Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt		
	I meget høj grad	2	6	8	26	10	5	57	49
	I høj grad	4	10	5	18	11	9	57	16
	Delvist	1	5	2	7	4	5	24	79
	I ringe grad	0	0	1	0	1	1	3	144
	I meget ringe grad	1	0	0	2	0	0	3	
	Ved ikke	1	0	0	0	0	0	1	
	I alt	9	21	16	53	26	20	145	
	P = 0,310735								
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Sikkerhed i arbejdet									
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?									
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt									
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt									
Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF/HH-eksamen/HTX-eksamen)	Mellemlang Kort videregående uddannelse (3 år til under 5 år)	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. håndværk)	I alt	Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt		Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt		
	I meget høj grad	4	3	7	38	19	22	41	51
	I høj grad	1	10	5	21	11	6	54	18
	Delvist	3	8	3	16	6	5	41	4
	I ringe grad	0	0	1	1	6	2	9	64
	I meget ringe grad	0	0	0	1	0	0	1	
	Ved ikke	1	0	1	0	0	0	2	
	I alt	9	21	16	53	26	20	145	
	P = 0,263589								

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - En god kantineordning									
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?									
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt									
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt									
Folkeskole eksamen/ HTX- (under 3 år)	Ungdomsuddannelse (Stud. / HF / HH-eksamen/ HTX-eksamen)	Mellemlang	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/årsgående, fx. håndværk)	I alt	13	9	22	I (meget) høj grad	9
	I meget høj grad	0	1	2	2	1	7	Delvist	20
	I høj grad	1	4	2	3	15	1	I (meget) ringe grad	23
	Delvist	3	8	4	18	7	5	I alt	56
	I ringe grad	2	4	3	15	7	6	37	133
	I meget ringe grad	2	1	2	14	7	3	29	
	Ved ikke	1	3	4	1	2	12		
	I alt	9	21	16	53	26	20	145	
	P = 0,126779								
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Forfremmelsesmuligheder									
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt									
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt									
Folkeskole eksamen/ HTX- (under 3 år)	Ungdomsuddannelse (Stud. / HF / HH-eksamen/ HTX-eksamen)	Mellemlang	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/årsgående, fx. håndværk)	I alt	27	29	56	I (meget) høj grad	25
	I meget høj grad	2	5	3	7	2	22	Delvist	21
	I høj grad	1	8	4	10	9	2	I (meget) ringe grad	15
	Delvist	2	5	6	23	10	8	I alt	63
	I ringe grad	1	3	2	9	2	5	22	140
	I meget ringe grad	2	0	0	3	1	2	8	
	Ved ikke	1	0	1	1	1	5		
	I alt	9	21	16	53	26	20	145	
	P = 0,508746								
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Udfordringer i jobbet									
Observeret Kort udd. Mellem/lang I alt									
Forventet Kort udd. Mellem/lang I alt									
Folkeskole eksamen/ HTX- (under 3 år)	Ungdomsuddannelse (Stud. / HF / HH-eksamen/ HTX-eksamen)	Mellemlang	Erhvervsuddannelse (grundlæggende/årsgående, fx. håndværk)	I alt	50	69	119	I (meget) høj grad	54
	I meget høj grad	2	8	25	14	8	59	Delvist	15
	I høj grad	3	13	4	22	8	10	I (meget) ringe grad	10
	Delvist	2	5	4	5	2	20	I alt	65
	I ringe grad	0	1	0	0	1	0	2	144
	I meget ringe grad	1	0	0	1	1	0	3	
	Ved ikke	1	0	0	0	0	1		
	I alt	9	21	16	53	26	20	145	
	P = 0,100474								

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - Faste rutiner i jobbet											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?			Observeret: Kort udd.			Mellem/lang			Forventet: Kort udd.		
Ungdomsuddannelse (Stud./HF / HH-eksamen / HTX-eksamen)			Mellem/ lang			Ertversu ddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. uddannelse (5 år og derover)			I alt		
I meget høj grad	2	1	2	2	0	0	7	14	30	17	31
I høj grad	1	1	5	14	1	2	24	19	33	28	63
Delvist	4	14	4	20	13	8	63	63	78	141	141
I ringe grad	0	5	3	13	8	6	35				
I meget ringe grad	0	0	1	3	4	4	12				
Ved ikke	2	0	1	1	0	0	4				
I alt	9	21	16	53	26	20	145				
I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? - At du kan se sammenhængen mellem dit arbejde og virksomhedens over											
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?			Observeret: Kort udd.			Mellem/lang			Forventet: Kort udd.		
Ungdomsuddannelse (Stud./HF / HH-eksamen / HTX-eksamen)			Mellem/ lang			Ertversu ddannelse (grundlæggende/afsluttende, fx. uddannelse (5 år og derover)			I alt		
I meget høj grad	1	6	6	16	10	4	43	45	55	100	100
I høj grad	4	10	5	22	7	9	57	19	24	43	43
Delvist	3	5	3	13	4	5	33	64	79	143	143
I ringe grad	0	0	1	2	3	2	8				
I meget ringe grad	0	0	0	0	2	0	2				
Ved ikke	1	0	1	0	0	0	2				
I alt	9	21	16	53	26	20	145				

7.2.6. Bilag 6

Social Kapital: Tillid, retfærdighed og samarbejde øger den sociale kapital

Teorien om social kapital argumenterer for at vi mennesker rummer forskellige ressourcer, der kan i samspil give virksomheden en konkurrencemæssig fordel. Teorien belyser således vigtigheden af at indfange de menneskelige ressourcer og udnytte dem på den optimale måde, således at kompetencerne fanges ind gennem oplevelsen af retfærdighed, tillid og social relationer.

På baggrund af vores indsamlede empiri, udregnede vi hvor meget social kapital vores respondenter følte der var på deres arbejdsplads og sammenlignede dette resultater med det Tage Søndergaard Christensens model regnede som landsgennemsnittet i 2005.²⁸⁷ Vi valgte nemlig, at benytte os af 4 hurtige spørgsmål om social kapital, som er nogle Tage Søndergaard Christensen har udarbejdet.²⁸⁸

Vi så på graden af social kapital, ud fra Tage Søndergaard Christensens model og udregningsmetode. Han giver svarene følgende "point":

- 0: I meget ringe grad
- 1: I ringe grad
- 2: Delvist
- 3: I høj grad
- 4: I meget høj grad

Når vi finder gennemsnittet af respondenternes svar til hvert af de fire spørgsmål og adderer disse, får vi mellem 0-16 point, som vil sige noget om graden af den sociale kapital blandt vores respondenter. Vi vurderer resultatet på baggrund af følgende guide:

0-8 point	:	Meget lav social kapital
8,1-10,1 point	:	Lidt under gennemsnittet for Danmark
10,2 point	:	Gennemsnittet for Danmark
10,3-12,3 point	:	Lidt over gennemsnittet for Danmark
12,4-16 point	:	Meget høj social kapital

²⁸⁷ Bilag 18

²⁸⁸ Bilag 18

SOCIAL KAPITAL	Score
Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	2,43
Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	2,83
Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	2,28
Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	2,24
Total sum:	9,79

Det ovenstående tabel viser resultatet af vores beregninger på gennemsnittet²⁸⁹. På baggrund af vores spørgeskema kan vi se, at der er lidt lavere social kapital end landsgennemsnittet på 10.2 i 2005²⁹⁰. Vi havde forventet et noget større fald i den sociale kapital, krisen taget i betragtning. Tiderne på arbejdsmarkedet ser ikke ud i dag, som det gjorde for 8 år siden. Som vi også har været inde på tidligere i denne hypotesetest, kan medarbejdere og ledere opleve krisetiden forskelligt.

Det kan umiddelbart være svært at konkludere noget ud fra ovenstående, men vi ved fra tidligere at samarbejde (gode kolleger) vægter højst af alle motivationsfaktorer for vores respondenter. Når det samtidig ses at den sociale kapital ligger lige under landsgennemsnittet (som er udregnet under højkonjunktur), synes denne alligevel at være høj, på trods af lavkonjunktoren i øjeblikket.

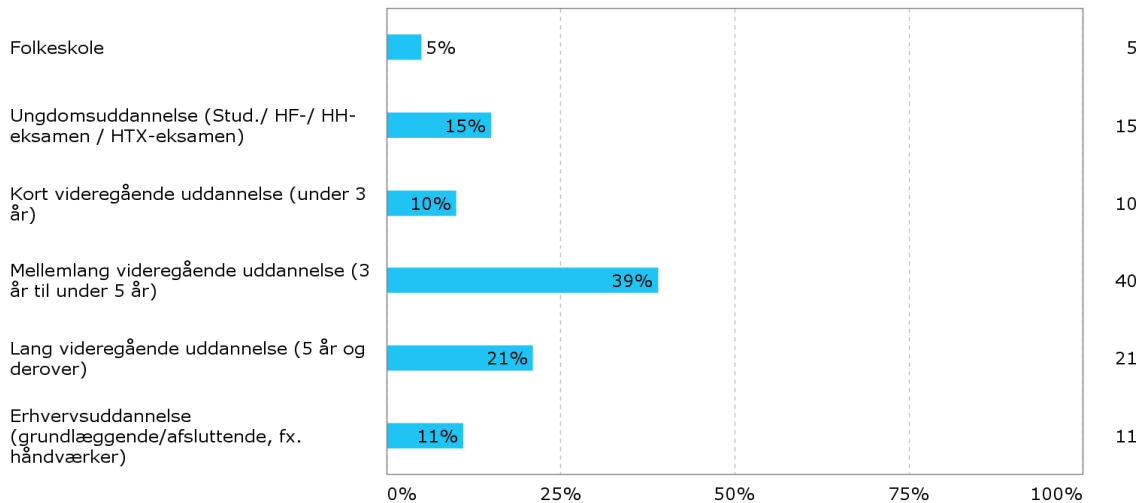
²⁸⁹ Bilag 17

²⁹⁰ Bilag 18

7.2.8. Bilag 8

Uddannelse med filter (autonomi, feedback og gode kolleger)

Hvad er din længste afsluttede uddannelse?



7.2.9. Bilag 9

Uddannelse vs. Crowding out

Hvis du får mere i løn, vil du så gå på arbejdet for pengenes skyld, og mindre for fornøjelsens skyld?							
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?							
	Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF-/ HH-eksamen / HTX-eksamen)	Kort videregående uddannelse (under 3 år)	Mellem lang videregående uddannelse (3 år til 5 år)	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	Erhvervsuddannelse	I alt
I meget høj grad	2	1	0	2	2	3	10
I høj grad	4	5	2	7	1	1	20
Delvist	2	7	6	18	9	12	54
I ringe grad	1	5	3	15	8	3	35
I meget ringe grad	0	3	2	10	4	1	20
Ved ikke	0	0	3	1	2	0	6
I alt	9	21	16	53	26	20	145
Observeret	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt				
I (meget) høj grad	18	12	30				
Delvist	27	27	54				
I (meget) ringe grad	18	37	55				
I alt	63	76	139				
Forventet	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt				
I (meget) høj grad	14	16	30				
Delvist	24	30	54				
I (meget) ringe grad	25	30	55				
I alt	63	76	139				
P = 0,036780263							
Hvis du fandt et job der tænder din personlige interesse, ville du så være tilbøjelig til at acceptere en mindre løn?							
Krydset med: Hvad er din længste afsluttede uddannelse?							
	Folkeskole	Ungdomsuddannelse (Stud./HF-/ HH-eksamen / HTX-eksamen)	Kort videregående uddannelse (under 3 år)	Mellem lang videregående uddannelse (3 år til 5 år)	Lang videregående uddannelse (5 år og derover)	Erhvervsuddannelse	I alt
I meget høj grad	2	2	2	9	5	2	22
I høj grad	2	11	3	21	10	7	54
Delvist	2	7	11	14	7	8	49
I ringe grad	2	0	0	7	2	2	13
I meget ringe grad	1	1	0	2	2	0	6
Ved ikke	0	0	0	0	0	1	1
I alt	9	21	16	53	26	20	145
Observeret	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt				
I (meget) høj grad	31	45	76				
Delvist	28	21	49				
I (meget) ringe grad	6	13	19				
I alt	65	79	144				
Forventet	Folkeskole, ungdomsudd., kort videregående udd. eller erhversudd.	(Mellem)lang uddannelse	I alt				
I (meget) høj grad	34	42	76				
Delvist	22	27	49				
I (meget) ringe grad	9	10	19				
I alt	65	79	144				
P = 0,088808037							

7.2. 10. Bilag 10

Fair måling vs. tilfredshed

I hvor høj grad føler du at din arbejdsindsats bliver målt på en fair måde?						
Krydset med: Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?						
	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	utilfreds	meget utilfreds	I alt
I meget høj grad	11	2	1	0	1	15
I høj grad	21	30	4	0	0	55
Delvist	10	26	11	4	0	51
I ringe grad	0	5	5	3	0	13
I meget ringe grad	0	2	2	1	1	6
Ved ikke	1	1	2	1	0	5
I alt	43	66	25	9	2	145
Observeret	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt			
I (meget) høj grad	64	6	70			
Delvist/i (meget) ringe grad	43	27	70			
I alt	107	33	140			
Forventet	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt			
I (meget) høj grad	54	17	70			
Delvist/i (meget) ringe grad	54	17	70			
I alt	107	33	140			
p =	0,000029					

7.2. 11. Bilag 11

Ved hvad der kræves vs. tilfredshed

I hvor høj grad ved du hvad der kræves af dig på dit arbejde?						
Krydset med: Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?						
	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	Utilfreds	Meget utilfreds	alt
I meget høj grad	22	26	6	4	2	60
I høj grad	20	34	15	2	0	71
Delvist	1	6	3	2	0	12
I ringe grad	0	0	1	0	0	1
I meget ringe grad	0	0	0	1	0	1
Ved ikke	0	0	0	0	0	0
I alt	43	66	25	9	2	#
Observeret	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt			
I (meget) høj grad	102	29	131			
Delvist/i (meget) ringe grad	7	7	14			
I alt	109	36	145			
Forventet	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt			
I (meget) høj grad	98	33	131			
Delvist/i (meget) ringe grad	11	3	14			
I alt	109	36	145			
p =	0,021806488					

7.2. 12 Bilag 12

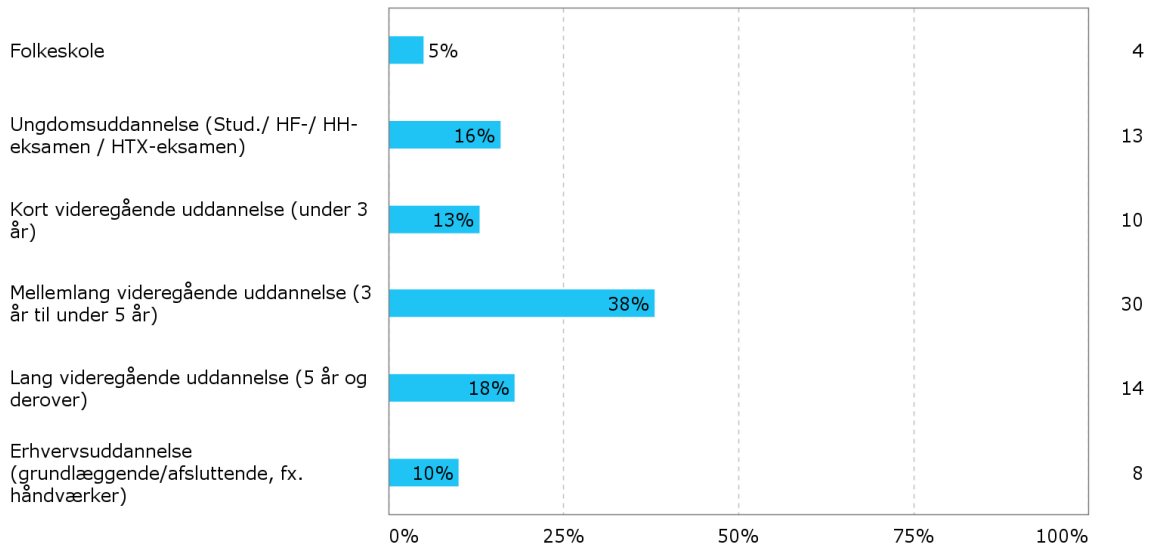
Alder vs. Fleksibilitet

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående				
Krydset med: Hvad er din alder?				
	Under 30 år	30 - 50 år	Over 50 år	I alt
I meget høj grad	20	38	4	62
I høj grad	23	29	9	61
Delvist	8	3	2	13
I ringe grad	6	2	0	8
I meget ringe grad	0	1	0	1
Ved ikke	0	0	0	0
I alt	57	73	15	145
Observeret	Under 30 år	30 - 50 år	I alt	
I (meget) høj grad	43	67	110	
Delvist / I (meget) ringe grad	14	6	20	
I alt	57	73	130	
Forventet	Under 30 år	30 - 50 år	I alt	
I (meget) høj grad	48	62	110	
Delvist / I (meget) ringe grad	9	11	20	
I alt	57	73	130	
p =	0,010391009			

7.2. 13. Bilag 13

Uddannelse med filter (autonomi, feedback og gode kolleger)

Hvad er din længste afsluttede uddannelse?



7.2. 14. Bilag 14

Løn afspejler faktiske indsats vs. tilfredshed

Føler du at din nuværende løn afspejler din faktiske indsats på arbejdet?						
Krydset med: Hvor tilfreds er du med dit nuværende job?						
	Meget tilfreds	Tilfreds	Hverken tilfreds eller utilfreds	tilfreds	get utilfreds	alt
I meget høj grad	6	2	1	1	0	10
I høj grad	22	21	7	1	0	51
Delvist	12	30	10	3	0	55
I ringe grad	1	10	5	0	0	16
I meget ringe grad	2	3	2	4	1	12
Ved ikke	0	0	0	0	1	1
I alt	43	66	25	9	2	#
Observeret	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt			
I (meget) høj grad	51	10	61			
Delvist/i (meget) ringe grad	58	25	83			
I alt	109	35	144			
Forventet	(meget) tilfreds	Delvist/ (meget) utilfreds	I alt			
I (meget) høj grad	46	15	61			
Delvist/i (meget) ringe grad	63	20	83			
I alt	109	35	144			
p =	0,05774296					

7.2. 15. Bilag 15

Sammenligner løn vs. føler at lønnen afspejler indsats

Sammenligner du din løn med kollegaerne for at vurdere om den er fair?							
Krydset med:	Føler du at din nuværende løn afspejler din faktiske indsats på arbejdet?						
	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	Inge grad	Meget ringe grad	Ed ikke	I alt
Nej vi har hemmeligheder	0	12	9	0	3	0	24
Nej, jeg er lige så god som dem	8	22	23	6	5	0	64
Ja, jeg føler mig uretfærdig behandlet hvis jeg får	1	11	16	10	3	1	42
Nej, jeg føler mig for godt betalt hvis jeg får	0	1	0	0	0	0	1
Ved ikke	1	5	7	0	1	0	14
I alt	10	51	55	16	12	1	145
Observeret	I (meget) høj grad	Delvist/ I (meget) ringe grad	I alt				
Nej	42	46	88				
Ja	13	29	42				
I alt	55	75	130				
Forventet	I (meget) høj grad	Delvist/ I (meget) ringe grad	I alt				
Nej	33	46	88				
Ja	16	22	42				
I alt	55	75	145				
p =	0,022487922						

7.2.16. Bilag 16

Motivationsfaktorer fordelt på uddannelse (vægtet 1-5)

Udregningerne er foretaget således:

I hvor høj grad bliver du motiveret af nedenstående faktorer på arbejdet? -								
Krydset med: Hvilken af flg. stillingsbetegnelser beskriver bedst din arbejdsfunktion?								
	Chef (økonomi, it, salg, markedsføring, kommunikation, HR, indkøb, afdeling eller anden chef)	Selvstændig	Læge/tandlæge/farmaceut	Forsker/adjunkt/lektor m.v.	Ingeniør	Konsulent/sælger	Fuldmægtig/sagsehandler/akademiker	Pædagog/skolelærer
I meget høj grad	25,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	17,4%	13,3%
I høj grad	18,8%	0,0%	50,0%	0,0%	33,3%	22,2%	30,4%	13,3%
Delvist	50,0%	66,7%	50,0%	66,7%	66,7%	33,3%	30,4%	26,7%
I ringe grad	6,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	17,4%	26,7%
I meget ringe grad	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	11,1%	0,0%	13,3%
Ved ikke	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	4,3%	6,7%
I alt	16	3	2	3	6	9	23	15
Indeks udregnet	3,6	3,7	3,5	2,3	3,3	3,5	3,5	2,9

Første søjle udregnes som: $25 \% * 5 + 18,8 \% * 4 + 50 \% * 3 + 6,3 \% * 2 + 0 \% * 1 = 3,6$

I de søjler der ikke summerer til 100 % i de 5 kategorier (hvor nogle respondenter har svaret "ved ikke") har vi startet med at udregnet de vægtede procenter.

7.2. 17. Bilag 17

Beregninger af SK

De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du e

Krydset med: Er du ansat i en privat eller offentlig virksomhed?

	Privat	Offentlig	Selvstændig	alt		Privat score	Off score	lvstændige	I alt
I meget høj grad	13	4	2	19		2,44	2,37	3,25	2,43
I høj grad	28	28	1	57					
Delvist	26	18	1	45					
I ringe grad	10	6	0	16					
I meget ringe grad	4	4	0	8					
I alt	81	60	4	#					

De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du e

Krydset med: Er du ansat i en privat eller offentlig virksomhed?

	Privat	Offentlig	Selvstændig	alt		Privat score	Off score	lvstændige	I alt
I meget høj grad	22	11	2	35		2,84	2,78	3,25	2,83
I høj grad	30	30	1	61					
Delvist	24	15	1	40					
I ringe grad	4	3	0	7					
I meget ringe grad	1	1	0	2					
I alt	81	60	4	#					

De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du e

Krydset med: Er du ansat i en privat eller offentlig virksomhed?

	Privat	Offentlig	Selvstændig	alt		Privat score	Off score	lvstændige	I alt
I meget høj grad	11	3	2	16		2,30	2,18	3,50	2,28
I høj grad	26	25	2	53					
Delvist	26	17	0	43					
I ringe grad	12	10	0	22					
I meget ringe grad	6	5	0	11					
I alt	81	60	4	#					

De fire sidste spørgsmål nedenfor handler ikke om dit eget arbejde, men om hele virksomheden, hvor du e

Krydset med: Er du ansat i en privat eller offentlig virksomhed?

	Privat	Offentlig	Selvstændig	alt		Privat score	Off score	lvstændige	I alt
I meget høj grad	11	1	2	14		2,30	2,10	3,25	2,24
I høj grad	22	23	1	46					
Delvist	32	22	1	55					
I ringe grad	12	9	0	21					
I meget ringe grad	4	5	0	9					
I alt	81	60	4	#					
						Total privat	Total offentlig	lvstændige	I alt
						9,88	9,43	13,25	9,79

7.2. 18. Bilag 18

Tage Søndergaard Kristensen: 4 hurtige om Social Kapital

Social kapital: Tillid og retfærdighed

Disse fire spørgsmål handler ikke om dit eget arbejde, men om *hele virksomheden*, hvor du er ansat.

	I meget høj grad	I høj grad	Delvist	I ringe grad	I meget ringe grad
1. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
2. Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
3. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0
4. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?	☐ 4	☐ 3	☐ 2	☐ 1	☐ 0

Antal point i alt: _____
(Mellem 0 og 16 point)

Læg de fire tal ud for dine besvarelser sammen i boksen ovenfor. Når man bruger skemaet på en arbejdsplads, kan man bruge landsgennemsnittet som sammenligning. Dette gennemsnit er baseret på et repræsentativt udsnit på 3517 lønmodtagere (2005).

0-8 point	:	Meget lav social kapital
8,1-10,1 point	:	Lidt under gennemsnittet for Danmark
10,2 point	:	Gennemsnittet for Danmark
10,3-12,3 point	:	Lidt over gennemsnittet for Danmark
12,4-16 point	:	Meget høj social kapital