



Markedshøyskolen

984018

983954

984219

Pins som belønning

- Et casestudie i fast food-bransjen



BCR3100 Bacheloroppgave

HR og personalledelse

Vår 2015

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Forord

Denne oppgaven representerer en lang og spennende reise. Ikke bare fra januar til juni, men fra studiestart til nå. Resten av siden kunne nå ha blitt fylt med beskrivende ord som sammenfatter denne reisen. For å spare dere for unødvendig lesing er det derfor med stor begeistring vi presenterer disse tre ord som er best representative for vår bachelorprosess, så vel som vår studietid: Utfordrende, lærerik og moro!

Vi vil takke våre respondenter som stilte opp med engasjement og tålmodighet på hele to intervjurunder. Ikke minst vil vi rette en stor takk til vår veileder Jakob Utgård for smarte tips, inspirasjon og fremfor alt, motivasjon. Vi vil også passe på å takke Markedshøyskolen og våre fantastiske medstudenter for tre flotte studieår.

God lesning!

Oslo, 26 mai 2015

Sammenfatning

Den overordnede problemstillingen i denne oppgaven er: *Hvordan opplever ansatte i en fast-food restaurant pins som belønning?* Denne besvarte vi ved hjelp av et casestudie hvor vi gjennomførte kvalitative dybdeintervjuer med ansatte i en fast-food restaurant, både før og etter innføringen av et pinssystem. Pinssystemet, som belønningssystemer generelt, hadde til formål å øke de ansattes motivasjon. Dette ledet til vårt første forskningsspørsmål, som var: *Hvordan opplever ansatte i en fast-food restaurant sammenhengen mellom pins som belønning og egen motivasjon, med utgangspunkt i SDT (Self-Determination Theory)?* I løpet av forskningsprosessen oppdaget vi at pins kan sammenlignes med spillifisering, og vi fant det derfor interessant å se nærmere på dette fenomenet. Dette ledet til vårt andre forskningsspørsmål: *Er de ansattes oppfatning av pins som belønning sammenlignbar med det som innen spillifisering kalles badges?* Vi fant at det ikke er var sammenheng mellom pins som belønning og hvordan de ansatte oppfatter sin helhetlige motivasjon, men at pins kan fremkalle en kortvarig motivasjon. Videre fant vi flere tendenser til at det kan settes likhetstegn mellom pins og badges. Vi konkluderte denne studien med at det de ansatte i all hovedsak oppfatter pins som positivt og at pins viser tendenser til å fungere godt til å oppnå konsistent ønsket adferd.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn og formål	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Forutsetninger og avgrensninger	8
1.4 Casebeskrivelse	9
1.5 Struktur.....	10
2.0 Litteraturgjennomgang og teori	11
2.1 Belønning	11
2.1.1 Ikke-monetær belønning.....	12
2.2 Motivasjon.....	12
2.2.1 Self-determination theory	13
2.2.2 Forhold som skaper motivasjon.....	15
2.3 Belønning og motivasjon	16
2.4 SDT og vår undersøkelse	17
2.5 Spillifisering.....	19
2.5.1 Badges - Spillifisering og belønning	20
3.0 Metodisk tilnærming	21
3.1 Forskningsdesign.....	21
3.2 Utvalg.....	22
3.3 Datainnsamling.....	22
3.3.1 Dybdeintervju	22
3.3.2 Intervjuguide.....	23
3.3.3 Gjennomføring.....	24
3.4 Dataanalyse	24
3.5 Metoderefleksjon.....	25
3.5.1 Refleksjoner rundt datainnsamling.....	26
3.5.2 Bekreftbarhet og troverdighet.....	27
3.6 Etiske hensyn.....	28

4.0 Analyse	29
4.1 Respondent 2.....	29
4.2 Respondent 3.....	30
4.3 Respondent 4.....	32
4.4 Respondent 5.....	33
4.5 Respondent 6.....	34
4.6 Funn i samsvar med teori på badges.....	36
4.7 Andre interessante funn.....	37
5.0 Drøfting	38
5.1 Hvordan opplever ansatte i fast-food bransjen sammenhengen mellom pins som belønning og egen motivasjon, med utgangspunkt i SDT?.....	38
5.2 Er de ansattes oppfatning av pins som belønning sammenlignbar med det som innen spillifisering kalles badges?	41
5.3 Hvordan opplever ansatte i en fast-food restaurant pins som belønning?.....	43
6.0 Konklusjon	48
8.0 Begrensninger og videre forskning	49
8.1 Andre metodiske tilnærminger.....	49
8.2 Andre temaer og perspektiver	49
9.0 Litteraturliste	51

Vedlegg 1: Intervjuguide 1

Vedlegg 2: Intervjuguide 2

Vedlegg 3: Sammenfatning analyse

1.0 Innledning

I dagens markedssituasjon med hard konkurranse ønsker de fleste bedrifter å skape mest mulig verdi til en lavest mulig kostnad. Det er liten tvil om at motiverte ansatte som yter ”det lille ekstra” kan være nøkkelen til en suksessfull organisasjon. Belønning antas å være en viktig faktor for å skape og opprettholde motivasjon og stadig flere bedrifter leter etter lite ressurskrevende metoder å motivere sine ansatte på (Morrell 2011, 318-319). Dette er særlig gjeldende for bransjer med små økonomiske marginer, slik som fast-food bransjen.

Et eksempel på et ressursbesparende belønningssystem er belønning i form av pins. Pins er nålemerker av metall som ofte er dekorert med ulike motiver og blir vanligvis assosiert med speideren og militæret. I nyere tid har pins som belønning hatt en fremvekst innen arbeidslivet, også i fast-food bransjen.

1.1 Bakgrunn og formål

Belønning og belønningssystemer har til formål å fremkalle organisatoriske gevinster slik som økt produktivitet, trivsel (Mikkelsen 2014, 33), konkurransedyktighet og kostnadseffektivitet (Tausif 2012, 689). Forskning på ikke-monetær belønning, belønning som ikke er i form av penger, har i all hovedsak tatt for seg ulike versjoner av ros, anerkjennelse (Tausif 2012; Sharma og Joshi 2001), gavekort og reiser (Presslee, Vance og Webb 2013; Jeffrey 2009; Kunz og Linder 2012). Forskning på pins som belønning er imidlertid begrenset.

Bakgrunnen for vår studie var innføringen av et nytt belønningssystem, basert på pins, i en verdensdekkende fast-food kjede. Vi fikk anledning til å foreta en undersøkelse i en av de norske avdelingene (heretter omtalt som Bedriften), noe som ga oss en unik mulighet til å gjennomføre et kvalitativt casestudie. Bedriften har et lignende belønningssystem fra før. Det er derimot ikke gjennomført undersøkelser for å ta rede på om dette har hatt ønsket effekt, og det foreligger heller ikke noe empirisk grunnlag for innføringen.

De ansattes positive oppfatning anses som å være et suksesskriterie for et vellykket belønningssystem (Morell 2011, 319) og vi så det derfor som naturlig å utforske og belyse temaet fra de ansattes perspektiv. Formålet med vår studie var derfor å danne kunnskap og forståelse om hvordan pins som belønning oppfattes av ansatte. Vår studie vil forhåpentligvis gi et bedre teoretisk grunnlag for innføring av slike belønningssystemer. Resultatene kan potensielt få nytteverdi for fast-food restauranter og andre bedrifter, som har eller planlegger å innføre denne type belønningssystem.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Ettersom problemstillinger i kvalitative studier er en del av en kontinuerlig prosess (Askheim og Grenness 2014, 60) har vår problemstilling blitt utviklet i løpet av studien. Studien ble gjennomført med utgangspunkt i følgende endelige, overordnet problemstilling:

- *Hvordan opplever ansatte i en fast-food restaurant pins som belønning?*

Med bakgrunn i problemstillingen ble det utformet to forskningsspørsmål, med formål om å gi en klarere retningslinje for hvordan vi ville besvare denne.

På bakgrunn av at formålet med et hvert belønningssystem er å øke motivasjonen, så vi det som hensiktsmessig å benytte oss av motivasjonsteori som rammeverk for undersøkelsen. Ettersom vi undersøkte et tema som er relativt uklart valgte vi å benytte oss av Self-Determination Theory (Deci og Ryan 1985), heretter SDT, som rammeverk. Dette er en anerkjent teori som forklarer motivasjon ut i fra kontekst, personlighet og behov (Sheldon m.fl 2003, 358), noe som ga oss anledning til å se på motivasjon fra et bredt perspektiv. Dette var hensiktsmessig med tanke på at vi ønsket å få et dypere og mer nyansert bilde av hvordan ansatte oppfattet pins som belønning. Dette dannet grunnlaget for første forskningsspørsmål:

- *Hvordan opplever ansatte i en fast-food restaurant sammenhengen mellom pins som belønning og egen motivasjon, med utgangspunkt i SDT?*

I løpet av undersøkelsesprosessen oppdaget vi likheter mellom pins som belønning og et relativt nytt fenomen kalt spillifisering, og vi fant det derfor interessant å se på dette fenomenet i sammenheng med pins. Spillifisering er blitt et mote-ord innenfor flere bransjer og går ut på å bruke spillelementer i andre sammenhenger enn underholdning, men har imidlertid fått liten akademisk oppmerksomhet (Seaborn og Fels 2014, 27). Vi ønsket derfor å se nærmere på disse likhetene, noe som dannet grunnlaget for det andre forskningsspørsmålet:

- *Er de ansattes oppfatning av pins som belønning sammenlignbar med det som innen spillifiseringen kalles badges?*

Videre har vi hatt en åpen tilnærming under analysen og tolkningen, noe som har gjort det mulig å komme frem til andre uforutsette funn som kan bidra til å belyse temaet.

1.3 Forutsetninger og avgrensninger

SDT forklarer motivasjon ut i fra kontekst, behov og personlighet. Ettersom personlighet er et såpass omfattende tema, og ville krevd en helt egen studie, valgte vi å se bort fra dette i vår undersøkelse. Videre valgte vi å legge hovedvekten på den ytre delen av motivasjon ettersom ansatte på lavt nivå sjeldnere er indre motivert på arbeidsplassen (Mottaz 1985, 378). Vi ønsket dermed ikke å bidra til noen diskusjon om hvorvidt ytre belønning undertrykker den indre motivasjonen.

Et hvert arbeidsforhold bygger på at arbeidstaker yter tjenester i bytte mot at arbeidsgiver betaler ut lønn (Storeng, Beck og Due Lund 2014, 69). Lønn er altså en forutsetning for et hvert arbeidsforhold og de fleste vil derfor nevne nettopp dette som en motivasjonsfaktor for å jobbe. Vi valgte av den grunn å legge mindre vekt på lønn, og større vekt på andre typer belønning, i tolkningen av de kvalitative dybdeintervjuene.

Studien avgrenses også gjennom at vi i vårt case-studie kun studerer ansatte på ulike stillingsnivåer i en fast-food kjede, det kan derfor ikke trekkes konklusjoner fra undersøkelsen til

andre kontekster, bransjer og pinssystemer. Videre bør det nevnes at Bedriften ikke var vår oppdragsgiver, men at studien ble gjennomført på eget initiativ.

1.4 Casebeskrivelse

Vi har valgt å anonymisere bedriften vi fikk lov å gjøre undersøkelsen vår i, for å i større grad kunne ivareta våre respondenters og informanters anonymitet. All informasjon om Bedriften og belønningssystemet ble hentet fra intervjuer med HR-direktør i konsernets overordnede organisasjon i Norge og Bedriftens daglige leder, heretter kalt informantene, samt bedriftsinterne dokumenter. Vi har ikke lyktes i å oppnå kontakt med den internasjonale konsernledelsen.

Bedriften er en liten organisasjon med om lag 25 ansatte, og er en del av et større internasjonalt konsern. Bedriftens daglige drift består i all hovedsak av å produsere og servere lettvin og rask mat, og kan derfor betegnes som en fast-food restaurant. De ansatte som jobber i Bedriften kjennetegnes av en lav snittalder og lav ansiennitet, som i fast-food bransjen generelt.

Bedriftens internasjonale konsernledelse besluttet å innføre et nytt servicesystem i alle sine avdelinger, hvor formålet er å utvikle servicen hos ansatte som er ferdig opplært. Til våre informanters viten er det ikke noe empirisk grunnlag for innføringen. Systemet, kalt C.A.R.E (Connect Appreciate Respect Everyone), er obligatorisk for alle avdelinger under konsernet. Det går ut på å evaluere den ansattes prestasjoner på hver "stasjon" på arbeidsplassen for å kunne sertifisere den ansatte på det aktuelle arbeidsområdet. Dette systemet er supplert av et valgfritt pinssystem som har til formål å øke motivasjonen for å oppnå denne konseptkompetansen. Når den ansatte oppnår øverste kompetansenivå får han eller hun en pins som bevis på gjennomført sertifisering. Pinen festes på uniformen og fungerer som et synlig bevis på at vedkommende er erfaren og kunnskapsrik på det spesifikke området. Tanken bak pins som belønning, er etter våre informanters mening, at det er en enkel måte å rose de ansatte på, med bakgrunn i at ros forsterker positiv adferd. Det er også en type ros som er synlig og systematisert og som de ansatte skal kunne huske bedre.

Alle medarbeidere på alle stillingsnivå inkluderes og således evalueres i C.A.R.E-systemet. Fremgangen til de ansatte blir evaluert ved å bruke et poengkort som måler kompetansenivået. Hvert område er delt inn i ulike sjekkpunkter, og innebærer tre nivåer. Nivå 1 består om skiftleder registrerer at den ansatte har utført korrekte arbeidsoppgaver i minst to arbeidsskift. For å oppnå neste nivå må man ha vist ønsket atferd i minst tre arbeidsskift, og har man gjort som forventet i fem arbeidsskift, oppnår man nivå tre. For å fullføre sertifiseringen må restaurantsjef kontrollere poengkortet, snakke med den gjeldende trener, samt observere og konferere med medarbeideren.

1.5 Struktur

Vår oppgave er strukturert som følger. I den første delen presenterer vi vår litteraturgjennomgang på ikke-monetær belønning samt redegjør for SDT og spillifisering. Etter en metodegjennomgang vil vi presentere funnene våre samt tolke og drøfte disse opp mot teori. Til sist vil vi anbefale temaer for videre forskning rundt pins som belønning i arbeidslivet.

2.0 Litteraturgjennomgang og teori

2.1 Belønning

Et skille kan gjøres mellom belønning og insentiver (Nordhaug 2012, 226) men vi valgte, for enkelhets skyld, å bruke begrepet belønning som samlebegrep for alle former for prestasjonsavhengig avlønning (Brochs-Haukedal 2012, 154). Når vi refererer til belønning bruker vi følgende definisjon:

“Belønning refererer til en spesiell form for avlønning hvor formålet er å oppnå en spesifikk forandring i adferd. Belønning kommer i mange variasjoner og kan enten være monetær eller ikke-monetær” (Buchan, Thompson og O’May 2000, 3, egen oversettelse).

Vi brukte denne definisjonen ettersom den tar utgangspunkt i at formålet med belønning er å endre atferd og at den spesifiserer at belønning kan være både monetær og ikke-monetær.

Belønning kan deles inn i indre og ytre belønning. Indre belønning kommer innenfra individet, og er for eksempel selve gleden ved å gjennomføre en oppgave (Bartol og Srivastava 2002, 66). Ytre belønning kommer utenfra og er skilt fra selve aktiviteten. Materiell belønning, også de uten pengemessig verdi, er derfor et eksempel på ytre belønning (Jeffrey og Shaffer 2007, 44). Ut i fra beskrivelsen av pinssystemet i casebeskrivelsen ovenfor betegnes Bedriftens pinssystem som ytre belønning.

2.1.1 Ikke-monetær belønning

For bedrifter som ikke har store økonomiske midler, kan ikke-monetære belønninger være et godt alternativ (Morell 2011, 318). Ikke-monetære materielle belønninger er fysiske objekter av liten eller ingen pengemessig verdi som brukes for å motivere de ansatte (Jeffrey og Shaffer 2007, 44; Condly, Clark og Stolovitch 2003; Jeffrey 2009, 151, Presslee, Vance og Webb 2013). Begrepet ikke-monetære ikke-materielle belønninger omfatter belønning slik som ros og anerkjennelse fra ledere og kolleger, samt forfremmelse og mulighet for kompetanseutvikling og fleksibilitet i jobben (Tausif 2012, 688; Sonawane 2008, 260; Kunz og Linder 2012, 592; Dzurinin og Stuart 2012, 1).

Ulike studier har imidlertid forskjellige oppfatninger av hva som menes med ikke-monetær materiell belønning. Noen forskere bruker gavekort på reiser eller restaurantbesøk som eksempler (Condly, Clark og Stolovitch 2003, 49), altså belønninger som er av betydelig pengemessig verdi. På den andre siden åpner andre forskere for at denne kategorien av belønning i tillegg kan innebære ren symbolsk belønning, som for eksempel et lite objekt med bedriftens logo på (Dzurinin og Stuart 2012, 1). Dette er altså belønninger av lav pengemessig verdi og noen forskere har derfor valgt å skille dette fra ikke-monetære materielle belønninger, og bruker benevnningen symbolsk belønning (Besley og Ghatak 2008, 206). Vi ser her at Bedriftens form for belønningssystem i noen tilfeller kalles ikke-monetær materiell belønning og i andre tilfeller symbolsk belønning. Vi har valgt å bruke benevnningen ikke-monetær materiell belønning i denne studien.

2.2 Motivasjon

Motivasjon kan defineres på mange måter. I følge SDT er mennesker iboende motiverte til å vokse og utvikles, men dersom faktorer i omgivelser og egenskaper ved personen ikke støtter dette vil motivasjonen ikke fungere optimalt (Sheldon m.fl. 2003, 358). Motivasjon defineres i SDT derfor som underliggende grunn til atferd (Deci og Ryan 2002, 6) og det er denne definisjonen vi har brukt i vår studie.

2.2.1 Self-determination theory

SDT er en anerkjent motivasjonsteori (Ryan, Rigby og Przybylski 2006, 349) og har hatt en sentral rolle innenfor forskning innen blant annet helse, utdanning (Sheldon 2003, 358) og motivasjon i arbeidslivet (Gagné og Deci 2005, 345). Teorien ble utviklet av Deci og Ryan (1985) og består av fire underteorier som tilsammen forklarer hvordan motivasjon oppstår og utvikles (Sheldon m.fl. 2003, 368). De fire underteoriene er kognitiv evaluering, organismic integration theory, causality orientation theory og basic need theory (359).

I følge teorien om kognitiv evaluering må behovene for kompetanse og autonomi være oppfylt for at indre motivasjon skal oppstå (Deci og Ryan 1980). Kompetanse defineres som behovet for å tro at man har ferdigheter til å oppnå ønskede resultater (Deci, Stone og Ryan 2009, 77), samt at man har forståelse for de underliggende årsakene for ytre regulatorer (Deci og Ryan 2000b, 238). Autonomi defineres som menneskers behov for å kunne bestemme og ha valgmuligheter (Gagné og Deci 2005, 333). Vi velger heretter å kalle dette behovet *selvbestemmelse*, for å ikke skape forvirring mellom begrepene.

Basic need theory er en videreutvikling av kognitiv evaluering og tilføyer behovet for tilhørighet som et fundamentalt behov (Gagné og Deci 2005, 336). Med behovet for tilhørighet menes behov for gjensidig respekt, tillit og tilknytning til medmennesker (Sheldon m.fl. 2003, 367).

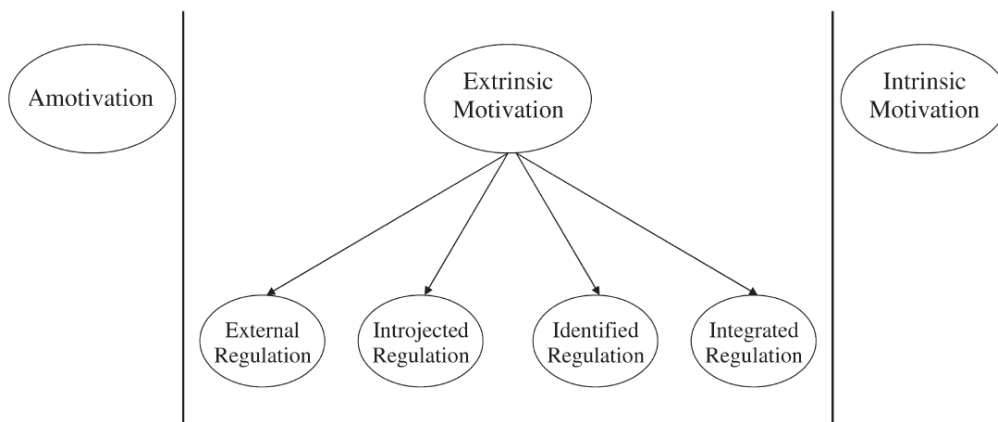
SDT fokuserer i hovedsak på hvordan kontekstuelle faktorer påvirker motivasjonen, men gjennom casualty orientation theory legger den også vekt på i hvilken grad individet fokuserer på indre eller ytre faktorer (Deci og Ryan 1985b, 111). På bakgrunn av om behovene blir tilfredsstilte og om individene er ytre eller indre tilbøyelige, presenteres så et kontinuum (Sheldon m.fl. 2003, 364).

Organismic integration theory beskriver seks kategorier av motivasjon hvor man finner autonom og kontrollert motivasjon som ytterpunktene i kontinuumet (Gagné og Deci 2005, 334). Autonom motivasjon betyr at individet motiveres av ens egen interesse for aktiviteten (339) og kontrollert motivasjon innebærer at man utfører en oppgave fordi man føler seg presset til det (333-334). De seks typene er amotivasjon, indre motivasjon samt fire kategorier av ytre

motivasjon. For enkelhets skyld velger vi videre å benytte oss av samlebetegnelsen SDT, uten å utdype hvilken underteori vi referer til.

Amotivasjon betyr at ingen motivasjon er tilstede, verken autonom eller kontrollert (Gagné og Deci 2005, 334), og vi tolker det som at en person er amotivert når vedkommende ikke har noen formening om årsaken til egen atferd. *Indre motivasjon* representerer en høy grad av autonomi og er som tidligere nevnt handling som utføres fordi individet selv finner det interessant og tilfredsstillende (Ryan 1995, 403). Dersom individet ikke har indre motivasjon kreves det ytre regulatorer, og dermed ytre belønning, for at man skal handle (Gagné og Deci 2005, 334).

I hvilken grad individet kan identifisere seg med de holdninger og verdier som omgivelsene ønsker, såkalt internalisering, gir fire typer ytre motivasjon. Faktorer i individets omgivelser kan enten fremme eller hindre denne internaliseringen og i hvilken kategori individet kan plasseres kommer til uttrykk gjennom individets resonnement og mål bak egne handlinger (Gagné og Deci 2005, 335). De fire kategoriene av ytre motivasjon er ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifisert regulering og integrert regulering. Disse presenteres i Figur 1 nedenfor.



Figur 1: SDT kontinuumet som viser amotivasjon, som fullt ut mangler selvbestemmelse, de forskjellige typene av ytre motivasjon som varierer i grad av selvbestemmelse, og indre motivasjon som er fullt ut selvbestemt (Gagné og Deci 2005, 336).

Ytre regulering innebærer høy grad av kontrollert motivasjon. Vedkommende har i liten grad internalisert ytre regulatorer og motiveres av å motta belønning eller å unngå straff. Atferden blir altså både igangsatt og opprettholdt av faktorer utenfor individet. Dette kan for eksempel være ønsket lønnsøkning, forfremmelse eller å unngå tilsnakk fra sjefen (Gagné og Deci 2005, 334-335).

Introjeksjonsregulering innebærer at eksterne reguleringer til en viss grad har blitt internalisert, men fortsatt ikke oppleves som egen. Dette gjør at reguleringen ikke føles autonom, men kontrollerende (Gagné og Deci 2005, 334). Eksempler på denne typen ytre motivasjon er atferd for å unngå skyldfølelse eller for å føle at man er verdt noe (335). Individene innenfor denne kategorien ser jobben kun som en forpliktelse (Deci, Stone og Ryan 2009, 79).

I kategorien *identifisert regulering* føler individet seg i mindre grad kontrollert ettersom den adferd som etterspørres i større grad er i tråd med egne mål og identitet (Gagné og Deci 2005, 334). Personen vil se nødvendigheten av de mindre interessante oppgavene (335) og vil i tillegg erkjenne at atferden er nødvendig for eget velbefinnende (336).

Integrert regulering er den mest autonome typen av ytre motivasjon. Individet har identifisert og integrert de eksterne regulatorne som sine egne og føler derfor autonomi. En ansatt i denne kategorien vil være svært tilknyttet sine arbeidsoppgaver, selv de mindre interessante. Integrert regulering har mye til felles med indre motivasjon. Forskjellen er at ved integrert regulering anses adferden som svært sentral for måloppnåelse, men ikke interessant (Gagné og Deci 2005, 335).

2.2.2 Forhold som skaper motivasjon

SDT forsøker å forklare hvordan motivasjon er et resultat av både indre og ytre faktorer (Sheldon m.fl. 2003, 364). For at ytre reguleringer skal bli internalisert må individet ha en autonom, og ikke kontrollert, personlighetsorientering (369). Samtidig må omgivelsene legge til rette for at behovene for kompetanse, selvbestemmelse og tilhørighet oppfylles (Deci og Ryan 2000a, 73; Deci, Stone og Ryan 2009, 77). Dersom omgivelsene legger til rette for belønning, og

vedkommende føler seg kompetent nok til å oppnå denne, skapes ytre regulert motivasjon. For at introjeksjonsregulert motivasjon skal oppstå må individet i tillegg føle en tilhørighet med medmenneskene i sin omgivelse. Autonom regulering oppstår kun om omgivelsene er støttende og legger til rette for selvstendighet. Personen vil da føle seg kompetent, inkludert og selvstendig (Deci og Ryan 2000, 73-74).

Gagné og Deci (2005, 346) sammenfatter studier på SDT i organisasjoner med at autonome og støttende forhold, fremfor kontrollerende miljøer og arbeidsstiler, resulterer i tilfredsstillende av de tre behovene og full internalisering av ytre regulatorer. Studier viser at autonom motivasjon, uansett type oppgave, er å foretrekke fremfor kontrollert (347). Autonom motivasjon har generelt en bedre effekt på de ansattes prestasjon, trivsel og forpliktelse til organisasjonen (355).

2.3 Belønning og motivasjon

Det finnes en rekke studier som har studert sammenhengen mellom belønning og motivasjon. De fleste har tatt for seg forholdet mellom monetær belønning og indre motivasjon (for eksempel Deci, Koestner og Ryan 1999). Forskning på ikke-monetær materiell belønning har i all hovedsak fokusert på belønningsformens effekt på prestasjon og arbeidsvilje (Condly, Clark og Stolovitch 2003, 52; Kunz og Linder 2012, 611) og hvor forpliktet de ansatte er til mål når de har mulighet til å motta ikke-monetær materiell belønning (Presslee, Vance og Webb 2013, 1820). Til tross for at ikke-monetær materiell belønning er vanlig i arbeidslivet, er det altså forsket lite på hvordan det bidrar til å øke motivasjonen (Jeffrey og Shaffer 2007, 44).

SDT som motivasjonsteori har sterk empirisk støtte, men relativt få forskere har forsket på SDT i arbeidslivet (Sheldon m.fl. 2003, 381; Gagné og Deci 2005, 347) og det etterlyses mer forskning på hvilken effekt belønning har på den ytre motivasjonen (Gagné og Deci 2005, 354). I følge SDT er det ingen selvfølge at det er en negativ sammenheng mellom ytre belønning og motivasjon ettersom ytre motivasjon kan variere avhengig av hvor selvbestemt den er (Deci og Ryan 2000, 235). Sammenhengen mellom ytre belønning og motivasjon er avhengig av hvorvidt omgivelsene er kontrollerende, personlige egenskaper og belønningssystemets evne til å tilfredsstille de tre fundamentale behovene (Sheldon m.fl. 2003, 369). En materiell og symbolsk belønning, slik som Bedriftens pinssystem, oppfordrer mennesker til å utføre oppgaver de ellers ikke ville gjort (Deci, Koestner og Ryan 2001, 9). Belønningen er dermed kontrollerende, noe som er uheldig ettersom det er autonom motivasjon som best fremkaller organisatoriske gevinster (Gagné og Deci 2005, 354).

2.4 SDT og vår undersøkelse

I motsetning til de fleste motivasjonsteorier som ser på motivasjon fra et kvantitativt perspektiv, der individet enten kan ha høy eller lav motivasjon, anerkjenner SDT at *kvaliteten* på motivasjonen også er av betydning. Dette gjorde derfor SDT til en hensiktsmessig teori for å utforske hvorvidt de ansatte selv oppfattet en endring i motivasjonen som følge av implementeringen av pinssystemet.

Ettersom autonomi gir best kvalitet på motivasjonen og Bedriftens pinssystem er kontrollerende, hadde vi ut ifra teorien noen tanker om hva funnene av vår undersøkelse ville bli. Vi antok at innføring av et nytt belønningssystem ikke vil utgjøre store forskjeller for individets kontekst, og vi regnet derfor ikke med at de ansatte ville endre motivasjonskategori i løpet av undersøkelsen. Vi tolket teorien som at de forskjellige kategoriene er en forutsetning for hvordan individer motiveres og hva som driver dem til handling. Videre tolket vi det som at man innenfor hver kategori kan være mer eller mindre motivert.

I følge teorien skal medarbeideren som er autonom motivert, altså i høyere grad internaliserer ytre reguleringer, bli *mindre* motivert av belønning, mens medarbeideren som er kontrollert motivert, altså i mindre grad internaliserer ytre reguleringer, bli *mer* motivert av belønning. Det var derfor interessant å se om det fantes noen sammenheng mellom økt eller redusert motivasjon innenfor de forskjellige motivasjonstypene. Når vi undersøkte endring i motivasjonen var vi hovedsakelig interessert i om de ansatte innenfor sine respektive motivasjonskategorier, oppfattet sin motivasjon som høyere eller lavere enn den var før innføringen av pinssystemet. Vi trodde ikke at de ansatte ville bytte motivasjonskategori.

På bakgrunn av knappheten på forskning innen dette området kunne ikke disse antakelsene tas som en selvfølge og krevde derfor en dypere tilnærming. Teorien ga oss imidlertid noen føringer for hvilke temaer og faktorer som er av betydning når man skal undersøke de ansattes motivasjon. Etersom individenes oppfatning av autonomi og kontroll er sentralt for motivasjonen ifølge SDT, var vi nødt til å undersøke om individenes atferd er selvbestemt eller kontrollert. Vi måtte dermed stille åpne spørsmål for å kartlegge underliggende årsaker bak atferd, noe som gjorde oss i stand til å finne ting vi ikke hadde forutsett.

2.5 Spillifisering

En av de seneste trendene innenfor belønningssystemer, både internasjonalt og i Norge, er gamification eller spillifisering som er den norske benevnningen (Seaborn og Fels 2014, 16; Dale 2014, 84; Dahl 2014, Ørstavik 2014). Spillifisering har sitt utspring i digital markedsføring (Deterding m.fl. 2011, 1) og har blitt et moteord innenfor områder som markedsføring, utdanning og helse (Anderson m.fl. 2013, 9; Deterding m.f. 2011, 1). I senere tid har også aktører innenfor arbeidslivet begynt å interessere seg for fenomenet (Seaborn og Fels 2014, 16; Nelson 2012, 1).

Det finnes ingen enstemmig definisjon av begrepet. Mollick og Roathbard (2014, 7) definerer spillifisering i jobbsammenheng som: “(...) et arbeidsgiver-initiert spill hvor hensikten er å forsterke mål og formål hos arbeidsgiveren” (Egen oversettelse).

Antakelsen bak innføring av spillifisering, både i arbeidslivet og i andre sammenhenger, er at gjennom å introdusere spill-lignende elementer vil individets motivasjon og engasjement øke (Deterding m.fl. 2011, 2; Nelson 2012,1; Nicholson 2013, 1; Dale 2014, 85). I følge Mollick og Rothboard (2014, 3-5) er formålet med spillifisering i jobbsammenheng at de ansatte skal ha det gøy på jobb og de sammenligner spillifisering med jobbrotasjon, jobbdesign og andre tiltak som tar sikte på å øke de ansattes motivasjon og produktivitet.

Spillifisering kan være bruk av toppliste plasseringer, utdeling av poeng, bonuser eller badges (Deterding m.fl. 2011, 4). De fleste eksemplene på spillifisering kan hentes fra den digitale verden, men dette er ingen forutsetning (3). Bruk av badges og lignende som belønning er anerkjent innenfor militæret så vel som for speidere (Anderson m.fl. 2013, 1; Dale 2014, 85). Forskning rundt speidere og badges har i all hovedsak omhandlet helse og mosjon, og resultatene har vist at badges kun bidrar til moderate eller kortvarige endringer i speidernes mat- og treningsvaner (Thompson m. fl. 2009; Russel m. f. 2005). Disse studiene har imidlertid hatt større fokus på helse og mosjon fremfor hvordan badges kan brukes som et virkemiddel for å øke motivasjonen.

Ettersom spillifisering er et relativt nytt begrep finnes det lite empirisk forskning på området og det er derfor et skille mellom teori og praksis (Seaborn og Fels 2014, 27). Den eksisterende litteraturen består i stor grad av artikler fra vitenskapskonferanser og i mindre grad av akademiske artikler (15). Hamari, Koivisto og Sarsa (2014) har sammenfattet litteraturen og fant at majoriteten av de gjennomførte studiene viser at spillifisering ikke har noen langvarig, positiv, effekt (4).

Mollick og Rothbard er en av de få som har forsket på spillifisering innen arbeidslivet. Etter en feltundersøkelse kom de frem til at hvordan de ansatte oppfatter og mottar belønningssystem basert på spillifisering er av stor betydning. Dersom de ansatte samtykker til innføringen vil spillifisering ha en positiv effekt, men dersom de ansatte ikke viser samtykke vil tiltaket derimot ha motsatt effekt (Mollick og Rothbord 2014, 26).

2.5.1 Badges - Spillifisering og belønning

Badges, eller *achievements* som det kalles innenfor spillverden (Jacobsen 2011, 1) brukes for å indikere individets kunnskaper og ferdigheter innen et visst område. Videre signaliserer badges progresjon ettersom det viser at man har oppnådd et spesifikt mål (Gnauk, Dannecker og Hahmann 2012, 104-105).

Det finnes lite forskning på hvordan badges fungerer og hvilken effekt de har (Anderson m.fl. 2013, 2). Det meste av forskningen har omhandlet bruk av badges innenfor sosiale medier og viser at badges styrer individets oppmerksomhet og motiverer til atferd i tråd med intensjoner (Grant og Betts 2013; Anderson m.fl. 2013, 2). Videre fungerer badges som en slags bekreftelse ovenfor andre på hva man har av kunnskap og ferdigheter, gir instruksjon og målsetninger, samtidig som det fungerer som statussymboler og knytter individet nærmere gruppen. Disse påstandene er imidlertid ikke empirisk beviste (Antin og Churchill 2011, 3).

3.0 Metodisk tilnærming

Metode er teknikker og prosedyrer for å samle inn og analysere data (Jacobsen 2005, 24). Det finnes et bredt spekter av metoder å velge mellom i gjennomføring av undersøkelser, som alle egner seg best til å løse ulike problemer. Valg av metode må derfor bestemmes på bakgrunn av tema, problemstilling og hvilken virkelighet vi ønsker å få tak på (125).

I denne studien har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Denne metoden kjennetegnes ved at man går i dybden for å forsøke å få tak på meningen rundt et fenomen (Askheim og Grenness 2014, 26). Etersom vår problemstilling er uklar og uten formål om statistisk generalisering, var dette den mest hensiktsmessige metodetilnærmingen for oss.

3.1 Forskningsdesign

Temaet for vår studie er lite forsket på og det var i starten uklart hva funnene ville bli. Undersøkelsen hadde derfor et eksplorativt design med en til dels uklar problemstilling (Grenness 2001, 107; Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 39). Vi ønsket å gå i dybden og danne oss en forståelse av respondentens egen oppfatning av pinssystemet ettersom type av ytre motivasjon etter SDT kommer til uttrykk gjennom vedkommendes resonnement av egen handling. Altså, individets egen oppfatning av hvorfor hun handler som hun gjør (Ryan og Connell 1989, 750). Dette ga undersøkelsen en intensiv tilnærming (Jacobsen 2005, 88).

For å besvare den overordnede problemstillingen gjennomførte vi en instrumentell casestudie med Bedriften som verktøy for å undersøke hvordan pins som belønning oppfattes av ansatte. I vår studie var innføringen av belønningssystemet det sentrale studieobjektet, ikke Bedriften i seg selv. Casestudier er hensiktsmessig når samspill mellom kontekst og et spesifikt fenomen skal undersøkes (Jacobsen 2005, 90).

Casestudien ble gjennomført i en periode på to måneder hvor vi intervjuet ansatte i Bedriften før og etter innføringen av belønningssystemet. Dette tidsrommet ble valgt ettersom vi anså at det

var tilstrekkelig tid for at pinssystemet skal ha hatt tid til å virke samtidig som det var innenfor tidsrammen for bacheloroppgaven.

3.2 Utvalg

Med utgangspunkt i studiens formål om å undersøke Bedriftens pinssystem valgte vi et strategisk utvalg bestående av ansatte i Bedriften (Berg og Lune 2012, 50). Etersom systemet praktiseres på medarbeidere, skiftledere og assisterende butikksjef besto også vårt utvalg av syv respondenter i disse stillingskategoriene. Vårt utvalg kjennetegnes av lav utdanning og alder, som i fast-food bransjen generelt. I utgangspunktet rekrutterte vi syv respondenter men endte opp med fem. Én respondent trakk seg etter første intervju grunnet språkproblemer og ved starten av analyse fant vi at respondent 1 ga for svake data til å kunne analysere. Vedkommende hadde ikke kjennskap til pinssystemet da han ikke arbeidet så mye, noe som ikke ga oss nok data til å kunne trekke noen konklusjon. Dette anså vi allikevel som tilfredsstillende datamengde for videre analyse da disse gav oss tilstrekkelig informasjon om temaet.

Som rekrutteringsmetode brukte vi, i første omgang, selvseleksjon. Vi sendte en fellesmail til de ansatte i Bedriften med informasjon om undersøkelsen og en invitasjon til å delta. På grunn av lite respons på denne invitasjonen ble vi nødt til å ringe mulige respondenter for å spørre dem direkte. Denne utvalgsstrategien kan dermed betegnes som bekvemmelighetsutvalg (Berg og Lune 2012, 51; Grenness 2001, 166).

3.3 Datainnsamling

Vi har kun benyttet oss av primærdata som datainnsamlingsmetode. Anskaffelsesmetoden for primærdata har vært dybdeintervjuer.

3.3.1 Dybdeintervju

Med utgangspunkt i vår uklare og eksplorerende problemstilling valgte vi en datainnsamlingsmetode hvor vi fikk dyp og detaljert informasjon fra våre respondenter. Vi anså derfor dybdeintervjuer som den best egnede datainnsamlingsmetoden for å innhente informasjon

om respondentenes perspektiv og fortolkninger om belønningssystemet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 40).

3.3.2 Intervjuguide

Semistrukturert intervju ble benyttet ettersom vi da fikk stilt de hovedspørsmålene vi ønsket, samtidig som vi fikk muligheten til å stille utdypende spørsmål. Intervjuguiden var dermed fleksibel, og selve intervjuet fikk preg av en samtale (Kvale og Brinkmann 2009, 47). Vi fant denne formen av intervju hensiktsmessig også av den grunn at de fleste informantene var unge, og dermed kunne føle ubehag om samtalen ble for rigid (Askheim og Grenness 2014, 123). Kategoriene av ytre motivasjon i SDT var styrende for utarbeidelsen av intervjuguiden. De samme spørsmålene ble stilt i begge intervjuene for å kunne bedømme hvorvidt de ansatte oppfattet at motivasjonen deres var blitt endret. Under intervjuene stilte vi spørsmål om jobben generelt, motivasjon og belønning, og vi ønsket gjennom dette å plassere hver enkelt respondent inn i én av SDTs kategorier, i begge omganger. Ettersom en god intervjuguide beveger seg fra det generelle til det spesifikke (Askheim og Grenness 2014, 123) startet vi med spørsmål om hva som motiverer respondentene generelt, for å gå over til spørsmål som gikk mer i dybden.

I intervju 2 stilte vi tilleggsspørsmål som omhandlet selve pinssystemet og spørsmål med hensikt om å ta rede på om en eventuell endring i motivasjon primært skyldes pinssystemet eller om andre faktorer hadde en innvirkning. For at ikke spørsmål om pinssystemet skulle påvirke hvordan respondentene vurderte egen motivasjon, valgte vi å stille spørsmålene om pinssystemet helt til slutt.

For å teste ut hvordan intervjuguidene fungerte gjennomførte vi to pilotintervjuer. Dette ga oss anledning til å forsikre oss om at spørsmålene og rekkefølgen fremmet våre intensjoner. Pilotintervjuene resulterte i små justeringer som førte til at vi med større selvsikkerhet kunne gjennomføre intervjuene.

Se vedlegg 1 og 2 for intervjuguide 1 og 2.

3.3.3 Gjennomføring

Dybdeintervjuene ble gjennomført i et møterom på kjøpesenteret hvor Bedriften holder til. Dette var til dels kjente omgivelser for våre respondenter, noe som gjorde intervjuene mer avslappet. Møterommet var skjermet fra resten av senteret, noe som gjorde at vi unngikk forstyrrelser fra omgivelsene. Det ble satt av én time til hvert intervju, men de fleste varte i om lag en halv time. Med bakgrunn i kjennetegnene ved semistrukturert intervjuguide og respondentenes karakter, var vi på forhånd klar over at intervjuene kunne bli kortere enn planlagt.

For å minimere ubekvemhet hos respondentene ville vi være færrest mulig intervjuere, men samtidig ønsket vi å sikre studiens bekreftbarhet gjennom intersubjektivitet (Askheim og Grenness 2014, 46). Vi endte derfor opp med to intervjuere per respondent. Mens intervjueren stilte spørsmålene kunne observatøren notere både verbal og nonverbal kommunikasjon. I tillegg kunne observatøren samle opp eventuelle oppfølgingsspørsmål til slutten av intervjuet.

Intervjuene startet med at vi introdusere oss selv og oppgaven samt ga informasjon om anonymitet og dokumentasjon av intervjuet. Vi oppga at temaet for intervjuet var motivasjon, og valgte da å ikke nevne belønning slik at dette ikke skulle påvirke respondentene svar. Det var viktig for oss å påpeke at vi ønsket deres oppriktige mening, og at ingen svar var gale. For å dokumentere intervjuet valgte vi å både notere og bruke lydopptak. Underveis i intervjuet brukte vi stillhet som et aktivt hjelpemiddel slik at respondentene fikk bedre tid til å tenke, og dermed fortalte mer (Berg og Lune 2012, 148).

3.4 Dataanalyse

For å omgjøre samtalene til skriftlig tekst valgte vi å transkribere dybdeintervjuene ordrett for å kunne bruke sitater i våre analyser (Kvale og Brinkmann 2009, 190). For å styrke mulighetene for teoretisk generalisering av våre funn valgte vi å benytte oss av både within-case analyse og across-case analyse, som gjorde oss i stand til å se på funnene våre både i deler og som helhet. Vi benyttet oss av within-case analyse for å få frem de individuelle forskjellene som gjorde det mulig å plassere respondentene inn i SDTs kategorier, samt å kategorisere individenes ulike oppfatninger av pinssystemet. Denne analyseformen egner seg godt til nettopp dette, da den får frem de unike særtrekkene på individnivå (Ayres, Kavanaugh og Knalf 2003, 873). Deretter

gjorde vi en analyse for å sammenligne erfaringene fra alle respondentene og identifiserte kategorier som fantes felles, altså en såkalt across-case analyse (874).

For å kode materialet valgte vi direkte koding, som innebærer at kategorier hentes fra eksisterende teorier og at man bruker disse samt eventuelt annet som dukker opp i datamaterialet (Berg og Lune 2012, 338). Kodene var direkte tatt fra SDTs varianter av ytre motivasjon, altså ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifisert regulering og intern regulering. Deretter benyttet vi oss av aksial koding, ved at vi tolket de utvalgte sitatene (Askheim og Grennes 2008, 151). Til sist telte vi opp hvor mange sitater vi fant innen hver kategori og kunne dermed plassere respondentene.

Gjennom pågående analyse fant vi ut at det ikke var noen sammenheng mellom helhetlig motivasjonen og pins som belønning. Vi måtte derfor opprette nye kategorier som fanget opp hvordan de ansatte oppfattet pins som belønning, og kalte disse pinskategorier. I og med at ingen av våre respondenter mente at pins var negativt, valgte vi å benytte oss av kategoriene nøytral, positiv og veldig positiv.

På bakgrunn av studiens utforskende problemstilling og for å sikre at vi tok hensyn til elementer i datamaterialet som ikke fremkommer av SDT, hadde analysens slutfase et induktiv preg (Jacobsen 2005, 29). Med utgangspunkt i egen data prøvde vi å se helheten og være mottakelige for ny og overraskende informasjon som vi ikke hadde tenkt på før studien startet (35). Vi konsentrerte oss her særlig om hvordan de ansatte opplevde pinssystemet.

3.5 Metoderefleksjon

En av forskerene i denne studien jobber på en annen avdeling i samme fast-food kjede og kjente derfor til noen av respondentene i Bedriften. Dette var en fordel som muliggjorde gjennomføringen av studien i utgangspunktet, samt at det forenklet rekrutteringsprosessen til utvalget. Videre kan det ha påvirket svar fra respondentene på den måten at de var mer bekvemme i intervjusituasjonen. I analysen har det også bidrat til mer korrekt tolkning av

respondentenes utsagn. På den andre siden må det anerkjennes at det kan ha vært en ulempe hvis noen av respondentene har vært redd for å snakke sant i frykt for at informasjonen skal komme videre.

Vårt valg av kvalitativ metode setter først og fremst begrensninger for statistisk generalisering, noe som betyr at studiens resultater ikke kan generaliseres til andre kontekster enn Bedriften (Ringdal 2013, 248). Vi er derfor bevisste på at vi kun kan uttale oss om dette spesifikke pinssystemet i denne spesifikke konteksten. Undersøkelsens formål om å undersøke et relativt nytt begrep i dybden, var nødt til å gå på bekostning av dette.

Vi er bevisste på at andre faktorer enn belønningssystemet kan påvirke egen oppfatning av motivasjon og at vi med denne undersøkelsen ikke har fått kartlagt alle forhold av betydning.

3.5.1 Refleksjoner rundt datainnsamling

Som nevnt samlet vi inn data ved to omganger. Dersom vi kun hadde intervjuet respondentene ved ett tilfelle og da kun spurte dem om hva de syntes om pins som belønning, uten å benytte oss av SDT som rammeverk for intervjuguide, hadde vi bare kunnet konkludere med at respondentene i varierende grad synes det er positivt og motiverende å få pins. Gjennom å intervjuer respondentene ved to tilfeller kunne vi fange opp endringene i motivasjonen uten at denne ble påvirket av eventuelle hukommelsesproblem eller rasjonaliseringsbehov.

Semistrukturert intervju krevde at vi hadde stor grad av tilstedeværelse og at vi aktivt observerte og lyttet gjennom hele intervjuet (Askheim og Grenness 2014, 89). Hensikten med dybdeintervjuene var å tolke og forstå respondentenes type motivasjon og opplevelse av pinssystemet, og vi ønsket derfor å få tak på underbevisste forhold. Dette kan best oppnås ved å benytte ustrukturerte intervjuer, men siden det anbefales strukturert intervju når forskerne, som oss, er uerfarene (Ringdal 2013, 118), endte vi opp med semistrukturert intervju grunnet dens fordeler.

3.5.2 Bekreftbarhet og troverdighet

I kvalitative studier er det vanlig å gå bort fra reabilitet og validitet, som er særlig relevant i forbindelse med kvantitative studier (Askheim og Grenness 2014, 46). For å kvalitetsvurdere vår undersøkelse brukte vi begrepene bekræftbarhet og troverdighet.

En undersøkelses bekræftbarhet, altså gyldighet, dreier seg om hvorvidt vi måler det vi har til hensikt å måle (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 232). Etersom det ved kvalitative studier er vanskelig å avstemme om funnene og resultatene gjenspeiler formålet med studien (Askheim og Grenness 2014, 22-23) har vi brukt en overflatevaliditetssjekk. Dette sikret vi gjennom å ha problemstillingen i fokus under hele undersøkelsesprosessen og ved å vurdere om de beslutningene vi gjorde tjente formålet ved studien (24).

Videre kan det faktum at vi hadde to intervjuer ha påvirket respondentene og deres svar ettersom de kan ha forberedt seg mer på svarene til annengangsintervjuet. På den andre siden er det rimelig å anta at de ansatte i det andre intervjuet følte seg mer bekvem i intervjusituasjonen og med oss som intervjuere, og derfor kom med mer ærlige svar. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i SDT, noe som bidro til å styrke undersøkelsens bekræftbarhet ettersom spørsmålene dermed hadde en teoretisk forankring.

For å begrense subjektiv tolkning under og i etterkant av intervjusituasjonen valgte vi å være to stykker under intervjuet, ved transkribering og ved analysen, slik at eventuelle feiltolkninger kunne diskuteres. Dette var også av betydning ettersom én av intervjuerne jobber på en annen avdeling i samme fast-food kjede og således kjente til noen av respondentene. Dette kan ha hatt implikasjoner for hvordan respondentene svarte på våre spørsmål og hvordan vi analyserte svarene. Samtidig kan dette ha vært en fordel ettersom det gjorde det lettere for respondentene å åpne seg (Berg og Lune 2012, 137).

Med troverdighet menes om undersøkelsen er utført på en tillitsvekkende måte (Ringdal 2013, 248). Etersom det ved kvalitativ forskning alltid vil forekomme forskningseffekter ved at forskeren har nærhet til subjektet, er det vanskelig å kunne gjennomføre en presist lik undersøkelse under andre omstendigheter. Videre er det i kvalitativ forskning alltid slik at

forskerens egne erfaringer og verdier vil ha en betydning for hvordan undersøkelsen blir planlagt og gjennomført. Det er med andre ord, umulig å komme bort fra en subjektiv prosess (Jacobsen 2014, 30). Det er derfor viktig for troverdigheten at studiens fremgangsmåte og kontekst beskrives på en så transparent måte som mulig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 16). For å sikre best mulig etterprøving har vi derfor gjort vårt beste for å beskrive vår fremgangsmåte på en presis og detaljert måte.

Videre har vi under dybdeintervjuene forsikret vi oss om at vi forstod respondenten korrekt der det kunne forekomme usikkerhet, ved å spørre vedkommende om “forsto jeg det rett når du mener at...?”. Dette sikrer troverdigheten og tillitten i undersøkelsen gjennom at vi bekrefter at vi har forstått respondentens egentlige mening (Askheim og Grenness 2014, 45).

3.6 Ethiske hensyn

Vi har valgt å anonymisere respondentene i oppgaven og vil dermed ikke oppgi karakteristikker av disse i vår analyse (Askheim og Grenness 2014, 89). Dette ble fortalt til respondentene i forkant av intervjuet, og ga oss muligens mer oppriktige og ærlige svar enn om deres identitet tydelig hadde fremkommet i våres oppgave. Bedriften er relativt liten, og det ville derfor vært lett å vite hvem de ansatte var dersom vi hadde oppgitt karakteristikker.

Ettersom vi ønsket å bruke lydopptak spurte vi hver enkelt respondent om tillatelse før intervjuet startet. Dette ble godtatt av samtlige respondenter. Vi informerte også om at lydopptaket kun ble brukt til oppgavens formål og at de ble slettet etter at intervjuene var blitt transkribert.

4.0 Analyse

I den første delen av analysen kategoriserte vi respondentene inn i SDT- og pinsskategoriene på individnivå, mens funn i samsvar med badges og andre interessante funn ble analysert på gruppenivå.

4.1 Respondent 2

Etter første intervjuet plasserte vi vedkommende i kategorien identifisert regulering. Dette til tross for at noen av funnene tydet på introjeksjonsregulering. Et eksempel på dette var hennes svar på spørsmålet om hvorfor hun gjør det som er forventet av henne: *“Jeg har lyst at de skal vite at jeg er flink (...) At jeg klarer det de forventer av meg”*. Dette indikerte at hun er opptatt av ytre faktorer og at andre skal legge merke til det hun gjør.

Om vi ser på intervjuet som helhet fremkom det derimot flere funn som antydte identifisert regulering. På spørsmål om hva som motiverer hun er svaret: *“Det motiverer meg å se fremgangen i mitt eget arbeid”*. Videre forklarte hun at stressende situasjoner er gøy og motiverer henne til å yte bedre. Dette tydet på at hun kan identifisere seg med det som forventes av henne på jobb ettersom Bedriften kjennetegnes av stressende arbeidsforhold. Da vi spurte om det er viktig for henne at arbeidet hun gjør blir lagt merke til fikk vi følgende svar: *“(...) det er vel egentlig det som er grunnen til at jeg jobber så hardt - for at jeg selv skal synes at jeg er flink”*. Vi ser her at det er eget velbefinnende som er sentralt for respondenten. Det kom videre frem at vedkommende i liten grad føler seg kontrollert på arbeidsplassen.

Etter intervju 2 kategoriserte vi respondenten fremdeles som identifisert regulert. Utsagn som: *“(...) det gjør meg ingenting om jeg må stå en time ekstra for å hjelpe til hvis det er mye å gjøre”*, er tydelig indikasjon på dette. Videre hadde respondentens motivasjon økt siden sist intervju. Hun forklarte dette som et resultat av at hun har sagt opp jobben sin fordi hun har kommet inn på skole. Vi vektet denne kommentaren som større grunn for økt motivasjon enn at et nytt pinssystem er innført. Hun svarte at det har påvirket henne slik: *“(...) det har jo kanskje påvirket meg i den grad at det er jo gøy å få pins”*. På spørsmål om hvilken betydning belønning

har for hun svarte hun “(...) *Kanskje det er litt hyggeligere å få ros, at noen sier det. En pins gjør deg glad der og da og så går det veldig fort over.*”. Dette viser igjen at pins ikke har veldig stor betydning for vedkommende, men at det allikevel er gøy å få.

Etter en samlet vurdering av intervjuene hadde respondent 2 sin motivasjon økt, men ikke grunnet det nye pinssystemet. Motivasjonsendringen skyldtes at hun skal slutte i Bedriften. Vi tolket hennes utsagn angående pins som at hun synes det var gøy å motta pins, men at hun ikke ble særlig påvirket av det, og plasserte henne dermed inn i pinskategorien “positiv”.

4.2 Respondent 3

Ut i fra intervju 1 valgte vi å kategorisere vedkommende som internt regulert. Et utsagn som støtter dette var følgende svar på hvor viktig det er at jobben han gjør blir lagt merke til:

“For meg er det ikke så viktig faktisk (...) det er greit å få ros sånn innimellom men jeg har ikke fått så mange pins eller noe sånt noe heller, så jeg har ikke tenkt noe på det faktisk. Jeg har bare gjort jobben min. (...) Jeg trenger ikke at folk skal gi meg ros for at jeg skal gjøre en god jobb. Så lenge jeg vet det selv”.

Denne uttalelsen tyder på at han har en indre drivkraft. Vedkommende føler “*i stor grad*” at han kan ta egne valg på jobben og svarte følgende på spørsmålet om hvorvidt han føler seg kontrollert på jobb: “*Hvis man prøver å gjøre de tingene man skal, så slipper man å føle at man blir kontrollert.*” Det fremgikk altså at han ikke har en opplevelse av et kontrollerende arbeidsforhold.

Videre påpekte han at han liker å gjøre mer enn det som er forventet av ham ved å yte ekstra service ovenfor gjestene, noe som igjen peker mot intern regulering. På den andre siden mente han også at den eneste grunnen til at han går på jobb er lønnen. Dette er også det eneste han mener han trenger for å yte godt arbeid, og annen belønning er ikke interessant. Som forklart tidligere legger vi ikke mye vekt på lønn, og derfor klassifiserte vi han som internt regulert.

I intervju 2 var respondentens fremdeles bestemt på at penger er det eneste som motiverer han. I motsetning til hva som kom frem av intervju 1, så det ut til at vedkommende har endret sin mening om hvorvidt belønning og anerkjennelse har betydning: *“Jeg har jo lyst på det, så det er jo greit å bli satt pris på.”* Dette støttes ved flere anledninger, som for eksempel ved spørsmål om hvor viktig er det at jobben han gjør blir lagt merke til: *“(…) det er ikke gøy å gå rundt å gjøre en haug av arbeid uten at det er noen som vet at du gjør det”*. Her ser vi at det å bli sett og å oppleve at han er verdt noe på jobben er av betydning. Videre fortalte han at han blir ekstra motivert av å få ros og belønning, slik som pins. Men samtidig så vi fortsatt tendenser til intern regulering ved utsagn som: *“Jeg vil heller bare ha en fin arbeidsdag og ikke tenke så mye på de konkurransene”*, men disse forekom nå betydelig sjeldnere enn i intervju 1. Vi valgte derfor å klassifisere han som introjeksjonsregulert.

Respondenten mente at motivasjonen hans har gått ned siden intervju 1. Dette forklarte han med at han har arbeidet mer enn vanlig og at dette demotiverer han. Om det nye pinssystemet uttalte han seg både positivt og negativt: *“Man får selvfølelse av å ha fått noe fordi man har gjort det bra. Som man selv ser, og som andre ser”*. Samtidig sa han at hans motivasjon ikke har blitt særlig påvirket av innføringen av pinssystemet. Han forklarte dette med: *“Det er nesten sånn at vi må spørre om å få pins (...) I stedet for at vi prøver å jobbe godt eller i stedet for at vi blir lagt merke til”*.

Dette er svært interessante funn, ettersom det ser ut som respondenten har hatt en betydelig endring av type ytre motivasjon. Videre så vi at vedkommendes motivasjon har gått litt ned siden sist intervju, men dette ble forklart av at han jobber mye, noe han synes er slitsomt. Vi tolket hans utsagn angående pins som at han synes det er positivt å motta pins, men at pinsen får mindre betydning når man ikke må jobbe hardt for det. Pinskategorien vi plasserte han i er dermed “positiv”. Det kan konkluderes med at pins ikke har hatt noen sammenheng med hans endring i motivasjon.

4.3 Respondent 4

I intervju 1 valgte vi å kategorisere respondenten som identifisert regulert. Om vi hadde sett på kundeservice isolert, kunne vi plassert respondenten inn i kategorien internt regulert. Utsagn som: *“Kundeservice er veldig viktig, både for meg som person og som ansatt. Fordi jeg vil jo bli sett på som en god person”* og *”Vise at man faktisk er der for å gjøre andre mennesker glade, eller bidra litt”* tyder på at forventet adferd er i samspill med egne verdier og holdninger.

Vi så derimot at det var andre aspekter ved jobben og hennes motivasjon som ikke stemte overens med kategorien intern regulering. Hun blir motivert av å oppnå noe, og av belønning: *“Det henger litt sammen det, belønning og motivasjon.”*. Først nevnte hun belønning som kinobilletter og reiser, men hun forklarte senere at det er tilbakemelding fra gjester og sjefer som betyr mest.

Respondenten ga også interessante svar på spørsmålene angående kontroll og valgfrihet. Hun forklarte først at hun ikke føler seg kontrollert på jobb, at hun kan ta egne valg. Etter nærmere ettertanke sa hun: *”Hvert fall i forhold til meg så vet jeg min plass, jeg vet mine oppgaver (...)* *Men det er jo kanskje mest fordi jeg vet hva jeg har å gjøre”*. Hun erkjente dermed at deler av atferden hennes skyldes at den er lært inn og automatisert, og ikke selvbestemmende.

Hva gjelder de mindre interessante arbeidsoppgavene svarte hun: *”Men det må gjøres, og da gjør man jo det likevel og går ikke rundt og er sur for det på en måte.”*. Vi ser altså at hun forstår at det er viktig, og gjør det uten å vise misnøye. Oppsummert plasserte vi dermed vedkommende inn i kategorien identifisert regulering.

Etter intervju 2 plasserte vi respondenten, lik som etter intervju 1, i kategorien identifisert regulering. Vi så fortsatt at vedkommende på noen aspekter passet inn i intern regulering, blant annet på bakgrunn av at hun synes de fleste arbeidsoppgavene er morsomme å utføre samt at hun fortsatt så viktigheten av kundeservice. Samtidig tydet mange utsagn på at hun er motivert av ytre faktorer som belønning og unngåelse av tilsnakk. Hun synes blant annet det er gøy å få pins:

“Vi har jo de pinsene da for eksempel. Det er jo morsomt å få det for det er jo motiverende. Da viser du at du har oppnådd noe. Det er jo gøy. Så det betyr jo litt. Og vi har de jo på skjorta, alle andre kan se det også. Så da viser det andre at du har vært flink, eller gjort noe bra da (...) Det gir litt troverdighet til meg som person. At jeg er flink”.

Samtidig så vi mange tendenser til at respondenten identifiserer seg med arbeidsoppgavene og med Bedriftens mål om å gi gjestene den beste servicen, gjennom blant annet følgende sitat: “(...) *Jeg er veldig glad i å snakke med mennesker generelt. Så det syntes jeg er gøy.*”. Vi så dermed kategorien identifisert regulering som den mest passende.

Denne respondenten bedømte sin egen motivasjon til å ha gått litt ned siden sist intervju og forklarte dette som et resultat av vedvarende problemer med vaktlistene. Vi fant det derimot interessant at vedkommende erkjente at hun blir mer motivert av å få pins, og plasserte hun dermed i kategorien “veldig positiv”, men vurderte samtidig at dette ikke var sterkt nok til å utgjøre en forskjell på hennes motivasjon som helhet.

4.4 Respondent 5

Etter intervju 1 plasserte vi respondenten i kategorien introjeksjonsregulering. Dette til tross for at vi så noen tendenser til ytre regulering. Disse tendensene fremkom først og fremst av at vedkommende er svært motivert av at andre skal legge merke til hva hun gjør: “*Det er veldig viktig (...) man kan ikke jobbe hver dag uten at noen ser hva man gjør*”. Videre er det ros og anerkjennelse som sto høyest på hennes motivasjonsliste. Samtidig har hun en indre driv til å gjøre en god jobb. Dette kom blant annet frem ved at hun sa: “*Gjør jobben bra, eller ikke i det hele tatt*”. Det er tydelig at hun ser jobben som en forpliktelse og at hun handler for å føle at hun er verdt noe: “(...) *Jeg er veldig kritisk til meg selv. Hvis jeg gjør jobben dårlig får jeg ikke sove om natta*”. Respondenten viste dermed tydelige tegn på introjeksjonsregulering.

I intervju 2 fremkom det at respondenten tydelig har reflektert over motivasjon og hva det betyr for henne. Hun er nå tydelig motivert av å reise, og trenger penger til å gjøre dette. Samtidig er anerkjennelse og ros fremdeles viktige motivasjonsfaktorer for vedkommende: “*Jeg ser ikke vitsen i å gjøre noe hvis ingen ser hva du gjør*”. Vi fant det vanskelig å plassere respondenten

ettersom hun fremdeles viste tendenser til introjeksjonsregulering. På spørsmål om hvorfor hun gjør det som er forventet av henne, svarte hun: *“Når noen forventer noe av deg, så har du ikke lyst til å skuffe de”*.

Angående hvilken betydning belønning har for henne var svaret at det er viktig, og hun forklarte dette ved at *“(...) det får deg til å føle deg bedre. Så det motiverer.”*. Dette sitatet viser tydelig at hun er opptatt av eget velbefinnende i jobbsammenheng. Respondenten erkjente både kontroll og autonomi på arbeidsplassen, noe som tydet på at hun til en viss grad har internalisert ytre reguleringer. Vi plasserte, på bakgrunn av dette, vedkommende i kategorien introjeksjonsregulering.

Denne respondenten mener at det er hyggelig å motta pins. På spørsmål om hun ønsket å motta pins svarer hun: *“Selvfølgelig!”* og forklarte dette videre med at det ikke er like viktig for henne som det var før, men at hun fortsatt liker det: *“Fordi noen ser jobben du gjør og sier fine ting til deg, som at du gjør en bra jobb, og det er bra”*.

Vedkommende uttalte at innføringen av pinssystemet ikke har påvirket hennes motivasjon, men at hun synes det er hyggelig å motta pins, noe som gjorde at vi plasserte henne i pinskategorien “positiv”. Hennes motivasjon hadde gått mye opp siden sist intervju. Forklaringen var derimot at det snart er ferie. Vi vurderte det derfor som at innføringen av pinssystemet ikke hadde noen sammenheng med hennes endring i motivasjon.

4.5 Respondent 6

Vedkommende har under første intervju i liten grad reflektert over hva som motiverer han. I løpet av intervjuet fremkom det imidlertid tydelig at den hovedsakelige motivasjonsfaktoren var ønsket om å stige i Bedriftens hierarki. Dette kommer tydelig frem i dette sitatet om at han ønsker å bli lagt merke til: *“(...) jeg vil jo at sjefen skal se at jeg gjør ting (...). For jeg har lyst å gå opp til skiftleder”*. Videre svarte han raskt og klart at hans motivasjon til å gå på jobb og til å gjøre hva som er forventet av han er pengene. Rundt temaet belønning fortalte han at det er viktig fordi: *“At jeg blir lagt merke til egentlig”*. Vi ser her tydelige tegn på at det er

forfremmelse og belønning som motiverer respondenten og vi plasserte han derfor i kategorien ytre regulering.

Ettersom respondenten etter intervju 2 fremdeles gjentatte ganger ga tydelig uttrykk for at forfremmelse var den viktigste motivasjonsfaktoren, plasserte vi han likt som i intervju 1; i kategorien ytre regulering. Etter dette intervjuet har han derimot flere tendenser til introjeksjonsregulering enn i forrige intervju. Han påpekte at han ser verdien i å gjøre mindre interessante oppgaver, og han liker nye utfordringer fordi det får han til å føle seg bra.

Belønning var fremdeles viktig for vedkommende, men denne gangen svarte han annerledes på spørsmålet om hva som motiverer han: *“(...) hvis jeg får noe igjen for det på en måte. (...) Det trenger ikke være alt mulig, for eksempel få skryt fra sjefene hvis det er noe bra jeg har gjort, så blir jeg jo mer motivert til å fortsette eller gjøre det.”*

Men gjentatte utsagn som: *“Nå så er det å bli lagt merke til litt viktig fordi jeg vil jo helst at de skal se det fordi jeg vil jo bli skiftleder egentlig”*, og at han tydelig motiveres av konkurranser hvor han har sjansen til å vinne premier, tydet på at han fortsatt kan plasseres i kategorien ytre regulering.

Han bedømte sin motivasjon som uforandret og mener at pins ikke har noen motiverende effekt. Forklaringen hans på dette er i midlertid interessant:

“(...)det kommer an på hvem som gir, hvis det er en som kan gi hele tiden så betyr det ikke så mye. Men hvis det er en som gir én gang hvert halvår så betyr det noe (...) det er jo ikke så stor motivasjon sånn som det å få skryt eller å vinne en reise.”

Det fremkom dermed at pins kan være hyggelig og få, men at det ikke har så stor betydning for vedkommende. Respondent 6 plasseres dermed i pinskategorien “nøytral”. Funnene våre viser altså at denne respondentens motivasjon var uforandret, og at innføringen av pinssystemet ikke hadde noe å si for hans motivasjon.

For en sammenfatning av vår analyse, se vedlegg 3.

4.6 Funn i samsvar med teori på badges

For å kunne identifisere likhetstrekk mellom badges og pins gikk vi ut i fra teoriens kjennetegn ved badges og identifiserte utsagn fra vårt datamateriale som kunne ses på i lys av disse.

I følge teorien er badges et bevis på at man innehar spesifikke kunnskaper og ferdigheter. Respondent 3 ga uttrykk for at han liker det nye pinssystemet nettopp fordi man må utføre en bestemt atferd gjentatte ganger for å få tildelt pinsen. Dette er i motsetning til Bedriftens gamle pinssystem hvor man kun måtte gjøre noe ekstraordinært én gang. Respondent 2 fortalte at det man må gjøre for å oppnå pins er en måte å vise hva de ansatte kan på arbeidsplassen: *“(…) så er jo det supersmart for å se hva de faktisk kan”*

Vi ser også at pinssystemet, slik som badges, gir instruksjoner på hva som er rett atferd og hvordan man skal oppnå en pins. Dette ligger i pinssystemet natur ettersom man må gjennom et poengkort for å oppnå pins, og vi ser at enkelte av respondentene opplevde nettopp dette. Respondent 2 forteller at det viser hva som ansees som riktig gjøremåte, i tillegg til at man etterhvert kan krysse av i skjemaet avhengig om man har vist rett kompetanse. Respondents 5 utsagn vitner om at hun også er kjent med fremgangsmåten: *“(…) Det er en sånn bok, hvor du gjør “check, check, check”.*

Videre fungerer badges som statussymboler ovenfor andre. Respondent 3 og 4 mener at det som er særlig motiverende med pins er at andre kan se det. Respondent 4 uttrykte følgende: *“Da viser du både for gjestene og du vet selv at du har oppnådd noe. Så det er gøy”.*

Et annet kjennetegn ved badges er at det fungerer som målsetting. Respondent 4 ga uttrykk for at pins er særlig gøy når det er noe man må legge en innsats i for å motta: *“(…) det er jo ikke SÅ morsomt å få pins bare hvis du får de, uten at du faktisk vet at du har gjort noe for å greid å få de.”* Respondent 6 fortalte at pinsen må være noe man må jobbe for å få. Dette viser også at respondentene synes det er morsommere å få pins hvis det ikke er alt for lett oppnåelig.

4.7 Andre interessante funn

Foruten funn som gjorde oss i stand til å kunne plassere respondentene i SDT- og pinskategoriene, var vi som nevnt åpne for andre funn. Disse presenteres nedenfor.

Alle respondenter liker arbeidsmiljøet og nevnte dette som en viktig faktor for hvorfor de velger å jobbe i Bedriften..For eksempel sa respondent 3 følgende: *“Jeg trives bra. Det er godt samhold blant de som jobber der og gode arbeidsforhold”*.

Respondentene opplever i all hovedsak at de oppgaver som må gjennomføres for å motta en pins er enkle, ikke så ambisiøse og tilpasset de uerfarne medarbeiderne. Dette kommer tydelig frem gjennom disse to svarene på hva man må gjøre for å få en pins: *“(…) spesielt på de som ikke er så veldig erfarne, så er jo det super smart for å se hva de faktisk kan (...) det er jo repetisjon i forhold til hva man kan og hva man skal kunne.”* (respondent 2) og *“Noen av de er litt sånn jaja, virker som de er bare for å lage en pins.”* (respondent 4).

Videre fremkom det at våre respondenter opplever pins lik som ros. Dette fremkommer av at mange av respondentene nevner ros samtidig som de snakker om pins. Respondent 5 svarte på spørsmål om hva hun likte best av ros og pins, at *“(…) det er det samme for meg”*.

Videre opplever respondentene 4, 5 og 6 at mer attraktive belønninger i Bedriften enn pins er reiser: *“Hvis det er for eksempel tur til utlandet (...) så blir jeg ekstra motivert”* (respondent 6). Respondent 6 la også til at karrieremuligheter i Bedriften motiverer vedkommende.

Respondent 2 fortalte at de ansatte jobber hardt for å få en pins, men at noen faller tilbake i gamle rutiner etter mottakelsen: *“(…) når de ser at nå skal jeg ha en pin, så jobber de jo hardt for det. Så det gjør nok masse med motivasjonen. (...) men så kan noen bli like slappe igjen.”*.

5.0 Drøfting

I dette kapitlet drøfter vi de to forskningsspørsmålene for å så oppsummere diskusjonen gjennom studiens overordnede problemstilling. Videre vil vi se problemstillingen fra et videre perspektiv gjennom å drøfte andre relevante funn. Funnene vil diskuteres på gruppenivå.

5.1 Hvordan opplever ansatte i fast-food bransjen sammenhengen mellom pins som belønning og egen motivasjon, med utgangspunkt i SDT?

Ut i fra vår analyse fremkommer det at det fire av våre respondenter befant seg i samme SDT kategori i både intervju 1 og 2, mens kun én respondent hadde endret kategori av ytre motivasjon fra første til andre intervju. Respondent 2 hadde endret seg i kontrollert retning på kontinuumet mellom autonom og kontrollert motivasjon, fra internt regulert til introjeksjonsregulert. Dette vil si at respondenten, under siste intervju, ga uttrykk for at han liker belønning mer, og styres mer av ytre faktorer nå enn før. Dette kan, ifølge SDT bety at denne respondenten har trukket seg mer mot den kontrollerte delen av kontinuumet som følge av at innføringen av belønningssystemet har vært et kontrollerende tiltak (Deci, Stone og Ryans 2009, 76). På den andre siden ser vi at det kun er én respondent som har endret SDT kategori. Det kan derfor diskuteres hvorvidt dette skyldes en faktisk endring av motivasjonskategori eller om endringen kan ha funnet sted på grunn av andre omstendigheter. Eksempelvis er det mulig at vi i intervjuene ikke lyktes med å oppfatte respondent 2 sin virkelige posisjon i SDT kategoriene.

Vi vil uansett her legge hovedvekten på at majoriteten av respondentene ikke endret kategori av ytre motivasjon. Vi kan ut ifra dette med større sikkerhet si at våre funn viser at pinssystemet ikke har hatt en påvirkning på de ansattes plassering i SDT kategoriene. Dette indikerer at pinssystemet ikke har en sammenheng med hverken de ansattes følelse av kontroll eller autonomi, og fikk således ikke noe utslag på SDT kategoriene.

Av analysen fremkommer det imidlertid at de ansatte oppfatter sin motivasjon som både høyere og lavere under andre intervju, til tross for at dette ikke hadde gitt utfall på hvilken kategori de befant seg i. Samtidig så vi at endringene i de ansattes helhetlige motivasjon ikke kunne forklares av innføringen av *pinssystemet*. Administrasjonsproblemer, for mye jobb og at det snart er ferie

benevnes av respondentene som grunner til at deres motivasjon har endret seg mellom første og andre intervju. Dette kan tyde på at pinssystemet ikke har hatt stor nok effekt på de ansatte til at de oppfatter en endring i deres helhetlige motivasjon. Etter SDT kan dette forklares med at pinssystemet ikke tilfredsstiller de tre fundamentale behovene for tilhørighet, kompetanse og selvbestemmelse.

I følge Deci, Stone og Ryan (2009, 77) må disse behovene være tilfredsstilt for at bærekraftig motivasjon skal skapes. Som det fremkommer av analysen liker alle respondentene arbeidsmiljøet i Bedriften godt og man kan ut i fra dette argumentere for at behovet for tilhørighet er oppfylt. Arbeidsforholdene i Bedriften kan beskrives som kontrollerende på bakgrunn av at Bedriften opererer innenfor matbransjen og at det derfor stilles høye krav til matsikkerhet. Til tross for dette uttrykte de fleste respondentene forståelse for kontrollen som blir utøvd i den forbindelse, og det er derfor grunn til å tro at behovet for selvbestemmelse er tilfredsstilt. At de fleste respondentene føler de kan ta egne valg, riktignok innenfor Bedriftens rammer, støtter dette. Pinssystemet er bygget på et servicesystem, det vil si at de ansatte er nødt til å mestre visse oppgaver for å få tildelt pins som belønning. Disse oppgavene oppleves av respondentene som enkle, ikke så ambisiøse og tilpasset de uerfarne medarbeiderne. Oppgavene man mottar pins for er ting man *skal* kunne når man er ansatt i Bedriften. Vi argumenterer derfor for at respondentene ikke forstår begrunnelsen bak oppgavene for å oppnå en pins og at behovet for kompetanse dermed ikke er tilfredsstilt.

Ifølge teorien er alle behovene like viktige, og alle må være tilfredsstilt for at motivasjon kan skapes (Deci og Ryan 2000a, 75). Det er dermed forståelig at pinssystemet ikke har ledet til bærekraftig motivasjon. At våre funn viser at det ikke er en sammenheng mellom pins og motivasjon støtter Deci, Stone og Ryans (2009, 76) påstand om at et hvert belønningssystem som ikke er basert på autonomi vil mislykkes. De henviser til tidligere forskning og skriver at bruk av belønning for å presse mennesker bidrar til at individene trekkes mer mot ytre regulering og introjeksjonsregulering. En annen forklaring på hvorfor vårt datamateriale ikke kan vise til en sammenheng mellom pins og helhetlig motivasjon kan være at vår studie ikke har hatt et langt nok tidsperspektiv til å fange dette opp.

Våre funn tyder på at pins hadde en motiverende effekt for respondentene, men at denne ikke kunne fanges opp i SDTs kategorier ettersom disse tar for seg helhetlig motivasjon. Vi så oss derfor nødt til å opprette nye kategorier i forbindelse med hvordan de ansatte oppfattet pins som belønning. I disse kategoriene var én respondent nøytral til å motta pins, tre var positive og én var veldig positiv. Det er her interessant å påpeke at ingen av våre respondenter oppfattet pins som negativt.

For å se på sammenhengen mellom de ansattes oppfattning av pins og deres oppfatning av motivasjon var det derfor interessant å sette pinskategoriene og motivasjonskategoriene opp mot hverandre. Siden pinssystemet er en ytre belønning har vi tolket det, etter SDT, som at de respondentene som befinner seg på den kontrollerte delen av kontinuumet vil oppfatte pins som mer positivt enn de respondentene som befinner seg på den autonome delen av kontinuumet. Etter teorien vil det altså være en sammenheng mellom hvor positivt de ansatte oppfatter pins som belønning og hvor ytre motivert de er.

Våre funn viser at respondent 6, som er ytre regulert, er nøytral til pins. I kategorien introjeksjonsregulering finner vi respondent 5 og 3, som begge er positive til pins. Av de to som er identifisert regulert er respondent 2 positiv og respondent 4 veldig positiv. Vi ser dermed tendenser til at jo mer ytre motivert respondentene var, jo mindre positive var de til pins, og at jo mer indre motivert de var, jo mer positive var de til pins. Dette tyder på at teorien motbevises i dette utvalget.

Vi har tidligere nevnt at Bedriftens pinssystem er kontrollerende ettersom det får de ansatte til å gjøre ting de ellers ikke ville ha gjort. De ansatte kan ikke selv velge de oppgaver de må gjøre for å få tildelt en pins. Det kan diskuteres hvorvidt pins som belønning i stedet bør sees i lys av ros og anerkjennelse, da det fremkommer av våre funn at respondentene viste tendenser til å oppfatte pins som nettopp dette. En metaanalyse fra Deci og Ryans (1999, 657) kom frem til at ros har en positiv effekt på den indre motivasjonen. Disse funnene tyder på at det som vi i utgangspunktet definerte som et kontrollerende belønningssystem, kan se ut til å ha større likheter med ros. Dette kan i så fall forklare hvorfor de respondenter som hadde en mer indre regulert motivasjon oppfattet pins som mer positivt enn de som hadde en mer ytre regulert motivasjon.

Vi har hittil sett at vår studie har vist at det ikke finnes sammenheng mellom pins som belønning og de ansattes oppfatning av egen motivasjon, med utgangspunkt i SDT. Selv om respondentene oppfattet at deres motivasjon hadde endret seg, hadde dette sammenheng med andre faktorer enn innføringen av pinssystemet. Videre oppfattet de respondentene som hadde en mer indre regulert motivasjon, pins som mindre positivt enn de respondentene som hadde en mer ytre regulert motivert. Dette kan se ut til å ha en sammenheng med at de ansatte opplevde pins som ros.

5.2 Er de ansattes oppfatning av pins som belønning sammenlignbar med det som innen spillifisering kalles badges?

Bedriftens pinssystem kan som nevnt minne om det som innen spillifisering kalles badges. Vi skal her drøfte hva disse likhetene består av gjennom å ta utgangspunkt i Antin og Churchill (2014) sine kjennetegn ved badges: Badges som et bevis på kunnskap og ferdigheter, instruksjoner, statussymbol, målsetting og gruppeidentifikasjon.

Et kjennetegn ved badges er at det fungerer som et bevis på at man innehar spesifikke kunnskaper og ferdigheter (Antin og Churchill 2014, 3). Mange av våre respondenter nevnte at man var nødt til å utføre en bestemt atferd gjentatte ganger for å få tildelt pinsen. Det vil si at man må vise til visse ferdigheter for å motta pins. Dette er i tråd med hvordan pinssystemet er bygd opp, nemlig på bakgrunn av et serviceprogram, hvor man må gjennom en rekke evalueringer for å oppnå sertifisering. Vi har dermed ingen vanskeligheter med å se likheten mellom Bedriftens pinssystem og dette kjennetegnet.

Servicesystemet er basert på nøyaktig utformede kriterier, som også fungerer som instruksjoner. Det er altså tydelig definert hva Bedriftens ansatte må gjøre for å oppnå pins, noe som flere av våre respondenter synes er fordelaktig. Dette er også i tråd med det teorien sier om at badges fungerer som instruksjoner (Antin og Churchill 2014, 2). Det som utgjør forskjellen mellom vår studie og teorien er at vi testet ut bruken av begrepene badges og pins i arbeidssammenheng, mens teorien så på dette i sammenheng med nettbruk. Selv om formålet med instruksjoner er

annerledes i forbindelse med nettbruk, kan vi fortsatt se likheter mellom de bakomliggende hensikten med det, nemlig at det fungerer som eksempler på hva som regnes som riktig atferd innen en sosial gruppe (2). På den andre siden mente noen av våre respondenter at det er uklart hva som må til for å få pins. Denne informasjonen er imidlertid tilgjengelig for alle ansatte i Bedriften, og denne uklarheten kan da muligens forklares med at de selv ikke hadde satt seg inn i det eller at kommunikasjonen rundt implementeringen av pinssystemet ikke har vært optimal. Implementeringen av pinssystemet kommer vi tilbake til i senere avsnitt.

Videre fant vi enda en likhet gjennom at både pins og badges fungerer som statussymboler ovenfor andre (Antin og Churchill 2014, 3). Respondent 3 og 4 mente at det som er særlig motiverende med pins er nettopp at andre kan se hva man er flink til. Respondent 3 la derimot til at han opplever at han selv må spørre lederne om å få pins, noe som kan tolkes som at statussymbolet da vil forsvinne. For respondent 7 er det av betydning hvem han får pins av. Han påpekte at det ikke betyr noe særlig om vedkommende deler ut pins hele tiden. Disse funnene tolket vi som at det kan ligge en viss status i å få pins, men at det gir mer status hvis det er pins fra en spesifikk person, og hvis det er en viss vanskelighetsgrad forbundet med å få pins.

En ytterligere likhet mellom badges og pins er at de fungerer som målsetting (Antin og Churchill 2014, 2). Våre respondenter ga uttrykk for at en pins må være noe man må strekke seg etter for at det skal være tiltrekkende. Det er ifølge de ansatte tilfredsstillende å vite at man har fått noe ekstra fordi man faktisk har gjort en god innsats, og dermed er det ikke så betydningsfullt om man får det uten å legge særlig innsats i det. Dette kan også sammenlignes med Locke (1968) sin målsettingsteori som blant annet sier at mål må være rett utenfor komfortsonen, altså noe man må jobbe for, samtidig som det skal være oppnåelig.

I følge teorien knytter badges individet nærmere gruppen, og fungerer dermed som en gruppeidentifikasjon (Antin og Churchill 2014, 3). Dette fant vi imidlertid ikke funnet noe støtte for i vårt datamateriale. Selv om det er naturlig å anta at dette pinssystemet faktisk forsterker gruppeidentitet, med tanke på at pinsene er unike for konsernet Bedriften er en del av, er dette noe vi ikke har lyktes med å fange opp i vårt datamateriale.

Gjennom drøftingen over har vi kommet frem til flere likhetstrekk mellom badges og pins som belønning og vi må derfor kunne se på muligheten for å kunne sette likhetstegn ved disse to fenomenene og at videre forskning kan ha dette som utgangspunkt. Dette er særlig nødvendig med tanke på at teorien som finnes på spillifisering er ny og uakademisk (Seaborn og Fels 2014, 15). Vi velger på tross av dette å gå ut fra at pins som belønning kan ses på som det samme som badges, og fortsetter vår drøfting med dette som bakgrunn.

5.3 Hvordan opplever ansatte i en fast-food restaurant pins som belønning?

Forskningsspørsmålene som er drøftet ovenfor fungerer som verktøy for å besvare vår overordnede problemstilling. Vi har hittil kunnet konstatere at pinssystemet ikke har sammenheng med respondentenes helhetlige motivasjon, ettersom endringen i motivasjonen utelukkende skyldes andre forhold. Administrasjonsproblemer, å jobbe for mye og at det snart er ferie ble oppgitt som årsaker for endring i helhetlig motivasjon. Vi ser derfor at det er omgivelsene som er avgjørende for respondentenes motivasjon. SDTs faktor “kontekst” er altså den som er av størst betydning for våre respondenter. Samtidig opplevde ingen pins som negativt. Våre respondenter var enten nøytrale, positive eller veldig positive til pins som belønning, til tross for at samtlige svarte at pins ikke påvirket deres helhetlige motivasjon. Videre var de respondentene som hadde en mer ytre regulert motivasjon mindre positive til pins enn de som hadde en mer indre regulert motivasjon. Oppsummert ser vi altså at pins oppleves som positivt og funnene våre antyder at pins som belønning oppfattes mer i retning av ros enn som et kontrollerende belønningssystem.

Videre har vi kunnet se at de ansattes opplevelse av pins som belønning kan sammenlignes med badges. Vi fant likhet ved at det fungerer som statussymbol, beviser vedkommendes ferdigheter og kunnskaper, at det fungerer som en instruksjon samt som målsetting. Det er videre interessant å bemerke at oppgavene som må gjennomføres for å motta en pins er bestemt av konsernets ledelse og at de mål de ansatte derfor jobber etter er satt av andre. Det er lett å tenke seg at mål satt av andre vil ha en dårligere effekt på hvor villig man er til å arbeide mot målene, enn mål satt av en selv. Forskning viser derimot at disse målene gir like god effekt (Brochs-Haukedal

2011, 139). Videre tilsier teorien at det ved bruk av badges skapes gruppeidentifikasjon, men dette kunne vi ikke finne grunnlag for i vårt datamateriale. Vi valgte til tross for dette å sette likhetstegn mellom badges og pins som belønning.

Pinssystemet som Bedriften nå har for hånd stiller ingen vanskelige krav til hva som må til for å oppnå pins. Det er mulig å argumentere for at pins som belønning ville ha hatt høyere verdi dersom det hadde blitt stilt høyere krav til pinsmottakelse. Dette kan sammenlignes med utdeling av priser i arbeidslivet: Dersom man gir ut for mange taper de i verdi (Frey og Gallus 2014, 5). Dette stemmer også overens med HR-direktøren sine forutsetninger for at pinssystemet skal lykkes, da hun tydelig ga uttrykk for at det er viktig at ikke alle får de samme pinsene, da dette vil redusere effekten. Dette er altså et sterkt argument for hvorfor funnene våre ikke kan påvise en sammenheng med de ansattes oppfatning av helhetlige motivasjon og pins.

Våre funn viser at mange av respondentene motiveres av ytre belønning, men det er derimot andre type belønninger enn pins de trakk frem som motiverende. Mer attraktive belønninger i Bedriften var reiser, karrieremuligheter og ros. Vi mener at en årsak til at pins ikke oppleves som like motiverende kan være hvordan Bedriftens spesifikke pinssystem er tatt i bruk. En av våre informanter, daglig leder for Bedriften, mener en best mulig implementering av pinssystemet burde inneholde god informasjon i forkant, for eksempel gjennom et kick-off hvor det skapes oppmerksomhet rundt temaet. Videre forklarte han at dette ikke har blitt gjennomført i Bedriften. Når vi i forkant av spørsmålene om pins, spurte de ansatte om motivasjon, var det få som nevnte pins som en motivasjonsfaktor. Det kan tyde på at pins ikke har fått noe særlig rotfeste og oppmerksomhet fra de ansatte, og man kan tenke seg at mye av grunnen til dette er at pinssystemet ikke har blitt implementert på riktig måte.

At implementering er av betydning fremkommer av Mollick og Rothbards (2014, 26) studie på spillifisering innen arbeidslivet. Etter en feltundersøkelse kom de frem til at hvordan de ansatte oppfatter og mottar belønningssystem basert på spillifisering er avgjørende. Dersom de ansatte samtykker til innføringen vil spillifisering ha en positiv effekt, men dersom de ansatte ikke viser samtykke vil tiltaket derimot ha en motsatt effekt. At pinssystemet kunne hatt en større effekt dersom implementeringen hadde vært riktig støttes med dette opp av teori.

Vi har frem til nå argumentert for at grunner til at funnene i vår undersøkelse viser utvetydige sammenhenger mellom pins som belønning og motivasjon, kan forklares med mangelfull implementering og at det ut i fra pinssystemets natur ikke er vanskelig å motta pins. Vi ser her at det under andre omstendigheter kan tenkes at et pinssystem kan generere mer positive oppfatninger hos ansatte enn det vi har funnet i vår studie. Det er også viktig å påpeke at vår studie ville hatt bedre forutsetninger for å finne sammenheng mellom pins som belønning og de ansattes helhetlige motivasjon dersom den ble gjennomført over et lengre tidsperspektiv.

Vi så at selv om de ansatte ikke opplever en helhetlig endring i motivasjonen, mener de fleste at pins er positivt og morsomt. Vi så her at det kunne gjøres et skille mellom helhetlig motivasjon og kortvarig motivasjon. En forklaring på at pinssystemet, etter respondentenes oppfatning, ikke påvirker den helhetlige motivasjonen kan være at pinssystemet kun midlertidig styrer de ansattes oppmerksomhet. En av respondentene som har personalansvar, fortalte at når de ansatte vet at de har mulighet til å få en pins jobber de hardt for det, men at noen, etter at de mottatt pinsen, går tilbake til gamle vaner. Pinsen kan således se ut til å ikke ha noen sammenheng med den helhetlige motivasjonen, men kun den kortvarige motivasjon. Dette støttes opp av studier på badges som viser at badges styrer individenes oppmerksomhet og motiverer til atferd i tråd med intensjoner (Grant og Betts 2013; Anderson m.fl. 2013, 2). Studier av brukere på online nettsteder viser at brukerne skifter fokus når de har mottatt en badge fordi de ikke ser behovet å fortsette med den oppgaven som resulterte i en badge (Grant og Betts 2013, 3). Dette kan forklare hvorfor pins opplevdes som motiverende men ikke hadde noen sammenheng med motivasjonen som helhet.

Mange mener at antakelsen bak innføring av spillifisering er at individets motivasjon og engasjement vil øke (Deterding m.fl. 2011, 2; Nelson 2012,1; Nicholson 2013, 1; Dale 2014, 85). Det er nettopp dette både HR-direktør og daglig leder av Bedriften trakk frem som hensikten med pinssystemet. Som drøftet over, kunne det se ut til at pins som belønning kun styrte de ansattes oppmerksomhet og adferd midlertidig. Dette støttes av Antin og Churchill (2011, 2) som hevder at selv om badges er morsomme og interessante, vil de ikke ha nok effekt til å forbedre motivasjonen (2). En metastudie som sammenfattet studier på spillifisering viser at det ikke har

en langvarig effekt, men at det derimot kan ha en midlertidig effekt fordi det oppleves som nytt og spennende (Hamari, Koivisto og Sarsa 2014, 4). Vi ser altså at at våre funn støtter de teorier som sier at badges vil ha en midlertidig effekt, men ikke de antagelsene som er lagt til grunn for innføring av badges og pins som belønning.

I følge teorien extrinsic incentives bias er disse funnene ikke overraskende. Denne teorien forklarer at ledere ofte har en tendens til å evaluere sine ansattes motivasjon som mer ytre regulert enn den i virkeligheten er. Sagt på en annen måte, ansattes motivasjon er ofte mer indre regulert enn det lederne deres oppfatter (Heath 1999, 27). Dette kan således forklare hvorfor antagelsene bak badges og pins som belønning var mer ambisiøs enn det resultater av studier kan vise til, og støtter også våre funn om en heller midlertidig fremfor helhetlig motivasjonseffekt som følge av pinssystemet.

På den andre siden innehar pins som belønning visse egenskaper som gjør det velegnet til å skape konsistent ønsket adferd. Vi har alle et indre behov for å fremstå og opptre konsistente (Cialdini 2011, 83). Indre forpliktelse er nøkkelen til konsistent adferd. Når vi først har forpliktet oss til noe, skal det mye til for at vi ikke opptrer konsistent med denne forpliktelsen (91). Bedriftens pinssystem er, som nevnt, basert på et servicesystem, som vil si at de ansatte er nødt til å få godkjent et visst "kompetansenivå" for så å få utdelt pins som belønning for dette. Pinsen vil så settes på den ansattes skjorte, synlig for både kolleger og kunder av Bedriften. Det er rimelig å anta at dette merket vil fungere som en indre forpliktelse, og at den ansatte som innehar et slikt merke vil opptre konsistent med den atferden han eller hun måtte ha for å få tildelt merket. I datamaterialet kommer det frem at blant annet respondent 3 mente at selve essensen i det nye pinssystemet var at du måtte fortsette å utføre ønsket adferd for å oppnå pinsmottakelsen. Vi kan ut ifra denne diskusjonen se at pins som belønning innehar visse egenskaper som tilsier at det vil fungere godt som et adferdsfremmende virkemiddel, noe som er formålet med alle typer av belønninger (Buchan, Thompson og O'May 2000, 3).

Respondentene var altså gjennomgående positive til pins som belønning og som det fremkommer av analysen kunne vi se tendenser til at pins ble oppfattet som ros. Det å motta en pins ble ansett som å være et tegn på at man har gjort en god jobb. HR-direktør nevnte også at hensikten med

pins som belønning er at det en enklere og systematisk måte å rose de ansatte på. Dette støttes opp av Sonawanes (2008, 267) utsagn om at når ansatte mottar ikke-monetære materielle belønninger så er det organisasjonens anerkjennelse som er det vesentlige for de ansatte. Den monetære verdien av slike belønninger ble sett på som å være mindre viktig. Denne studien sammenligner altså ikke-monetære materielle belønninger med anerkjennelse, noe vi også kunne finne støtte for i vårt datamateriale ved at de ansatte ofte nevner pins i sammenheng med det å få ros. Det var allikevel forskjell på hvordan våre respondenter oppfattet denne sammenhengen; noen mente det var bedre å få ros, mens noen mente det var det samme. I tillegg nevnte en av våre respondenter at hun synes det ligger mest motivasjon i å få ros og belønning fra ledere høyere opp i hierarkiet. Dette støttes ikke opp av Sonawane (2008, 265) som mener at de ansatte setter større pris på ros som kommer fra nærmeste leder enn om rosen kommer fra en, for de ansatte, ukjent leder høyere opp i hierarkiet. Selv om man kan se at det er en sammenheng mellom ros og pins framkommer det også klare ulikheter og vi kan dermed se tendenser til at pins kan ses på som en mer formell versjon av ros.

Vi nevnte også tidligere at Deci og Ryan (1999, 657) kom frem til at ros hadde sammenheng med indre motivasjon. Vi vurderte dette som en forklaring på at de som har mer indre regulert motivasjon ser også på pins som mer positivt fremfor de som har mer ytre regulert motivasjon. Videre forklarer Deci og Ryan denne sammenhengen med at ros ofte kommer uventet, og at det dermed ikke vil ha noen innvirkning på årsaken til at man handler på en bestemt måte. Tar vi dette til betraktning, kan det ikke lenger sammenlignes med dette spesifikke pinssystemet. Servicesystemet som pinsene er bygget på gir klare instruksjoner på hva som må til for å oppnå pins og pinsen er dermed forventet.

Vi kan dermed se at pins som belønning på noen aspekter kan sammenlignes med ros, og vil således opptre som en formell form for ros. Til tross for dette kan vi ikke benytte Deci og Ryans (1999) teori som begrunnelse til hvorfor de av våre respondenter som har en mer indre regulert motivasjon oppfatter pins som mer positiv enn de som har en mer ytre regulert motivasjon. Etter SDT er individer enten indre eller ytre tilbøyelige, noe som har en påvirkning på deres motivasjon. Det er mulig at dette aspektet ved motivasjon kan forklare våre funn, men at dette ikke har blitt fanget opp av vår studie ettersom personlighetsaspektet i SDT ikke ble undersøkt.

6.0 Konklusjon

Denne studien hadde som formål å ta rede på hvordan ansatte i fast-food bransjen oppfatter pins som belønning. Vi ønsket å se på om det var noen sammenheng mellom pins og hvordan de ansatte oppfatter egen motivasjon. Videre fant vi i løpet av prosessen ut at det er likheter mellom pins og det som innen spillifisering kalles for badges, og vi ønsket derfor å sammenligne disse to fenomenene.

Vi fant at det er mange likhetstrekk mellom badges og pins og at det dermed kan settes likhetstegn mellom disse. Videre fant vi ingen sammenheng mellom pins som belønning og de ansattes helhetlige motivasjon, men at pins kan fremkalle en kortvarig motivasjon. Dette kan forklares av egenskaper ved pinssystemet og hvordan systemet er tatt i bruk. Videre fant vi at pins som belønning på mange måter kan sammenlignes med en formell form for ros.

Vi så tendenser til at jo mer ytre regulert motivasjon respondentene hadde, jo mindre positive var de til pins, og at jo mer indre regulert motivasjon de hadde, jo mer positive var de til pins. Dette er meget interessante funn ettersom det motsier teorien om forholdet mellom ytre belønning og motivasjon. Det er mulig personlighetsaspektet ved motivasjon hadde kunnet forklare disse funnene, og at dette ikke ble fanget opp av vår studie.

Vi konkluderer med at det de ansatte i all hovedsak oppfatter pins som positivt og at pins viser tendenser til å fungere godt til å oppnå konsistent ønsket adferd.

8.0 Begrensninger og videre forskning

Det er viktig å påpeke at våre funn ikke kan generaliseres til andre kontekster enn Bedriften og vi oppmuntrer derfor til videre forskning på temaet pins som belønning i arbeidslivet.

8.1 Andre metodiske tilnærminger

Studiens metodiske tilnærming har gjort det mulig å gjennomføre undersøkelsen men setter samtidig begrensninger på generalisering av funnene. De metodiske svakhetene kunne vært begrenset dersom vi hadde supplementert med flere metodologiske tilnærminger for å få et mer nyansert resultat. For eksempel kunne vi ha benyttet oss av observasjoner, for å se hvordan respondentene reagerte ved mottagelse av pins, for å minimere intervju effektene.

For å gjøre statistisk generalisering mulig kan det også være interessant å gjennomføre en kvantitativ studie hvor man undersøker et større utvalg, noe som muliggjør konklusjoner som er gjeldene for andre kontekster enn Bedriften i vårt casestudie. En annen mulighet for videre forskning er å gjennomføre et eksperiment under en lengre periode, hvor én gruppe mottar pins i motsetning til i en kontrollgruppe, for å synliggjøre forskningseffektene.

8.2 Andre temaer og perspektiver

Våre funn kan trekke likhetstegn mellom pins som belønning og badges. Dette betyr at videre forskning på pins i arbeidslivet kan bidra til akkumulert kunnskap på spillifisering i arbeidslivet.

Vår konklusjon var at pinssystemet kun har en sammenheng med midlertidig motivasjonen, men det gjenstår fortsatt å finne ut hvilke organisatoriske gevinster dette kan fremkalle. I neste omgang kan det derfor være interessant å se på faktorer slik som trivsel, turnover og produktivitet m.m.

Videre har vi i vår studie ikke sett på hvordan de ansattes personlighet påvirker oppfatningen av pins, noe vi oppmuntrer til at videre forskning kan ta for seg.

Vi har i denne studien avgrenset vårt teoretiske utgangspunkt for motivasjon til å se på SDT. Etersom det finnes mange anerkjente perspektiver på motivasjon, kan det være hensiktsmessig å belyse temaet gjennom en annen motivasjonsteori. Innenfor teorien på badges fremkommer det at målsettingsteori står sentralt, og vi oppmuntrer derfor særlig til videre forskning med utgangspunkt i dette perspektivet.

9.0 Litteraturliste

- Anderson, Ashton, David Huttenlocher, Jon Kleinberg og Jure Leskovec. 2013. "Steering User Behavior with Badges". Paper presentert på 22nd international conference on World Wide Web. Rio de Janeiro, Brasil, 13-17 mai. Lesedato: 23. februar 2015:
<http://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/www13-badges.pdf>
- Antin, Judd og Elizabeth F. Churchill. 2011. "Badges in social media: A social psychological perspective" Paper presentert på Gamification Workshop. Vancouver, Canada, 7-12 mai. Lesedato 24. Februar 2015: http://uxscientist.com/public/docs/uxsci_2.pdf
- Askheim, Ola Gaute Ass og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ayres, Lioness, Karen Kavanaugh og Kathleen A. Knalf. 2003. "Within-Case and Across-Case Approaches to Qualitative Data Analysis". *Qualitative Health Research*, 3(6):871-883. Lesedato 16. mai 2015:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.3486&rep=rep1&type=pdf>
- Bartol, Kathryn M og Abhishek Srivastava. 2002. "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1): 64-76. Business Source Complete (21192661).
- Berg, Bruce L og Howard Lune. 2012. *Qualitative reseach methods for the social sciences*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Besley, Timothy og Maitreesh Ghatak. 2008. "Status incentives". *American Economic Review*, 98(2): 206-11. Business Source Complete (0966415).
- Brochs-Haukedal, William. 2011. *Arbeids og lederpsykologi*. 8 utg. Cappelen Damm AS.
- Buchan, James, Marc Thompson og Fiona O'May. 2000. *Incentives and remuneration strategies: Health workforce incentive and remuneration strategies - a research review*. WHO rapport: Issues in Health Services Delivery, discussion paper no.4 ,Lesedato 8. April 2015:
http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/69777/1/WHO_EIP_OSD_00.14_eng.pdf?ua=1
- Cialdini, Robert B. 2011 *Påvirkning. Teori og praksis*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Condly, Steven J, Richard E Clark og Harold D Stolvitch. 2003. "The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies". *Performance Improvement Quarterly*, 16 (3): 46-63. Lesedato 17. februar 2015:
http://snowfly.com/wp-content/uploads/pdf/Vol16_03_46condly.pdf

- Dahl, Maj Britt. 2014. "Dataspill på jobb får fart på de ansatte" *Bergens Tidene*. 7. september. Atekst.
- Dale, Steven. 2014. "Gamification: Making work fun, or making fun of work?" *Business Information Review*, 31(2): 82-90. Lesedato 17. Februar 2015: doi: 10.1177/0266382114538350
- Deci, Edward L, Richard Koestner og Richard M Ryan. 1999. "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic reward on intrinsic motivation". *Psychological Bulletin*, 125: 627-668. Lesedato 4. April: <http://www.jwalkonline.org/docs/Grad%20Classes/Fall%202007/Org%20Psy/Cases/motivation%20articles/PERUSED/metaanalysis%20of%20extrinsic%20rewards.pdf>
- . 2001. "Extrinsic reward and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again". *Review of Educational Research*, 71(1): 1-27. Lesedato 19. Mars: doi: 10.3102/00346543071001001
- Deci, Edward L og Ryan Richard M. 1980. The empirical exploration of intrinsic motivation process. *Advances in experimental social psychology*, 13:39-80. Lesedato 19. Mars 2015: doi:10.1060/S0065-2601(08)60130-6.
- . 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- . 1985b. "The general causality orientation scale: Self-determination in personality". *Journal of research in personality*, 19: 109-134. Lesedato 19.mars 2015: [http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/Deci\(1985\).pdf](http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/Deci(1985).pdf)
- . 2000a. "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation of social development, and well-being". *American Psychologist*, 55(1): 68-78. Business Source Complete (2908568).
- . 2000b. "The what and why of goal pursuit: Human needs and the self-definition of behaviour". *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268. Business Source Complete (3926504).
- . 2002. "Overview of self-determination: An organismic dialectical perspective. I Deci og Ryan (red) *Handbook of self-determination theory reseach*, 3-33. Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Deci, Edward L, Dan N. Stone og Richard M. Ryan. 2009. "Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory". *Journal of General Management*, 34(3): 75-91. Business Source Complete (37200597).
- Deterding, Sebastian, Dan Dixon, Rilla Khaled og Lennart Nacke. 2011. "From Game Design Elements to Gamefulness: Defining "Gamification" Paper presentert på 15th International Academic MindTrek Conference. Tampere, Finland, 28 - 30 september.

- Lesedato 22. februar 2015:
http://www.hubscher.org/roland/courses/hf765/readings/Deterding_2011.pdf
- Dzurainin, Ann og Nathan Stuart. 2012. "The effect on tangible and intangible noncash rewards on Performance and satisfaction in a Production setting". *Management Account Quarterly*, 13(4): 1-9. Business Source Complete (82600882).
- Frey, Bruno S og Jana Gallus. 2014. "The power of awards". *Economists' voice*, 11(1): 1-5. Business Source Complete (99596249).
- Gagné, Marylène og Edward L Deci. 2005. "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362. Business Source Complete (17074238).
- Gnauk, Benjamin, Lars Dannecker og Martin Hahmann. 2012. "Leveraging gamification in demans dispatch systems" Paper presentert på Joint EDBT/ICDT Workshops. Berlin, Tyskland, 30 mars. Lesedato 24. Februar 2015: <https://wwwdb.inf.tu-dresden.de/misc/team/dannecker/files/endm2012.pdf>
- Grant, Scott og Buddy Betts. 2013. "Encouraging User Behaviour with Achievements- An Empirical Study". Paper presentert på 10th IEEE Working Conference on mining Software Repositories. San Fransisco, USA, 18 - 19 Mai. Lesedato 25. Februar: <http://cs.queensu.ca/home/scott/papers/MSR2013.pdf>
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Hamari, Juho, Jonna Koivisto og Harri Sarsa. 2014. "Does Gamification Work? — A Literature Review of Empirical Studies on Gamification" Paper presentert på 47th Hawaii International Conference on System Sciences. Hawaii, USA, 6-9 Januar. Lesedato 23. Februar 2015: <http://www.checkpoint-elearning.de/res/uf/files/downloads/gamification.pdf>
- Heath, Chip. «On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1):25-62. Lesedato 5.mai 2015: <http://faculty-gsb.stanford.edu/heath/documents/Social%20Psych%20of%20Agency.pdf>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- Jacobsson, Michael. 2011. "The Achievement Machine: Understanding Xbox 360 Achievements in Gaming Practices". *Game studies* 11(1): 1-22. Lesedato 24. Februar 2015: <http://gamestudies.org/1101/articles/jacobsson>
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jeffrey, Scott A. 2009. "Justifiability and the Motivational Power of Tangible Noncash Incentives" *Human Performance*, 22(1): 143-156. Business Source Complete (37252237).
- Jeffrey, Scott A og Victoria Shaffer. 2007. "The Motivational Properties of Tangible Incentives". *Compensation & Benefits Review*, 39(3): 44-50. Business Source Complete (25376145).
- Kunz, Jennifer og Stefan Linder. 2012. "Organizational Control and Work Effort – Another Look at the Interplay of Rewards and Motivation". *European Accounting Review*, 21(3): 591-621. Business Source Complete (77686916).
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Locke, Edwin. A. 1968. "Toward a theory of task motivation and incentives". *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2): 157–189. Lesedato 19.mars 2015: doi:10.1016/0030-5073(68)90004-4.
- Mikkelsen, Auslag. 2014. "Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon?" I Mikkelsen og Laudal (red). *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, 33-77. Cappelen Damm Akademisk.
- Mollick, Ethan og Nancy Rothbard. 2014. "Mandatory fun: Consent, gamification, and the impact of games at work" *The Wharton School research paper series*. Lesedato 24 Februar 2014: <http://www.ivey.uwo.ca/cmsmedia/1332866/rothbard-03-13-2015.pdf>
- Morrell, Daniel L. 2011. "Employee Perceptions and the Motivation of Nonmonetary Incentives". *Compensation Benefits Review*, 43(5): 318-323. Lesedato 22. Februar 2015: doi: 10.1177/0886368711407998
- Mottaz, Clifford J. 1985. "The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction". *The Sociological Quarterly*, 26(3):365-85. Business Source Complete: (22889044).
- Nelson, Mark J. 2012. "Soviet and American precursors to the gamifications of work" Paper presentert på 16th International Academic MindTrek Conference. Tampere Finland, 3 - 5 Oktober. Lesedato 18. Mars: http://www.kmjn.org/publications/Gamification_MT12.pdf

- Nicholson, Scott. 2013. "Two Paths to Motivation through Game Design Elements: Reward-Based Gamification and Meaningful Gamification" Paper presentert på iConference. Illinois, USA. Lesedato 20. Februar 2015: doi:10.9776/13313. <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/42082/313.pdf?sequence=2>
- Nordhaug, Odd. 2002. *Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Presslee, Adam og Thomas W. Vance og Alan R. Webb. 2013. "The Effects of Reward Type on Employee Goal Setting, Goal Commitment, and Performance". *Accounting Review*, 88(5): 1805-1831. Business Source Complete (90307764).
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Russell Jago, Tom Baranowski, Janice C. Baranowski, Debb Thompson, Karen W. Cullen, Kathy Watsonb, Yan Liu. 2006. "Fit for Life Boy Scout badge: Outcome evaluation of a troop and Internet intervention" *Preventive Medicine*, 42(3): 181-187. doi:10.1016/j.ypmed.2005.12.010
- Ryan, Richard M. 1995. "Psychological needs and the facilitation of integrative processes". *Journal of personality*, 63(3): 397-427. Business Source Complete (9510042298).
- Ryan, Richard M, Scott C Rigby og Andrew Przybylski. 2006. "The motivational pull of videogames: A self-determination theory approach". *Motivation and Emotion*, 30(4): 344-360. Lesedato 16. Mars 2015: doi 10.1007/s11031-006-9051-8.
- Ryan, Richard M og James P Connell. 1989. "Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5): 749-761. Lesedato 19. Mars 2015: http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1989_RyanConnell.pdf
- Sharma Baldev R og Rama J Joshi. 2001. "Determinants of Organisational Commitment in a Manufacturing Organization in the Private Sector"" *Indian Journal of Industrial Relations*, 37(2):199-216. Lesedato 21. Februar 2015: <http://www.jstor.org/stable/27767777>
- Sheldon, Kenneth M, Daniel B. Turban, Kenneth B. Brown, Murray R. Barrick og Timothy A. Judge. 2003. "Applying self-determination theory to organizational reseach". *Reseach in Personnel and Human Resource Management*, 22: 357-93. Lesedato 3. mars 2015: doi:10.1016/S0742-7301(03)22008-9
- Seaborn, Katie og Deborah I. Fels. 2014. "Gamification in theory and action: A survey" *International Human Computer studies* 74: 14-31. Lesedato 20. februar 2015: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhcs.2014.09.006>

- Sonawane, Pragya. 2008. "Non-monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices". *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2): 256-271. Business Source Compete (35989508).
- Storeng, Nils H, Beck Tom H og Arve Due Lund. 2014. *Arbeidslivets spilleregler*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Tausif, M. 2012. "Influence of non financial reward on job satisfaction: a case study of educational sector of Pakistan". *Asian Journal of Management reseach*, 2(2) 688-696. Lesedato 20. februar 2015: <http://185.53.130.48/ajmrvol1no1/voltwo/EIJMRS2058.pdf>
- Thompson, Debbe, Tom Baranowski, Janice Baranowski, Karen Cullen, Russell Jago, Kathy Watson og Yan Liu. 2009. "Boy Scout 5-a-Day Badge: Outcome results of a troop and Internet intervention" *Preventive Medicine*, 49: 518–526. Lesedato 15. Mai 2015: http://www.researchgate.net/profile/Tom_Baranowski/publication/26823082_Boy_Scout_5-a_Day_Badge_outcome_results_of_a_troop_and_Internet_intervention/links/09e415063088a9f087000000.pdf
- Ørstavik, Maren. 2014. "Spill deg til bedre motivasjon". *Aftenposten*. 9. november. Atekst.

Vedlegg 1

Intervjuguide 1

Fase	Spørsmål	Instruks
Innledning		Takke for sist. Repetere kort om undersøkelsen, konfidensialitet og dokumentasjon. Si at de fleste spørsmålene er like, men at det er lagt til noen nye.
Introduksjonsspørsmål	Hvordan trives du på jobb? Hva er dine arbeidsoppgaver?	«Vi vil først spørre deg litt om jobben din generelt»
Overgangsspørsmål	Hva tenker du når du hører ordet motivasjon? Hva motiverer deg som person? Hva gjør deg demotivert?	«Nå vil vi gå over til spørsmål som handler litt mer om det vi skal skrive om i bacheloroppgaven»
Nøkkelspørsmål	Hva synes du om jobben din? Hvorfor? Synes du arbeidet ditt er gøy? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva motiverer deg til å gå på jobb? Hva forventes av deg på jobb? Hva motiverer deg til å gjøre det som er forventet av deg på jobb? Hva gjør du utover det som er forventet av deg? Hvor viktig er det for deg at jobben du gjør blir lagt merke til? Føler du at jobben du gjør blir lagt merke til? Hvilken betydning har belønning for deg? Hvilken betydning har lønn for	

	<p>deg?</p> <p>Hvilke situasjoner gjør deg ekstra motivert? Hvorfor?</p> <p>Hvilke arbeidsoppgaver liker du best? Hvordan føler du deg når du utfører de oppgavene? Hva føler du om mindre interessante arbeidsoppgaver?</p> <p>I hvilken grad føler du deg kontrollert på jobb? I hvilken grad føler du at du kan ta egne valg på jobb?</p> <p>Hva oppfatter du at er Burger King Vinterbro sine mål og verdier? Hva tenker du rundt disse målene og verdiene? Hvordan opplever du de i forhold til dine personlige mål og verdier?</p>	
Avslutning	<p>Er det noe du vil legge til? Kan vi kontakte deg ved en senere anledning dersom vi skulle ha noen flere spørsmål?</p>	<p>Takke respondenten for deltakelsen.</p>

Vedlegg 2

Intervjuguide 2

Fase	Spørsmål	Instruks
Innledning		Takke for sist. Repetere kort om undersøkelsen, konfidensialitet og dokumentasjon. Si at de fleste spørsmålene er like, men at det er lagt til noen nye.
Introduksjonsspørsmål	Hvordan trives du på jobb? Hva er dine arbeidsoppgaver?	«Vi vil først spørre deg litt om jobben din generelt»
Overgangsspørsmål	Hva tenker du når du hører ordet motivasjon? Hva motiverer deg som person? Hva gjør deg demotivert?	«Nå vil vi gå over til spørsmål som handler litt mer om det vi skal skrive om i bacheloroppgaven»
Nøkkelspørsmål	Hva synes du om jobben din? Hvorfor? Synes du arbeidet ditt er gøy? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva motiverer deg til å gå på jobb? Hva forventes av deg på jobb? Hva motiverer deg til å gjøre det som er forventet av deg på jobb? Hva gjør du utover det som er forventet av deg? Hvor viktig er det for deg at jobben du gjør blir lagt merke til? Føler du at jobben du gjør blir lagt merke til? Hvilken betydning har belønning for deg?	

	<p>Hvilken betydning har lønn for deg?</p> <p>Hvilke situasjoner gjør deg ekstra motivert? Hvorfor?</p> <p>Hvilke arbeidsoppgaver liker du best? Hvordan føler du deg når du utfører de oppgavene?</p> <p>Hva føler du om mindre interessante arbeidsoppgaver?</p> <p>I hvilken grad føler du deg kontrollert på jobb? I hvilken grad føler du at du kan ta egne valg på jobb?</p> <p>Hva oppfatter du at er Burger King Vinterbro sine mål og verdier? Hva tenker du rundt disse målene og verdiene? Hvordan opplever du de i forhold til dine personlige mål og verdier?</p> <p>Har du merket noen endringer i din motivasjon siden sist vi snakket sammen? Er det noen andre endringer som har påvirket deg? Det er nå innført et nytt pinssystem her. Hva tenker du rundt dette? Påvirker dette deg på noe slags måte? Hvordan? Føler du deg mer motivert etter dette systemet ble innført? Hvorfor/hvorfor ikke? Hva tenker du rundt målene som skal oppnås i dette systemet? Har du fått noen pins? Er scorecardet ditt brukt?</p>	
--	--	--

Avslutning	Er det noe du vil legge til? Kan vi kontakte deg ved en senere anledning dersom vi skulle ha noen flere spørsmål?	Takke respondenten for deltakelsen.
------------	--	-------------------------------------

Vedlegg 3

Sammenfatning analyse

	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6
SDT kategori - Intervju 1	Identifisert regulering	Integrert regulering	Identifisert regulering	Introjeksjonsregulering	Ytre regulering
SDT kateogore - Intervju 2	Identifisert regulering	Introjeksjonsregulering	Identifisert regulering	Introjeksjonsregulering	Ytre regulering
Motivasjon	Mer motivert, pga. hun skal begynne på skole	Litt mindre motivert, pga. han jobber mer enn vanlig	Mindre motivasjon pga vaktslister	Mer motivert, pga. det snart ferie	Samme
Pinskategori	Positiv	Positiv	Veldig positiv	Positiv	Nøytral