

# Hvordan motiveres videnmedarbejdere?

## Et eksempel på reorganisering af HRM i en videntung virksomhed

Af Frances Jørgensen<sup>1</sup>, Anne Bøllingtoft og Henning Madsen

**Resumé** Denne artikel bygger på resultaterne fra et pilotprojekt i en mellemstor videntung virksomhed, der oplevede problemer med medarbejdermotivationen. Som konsekvens heraf ønskede virksomheden at omstrukturere sine initiativer på Human Resource Management (HRM)-området og ved samme lejlighed tydeliggøre koblingen mellem disse aktiviteter og organisationens strategiske målsætning. Casen er interessant, da der oftest er fokus på produktionsvirksomheder i forbindelse med medarbejdermotivation. Artiklen indledes med en kort gennemgang af litteratur om HR og medarbejdermotivation, og ved brug af en action research metodologi udvikles derefter en innovativ tilgang til at designe de HR-initiativer, som blev implementeret i virksomheden. Herved bidrager artiklen med et praktisk eksempel på en procesmodel, som en ledelse kan benytte ved reorganisering af HR-initiativer i en videntung organisation.

### Introduktion

Værdien af HRM for organisationer er sjældent til diskussion i dag (Batt, 2002; Boswell, 2006; Delery & Shaw, 2001). Derimod er debatten centreret om, hvordan HRM kan udformes til mest effektivt at udnytte det menneskelige potentiale med henblik på opnåelse af virksomhedens strategiske målsætning.

Nyere forskning inden for HRM-området har bl.a. forsøgt at identificere, hvordan traditionelle HRM-funktioner såsom rekruttering, efteruddannelse og kompensation – enten alene eller i kombination – kan designes til at understøtte samspillet mellem medarbejderadfærd og organisationens mål (Wright & Snell, 1998). Forskning viser, at implementeres visse HRM-funktioner i bestemte kombinationer med hinanden, opnås en synergieffekt (ofte refereret til som High Performance Practices<sup>2</sup>), hvilket vil have en positiv afsmittende effekt på organisationens præstation som en helhed (e.g. Guest, 1997; Delaney & Huselid, 1996).

F.eks. nævner Ichniowski og Shaw (1997), at innovative HRM-systemer øgede produktionen og kvaliteten i integrerede stålproduktionslinjer mere effektivt, end da HRM-funktioner blev implementeret individuelt. Disse resultater blev genanvendt ved forskning i små fabriksvirksomheder, der kombinerede gruppebaserede incitamentsplaner med problemløsningsteams (Boning et al., 2001). For nylig er denne forskning blevet udvidet til også at inkludere ikke-produktionsbaserede virksomheder og/eller

processer, eksempelvis med forskning af Laursen & Foss (2003), der beskriver, hvordan HRM-komplementaritet kan understøtte organisatorisk innovation.

Problemet ved denne type forskningsbidrag er, at det er vanskeligt at identificere og beskrive de mekanismer, som ligger bag den indflydelse, som initiativer på HR-området har på den organisatoriske præstation (Guest, 1997). Dette til trods for tegn på, at i den rette kombination vil visse praksisser påvirke f.eks. medarbejderdeltagelsen i problemløsningsaktiviteter i overensstemmelse med forbedrings- og innovationsstrategier (Gant et al., 2002). Eksempelvis vil medarbejderudviklingsaktiviteter ikke alene motivere medarbejdere til at deltage i problemløsnings- og projektaktiviteter. Men en kombination af relevante udviklingsaktiviteter, et passende jobdesign og et varsomt tilpasset belønningssystem, ser ud til at have en motiverende effekt (Jensen & Mechling, 1992; Boning et al., 2001).

Nogle forskere (f.eks. Schuler & Jackson, 1987; Colvin & Boswell, 2007; Wright & Snell, 1998) anfører, at det i højere grad er den faktiske medarbejderadfærd, frem for HR-initiativer, der påvirker den organisatoriske præstation. Fokus bør derfor flyttes mod identificering af den medarbejderadfærd, der er nødvendig for at opnå den enkelte virksomheds ønskede mål. Når en organisation har identificeret disse kritiske adfærdsmønstre blandt de ansatte, får ledelsen et godt udgangspunkt for at planlægge initiativer, der fremmer denne adfærd.

Denne tankegang er specielt interessant i relation til medarbejdermotivation, da der her argumenteres for, at forskellige typer medarbejderadfærd (f.eks. fokus på produktivitet, kvalitetssikring, samarbejde på tværs af funktioner) kan motiveres af forskellige HR-initiativer (f.eks. kompensation og medarbejderudvikling).

Indtil for nylig tog meget af den litteratur, der relaterer sig til medarbejdermotivation, udgangspunkt i traditionelle eller produktionsorienterede arbejdsmiljøer (f.eks. Ichniowski & Shaw, 1997; Boning et al., 2001), hvor den ønskede adfærd blandt de ansatte ikke differentierede sig nævneværdigt på tværs af virksomheder eller endda hele industrier. Ofte var de ansattes ønskede adfærd i denne sammenhæng håndgribelig og kvantificerbar på samme måde som kvalitet, produktivitet og kundetilfredshed. I videntunge virksomheder er den ønskede arbejdsadfærd derimod noget mindre håndgribelig og kvantificerbar, hvilket uvilkårligt vil skabe en vis tvetydighed, når man forsøger at identificere de initiativer, der understøtter adfærden. Desuden beskrives medarbejderne i videntunge virksomheder som en særlig mennesketype, som "ofte er kendetegnet ved at have en akademisk uddannelse, at rette deres engagement mod professionen, at værdsætte specialist-faglighed mere end generalisme, at være meget bevidste om deres værdi for virksomheden, at have meget høje forventninger om udfordringer og udviklingsmuligheder i jobbet og at være noget svære at lede, idet de mener, at alle er bedst tjent med, at de leder sig selv" (Larsen, 2006, s. 23).

Denne artikel vil fokusere på sammenhængen mellem medarbejdermotivation og HRM i videntunge virksomheder eksemplificeret gennem en casevirksomhed. Der indledes med en præsentation af begrebet medarbejdermotivation, hvorefter situationen og forløbet i casevirksomheden beskrives. Efter en kort omtale af den metodiske tilgang præsenteres de opnåede resultater i forbindelse med reorganiseringen af HRM-aktiviteter/initiativer. Der afsluttes med en diskussion og omtale af potentielle implikationer.

### Medarbejdermotivation

Til trods for, at Maslows behovspyramide (se Maslow, 1943) ofte kritiseres for at indeholde flere svage punkter (f.eks. Drenth et al., 1984), er den så godt kendt, at den udgør

et passende udgangspunkt for en diskussion af begrebet motivation. En central pointe i Maslows behovspyramide er, at mennesker har en række basale behov, som først skal opfyldes inden højereliggende behov aktiveres og påvirker adfærd.<sup>3</sup> Der er ikke meget diskussion om, at mennesker reelt har behov, der – om ikke helt – så i hvert fald delvist, kan blive opfyldt via deres job, at nogle behov er mere basale end andre, og at mennesker er drevet eller motiveret til at tilfredsstille deres behov. Hertzberg et al. (1959) har yderligere foreslået, at for at højne motivationen skal et job indeholde såkaldt indvendig belønning (bl.a. mulighed for ansvarsfølelse, udfordringer, mulighed for forfremmelse og anerkendelse). McClelland (1985) byggede videre på disse tidligere modeller, hvor han hovedsageligt fokuserede på at beskrive forskellige typer af behov på et højere niveau: sociale behov, magtbehov samt præstationsbehov. Selvom alle tre typer af behov opleves af de fleste, afspejles individuelle forskelle i jobpræferencer og aktiviteter, der tilfredsstiller den ene type behov mere end de øvrige. For eksempel vil individer med et stort præstationsbehov være (mere) motiveret af job, der giver dem mulighed for at vise deres kompetencer og få evalueret deres præstationer, mens individer med et stort magtbehov motiveres af job, hvor de har indflydelse og beføjelser.

Andre teorier om motivation fokuserer mere på elementer af det job – eller arbejds-kontekst – der leder til motivation. Et af de centrale bidrag inden for motivation og jobdesign er Hackman & Oldham (1980), der var inspireret af specielt Herzberg samt McClelland. Her er jobbets karakteristika og indhold afgørende for den psykologiske tilstand, som individet oplever. Opleves arbejdet som i) meningsfyldt, giver det en form for ii) ansvarsfølelse og iii) viden om de faktiske aktiviteter, vil resultatet være øget motivation i form af højere engagement, større kvalitetsbevidsthed i jobbet, øget tilfredshed samt mindsket fravær.

Forventningsteorien (Vroom, 1964) argumenterer tilsvarende for, at motivation kan tilskrives tre faktorer: (i) en præstationsforventning, (ii) en resultatforventning, og (iii) valens (dvs. den værdi, det enkelte individ tillægger belønningen for sin adfærd). Motivation opstår således, når et individ forstår, at en øget indsats vil lede til forbedret præstation, og at præstationen vil resultere i en belønning, som han/hun reelt værdsætter. Målsætningsteorien har også fået en del opmærksomhed i de senere år. Locke & Lathams (1990) anfører således, at ansatte vil blive motiveret af konkrete, opnåelige, men dog moderat svære mål, specielt når de selv har været aktivt involveret i fastsættelsen af disse mål.

Generelt set antages det således, at der er et behov eller ønske, som motiverer individer til at engagere sig i en adfærd, der er rettet mod at opfylde mål. Disse behov kan blive tilfredsstillet via aktiviteter rettet mod opnåelse af målene, eller ved opnåelse af selve målet, og belønningen kan enten være indre eller ydre i forhold til jobbet, opnåelsesprocessen eller målet.

Efterhånden som samfundet og menneskene har forandret sig, har behov og ønsker naturligt også ændret sig. Dette har skabt et behov for at reevaluere de jobkarakteristika og/eller resultater (mål), der vil være motiverende. En rimelig antagelse er, at det bliver mere vanskeligt, efterhånden som mange job bliver mere diffuse, involverer stor opgavevariation, mange ansvarsområder, og endda mål som ikke altid er let definerbare eller beskrevet. For HR-funktioner vil det i så fald være nødvendigt at fokusere på både traditionelle og nyere teorier om medarbejdermotivation for at fastslå, hvordan disse kan anvendes i en moderne organisatorisk kontekst. Mere specifikt kan de evigt skiftende rammer for drift af en virksomhed og prioritering af videnrelaterede

ressourcer nødvendiggøre overvejelser om alternative måder for HR til at motivere ansatte. Det er netop denne udfordring, som casevirksomheden har stået over for.

### Casevirksomheden: UnikSoftWare

UnikSoftWare blev etableret i slutningen af 1980'erne. Virksomheden beskæftiger sig med udvikling af softwareløsninger, og dens formelle strategiske målsætning sigter mod at være førende i branchen ved at tilbyde højteknologisk, innovativt software-design til brug i en erhvervsmæssig sammenhæng. Startende med blot to softwareingeniører er virksomheden vokset støt gennem årene til nu 145 ansatte. Omtrent 125 medarbejdere er engageret i udvikling og implementering af software, både standard og specialløsninger, for en bred kundekreds. Alle softwareudviklerne har en kandidatgrad i datalogi eller lignende uddannelsesmæssig baggrund, og størstedelen har mindst 10 års erfaring i udvikling af softwareløsninger. Ud over udviklerne og det administrative personale har virksomheden en administrerende direktør (som også er ejer), en HR-chef, salgs- og marketingpersonale samt tre projektkoordinatorer til at udfylde mellemliderstillingerne.

Softwareudviklerne arbejder i permanente projektgrupper med 6-10 medlemmer i hver. Gruppernes opgaver omfatter indsamling af data om kundernes forretningsgange og design af specielle softwareløsninger til imødekomme af kundernes behov. Jobbet kræver ikke blot teknisk ekspertise, men også evnen til at analysere ofte komplekse situationer, for at kunne skabe innovative softwaredesigns. Ydermere må udviklerne være i stand til at interagere effektivt med deres kunder, både i den indledende projektfase, hvor de nødvendige data til design af løsningen indsamles, og på længere sigt, når vedligeholdelses- og servicekontrakter er etableret. Lønningerne for udviklerne er i den høje ende af gennemsnittet for branchen. Både på individuel samt projektgruppe basis udbetales bonusser ved opnåelse af fastsatte produktivitetsmål.

Set fra HR-chefens perspektiv er den største udfordring for virksomheden fastholdelse af medarbejdere, da der er stor efterspørgsel på softwareudviklere både i Danmark og internationalt. Igennem de sidste to år har der været en dramatisk stigning i antallet af ansatte, der forlader virksomheden. På baggrund af afskedssamtaler henfører HR-ledelsen den store afgang til problemer relateret til motivation. Disse gisninger støttes af den administrerende direktør, som også fortæller, at udviklingen af nye produkter og services er stagneret i løbet af den samme tid.

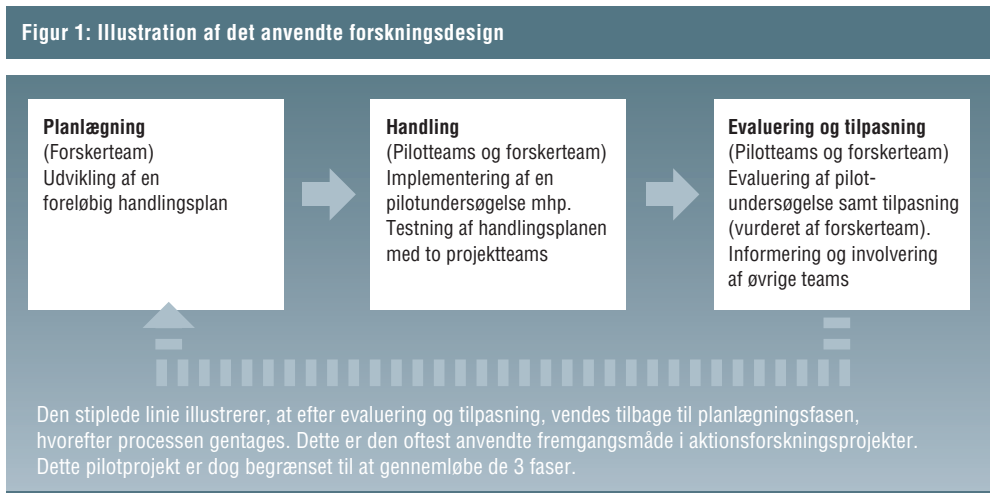
I september 2006 blev førsteforfatteren på denne artikel kontaktet af HR-chefen og bedt om at hjælpe med udviklingen af en "innovativ model" for virksomhedens HR-funktioner. Formålet med modellen var at forbedre de ansattes motivation og konsekvent tage hånd om de presserende problemer med høj medarbejderomsætning og stagnering i udviklingen af produkter og services. Derudover udtrykte HR-chefen et ønske om et nyt HRM-design, der skulle afspejle og understøtte virksomhedens overordnede strategiske målsætning om at være banebrydende inden for softwareudvikling.

Casen om UnikSoftWare er særlig interessant, fordi virksomheden kan beskrives som værende et vidensintensivt arbejdsmiljø (Lahti & Beyerlein, 2000), hvor alle i organisationen er højtuddannede og involveret i yderst tekniske job, der er kendetegnet ved, at aktiviteterne ikke er klart definerede (f.eks. etablering af kundeforhold og brug af intuition og kreativitet til udvikling af unikke løsninger). Denne kontekst er markant anderledes end de mere traditionelle produktionsorienterede virksomheder, som traditionelt har mange ufaglærte eller delvist faglærte produktionsmedarbejdere. Yderligere

er casen interessant, idet motivationsproblemer generelt ikke opfattes som værende et centralt problem blandt højtuddannede medarbejdere.

### Forskningsdesign

For både at kunne udvikle en praktisk løsning for virksomheden og studere de mekanismer, som løsningen skulle fungere med i praksis, blev det besluttet at anvende en aktionsforskningstilgang. En stor fordel ved at anvende aktionsforskning i denne situation er muligheden for at revidere implementerede løsninger, hvis senere indsamlet data (af forskningsteamet) indikerer, at dette vil være hensigtsmæssigt. Aktionsforskning omfatter en tretrinnsproces (Lewin, 1946), som gennemførelsen af processen blev inddelt efter, jf. figur 1.



Aktionsforskning skal helst udføres af et team, der inkluderer forskeren og personer fra virksomheden, som besidder en viden om den organisatoriske kontekst. Aktionsforskningsteamet i denne case bestod af førsteforfatteren, HR-chefen, den administrerende direktør, en af projektkoordinatorerne og tre softwareudviklere udvalgt af den administrerende direktør. Softwareudviklerne blev udvalgt til at deltage baseret på deres involvering i et stort antal projekter og høje anciennitet i virksomheden (4-7 år). Dataindsamlingen begyndte i april 2007 og er endnu ikke afsluttet.

I alle faser blev der gennemført en række interviews, der blev båndet, transskriberet og efterfølgende tilsendt de interviewede til en afsluttende kommentering.

### Forløb og resultater

#### Fase 1: Planlægning

Aktionsforskningsteamet var enig om, at input fra udviklerne skulle bruges mest muligt i det nye HRM-design. Derfor gennemførtes interviews med 10 softwareudviklere. Deltagelsen i interviewene foregik via selvudvælgelse. I alt meldte der sig 41 udviklere, og 10 blev udvalgt efter tidsmæssige kriterier (mulighed for at få arrangeret et interview). Udviklerne fik oplyst, at formålet med interviewene var at undersøge, om der var konkrete problemer i virksomheden, som kunne forklare vanskelighederne med at fastholde medarbejdere, samt stagnationen i udviklingen af nye produkter og services. Yderligere blev udviklerne opfordret til at give input til, hvordan HRM kunne tilrettelægges i forhold til at tage fat i disse problemer. Interviewene varede i gennemsnit mellem 45 og 50 minutter.

### Resumé af data fra interview (fase 1)

Interviewene tydede på, at der var flere faktorer, som potentielt medvirkede til en høj afgang og lav motivation i virksomheden. Men der var også ideer til forbedring af HRM, som tog fat på problemstillingerne. Sammenfattende viste interviewdataene, at følgende punkter burde overvejes i HRM-designet (nævnt efter prioritet og/eller antal af gange de blev nævnt):

1. Teamudvikling, og herunder
  - a. "mere samarbejdende adfærd" i modsætning til 'free-rider'-adfærd
  - b. Projektledelseskompetencer
  - c. Kommunikationskompetencer
  - d. Beslutningstagning i grupper
2. Forøgende muligheder for professionel vækst og udvikling, også på områder der ikke er direkte relateret til specifikke projekter
3. Ikke-økonomiske belønninger, der er gennemskueligt koblet til en individuel eller en gruppepræstation
4. Individuelt tilpasset ledelse og HR-praksisser, der kan associeres med at arbejde i en mindre virksomhed versus en stor organisation (f.eks. at være i stand til at tilpasse praksis til den enkelte medarbejder).

I alle interviewene pegede udviklerne på teamrelaterede problemer som en mulig hindring for udviklingen af nye produkter/services. For eksempel sagde en af seniorudviklerne: *"Det er sikkert et karaktertræk ved os "nørdere", men vi er ikke ret gode til at beskrive, hvad vi gør, før vi gør det, og ingen af os er gode til at spørge efter ideer eller hjælp fra hinanden. At være bedre til at arbejde som et team ville være et stort plus, men det er ikke noget, nogen har været opmærksomme på her"* (november 2007). En anden udvikler nævnte, hvad der blev refereret til som "primadonna-syndromet", som han mente, nogle af udviklerne havde. Konsekvensen af syndromet var et overfladisk samarbejde i gruppen. Disse udviklere lod til at arbejde som en del af teamet, men ville så pludseligt og dramatisk præsentere en ny ide, uden at have diskuteret den eller arbejdet med den i deres team.

Udviklerne følte, at fokus på teamudvikling også ville tilfredsstille den næstoftest nævnte problemstilling, nemlig muligheden for professionel udvikling. For eksempel nævnte flere af udviklerne, at som "computernørdere" manglede de muligvis personlige og sociale egenskaber, der kunne hjælpe dem videre i et karriereforløb eller forbedre forholdet til kolleger og kunder. I øjeblikket har udviklerne store frihedsgrader mht. at vælge efteruddannelseskurser og at deltage i faglige seminarer, men de fleste af disse muligheder er rettet mod udvikling af tekniske kompetencer.

Grundlæggende mente udviklerne, at deres lønninger var rimelige og tilstrækkelige, og at yderligere økonomiske belønninger ikke altid var en motiverende opmuntring. Dette var primært foranlediget af skattesituationen i Danmark. De udtrykte derfor interesse for flere ikke-økonomiske erkendtligheder som belønninger for særlige præstationer, f.eks. muligheder for at besøge kunder i andre lande, at blive udnævnt til teamleder på højt prioriterede projekter og/eller muligheder for forfremmelse.

Den sidste problemstilling, som udviklerne nævnte, var, at der skulle være nogle mærkbare fordele ved at arbejde i en mindre virksomhed. Ud fra deres udsagn var det f.eks. et bevidst valg at arbejde i en mindre virksomhed, selvom større virksomheder ofte gav højere lønninger og havde mulighed for flere incitamenter (f.eks. flere muligheder for forfremmelse). Ved i stedet at vælge en mindre virksomhed forventede de,

at ledelsespraksissen ville være mere individuelt tilpasset – i form af forskellige typer af belønninger efter individuelt ønske, mere aktiv deltagelse i beslutningsprocesser (f.eks. når der ansættes nye teammedlemmer), etc. Nogle af udviklerne følte, at virksomheden tværtimod var begyndt at implementere mange praksisser fra store virksomheder, til trods for at der stadig var under 150 ansatte.

### *Fase 2: Handling (Udvikling af en plan)*

På basis af det teoretiske grundlag og de data, der blev indsamlet i de indledende interviews med udviklerne, besluttede aktionsforskningsteamet, at de nye HRM-initiativer skulle give plads til individuelle forskelle med henblik på belønninger, såvel som de muligheder udviklerne havde for at opnå deres mål. Da mange af især de værdiskabende aspekter af udviklernes job ikke er let definerbare (f.eks. brug af intuition til udvikling af unikke designs), blev det desuden besluttet, at de nye HRM-initiativer ikke udelukkende skulle fokusere på specifikke jobkarakteristika, men i stedet på motivering af al adfærd, der var i overensstemmelse med organisationens målsætning: at være ledende i branchen for innovative softwaredesigns. Endeligt blev konceptet om konsensus mellem HRM og den adfærd, den skulle påvirke, anset som kritisk i forhold til organisationens strategiske målsætning.

Et pilotteam blev udvalgt af ledelsen på basis af en tidsmæssig ramme (hensynet til deltagernes kalendere) og kom til at bestå af 14 udviklere (det ene team bestod af seks udviklere og det andet af otte) samt en projektleder. Helt konkret skulle hver enkelt medarbejder inviteres til et møde med HR-chefen og en af projektlederne med henblik på drøftelse af hans/hendes personlige og professionelle mål for udvikling, og hvordan disse bedst ville kunne opnås, måles og belønnes. Resultatet af disse møder er gengivet nedenfor.

### *Resume af data fra HR planlægningsmøder (fase 2)*

Planlægningsmøderne varede i gennemsnit 3½ time hver og var uformelt struktureret. HR-chefen forklarede kort planen om at udvikle initiativer, der ville skabe balance mellem individuelle målsætninger og organisationens målsætninger. Udviklerne blev inviteret til at beskrive hvilke jobaktiviteter, der var mest tiltalende, deres styrker og svagheder, og den type af belønning eller opmuntring, de mente, var mest motiverende.

Nedenstående punkter sammenfatter essensen fra interviewene:

- Uden undtagelse udtrykte udviklerne et ønske om at udvikle deres "bløde kompetencer" (f.eks. interpersonelle og sociale evner) og sagde, at de ville blive motiveret af aktiviteter, der understøttede en sådan udvikling.
- Flere gav udtryk for, at de blev motiveret af muligheder for at "brillere" på internationale konferencer og/eller ved at deltage i seminarer og møder med andre udviklere både nationalt og internationalt. Deltagelse i eksterne arrangementer bliver med andre ord opfattet som motiverende.
- To hævdede, at de ville blive motiveret ved at blive bedt om at lede projekter, der kunne opnå omtale og opmærksomhed uden for virksomheden, og to andre medgav, at de havde lederambitioner.
- Kun én nævnte økonomiske belønninger som værende motiverende og forklarede det med en særlig interesse i pensionsmæssige forhold, da han snart fyldte 50 og for nylig havde giftet sig med en udlænding, der ikke var berettiget til statslig understøttelse.



Efterhånden som udviklerne identificerede de individuelle behov og incitamenter, de fandt attraktive, bad HR-chefen dem om at forsøge at relatere dem til organisationens målsætninger. Denne øvelse forekom relativt enkel for udviklerne i og med, at de anså forslagene om specifikke aktiviteter (f.eks. udvikling af interpersonelle kompetencer, eller deltagelse i internationale konferencer) som direkte bidragende til virksomhedens mål.

Derudover udtrykte mange, at de ville blive yderligere motiveret til at forblive i virksomheden og yde en ekstra indsats, hvis de vidste, at virksomheden prioriterede deres individuelle behov.

I den efterfølgende tid fokuserede udviklerne, HR-chefen og projektkoordinatorerne på konkrete metoder til, hvordan virksomheden kunne støtte udviklerne i at få indfriet deres behov og få opfyldt deres egne mål. For eksempel fortalte en af udviklerne, at han ofte havde overvejet at få en personlig coach til at hjælpe sig med sin generthed, og to af udviklerne nævnte, at de havde set et ledelsestræningskursus, de gerne ville deltage i.

Inden afslutningen på hver session forhandlede HR-chefen, projektkoordinatorerne og udviklerne om, hvordan de forskellige motivatorer kunne linkes til opnåede resultater. For enkelhedens skyld, blev det besluttet, at der skulle udvikles et pointsystem, som helt enkelt kunne overføre de eksisterende økonomiske belønninger til 'kredittmuligheder', der kunne bruges til kurser, coaching, internationale rejser o.l. I tillæg hertil lovede HR-chefen at udarbejde en plan for inkorporering af mange tilsvarende tiltag i de ansattes udviklingsplaner (f.eks. teamwork-kompetencer), således at alle points ikke nødvendigvis først skulle "optjenes", før de kunne anvendes.

### *Evaluering og tilpasning (fase 3)*

Opfølgende interviews med udviklerne, virksomhedschefen og projektkoordinatorerne blev gennemført henholdsvis tre og seks måneder efter begyndelsen på pilotprojektet. Interviewene varede omkring 1½-2 timer. Formålet med disse interviews var at evaluere, hvor godt handlingsplanen havde fungeret i praksis og opsamle data til anvendelse i fase 3 af projektet (tilpasning og implementering i fuld skala).

Da der ikke var indsamlet målinger af motivationen før projektets start, er resultaterne her begrænset til udviklernes og projektledernes opfattelser. Uden undtagelse så udviklerne det nye HRM-design som værende mere motiverende for både dem selv og deres teamkolleger (de gav udtryk for at de øvrige medlemmer af teamet virkede mere motiveret), primært på grund af mulighederne for, at individualisere muligheden for kompensation. De beskrev også processen med at være involveret i bestemmelse af mål og belønninger, som yderst motiverende. Derudover så projektkoordinatorerne en tydelig forbedring i udviklernes motivation, f.eks. i form af, at de påtog sig ekstra ansvar eller hjalp andre projektmedlemmer med at nå deadlines. Såvel udviklerne som projektkoordinatorerne pegede på en forøget mødedeltagelse og en øget synlighed (f.eks. være til stede på kontoret i stedet for at arbejde hjemmefra). Derudover hævdede projektkoordinatorerne, at medlemmerne af pilotteamet var blevet mere villige til at yde support til andre teams (f.eks. ved at demonstrere teknikker).

Samlet set var udviklerne overvældende tilfredse med de nye HRM-initiativer, og de fleste af dem havde allerede haft mulighed for at bruge deres belønninger, medens andre var godt på vej til at optjene deres.

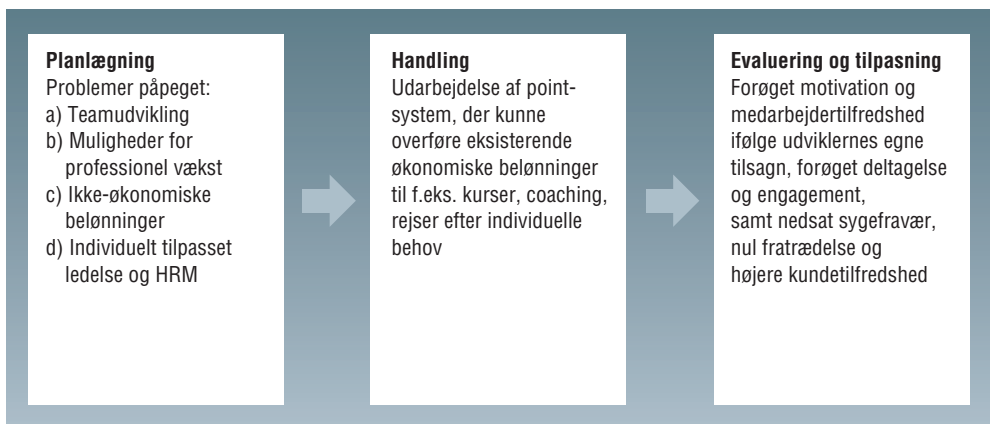


Der var foretaget nogle mindre justeringer i de oprindelige planer, der var lagt af HR-chefen, projektlederen og udviklerne, men dette var primært forårsaget af planlægningsproblemer (f.eks. hvordan den ansatte kunne opnå hans/hendes mål). HR-chefen havde yderligere forbedret de ansattes udviklingsprogram, der tilbød efteruddannelse til udviklerne, til også at inkludere et bredere udbud af kurser (f.eks. projektledelse og træning i gruppekompetence), hvilket udviklerne var meget glade for.

Udtrykt i objektive mål, rapporterede HR-chefen om en nedgang i sygefraværet blandt de to pilotteams på 70 % i løbet af den seks måneders periode, som pilotprojektet løb. Ingen af teammedlemmerne forlod virksomheden i den periode, og ingen gav udtryk for at have planer om at søge anden beskæftigelse. Den administrerende direktør rapporterede om en dramatisk stigning i antallet af positive tilbagemeldinger fra kunder gennem denne periode: andelen af kunder, der var "ovenud tilfredse" med leverede projekter, var nemlig steget fra 79 % til 98 %.

Ifølge HR-chefen svarede omkostningerne ved de belønninger og opmuntringer, som blev tilbudt udviklerne, relativt set til omkostningerne ved de tidligere udbetalte bonusser, selvom det kunne forventes, at det ikke altid ville være tilfældet. Processen med at identificere motivationsfaktorer for den enkelte udvikler samt arbejdet med at skræddersy motiveringsplanerne var temmelig tidskrævende. Så HR-chefen forudså et behov for at ansætte en medarbejder med ekspertise inden for Human Resource Development inden den endelige implementering af hele processen i virksomheden. Men som følge af den forøgede medieopmærksomhed, virksomheden havde fået, sammen med de gode tilbagemeldinger fra kunderne, var disse ekstra omkostninger ikke noget, der virkede som et alvorligt problem for ledelsen.

Figur 2: Sammenfatning af resultaterne fra de 3 faser

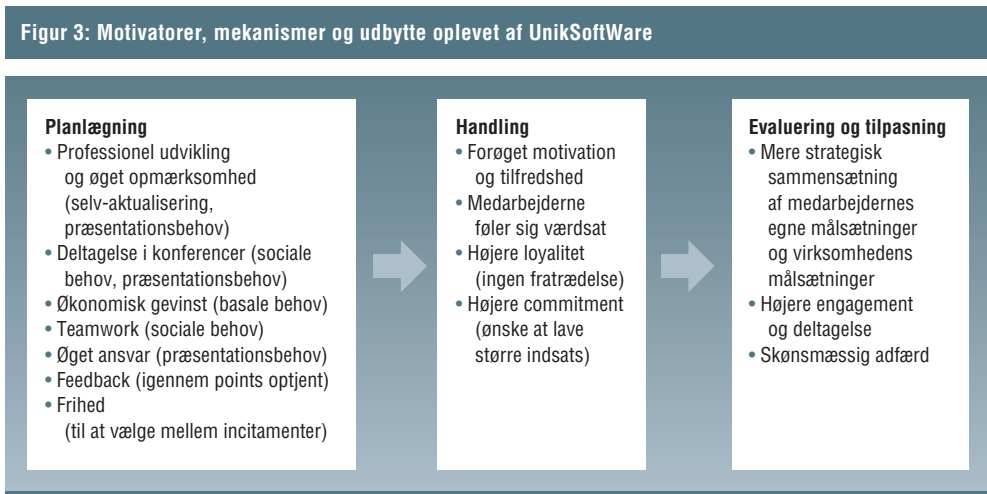


### Konklusion og implikationer

På overfladen omfatter den implementering, der er beskrevet i denne artikel, kun ét specifikt aspekt af mulige HR-initiativer, nemlig kompensation. Selvom litteraturen bestemt erkender sammenhængen mellem kompensationspraksis og motivation, var målet aldrig blot at videreudvikle og tilpasse dette aspekt. Men ved nærmere eftersyn inkluderer den implementerede løsning i denne virksomhed dog også andre HR-initiativer, herunder påskønnelse af arbejdsindsats, karriereplanlægning samt udvikling og uddannelse af de ansatte. På den måde er der blevet skabt grundlag for et bredere udvalg af muligheder vedrørende uddannelse og udvikling. Derudover er der på forsøgsbasis iværksat planer, der kan indkorporere nogle af de her beskrevne

processer i rekruttering og udvælgelse af nye medarbejdere samt processer, der fokuserer på medarbejderne.

Resultaterne af undersøgelsen understøtter forestillingen om, at opnåelsen af organisatoriske målsætninger kan være afhængig af overensstemmelsen mellem medarbejderinteresse og de handlinger, der er nødvendige for at opfylde disse målsætninger (Colvin & Boswell, 2007). Undersøgelsen påpeger også vigtigheden af at fokusere på individuelle behov, da de relaterer sig til motivation. Det fremgår af, at de ansatte i UnikSoftWare lod til at blive motiveret af mange forskellige ting, spændende fra ønsker om udvikling af teamkompetencer til deltagelse i konferencer (jf. figur 3). Derudover var processen, hvor der blev taget hensyn til den enkelte udviklers behov og interesser, i overensstemmelse med målsætningsteorien, også selvom mål for præstation ikke nødvendigvis blev fremhævet i denne case, ligesom problemstillingen omkring besværlighederne med de etablerede mål, heller ikke blev evalueret på nogen måde.



Desuden lader det til, at de nye HR-initiativer, der blev implementeret i virksomheden, kan have et særligt potentiale i forbindelse med at motivere adfærd, der går langt ud over, hvad der forventes i forhold til de enkelte jobkrav. Denne situation omtales også som discretionary behavior (skønmæssig adfærd) (Waldman, 1994), selvom der skal tages højde for, at karakteren af udviklernes job kan gøre det at skelne mellem specifikke arbejdsopgaver og den skønmæssige adfærd mere diffus. Men et teams villighed til at dele viden med andre team er kendetegnende for skønmæssig adfærd, hvilket også gælder det at yde ekstra opmærksomhed til kunderne.

Resultater fra et enkelt casestudie, og i særdeleshed et, hvor der kun deltog 14 teammedlemmer fra to pilotteam, kan næppe generaliseres. Med andre ord er alle resultater og konklusioner i bedste fald blot indikationer. Men selvom der skal gå endnu et stykke tid, førend det kan vurderes, om den aktuelle tilfredshed kan henføres til mere end den ændrede situation, indikerer resultaterne, at også videnmedarbejdere kan motiveres, selvom det ikke nødvendigvis sker efter helt de samme retningslinier, som benyttes i "almindelige" produktionsvirksomheder.

Det er centralt at få sat fokus på, hvorvidt den her beskrevne proces vil være rentabel i praksis for virksomheder med flere ansatte. Den tid, som det har krævet at gennemføre processen i denne case, vil nemt kunne være en uoverkommelig omkostning i

en anden kontekst, hvorfor det vil være nødvendigt at overveje, om det er muligt at systematisere processen på en eller anden måde. Det kan f.eks. være værd at overveje, hvorvidt processen med identifikation af potentielle motivatorer kan håndteres effektivt gennem undersøgelser og spørgeskemaer til de ansatte.

Processen beskrevet i denne artikel har krævet opbakning fra ledelsen. Selv om pilotprojektet ikke har haft specifikt fokus på ledelsens rolle i processen, ligger det fast, at omstruktureringen af virksomhedens HR-aktiviteter har berøringsflader over til ledelsens rolle og syn på den overordnede ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer. For at kunne inddrage medarbejderne i processen som belyst i casevirksomheden, kræver det villighed fra ledelsens side til at slippe en del af kontrollen for at give medarbejderne lov til at være med til at udforme deres arbejde på en sådan måde, at det kan være med til at tilfredsstille deres respektive behov. Afvikling af kontrol er en væsentlig udfordring for ledelsen (Jagd 2009), men det er et centralt element i den (tillidsbaserede) ledelse, der skal til for at opbygge en kultur, der bl.a. understøtter innovation, læring og vidensdeling (Jagd 2009).

### Summary

This article builds on the findings of a pilot project in a medium-sized, knowledge-intensive enterprise which had experienced problems with staff motivation. The enterprise therefore wanted to restructure its initiatives in Human Resource Management (HRM) and, simultaneously, clarify the coupling between these activities and the strategic goal of the organisation. The case is interesting in that focus, in connection with staff motivation, more often is on manufacturing enterprises. The introduction offers a short review of literature on HR and staff motivation, and the use of an action research methodology then develops into an innovative approach to design the HR-initiatives implemented by the enterprise. This contributes a practical example of a process model to be used by management in the restructuring of HR-initiatives in a knowledge-intensive organisation.

### Noter

1. Kontakt: fraj@asb.dk
2. Der refereres i litteraturen til disse klynger som High Performance Work Practices (Emmot, 1997), innovativ praksis (Macduffie, 1995), progressiv praksis (Delaney, 1996), og indsigtfuld praksis (Guest et al., 2000).
3. Maslow arbejder med fem niveauer af behov: i) fysiske behov, ii) tryghedsbehov, iii) sociale behov, iv) ego behov samt v) selvaktualiseringsbehov.

### Litteratur

- Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness, & Growth*. New York, Free Press.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45: 587-597.
- Boning, B., Ichniowski, C. & Shaw, K. (2001). Opportunity Counts: Teams and the Effectiveness of Production Incentives. NBER Working Paper 8306 (May).
- Boswell, W.R. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of "line of sight," out of mind. *International Journal of Human Resource Management*, 17: 1489-1510.
- Colvin, A.J.S. & Boswell, W.R. (2007). The problem of action and interest alignment: Beyond job requirements and incentive compensation. *Human Resource Management Review*, 17: 38-51.
- Delaney, F. (1996) Theoretical issues in intersectoral collaboration. I Scriven, A. and Orme, J. (Eds.) *Health Promotion: Professional Perspectives*. Macmillan, London.
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal*, 39: 949-969.
- Delery, J. & Shaw, J. (2001). The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension. I G. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20. Oxford, UK: Elsevier Science.

- Drenth, P.J., Thierry, H., Willems, P.J., & de Wolff, C. J. (1984). *Handbook of Work and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley and Sons, Inc.
- Emmott, M. (1997). Preface. I Patterson M., West M., Lawthorn R. and Nickell S. (Eds.) *The Impact of People Management on Business Performance*. London:IPD
- Gant, J., Ichniowski, C., & Shaw, K. (2002). Social capital and organizational change in high-Involvement and traditional work organizations. *Journal of Economics & Management Strategy*, 11(2): 289-328.
- Guest, D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3): 263-276.
- Guest, D., Michie, J., Sheehan, M., Conway, N., & Metochi, M. (2000). *Effective People Management*, London: CIPD.
- Hackman, J. R. & Oldman, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hertzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Ichniowski, C. & Shaw, K. (1997). The effects of human resources management practices on productivity: A study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3): 291-313.
- Jagd, S (2009). Tillidsbaseret ledelse – en ny udfordring for ledere? *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, nr. 3. September, 7-21
- Jensen, M. C. & Mechling, W. H. (1992). Specific and General Knowledge and Organizational Structure. I Werin, L. and Wijkander, H. (Eds.) *Contract Economics*. Oxford: Blackwell.
- Lahti, R. K. & Beyerlein, M. M. (2000). Knowledge transfer and management consulting: A look at 'the firm' . *Business Horizons*, 43(1), 65-74.
- Larsen, H. H. (2006). *Human Resource Management: License to Work - Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* Danmark: Valmuen Publishing.
- Laursen, K. & Foss, N.J. (2003). New Human Resource Management Practices, Complementarities, and the Impact on Innovation Performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2): 243-63.
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2(4): 34-46.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Macduffie, J.P. (1995). Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*: 370-396.
- McClelland, D. (1985). *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Schuler, R. S. & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategy with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 3: 207-219.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: Wiley.
- Waldman, D. A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19: 510-536.
- Wright, P., & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23: 756-772.