

**Tonje Aanerød (626)**

---

**Fastlønn og arbeidsinnsats:  
Motivasjon sin modererende rolle**

**Bacheloroppgave mai 2017**

**Bachelorstudium i Økonomi og administrasjon**

**Handelshøyskolen ved Høgskolen i Oslo og Akershus**

**Veileder: Robert Buch**

## Sammendrag

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats, samt den modererende rollen til motivasjon på denne sammenhengen. Det ble skilt mellom indre- og ytre motivasjon, så studien sjekket effekten av to forskjellige moderatorer på sammenhengen. For å undersøke dette ble problemstillingen ”*Vil effekten av fastlønn på arbeidsinnsats avhenge av indre- og(eller) ytre motivasjon?*” forsøkt besvart. Datainnsamlingen foregikk via en spørreundersøkelse som endte med 4 518 respondenter blant medlemmer av Finansforbundet. For å undersøke disse dataene ble det benyttet diverse analysemetoder, blant annet korrelasjon- og regresjonsanalyse. Det ble diskutert om det finnes en synergi mellom moderatorene og prososial motivasjon. Videre ble det antatt at indre motivasjon styrker den prososiale motivasjonen, mens ytre motivasjon fortrenger den prososiale motivasjonen. Analysene viste at indre motivasjon har en positiv signifikant effekt på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats, mens ytre motivasjon ikke viste en signifikant effekt. Disse funnene antyder at ansatte som er indre motivert vil jobbe hardere og yte mer på jobb, antageligvis fordi de trives godt i jobben, og dermed gjerne ønsker å gi noe igjen til bedriften for lønnen de får. Det er dermed ønskelig for arbeidsgivere å ha ansatte som er mest mulig indre motivert for å få høyere arbeidsinnsats ut av lønnen de utbetaler til sine ansatte. Tilslutt ble også studiens begrensinger diskutert, og forslag til fremtidig forskning presentert.

## Forord

Arbeidet med denne bacheloroppgaven har vært en meget lærerik og spennende prosess. I perioder har det også vært frustrerende og utfordrende, men likevel er jeg nå veldig fornøyd med resultatet det har ført til. Jeg synes temaet har vært interessant å jobbe med noe som har hjulpet mye på motivasjonen i arbeidet, selv om motivasjonen selvfølgelig ikke alltid har vært på topp gjennom hele prosessen.

Det er flere som fortjener å takkes for at det har vært mulig for meg å gjennomføre denne studien. Først vil jeg starte med å takke de tre forskerne ved Handelshøgskolen BI som gjennomførte undersøkelsen som ligger til grunn for min studie. Jeg vil også takke alle respondentene som svarte på undersøkelsen slik at jeg fikk informasjonen jeg trengte for å undersøke min problemstilling.

Sist, men ikke minst vil jeg takke min veileder Robert Buch. Tusen takk for at du har delt din kunnskap og faglige innsikt med meg, og for alt du har lært meg i løpet av denne prosessen. Jeg må også trekke frem hvor rask du er til å svare på mine spørsmål, og hvor lett du er å komme i kontakt med når jeg til tider har stått litt fast.

Helt til slutt vil jeg også takke studiekamerater og gode venninner som har bidratt med støtte og oppmuntring, og stilt opp som gode sparringspartnere.

Oslo, 19.mai 2017

Tonje Aanerød

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag</b> .....	<b>ii</b>
<b>Forord</b> .....	<b>iii</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problemstilling og formål .....	2
<b>2. Teori</b> .....	<b>3</b>
2.1 Selvbestemmelsesteorien .....	3
2.2 Sosial bytteteori .....	4
2.2.1 Indre motivasjons modererende rolle.....	5
2.2.2 Ytre motivasjons modererende rolle.....	7
<b>3. Metode</b> .....	<b>8</b>
3.1 Undersøkelsen og utvalget.....	8
3.2 Måleinstrumenter .....	9
3.2.1 Fastlønn.....	9
3.2.2 Indre motivasjon .....	10
3.2.3 Ytre motivasjon .....	10
3.2.4 Arbeidsinnsats.....	10
3.2.5 Kontrollvariabler .....	10
3.3 Analyse .....	11
<b>4. Resultater</b> .....	<b>11</b>
<b>5. Diskusjon</b> .....	<b>16</b>
5.1 Begrensninger .....	19
5.1.2 Anbefalinger.....	20
5.2 Fremtidig forskning .....	21
<b>6. Konklusjon</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Bibliografi</b> .....	<b>23</b>

## Modelliste

<b>Figur 1:</b> Konseptuell modell .....	<b>2</b>
<b>Tabell 1:</b> Deskriptiv statistikk, korrelasjon og relabilitet .....	<b>13</b>
<b>Tabell 2:</b> Regresjonsanalyse .....	<b>14</b>
<b>Figur 2:</b> Indre motivasjon sin modererende rolle på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats .....	<b>16</b>

## 1. Innledning

Det er lenge blitt forsket på effekten lønn har på arbeidsinnsats. Hovedsakelig har man da brukt en mediert modell som viser at effekten lønnsnivået har på arbeidsinnsats kan forklares av type motivasjon (del Mar Salinas-Jiménez, Artés et al. 2010). Det kan være flere virkningsmekanismer som kan forklare hvorfor lønn fører til økt innsats. En av disse kan være sosiale bytterelasjoner. Likevel vil motivasjon trolig kunne spille en viktig rolle, men da som en forsterker av denne virkningsmekanismen. Derfor skal jeg se på hvordan sammenhengen mellom lønn og arbeidsinnsats påvirkes av motivasjon som moderator. Er det slik at sammenhengen mellom lønnsnivå og arbeidsinnsats avhenger av om man er indre- eller ytre motivert? Vil lønnsnivået bare ha en positiv sammenheng med arbeidsinnsatsen om man er ytre motivert?

I følge sosial bytteteori vil høyere lønn for de ansatte gi en følelse av at de burde gi noe tilbake til bedriften og som da kan føre til at man jobber hardere (Shore, Bommer et al. 2009). Sosial bytteteori er basert på samhandlinger motivert av hva hver enkelt gir og får, og er basert på frivillighet. Det innebærer altså at sosiale bytter er diffuse og ikke spesifiserte forpliktelser (Buch, Dysvik et al. 2016). Det er et bytteforhold som baserer seg på at en aktør frivillig gjør eller gir noe til en annen som igjen fører til at mottakeren føler seg forpliktet til å gi noe tilbake i gjengled. Dette impliserer da at jo høyere lønn man gir de ansatte, jo større forpliktelse vil de føle til firmaet og vil ønske og gi noe igjen, og dermed jobbe hardere (Ryan and Connell 1989). Dette stemmer i hvert fall i teorien med sosial bytteteori, men i praksis er ting mer komplisert. Det er selvfølgelig mange andre faktorer som også spiller inn på ansattes arbeidsinnsats. Noen eksempler på faktorer som kan påvirke arbeidsinnsatsen er blant annet kjønn (Gorman and Kmec 2007), utdanningsnivå (Cortese 2003), og sivilstatus og barn (Kaufman and Uhlenberg 2000). Ellers er det også flere psykologiske faktorer som også spiller inn, som blant annet trivsel og utviklingsmuligheter (Scott-Ladd, Travaglione et al. 2006). Likevel er det påvist at det finnes en sammenheng mellom lønnsnivå og arbeidsinnsats. Hvor sterk denne sammenhengen er varierer (Bielby and Bielby 1988). At det er variasjon i funnene tyder på at sammenhengen har en moderator. Derfor skal jeg i analysedelen undersøke om hvor sterk denne sammenhengen er kan forklares av ansattes motivasjon.

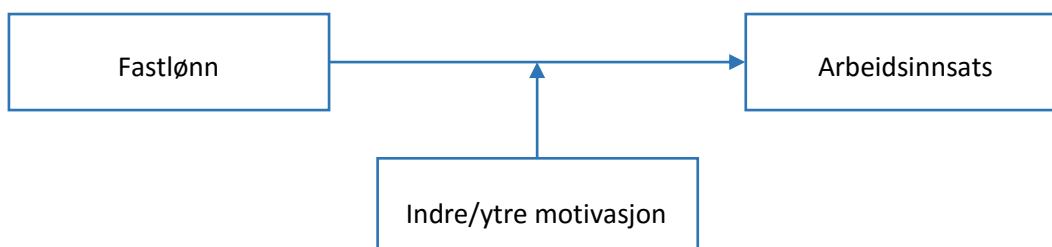
En ansatt som er indre motivert er oppriktig interessert i arbeidet, og jobben i seg selv er tilfredsstillende (Herzberg 1966). I følge Herzberg (1966) gjør man dermed

arbeidsoppgavene fordi man liker det og trives med det. Videre mente han (Herzberg 1966) at en ansatt som er ytre motivert derimot jobber for motiver som ligger utenfor arbeidsoppgavene. De er motivert av anerkjennelse eller belønning. Man jobber altså for å få noe igjen. Det er et tydelig skille mellom disse to typene av motivasjon, og hva som driver de ansatte i arbeid sitt (Deci and Vansteenkiste 2004). Vil dette skillet gjenspeile seg i effekten lønnsnivået har på arbeidsinnsatsen? I følge definisjonene av motivasjon vil en ansatt som er ytre motivert legge mye større vekt på lønnsnivået enn en som er indre motivert. Betyr det at effekten lønnsnivået har på arbeidsinnsatsen avhenger av at den ansatte er ytre motivert? Det er dette modererte forholdet som skal analyseres i denne bacheloroppgaven.

## 1.1 Problemstilling og formål

For å undersøke denne sammenhengen skal jeg benytte en interaksjonsmodell, og har endt opp med følgende problemstilling:

*Vil effekten av fastlønn på arbeidsinnsats avhenge av indre- og(eller) ytre motivasjon?*



**Figur 1:** Konseptuell modell

Ved bruk av denne modellen er formålet og det tilsiktede bidraget av den foreliggende studien todelt. For det første, ved en anvendelse av sosial bytteteori (Blau 1964) og selvbestemmelsesteori (Ryan and Deci 2000), er hensikten å bidra ved å kartlegge hvilken fastlønn som er mest sannsynlig å resultere i økt arbeidsinnsats. For det andre, vil studien være av praktisk betydning. Hvis fastlønn er mindre sannsynlig å resultere i økt arbeidsinnsats hos ansatte som er ytre motivert, antyder dette at det vil være ønskelig for arbeidsgiver å iverksette tiltak for å øke ansattes indre motivasjon. Dette da for å få mest mulig ut av lønnen de utbetaler til sine ansatte.

## 2. Teori

I dette kapitlet skal jeg presentere teorier og litteratur som vil være det teoretiske grunnlaget oppgaven bygges på. Det er mye relevant teori som kan trekkes inn for å undersøke min problemstilling så noen avgrensninger er jeg nødt til å ta. I hovedsak vil oppgaven bygge på selvbestemmelsesteorien (Deci and Ryan 2010) og sosial bytteteori (Blau 1964), men andre teorier vil også være nødvendig å trekke inn. Først vil selvbestemmelsesteorien bli forklart, og deretter vil sosial bytteteori og første hypotese bli presentert. Videre vil prososial motivasjon bli introdusert sammen med de to siste hypotesene.

### 2.1 Selvbestemmelsesteorien

Motivasjon har en sentral rolle i både i selvbestemmelsesteorien, og i min studie som moderator. Dermed er det naturlig å starte med en introduksjon av hva motivasjonsbegrepet går ut på. I følge Deci og Vansteenkisten (2004) betyr ytre motivasjon at adferden er drevet av forhold utenfor selve handlingen. Drivkraften bak slik motivasjon ligger i ytre forhold, man søker en form for ekstern belønning og handlingen er ikke tilfredsstillende i seg selv. Det er derfor denne typen motivasjon vanligvis blir betraktet i økonomiske analyser (del Mar Salinas-Jiménez, Artés et al. 2010). I motsetning er indre motivasjon at individet er motivert av selve handlingen (Amabile, Hill et al. 1994). Videre påstår Amabile (1994) at det er handlingen i seg selv er tilfredsstillende og det er bakgrunnen for at man ønsker å utføre handlingen - ikke resultatet og belønningen man får i etterkant. Nyere litteratur innen sosial psykologi viser at skillet mellom indre og ytre motivasjon er mer uklart, og at motivasjon kan forekomme som en blanding av de to ytterpunktene. Deci og Ryan (2000) har laget et rammeverk som skiller mellom fire ulike typer av ytre motivasjon med varierende grader av internalisering og selvbestemmelse. Derimot har jeg i min forskning valgt å kun ta for meg to typer motivasjon i den foreliggende studien. Dette for å forenkle modellen noe og fordi det er tilstrekkelig å se på de ekstreme tilfellene for å analysere min problemstilling. I tillegg har forskning vist at det er svært vanskelig å empirisk skille mellom disse formene for motivasjon (Kuvaas and Buch 2014). Modellen fokuserer derfor på ytterpunktene, og skiller bare mellom indre- og ytre motivasjon.

Dette er sentrale aspekter i selvbestemmelsesteorien. I følge teorien har mennesker en medfødt drivkraft til aktivt å forsøke og utvikle ferdigheter, oppsøke utfordringer og nye

aktiviteter, selv uten å oppnå noen ytre belønning. Dette er også kjernen og en grunnleggende faktor for indre motivasjon. Teorien mener mennesker har tre primære behov som motiverer adferden deres - autonomi, kompetanse og tilhørighet (Niemic and Ryan 2009). Altså, vil indre motivasjon forekomme lettere hos ansatte som har kontroll over sine egne valgmuligheter, som opplever at de mestrer, og som føler at de bidrar til noe som er større enn dem selv (Deci and Ryan 2010). I følge Ryan og Deci (2010) er det en essensiell forutsetning at disse behovene er dekket for at man skal kunne opprettholde og fremme indre motivasjon. Forskning på indre og ytre motivasjon viser at ytre belønning reduserer den indre motivasjonen (Vansteenkiste, Lens et al. 2006), mens positive tilbakemeldinger styrker indre motivasjon (Deci and Vansteenkiste 2004). Et interessant funn er at når man begynner å kontrollere og belønne adferd som i utgangspunktet var indre motivert, så reduseres den indre motivasjonen og adferden blir mer ytre motivert (Jakobsen 2012). Trolig fordi det reduserer tilfredsheten av behovet for autonomi.

## 2.2 Sosial bytteteori

Teorien om sosial adferd som et bytteforhold i sosiale relasjoner krediteres ofte til Blau (1964). I boken hans er grunnlaget for teorien beskrevet ved at personer etablerer sosiale relasjoner fordi de forventer at relasjonen vil være givende og verdifull. Videre opprettholder man relasjonen om man opplever den som givende, og oppnår sosiale eller materielle goder ut av det. Kanskje det aller viktigste innen sosial bytteteori er hvordan sosiale bytterelasjoner skiller seg fra økonomiske bytterelasjoner (Blau 1987). I følge Blau (1968) er den største forskjellen at økonomiske bytter er spesifisert på forhånd mens et sosialt bytte er uspesifiserte diffuse forpliktelser. Ved sosiale bytter er hver part nødt til å ha tillitt til hverandre og stole på at den andre parten ved et senere tidspunkt vil gjengjelde tjenesten.

For å trekke dette mer mot min problemstilling må vi se på teorien i sammenheng med relasjonen mellom ansatte og organisasjonen. Her sier teorien at ansatte bytter sin arbeidskraft mot sosiale og økonomiske goder fra organisasjonen, og at disse byttene deretter utvikler seg til økonomiske og sosiale bytterelasjoner (Zafirovski 2005). I tilfellet hvor det oppstår en sosial bytterelasjon vet ikke den ansatte hva eller når man får igjen for ekstrainsatsen, men man har tillitt til at arbeidet ikke vil være forgjeves (Buch, Dysvik et al. 2016). De ansatte som opplever en sterk sosial bytterelasjon vil føle en sterk forpliktelse til å gjengjelde støtten og fordelene de får fra organisasjonen, og vil derfor yte ekstra utover



minimumskravet av hva som forventes av dem (Blau 1964). Derimot om man utvikler en økonomisk bytterelasjon vil de ansatte ikke være villige til å yte noe ekstra utover hva som forventes av dem. Fokuset vil være rettet mot avgrensede og på forhånd spesifiserte bytter, i tillegg til at de gjerne er av finansiell og kortsiktig art (Podolny 1994). Som for eksempel ekstrainsats i bytte mot bonus, ekstra feriedager eller andre materielle goder. Altså, bytter ansatte sin arbeidskraft for å i gjengjeld få tilbake lønn fra arbeidsgiveren. Det impliserer at de ansatte vil yte den innsatsen de mener er i tråd med hva de får i lønn. Dermed ender jeg opp med følgende hypotese på bakgrunn av sosialbytteteori:

*Hypotese 1: Fastlønn påvirker arbeidsinnsats.*

For å oppsummere før vi ser nærmere på effekten av moderatorene, så er det på bakgrunn av sosial bytteteori og teorien om motivasjon spesielt to forhold som er verdt å merke seg. Ut ifra sosial bytteteori er en sosial bytterelasjon positivt både for den ansatte og for organisasjonen, og en økonomisk bytterelasjon negativt både i form av lavere arbeidsinnsats og ekstraarbeid. Altså, burde man forvente at effekten lønn har på arbeidsinnsatsen er sterkere og mer positiv for de som er indre motivert, i forhold til en svakere effekt hos de ansatte som er ytre motivert. Derimot sier jo teorien om motivasjon at det er arbeidet i seg selv som motiverer de indre motiverte, og at de ytre motiverte motiveres av belønningen i etterkant. Derfor er det viktig å bemerke seg at jeg i denne studien ser på indre- og ytre motivasjon som potensielle betingelser som påvirker effekten av virkningsmekanismen som er den sosiale bytterelasjonen.

### 2.2.1 Indre motivasjons modererende rolle

Hovedkonklusjonen i forskning på organisasjonsrelasjoner er at ansatte som opplever å ha en sosial relasjon til organisasjonen er mer motiverte og leverer høyere arbeidsinnsats. Derimot viser det seg at ansatte som opplever å ha en økonomisk relasjon til organisasjonen er mindre motivert, og yter dårligere arbeidsinnsats (Kuvaas and Dysvik 2009). Allerede i denne forskningen ser vi at det er en sammenheng mellom motivasjon og arbeidsinnsats. På bakgrunn av blant annet dette har blitt gjort flere interessante eksperimenter for å finne ut hva som motiverer ansatte til å arbeide. Dan Ariely som er forsker innenfor adferdsøkonomi, er en av dem som har utført diverse eksperimenter på dette området (Norton, Mochon et al. 2011). Et av eksperimentene gikk ut på å betale deltakerne til å bygge en legofigur for en gitt pris (Ariely, Kamenica et al. 2008). Deretter ble

figuren satt vekk og de ble tilbudt å bygge samme type figur på nytt, men denne gangen for en lavere pris. Dette gjentok seg helt til deltakerne tilslutt ikke lenger ønsket å bygge flere legofigurer. I eksperimentet så man en tydelig sammenheng mellom hvor glad deltakerne var i å bygge LEGO og hvor mange figurer de bygde (Mochon, Norton et al. 2012).

Deltakerne som likte å bygge LEGO bygde langt fler figurer - og til lavere pris, fordi de koste seg og hadde deg gøy mens de bygde. Deltakerne som var mindre glad i å bygge LEGO ga seg derimot mye tidligere, de gjorde det bare for pengene og for dem var det tilslutt ikke verdt det å bygge flere figurer. Ariely (2008) konkluderte med at de som trives med arbeidsoppgavene jobber hardere for lavere lønn. I følge dette eksperimentet vil altså ansatte som er indre motivert jobbe hardere for en lavere lønn, mens ansatte som er ytre motivert vil kreve en høyere lønn for å jobbe like hardt. På en annen side kan man se på funnet ved at den indre motivasjonen forsterker den allerede prososiale motivasjonen som stammer fra lønnen.

Videre kan man sette sosiale bytterelasjoner opp mot prososial motivasjon som kommer fra at man opplever å bli investert i på en langsiktig måte, og at man blir verdsatt for den man er og ikke bare det man nylig har gjort. Indre motivasjon kan være en viktig bestigelse som forsterker denne effekten (Quinn 2005). Dette impliserer at de som mottar høy fastlønn er villige til å stå på ekstra fordi de føler en følt forpliktelse til å gi noe tilbake til de som behandler dem bra. Likevel kan effekten avhenge av om man er indre eller ytre motivert (Grant 2008), og det er det jeg skal undersøke. For å se på dette i en moderert modell må man se på funnet som en synergi. Er det en synergi slik at indre motivasjon øker effekten av den prososiale motivasjonen som stammer fra høy fastlønn? Et eksempel er funnet av Grant (2008) sin forskning på 58 brannmenn hvor man fant at indre motivasjon styrket forholdet mellom prososial motivasjon og overtidsutholdenhet.

Prososial motivasjon er et ønske om å tilfredsstille andre mennesker (Batson 1987). Nyere forskning påstår at prososial motivasjon øker prestasjonen, innsatsen og utholdenheten ved at man føler en dedikasjon til arbeidet (Thompson and Bunderson 2003), og en følt forpliktelse til de menneskene som drar nytte av ens arbeid (Grant 2007). Det er også studier som mener at prososial motivasjon ikke har noen signifikant effekt på arbeidsinnsats og prestasjon (Konovsky and Organ 1996). Grant (2008) hevder at årsaken bak disse motstridende funnene er at det ikke er tatt høyde for de forskjellige dimensjonene av prososial motivasjon. Han mener at prososial motivasjon forsterker arbeidsinnsatsen og prestasjonene når arbeiderene i tillegg er indre motivert (Grant 2008).

Dette kan forklares ved at det er en synergi mellom prososial motivasjon og indre motivasjon, og at de sammen forsterker både innsats og prestasjon. Når den indre motivasjonen er høy karakteriseres prososial motivasjon av at de ansatte føler at arbeidsoppgavene deres står i samsvar med sine egne personlige mål, de trives med arbeidsprosessen, og verdsetter det å hjelpe andre (Gagné and Deci 2005). Derimot når den indre motivasjonen er lav karakteriseres prososial motivasjon ved at de ansatte ikke trives med det arbeidet de gjør, men at de presser seg til å gjøre det for å hjelpe andre (Ryan and Connell 1989). Dermed impliserer dette at når den indre motivasjonen er høy vil prososial motivasjon ha en positiv innvirkning på arbeidsinnsats. På bakgrunn av dette har jeg følgende hypotese:

*Hypotese 2: Indre motivasjon forsterker effekten av fastlønn på arbeidsinnsats.*

### 2.2.2 Ytre motivasjons modererende rolle

For ansatte som er ytre motivert og ikke trives med arbeidsoppgavene sine resulterer prososial motivasjon i at de gjør arbeidsoppgavene sine fordi de føler seg presset til å gjøre dem for å tilfredsstille andre (Cunningham, Steinberg et al. 1980). Dette går i mot en av kjernebetingelsene i selvbestemmelsesteorien, som er at ansatte foretrekker å styre sin egen adferd selv, fremfor det å være underlagt andres vilje (Deci 1971). Ved at ansatte føler seg presset til å yte og bidra med mer enn de trives med, vil deres autonomi bli svekket og dette kan medføre at deres prestasjon og innsats blir dårligere (Gagné and Deci 2005). Altså, for ytre motiverte ansatte vil prososial motivasjon ved liten sannsynlighet ha en positiv effekt og forsterke arbeidsinnsatsen, i motsetning til ansatte som er indre motivert.

Gneezy og Rustichini (2000) har gjennomført studier av effekten ytre motivasjon har på prososial motivasjon. De gjennomførte en studie blant israelske elever som skulle samle inn penger til et veldedig formål. De ble delt inn i tre grupper hvor første gruppen fikk 10% kommisjon, den andre gruppen fikk 1% kommisjon mens den tredje gruppen ikke fikk noen kommisjon. Den tredje gruppen som ikke fikk noen kommisjon – eller visste at de andre gruppene fikk det, samlet inn mest penger, altså bare for å bidra til et godt formål. Den andre gruppen som fikk 1% kommisjon samlet inn aller minst penger, sannsynligvis grunnet redusert prososial motivasjon siden de ble betalt for jobben de gjorde. 1% kommisjon er jo ikke mye penger, og absolutt ikke nok til å dekke tapet av prososial motivasjon med ytre motivasjon. Den første gruppen som fikk 10% kommisjon samlet inn mer penger fordi mer

av tapet av prososial motivasjon ble erstattet med ytre motivasjon, men likevel ikke nok siden de samlet inn mindre enn gruppen som ikke fikk betalt i det hele tatt. Etter at man hadde trukket fra lønnen til gruppene som fikk kommisjon ble nettobeløpet som ble donert også betydelig mindre, og skillet mellom dem og gruppen som ikke fikk noen kommisjon ble enda større. Altså, prososial motivasjon ved innsamling av penger til et veldedig formål fortrenses av ytre insentiver til å få en del av pengene selv. Dermed kan fastlønn føre til at den prososial motivasjon fortrenses på grunn av fokus på ytre insentiver (Deci, Koestner et al. 1999). Dette resulterer i den tredje og siste hypotesen:

*Hypotese 3: Ytre motivasjon svekker effekten av fastlønn på arbeidsinnsats.*

### 3. Metode

Dette kapittelet vil dreie seg om den metodiske prosessen i oppgaven. Jeg vil først beskrive undersøkelsen som vil bli brukt som grunnlag for analysene senere i oppgaven. Deretter vil innsamlingsprosessen og informantene bli beskrevet. Videre vil måleinstrumentene bli presentert og forklart, og til slutt vil selve gjennomføringen av analysen bli gjennomgått.

#### 3.1 Undersøkelsen og utvalget

Våren i 2012 ble det gjennomført en undersøkelse blant Finansforbundets medlemmer. Undersøkelsen ble gjennomført av tre forskere ved Handelshøyskolen BI i Oslo på oppdrag fra Finansforbundet, og ved bruk av deres egen medlemsliste. Medlemslisten hadde 22 893 gyldige e-postadresser og mulige respondenter. For at respondentene ikke skulle påvirkes av deres egne svar ble undersøkelsen gjennomført i to runder med en måneds mellomrom (Podsakoff, MacKenzie et al. 2012). Dette for å redusere sannsynligheten for metodevarians. I tillegg ble det fortalt at undersøkelsen ble godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) som også reduserer felles metodevarians, og sikrer respondentenes personvern. Deltakerne ble også informert om at undersøkelsen ville bli behandlet konfidensielt, og at det ikke ville bli gitt noen rapport til Finansforbundet som ville kunne identifisere dem. Bakgrunnen for dette var å redusere responsforvrenging i undersøkelsen (Chan and Lance 2009). I første runde var det 6 571 av medlemmene som gjennomførte undersøkelsen, som tilsvarer en gjennomføringsprosent på 28,7%. I neste omgang var det bare medlemmene som hadde deltatt i første runde som var aktuelle. Dette medførte at andre del av undersøkelsen bare ble sendt til disse medlemmene. Tilslutt

endte man da opp med et fullstendig datasett med informasjon fra 4 518 medlemmer som deltok i undersøkelsen ved både tidspunkt 1 og 2. Dette tilsvarte en svarprosent på 68,7% i andre runde.

Det var flest kvinner som deltok i undersøkelsen 57,2%, mens 42,4% var menn og 0,4% var ukjent. Gjennomsnittsalderen deres var like over 48 år. Over halvparten hadde fullført 1-4år utdanning på universitet eller høyskole 51,3%, som dermed var det mest vanlige utdanningsnivået blant respondentene. Deretter fulgte fullført videregående utdanning som det nest vanlige utdanningsnivået med 23,1%. Det var 12,3% som hadde gått yrkesskole eller tatt fagutdanning, 11,4% som hadde gått på universitet eller høyskole i mer enn 4 år, mens det bare var 1,8% som kun hadde fullført grunnskolen. Lønnsnivået blant respondentene var nærmest en litt topptung normalfordeling. 37,8% tjente mellom 401.000 og 500.000 kroner i året. Og henholdsvis 20,8% hadde et lønnsnivå mellom 301.000 og 400.000, og 20,4% lå mellom 501.000 og 600.000 kroner. Det var 10,5% som hadde et lønnsnivå mellom 601.000 og 700.000 kroner, 8,2% som tjente over 700.000 kroner, mens det bare var 1,6% som tjente mellom 201.000 og 300.000 kroner. Det var også 0,2% som tjente under 200.000 kroner, og 0,3% som var ukjent. Hvordan hver variabel er målt blir dypere spesifisert i neste delkapittel.

## 3.2 Måleinstrumenter

For å analysere forholdet mellom arbeidsinnsats og fastlønn, og den modererte rollen til motivasjon, ble arbeidsinnsats sett på som den avhengige variabelen, fastlønn som den uavhengige variabelen, og indre og ytre motivasjon som moderatorer. I tillegg til disse variablene var også fem kontrollvariabler inkludert i analysen. Bortsett fra arbeidsinnsats som ble målt ved tidspunkt 2, ble alle de andre variablene målt ved tidspunkt 1.

### 3.2.1 Fastlønn

Fastlønn ble målt ved at informantene selv rapporterte sitt eget lønnsnivå. Det ble målt på en ordensskala fra 1 til 7, hvor 1 tilsvarte et lønnsnivå på under 200.000 kroner i årslønn. Trinn 2 tilsvarte mellom 201.000 og 300.000 kroner i årslønn og deretter steg lønnsnivået med 100.000 kroner for hvert trinn, frem til trinn 7 som tilsvarte over 700.000 kroner i årslønn. Ved selvrapportert data er man mer utsatt for feilinformasjon, så ideelt sett skulle jeg helst ha hatt objektive lønnsdata. Likevel vil det i dette tilfellet være grunn til å tro at

selvrapportert lønn vil stemme ganske bra med realiteten. Det er fordi undersøkelsen delvis ble gjennomført på bestilling fra Finansforbundet som jobber med at respondentene skal få høyere lønn, og fordi respondentene mest sannsynlig husker og har godt kontroll på sin egen lønn.

### 3.2.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon ble målt ved en fempunkts indre motivasjonsskala brukt av Kuvaas (2006), og videreutviklet av Kuvaas og Dysvik (2009). Denne modellen fokuserer på kjernen i indre motivasjon, nemlig å utføre en aktivitet for å oppleve gleden og tilfredsheten som er forbundet med aktiviteten. Det ble brukt seks påstander som ble gradert fra svært uenig til svært enig. Skalaens reliabilitet var 0,91. Eksempler på påstander som ble brukt er: *"Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min"* og *"Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har."*

### 3.2.3 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon ble målt ved fempunkts skala brukt av Dysvik, Kuvaas og Gagné (2013). Denne modellen fokuserer på i hvilken grad motivasjon på jobb er betinget av monetære belønninger. Respondentene graderte fire påstander på Likert-skalaen, og skalaen hadde en reliabilitet på 0,76. Noen eksempler på påstander er: *"Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det"* og *"For meg er det viktig å ha en "gulrot" å strekke meg etter for å gjøre en god jobb."*

### 3.2.4 Arbeidsinnsats

Arbeidsinnsats ble målt på en fempunkts Likert-skala (Dysvik, Kuvaas et al. 2014) hvor påstandene ble gradert fra 1 som tilsvarte svært uenig, til 5 som tilsvarte svært enig. Cornbachs alfa tilsvarte en reliabilitet på 0,87. Det ble brukt fem påstander, og et par eksempler er: *"Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig"* og *"Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min."*

### 3.2.5 Kontrollvariabler

For å unngå en spuriøs sammenheng har jeg inkludert fem kontrollvariabler. Dette er for å utelukke alternative forklaringer på resultatene i analysen min og for å styrke validiteten av dem. De eksogene variablene det har blitt kontrollert for er kjønn, alder, utdanning, og

antall år i arbeidslivet og i nåværende jobb. Kjønn ble brukt fordi studier viser at menn og kvinner yter forskjellig arbeidsinnsats, gjerne knyttet til familiesituasjonen (Bielby and Bielby 1988). Denne variabelen ble målt på en ordensskala med et trinn for kvinne og et trinn for mann. Utdanning ble også målt på en ordensskala, men med fem trinn. Her tilsvarte trinn 1 fullført grunnskolen, mens trinn 5 tilsvarte fullført mer enn 4 år på universitet eller høyskole. Denne variabelen ble valgt fordi studier viser at personer med høyere utdanning gjerne er mer målrettet og hardtarbeidende, og kan dermed knyttes opp mot arbeidsinnsats (Cortese 2003). I tillegg ble det kontrollert for alder, og antall år i arbeidslivet og i nåværende jobb. Disse variablene ble alle målt på intervallskala.

### 3.3 Analyse

De innsamlede dataene ble analysert i flere trinn. Aller først ble deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet undersøkt. Deretter brukte jeg hierarkisk multippel regresjon for å teste hypotesene (Cohen, Cohen et al. 2013). Her kan interaksjonsleddene skape problemer med multikollinearitet på grunn av deres korrelasjon med hovedeffektene. Derfor ble variablene for fastlønn, indre- og ytre motivasjon først sentret, før fastlønn ble multiplisert med motivasjonsvariablene (Aiken, West et al. 1991). I den hierarkiske regresjonsanalysen ble kontrollvariablene lagt til først i steg 1, den uavhengige variabelen – fastlønn ble lagt til i steg 2, deretter ble moderatorene – indre og ytre motivasjon inkludert i steg 3, før interaksjonsleddene ble lagt til tilslutt i steg 4. Tilslutt for å undersøke formen på interaksjonene brukte jeg Aiken og West (1991) sin anbefalte prosedyre med ustandardiserte og sentrete variabler.

## 4. Resultater

Før regresjonsanalysen ble det gjennomført korrelasjonsanalyser. Formålet med dette er å beskrive styrken og retningen mellom to variabler (Pallant 2013), og at man dermed på forhånd kan undersøke for multikollinearitet – for sterke korrelasjoner. Med for sterke korrelasjoner kan det være vanskelig å teste og tolke regresjonskoeffisientene. I den foreliggende studien ble korrelasjonene undersøkt ved bruk av Pearsons produktmoment-korrelasjon (Lee Rodgers and Nicewander 1988), som også er den mest brukte formen ved analyse av bivariat korrelasjonskoeffisient (Tabachnick, Fidell et al. 2001). Resultatene er rapportert i Tabell 1, sammen med deskriptiv statistikk og reliabilitetene. Pallant (2013) sin foreslåtte grenseverdi for multikollinearitet er 0,7. Som vi kan se i Tabell 1 er alle

korrelasjonene under denne verdien med unntak av korrelasjonen mellom antall år i arbeidslivet og alder som har en korrelasjon på 0,95. Dette er en høy verdi, men siden korrelasjonen har en p-verdi mindre enn 0,01 og dermed er signifikant er det ikke grunn til å uroe seg over den høye verdien.

For å undersøke parvis- og multipl kollinearitet ble det i tillegg anvendt kollinearitetsdiagnostikk i SPSS. Her er vanlige grenseverdier toleranseverdi på minimum 0,10 (Liu, Kuang et al. 2003) og VIF-indikator (Variance Inflation factor) (O'brien 2007) på maksimum 10. I den foreliggende studien har alder toleranseverdi på 0,10 og VIF på 10,38 som er utenfor grenseverdiene. Antall år i arbeidslivet ligger også utenfor grenseverdiene med toleranseverdi på 0,09 og VIF på 11,06. Dette kan bety at faren for virkningen av kollinearitet er stor, og kan være et problem for resultatene. Likevel siden modellen er signifikant med en p-verdi nær null velger jeg å beholde begge variablene. Disse variablene er også kun brukt som kontrollvariabler og jeg kan dermed utelukke at multikollinearitet vil skape problemer for min analyse. Multikollinearitet er bare et problem om variablene man undersøker har høy VIF-indikator (Farrar and Glauber 1967), og det har de ikke i denne studien. Kontrollvariablene har heller ikke høy korrelasjon med noen av kjernevariablene mine, så dette vil ikke påvirke koeffisientene av disse og verdien av kontrollvariablene vil fortsatt være god. Tilslutt fra korrelasjonsanalysen er det verdt å merke seg at korrelasjonen mellom fastlønn og arbeidsinnsats var både signifikant og positiv ( $r = 0,03$ ,  $p < ,05$ ), men altså med en svak verdi. Dette støtter dermed hypotese 1. Videre er resultatene fra den hierarkiske regresjonsanalysen rapportert i Tabell 2.



**Tabell 1****Deskriptiv statistikk, korrelasjoner og reliabilitet**

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 Kjønn <sup>a</sup>	1,43	,49	-								
2 Alder	48,36	10,27	,04**	-							
3 Utdanning <sup>b</sup>	3,47	1,02	,14**	-,31**	-						
4 År i arbeidslivet	26,96	11,16	,01	,95**	-,40**	-					
5 År i nåværende jobb	12,81	11,58	-,03*	,53**	-,29**	,54**	-				
6 Fastlønn <sup>c</sup>	4,42	1,22	,34**	,10**	,32**	,06**	-,12**	-			
7 Indre motivasjon (6)	3,91	,78	-,03*	,14**	-,02	,15**	,06**	,19**	(,91)		
8 Ytre motivasjon (4)	3,21	,90	,04**	-,18**	,05**	-,17**	-,07**	-,11**	-,12**	(,76)	
9 Arbeidsinnsats (5)	4,53	,55	-,10**	,04*	-,03	,05**	,01	,03*	,28**	-,04**	(,87)

$N = 4\ 518$

Cornbachs alfa er rapportert på diagonalen.

Antall påstander som er inkludert i de endelige skalaene er i parentes bak hver enkelt av variablene.

<sup>a</sup>Kjønn; kvinner=1, menn=2

<sup>b</sup>Utdanning; kodet fra 1="grunnskole" til 5="universitet/høyskole (mer enn 4år)"

<sup>c</sup>Fastlønn; kodet fra 1="under 200.000" til 7="over 700.000"

\*  $p < ,05$

\*\*  $p < ,01$

**Tabell 2**

**Regresjonsanalyse**

Variabel	Arbeidsinnsats			
	Steg 1	Steg 2	Steg 3	Steg 4
Kjønn <sup>a</sup>	-,09**	-,11**	-,09**	-,09**
Alder	-,05	-,07	-,06	-,05
Utdanning <sup>b</sup>	,00	-,02	-,01	-,01
År i arbeidslivet	,12*	,12*	,08	,07
År i nåværende jobb	-,03	-,02	-,02	-,02
Fastlønn (L) <sup>c</sup>		,07**	,00	,00
Indre motivasjon (IM)			,28**	,28**
Ytre motivasjon (YM)			-,00	-,00
L x IM				,03*
L x YM				,02
$\Delta R^2$	,013	,003	,073	,001
R <sup>2</sup>	,01	,02	,09	,09
F	10,98**	11,74**	51,64**	41,93**

N = 4 518

Det er de standardiserte regresjonskoeffisientene som vises.

<sup>a</sup>Kjønn; kvinner=1, menn=2

<sup>b</sup>Utdanning; kodet fra 1="grunnskole" til 5="universitet/høyskole (mer enn 4år)"

<sup>c</sup>Fastlønn; kodet fra 1="under 200.000" til 7="over 700.000"

\*  $p < ,05$

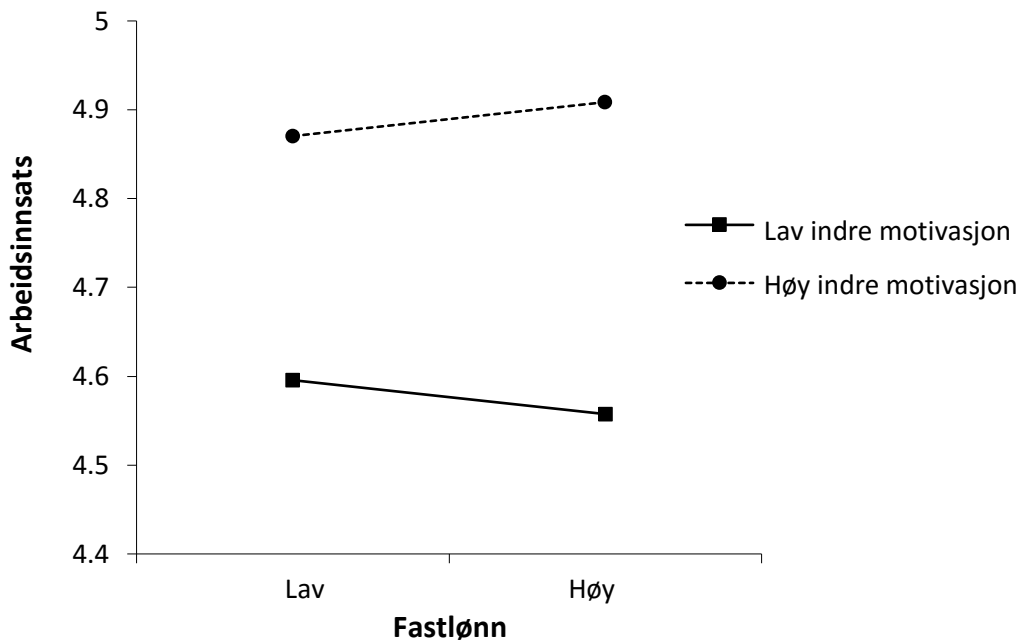
\*\*  $p < ,001$

Resultatene fra den hierarkiske regresjonsanalysen er som nevnt tidligere rapportert i Tabell 2. Hypotese 1 fremsatte at fastlønn påvirker arbeidsinnsatsen. Som vi kan se avslørte regresjonsanalysen i steg 2 støtte for dette, og viser en positiv og signifikant sammenheng mellom fastlønn og arbeidsinnsats ( $\beta = ,07, p < ,001$ ). Det er dermed støtte for hypotese 1, og vi kan ifølge denne studien fastslå at fastlønn har en svak positiv sammenheng med arbeidsinnsats.

Videre fremsatte Hypotese 2 at indre motivasjon forsterker effekten av fastlønn på arbeidsinnsats. Dette testes i steg 4 i regresjonsanalysen. Som vi ser av Tabell 2 så er interaksjonen mellom fastlønn og indre motivasjon signifikant med en p-verdi under 0,05. Vi kan også se at interaksjonen er svakt positiv med en beta på 0,03. For å undersøke videre om det er støtte for hypotese 2, ser vi nærmere på indre motivasjon sin modererende rolle på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats. Dette ble gjort ved å se på den statistisk signifikante interaksjonen ved bruk av Aiken og West (1991) sin anbefalte prosedyre. I denne prosedyren ser man på høye versus lave verdier – et standardavvik over og under gjennomsnittet, og i dette tilfellet av variabelen indre motivasjon. Resultatene som er presentert i Figur 2 viser at det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og arbeidsinnsats for de som i høy grad er indre motivert. Det kommer også frem at for de som i lav grad er indre motivert så er det en negativ sammenheng mellom fastlønn og arbeidsinnsats. Det er dermed støtte for hypotesen og det tyder på at indre motivasjon forsterker sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats.

Tilslutt fremsatte Hypotese 3 at ytre motivasjon svekker sammenhengen av fastlønn på arbeidsinnsats. Dette testes også i steg 4 i regresjonsanalysen. Her ser vi av Tabell 2 at interaksjonen mellom fastlønn og ytre motivasjon ikke er signifikant og vi er derfor nødt til å forkaste Hypotese 3 på tross av hva teorien skulle tilsi.

**Figur 2:** Indre motivasjon sin modererende rolle på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats



## 5. Diskusjon

Formålet med denne studien var å undersøke sammenhengen mellom lønn, innsats og motivasjon. Det påtenkte bidraget var å forsøke å finne ut hvilken fastlønn som resulterte i at de ansatte jobbet hardest. Det var også ønskelig å kartlegge hvilken effekt ulike typer motivasjon hadde på sammenhengen mellom lønn og arbeidsinnsats. Dette for at arbeidsgivere kan tilegne seg kunnskap om hvordan de kan få mest mulig ut av lønnen de utbetaler til sine ansatte.

Hypotese 1 fremsatte at fastlønn påvirker ansattes arbeidsinnsats. På bakgrunn av sosial bytteteori (Blau 1964) burde fastlønn ha en positiv sammenheng med arbeidsinnsats. Det fant jeg også støtte for i den foreliggende studien. Denne hypotesen var hovedsakelig en innledning til hovedundersøkelsene som kom senere i studien. I tråd med forventningene fant jeg ut at det var en positiv sammenheng mellom fastlønn og arbeidsinnsats. Siden jeg i denne studien bare ser på en lineær sammenheng impliserer dette at – jo høyere, jo bedre. Dette betyr altså at høyere fastlønn øker arbeidsinnsatsen, og antyder at – jo høyere fastlønn, jo høyere arbeidsinnsats. Dette funnet er som ventet, men ved at sammenhengen var så svak bør funnet bidra til å kaste lys over at det er flere faktorer som spiller inn når

man ønsker å øke de ansattes arbeidsinnsats. Ja, jeg fant at det er en positiv sammenheng med høyere lønn, men den svake sammenhengen viser at det kan være hensiktsmessig å også vurdere om det er andre faktorer som kan påvirke arbeidsinnsatsen i større grad. Altså, om det er faktorer som kan styrke denne sammenhengen og føre til ytterligere økt arbeidsinnsats. Dette funnet impliserer i tillegg at å alene øke fastlønnen for å få de ansatte til å jobbe hardere, ikke har en veldig sterk sammenheng med økt arbeidsinnsats. En mulig forklaring kan være hvilken verdi ansatte legger i de forskjellige aspektene av jobben sin (Keane 2003). Gjerne er ikke pengene de får utbetalt det eneste de verdsetter (Diener and Oishi 2000). Altså, om du mistrives på jobb vil det kanskje hjelpe litt om du får mer betalt (Greenberg 1990), men om arbeidsgiveren din klarer å endre aspektene du mistrives med slik at du trives på jobben er det mer sannsynlig at du vil jobbe enda hardere (Spector 1997).

Den modererende rollen til motivasjon ble undersøkt ved to forskjellige typer motivasjon. Det ble fokusert på de ekstreme tilfellene i hver ende av motivasjonsspekteret – indre og ytre motivasjon. Disse to forskjellige typene ble også undersøkt under forskjellige omstendigheter ved at indre motivasjon ble sett på som en forsterker av sammenhengen, mens det ble analysert om ytre motivasjon svekker sammenhengen. I følge teorien er det et godt grunnlag for at begge moderatorene skulle hatt effekt på sammenhengen fastlønn har på arbeidsinnsats. Likevel var ikke funnene jeg fant helt i tråd med forventningene, da det viste seg at bare indre motivasjon hadde en signifikant effekt.

Hypotese 2 og forskningen rundt er det jeg mener er hovedbidraget fra den foreliggende studien. Denne hypotesen fremsatte at indre motivasjon forsterker sammenhengen fastlønn har på arbeidsinnsatsen. Som teorien skulle tilsi fant jeg også støtte for denne hypotesen, og i tråd med forventningene fant jeg at indre motivasjon svakt styrker sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats. Dette antyder at motivasjon – og hvilken type motivasjon som motiverer eventuelle arbeidssøkere er et viktig tema for arbeidsgivere å være klar over. Dette funnet bør altså bidra til verdifull informasjon for ledere og rekrutteringsansvarlige. Det kan dermed være hensiktsmessig for arbeidsgivere å forsøke å finne personer som genuint er interessert i jobben, og som trives så godt med arbeidsoppgavene sine at de ofte glemmer tiden og at de faktisk er på jobb. Ellers kan arbeidsgivere også nyte godt av å forsøke å øke deres ansattes indre motivasjon. Dette funnet impliserer da at en arbeidsplass med indre motiverte ansatte vil være mer hardtarbeidende og yte mer i jobben. En mulig forklaring på at indre motivasjon styrker

sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats kan være synergien med prososial motivasjon som vi har vært innom flere ganger tidligere (Grant 2008). At en ansatt er indre motivert betyr at den ansatte finner arbeidsoppgavene i seg selv tilfredsstillende, og å da i tillegg få høyere lønn kan prososial motivasjon føre til et økt ønske om å gi noe igjen og dermed øke arbeidsinnsatsen.

Tilslutt fremsatte hypotese 3 at ytre motivasjon svekket sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats. I motsetning til hva teorien skulle tilsi, fant jeg ingen støtte for at ytre motivasjon har noen effekt på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats. Ved at den foreliggende studien ikke viste noen signifikant effekt av ytre motivasjon kan vi ikke med sikkerhet si om effekten av ytre motivasjon er positiv eller negativ, eller om ytre motivasjon har noen effekt på sammenhengen i det hele tatt. Det kan dermed heller ikke utelukkes at det er som teorien skulle tilsi, og at ytre motivasjon svekker sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats. For å kunne få et sikkert svar på dette er man dermed nødt til å utføre ytterligere forskning på området. En mulig forklaring på den manglende støtten kan være at fastlønnen ikke fører til at ytre motivasjon fortrenger den prososiale motivasjonen like mye som først antatt. Dette kan være fordi arbeidet allerede er lønnet og vi her snakker om fastlønn. Det er dermed ikke sikkert at ytre motivasjon har en like stor effekt på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats, som når vi så på tilfeller som i utgangspunktet kun var drevet av indre motivasjon og ingen annen form for ytre belønning (Gneezy and Rustichini 2000).

En mulig forklaring for de svake funnene kan knyttes opp mot konsumentteori. Innenfor konsumentteori er avtagende grensenytte et sentralt element (Varian and Repcheck 2010). Dette går ut på at etter hvert som eget behovet blir tilfredsstilt så synker gleden av å få enda litt mer gradvis. Altså, når man allerede er fornøyd med det man har så er man ikke lenger så nøye på om man får enda litt til, man er allerede tilfreds med nåsituasjonen og blir ikke lenger like glad for å få mer som man ble tidligere (Lancaster 1966). Teorien baserer seg altså på at det er en avtagende effekt. Dette kan illustreres med et eksempel ved at en ansatt med en fastlønn på 300.000 kroner i dag vil bli svært glad for en økning på 50.000 kroner, mens for en ansatt som allerede tjener 1.000.000 kroner vil ikke en økning på 50.000 kroner bety like mye. Ved at jeg i denne studien har sett på en lineær sammenheng som impliserer at – jo mer, jo bedre, så er det ikke sikkert at dette faktisk er tilfellet. Det kan spekuleres i om en økning i fastlønnen også har en avtagende effekt, og ikke lenger øker arbeidsinnsatsen like mye når man har kommet opp til et visst lønnsnivå. I

den foreliggende ligger flertallet av respondentene over eller på gjennomsnittlig lønnsnivå i Norge (Lunde, Snellingen Bye et al. 2015), og tjener dermed ganske godt i utgangspunktet. Om konsumentteori spiller inn her vil det dermed ha kunnet ha gitt utslag på funnene i min forskning. Dette er derimot bare antagelser og det er dermed nødvendig med ytterligere studier for å kunne fastslå om denne teorien påvirker funnene i den foreliggende studien.

## 5.1 Begrensninger

Som med all annen forskning er også den foreliggende studien nødt til å ses i lys av flere begrensninger. For det første har jeg gjennomført en tverrsnittstudie som betyr at jeg ikke er i stand til å trekke noen årsaksforklaringer fra de forskjellige funnene (Podsakoff, MacKenzie et al. 2003). Dette på tross av at jeg har kontrollert for flere variabler, kan man likevel ikke med sikkerhet utelukke at det finnes alternative forklaringer (Rosenbaum 2002). Det er en mulighet at det er andre variabler enn de som ligger til grunn for studien, som kan ha en modererende rolle på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats. Det kan for eksempel være at sosiale bytterelasjoner spiller en større rolle, enn som en synergi som jeg har antatt i denne studien. For at det i fremtiden skal være mulig å trekke årsaksforklaringer fra funnene bør det gjennomføres eksperimentelle og longitudinelle studier (Fraley and Hudson 2014). Dette for at man skal se på funnene over lengre tid, og for å teste hva som egentlig har effekt.

For det andre er alle dataene samlet inn ved hjelp av spørreskjema, og forskningen er basert på selvrapporterte data. På grunn av dette er validiteten av funnene av generell bekymring (Chan and Lance 2009). Likevel er det, som nevnt tidligere ved gjennomgangen av måleinstrumentene, grunn til å tro at de selvrapporterte tallene i denne forskningen er rimelig korrekt og nær realiteten. I tillegg ble undersøkelsen gjennomført i to omganger med tre ukers mellomrom for å redusere sannsynligheten for metodiske feilkilder (Podsakoff, MacKenzie et al. 2003). Her ble de uavhengige variablene målt på tidspunkt 1, og den avhengige variabelen målt på tidspunkt 2. Podsakoff (2003) anbefaler denne metoden for å redusere sannsynligheten for at respondentenes svar i den første runden skal påvirke svarene deres i neste runde Dette bør dermed også øke validiteten av funnene. Et annet problem med spørreundersøkelser er muligheten for at respondentene svarer i samsvar med sosiale normer, eller at de svarer på en måte de tror vil tilfredsstille forskernes forventninger (Goodman, Meltzer et al. 1998). At respondentene svarer ut i fra sosial ønskerverdighet betyr ikke nødvendigvis at respondentene lyver. Da dette er noe som

kan forekomme uten at respondentene selv er klar over det i sin respons (Langdridge and Hagger-Johnson 2009). Deriblant på grunn av dette, er sosial ønskverdighet en av de vanligste feilkildene ved selvrapporterte data i følge Nederhof (1985). For å redusere sannsynligheten for dette ble respondentene sikret anonymitet og forsikret om at det ikke ble rapportert noe som kunne identifisere dem videre til Finansforbundet. Det er også verdt å nevne at mennesker som opplever mye stress har en tendens til å ikke fullføre spørreskjemaer (Karasek, Theorell et al. 1988). Dette trenger ikke ha noen spesiell betydning i min studie siden utvalget er så stort, men et problem kan være at mennesker også har en tendens til å gå lei ved tidkrevende undersøkelser og dermed synker validiteten utover i undersøkelsen (Kelley, Clark et al. 2003).

Selv om bruken av selvrapportert spørreskjema har flere begrensninger, har denne forskningsmetoden gitt valid informasjon om sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats, og respondentenes opplevelse av motivasjon. Det optimale hadde vært å hente inn informasjon fra flere kilder enn bare respondentene selv, som for eksempel ledere eller kollegaer (Podsakoff, MacKenzie et al. 2003). Da kunne jeg brukt eksakte lønnsdata, og i tillegg fått mer innblikk i arbeidsplassens vurdering av de ansattes arbeidsinnsats. Likevel er det grunn til å tro at de ansatte har god oversikt over sitt eget lønnsnivå og at vi dermed får gode tall. Resten av variablene i modellen er perseptuelle, og perseptuell data blir representert best ved hjelp av selvrapportert data (Conway and Lance 2010). Dermed er bruk av selvrapportert spørreskjema en god metode for å undersøke sammenhengen i denne studien.

For det tredje ble dataene samlet inn fra et utvalg av ansatte i et bestemt land – Norge, en kultur – vestlig, og en bransje – finans. På bakgrunn av dette kan man enda ikke si noe om funnene i den foreliggende studien gjelder på tvers av land, kulturer og forskjellige bransjer. Generaliseringen er enda ikke avklart, og er dermed usikker (Wicker 1968). Altså, gjelder funnene av den foreliggende studien bare for den norske, vestlige finanssektoren.

### 5.1.2 Anbefalinger

Til tross for at studien har flere begrensninger og må ses på i lys av disse, har den likevel ført til flere interessante funn. Av praktisk betydning impliserer studien at arbeidsgivere burde forsøke å øke de ansattes indre motivasjon for å fremme arbeidsinnsatsen deres. Dette er fordi studien viste en signifikant positiv effekt av indre motivasjon på



sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats, mens ytre motivasjon ikke hadde signifikant effekt. Dermed vil det gagne arbeidsgivere å forsøke å øke deres ansattes indre motivasjon. Dette vil spesielt ha effekt for de ansatte som i tillegg har prososial motivasjon, på grunn av synergien mellom indre og prososial motivasjon som vi var inne på tidligere (Grant 2008).

## 5.2 Fremtidig forskning

I fremtidig forskning kunne det vært interessant å gjennomføre eksperimenter ved å iverksette tiltak for å fremme ansattes indre motivasjon for å se om dette ville hatt en betydelig og positiv effekt på arbeidsinnsatsen deres. Dette er derimot en kompleks oppgave da mennesker reagerer forskjellige. Enkelte tiltak vil øke trivselen og den indre motivasjonen til noen, men være et mareritt for andre. For eksempel å få mer jobbfrihet, noen vil blomstre og gjøre en bedre jobb, mens andre vil føle mer press og friheten vil isteden virke avskrekkende og arbeidsprestasjonene blir isteden dårligere (Bond and Bunce 2003). Selv om det er store variasjoner i hva som motiverer mennesker og hvordan man reagerer på ulike tiltak, er det noen grunnprinsipper som skal øke den indre motivasjonen (Amabile 1997). Her spiller de tre psykologiske behovene som er sentrale i selvbestemmelsesteorien en viktig rolle – autonomi, kompetanse og tilhørighet. I følge Teresa Amabile (1997) er ansatte mest motivert når de føler de har gjort noe meningsfylt på jobb. Når man opplever mestring gjør det arbeidshverdagen mer givende og man yter bedre. For at en arbeidsgiver skal skape mestringsfølelse kan man gi tilbakemeldinger og utfordringer. Dette kan være både positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk – begge deler øker mestring og gjør at oppgaven utføres bedre neste gang (Fowler 2014). Når det gjelder autonomi kan arbeidsgiver passe på at de ansatte føler at de blir sett og hørt, og at de har mulighet til å påvirke sitt eget arbeid. Dette øker også den indre motivasjonen ved at de ansatte blir involvert og ansvarliggjort (Black and Deci 2000). Tilslutt er tilhørighet spesielt viktig for at ansatte fortsetter i jobben og ikke ønsker å slutte (Vansteenkiste, Neyrinck et al. 2007). Dette er følelsen av at man bidrar til noe som er større enn seg selv. Arbeidsgivere kan fremme denne følelsen ved å skape en følelse av at hver ansatt sin jobb er viktig og har en betydning for bedriften (Sankararaman, Patterson et al. 2012). Ved å iverksette tiltak for å fremme den indre motivasjonen blant de ansatte vil arbeidsgivere i følge den foreliggende studien få mest mulig ut av lønnen de utbetaler til sine ansatte.

Et annet element som kan være interessant å se på i fremtidig forskning er å se på om resultatene også er generaliserende. Altså, å se på om man finner de samme funnene på tvers av landegrenser, i forskjellige bransjer og andre kulturer, eller om disse funnene er spesielle for akkurat finansbransjen i Norge (Wicker 1968). Videre kunne det også vært spennende å se på sammenhengen i en kurvilineær moderert modell. Dette for å sjekke om det kan være en kurvilineær sammenheng mellom fastlønn og innsats. Altså, om det er en optimal fastlønn for følt forpliktelse til å gjengjelde, og at en økning utover det vil kunne ha en utflatende eller negativ effekt (De Dreu 2006), men at indre motivasjon vil kunne flytte det optimale punktet mot enten høyere eller lavere fastlønn.

## 6. Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats. Jeg har også undersøkt den modererende rollen motivasjon har i denne sammenhengen. Resultatene avslørte at det er en signifikant sammenheng mellom fastlønn og arbeidsinnsats, og at motivasjon spiller en rolle som moderator i denne sammenhengen. Det viste seg at type motivasjon har betydning, og at sammenhengen skiller på indre og ytre motivasjon. Det er bare indre motivasjon som har en signifikant positiv effekt på sammenhengen mellom fastlønn og arbeidsinnsats, mens effekten av ytre motivasjon på sammenhengen ikke var signifikant. Altså, antyder funnene fra denne studien at det er mer gunstig for arbeidsgivere å ha ansatte som trives i jobben sin og er indre motiverte, for å få de ansatte til å yte høyest mulig arbeidsinnsats for lønnen de betaler dem. Det er fremdeles behov for mer forskning på dette området, men resultatene peker i retning av at fastlønn har en svak positiv sammenheng med arbeidsinnsats og at indre motivasjon styrker denne effekten. Tilslutt vil jeg avrunde med et kjent sitat;

*"Live to work, work to live"*

- Adi Ignatius, sjefsredaktør for Harvard Business Review, på Gulltaggen 2017 i Oslo.

Dette sitatet oppsummerer kjernen i oppgaven godt ved at man både er på jobb fordi jobben gir livet en større mening og hensikt – man gjør en arbeidsinnsats fordi man trives med jobben, men man jobber også for å tjene penger til å overleve – fastlønnen er dermed i tillegg essensiell.

## 7. Bibliografi

- Aiken, L. S., et al. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions, Sage.
- Amabile, T. M. (1997). "Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do." California management review **40**(1): 39-58.
- Amabile, T. M., et al. (1994). "The Work Preference Inventory: assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations." Journal of personality and social psychology **66**(5): 950.
- Ariely, D., et al. (2008). "Man's search for meaning: The case of Legos." Journal of Economic Behavior & Organization **67**(3): 671-677.
- Batson, C. D. (1987). "Prosocial motivation: Is it ever truly altruistic?" Advances in experimental social psychology **20**: 65-122.
- Bielby, D. D. and W. T. Bielby (1988). "She works hard for the money: Household responsibilities and the allocation of work effort." American journal of Sociology **93**(5): 1031-1059.
- Black, A. E. and E. L. Deci (2000). "The effects of instructors' autonomy support and students' autonomous motivation on learning organic chemistry: A self-determination theory perspective." Science education **84**(6): 740-756.
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life, Transaction Publishers.
- Blau, P. M. (1968). "Social exchange." International encyclopedia of the social sciences **7**: 452-457.
- Blau, P. M. (1987). "Social exchange theory."
- Bond, F. W. and D. Bunce (2003). "The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction, and work performance." Journal of applied psychology **88**(6): 1057.
- Buch, R., et al., Eds. (2016). Produktiv motivasjon i arbeidslivet. Relasjoner og motivasjon, Cappelen Damm Akademisk.
- Chan, D. and C. Lance (2009). "So why ask me? Are self-report data really that bad." Statistical and methodological myths and urban legends: Doctrine, verity and fable in the organizational and social sciences: 309-336.
- Cohen, J., et al. (2013). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences, Routledge.
- Conway, J. M. and C. E. Lance (2010). "What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research." Journal of Business and Psychology **25**(3): 325-334.
- Cortese, A. D. (2003). "The critical role of higher education in creating a sustainable future." Planning for higher education **31**(3): 15-22.

- Cunningham, M. R., et al. (1980). "Wanting to and having to help: Separate motivations for positive mood and guilt-induced helping." Journal of personality and social psychology **38**(2): 181.
- De Dreu, C. K. (2006). "When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams." Journal of management **32**(1): 83-107.
- Deci, E. L. (1971). "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation." Journal of personality and social psychology **18**(1): 105.
- Deci, E. L., et al. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation, American Psychological Association.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (2000). "The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior." Psychological inquiry **11**(4): 227-268.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (2010). Self-determination, Wiley Online Library.
- Deci, E. L. and M. Vansteenkiste (2004). "Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology." Ricerche di psicologia.
- del Mar Salinas-Jiménez, M., et al. (2010). "Income, motivation, and satisfaction with life: An empirical analysis." Journal of Happiness Studies **11**(6): 779-793.
- Diener, E. and S. Oishi (2000). "Money and happiness: Income and subjective well-being across nations." Culture and subjective well-being: 185-218.
- Dysvik, A., et al. (2014). "Perceived training intensity and work effort: The moderating role of perceived supervisor support." European Journal of Work and Organizational Psychology **23**(5): 729-738.
- Dysvik, A., et al. (2013). "An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation." Journal of Applied Social Psychology **43**(5): 1050-1064.
- Farrar, D. E. and R. R. Glauber (1967). "Multicollinearity in regression analysis: the problem revisited." The Review of Economic and Statistics: 92-107.
- Fowler, S. (2014). Why motivating people doesn't work... and what does: the new science of leading, energizing, and engaging, Berrett-Koehler Publishers.
- Fraley, R. C. and N. W. Hudson (2014). Review of Intensive Longitudinal Methods: An Introduction to Diary and Experience Sampling Research, Taylor & Francis.
- Gagné, M. and E. L. Deci (2005). "Self-determination theory and work motivation." Journal of Organizational Behavior **26**(4): 331-362.
- Gneezy, U. and A. Rustichini (2000). "Pay enough or don't pay at all." The Quarterly Journal of Economics **115**(3): 791-810.

- Goodman, R., et al. (1998). "The Strengths and Difficulties Questionnaire: A pilot study on the validity of the self-report version." European child & adolescent psychiatry **7**(3): 125-130.
- Gorman, E. H. and J. A. Kmec (2007). "We (have to) try harder gender and required work effort in Britain and the United States." Gender & Society **21**(6): 828-856.
- Grant, A. M. (2007). "Relational job design and the motivation to make a prosocial difference." Academy of Management Review **32**(2): 393-417.
- Grant, A. M. (2008). "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity." Journal of Applied Psychology **93**(1): 48.
- Greenberg, J. (1990). "Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts." Journal of Applied Psychology **75**(5): 561.
- Herzberg, F. I. (1966). "Work and the nature of man."
- Jakobsen, A. M. (2012). "Motivasjonsteori som utgangspunkt for å skape et best mulig læringsmiljø i kroppsøving." Idrottsforum.org.
- Karasek, R. A., et al. (1988). "Job characteristics in relation to the prevalence of myocardial infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES)." American Journal of Public Health **78**(8): 910-918.
- Kaufman, G. and P. Uhlenberg (2000). "The influence of parenthood on the work effort of married men and women." Social Forces **78**(3): 931-947.
- Keane, W. (2003). "Semiotics and the social analysis of material things." Language & Communication **23**(3): 409-425.
- Kelley, K., et al. (2003). "Good practice in the conduct and reporting of survey research." International Journal for Quality in Health Care **15**(3): 261-266.
- Konovsky, M. A. and D. W. Organ (1996). "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior." Journal of Organizational Behavior: 253-266.
- Kuvaas, B. (2006). "Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level." Journal of Organizational Behavior **27**(3): 365-385.
- Kuvaas, B. and R. Buch (2014). Is Extrinsic Motivation Good or Bad, or Doesn't it Matter? Academy of Management Proceedings, Academy of Management.
- Kuvaas, B. and A. Dysvik (2009). "Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance." Human Resource Management Journal **19**(3): 217-236.
- Kuvaas, B. and A. Dysvik (2009). "Perceived investment in permanent employee development and social and economic exchange perceptions among temporary employees." Journal of Applied Social Psychology **39**(10): 2499-2524.

- Lancaster, K. J. (1966). "A new approach to consumer theory." Journal of political economy **74**(2): 132-157.
- Langdridge, D. and G. Hagger-Johnson (2009). Introduction to research methods and data analysis in psychology, Pearson Education.
- Lee Rodgers, J. and W. A. Nicewander (1988). "Thirteen ways to look at the correlation coefficient." The American Statistician **42**(1): 59-66.
- Liu, R., et al. (2003). "Principal component regression analysis with SPSS." Computer methods and programs in biomedicine **71**(2): 141-147.
- Lunde, H., et al. (2015). "Lønn, alle ansatte, 2014." Retrieved 16.may, 2017.
- Mochon, D., et al. (2012). "Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect." International Journal of Research in Marketing **29**(4): 363-369.
- Nederhof, A. J. (1985). "Methods of coping with social desirability bias: A review." European journal of social psychology **15**(3): 263-280.
- Niemiec, C. P. and R. M. Ryan (2009). "Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice." School Field **7**(2): 133-144.
- Norton, M. I., et al. (2011). "The 'IKEA effect': When labor leads to love."
- O'Brien, R. M. (2007). "A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors." Quality & Quantity **41**(5): 673-690.
- Pallant, J. (2013). SPSS survival manual, McGraw-Hill Education (UK).
- Podolny, J. M. (1994). "Market uncertainty and the social character of economic exchange." Administrative science quarterly: 458-483.
- Podsakoff, P. M., et al. (2003). "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies." Journal of applied psychology **88**(5): 879.
- Podsakoff, P. M., et al. (2012). "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it." Annual review of psychology **63**: 539-569.
- Quinn, R. W. (2005). "Flow in knowledge work: High performance experience in the design of national security technology." Administrative science quarterly **50**(4): 610-641.
- Rosenbaum, P. R. (2002). Observational studies. Observational Studies, Springer: 1-17.
- Ryan, R. M. and J. 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.
- Ryan, R. M. and E. L. Deci (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." American psychologist **55**(1): 68.

Sankararaman, S., et al. (2012). "The date of interbreeding between Neandertals and modern humans." PLoS Genet **8**(10): e1002947.

Scott-Ladd, B., et al. (2006). "Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction and commitment." Leadership & Organization Development Journal **27**(5): 399-414.

Shore, L. M., et al. (2009). "Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocation wariness." Journal of Managerial Psychology **24**(8): 701-721.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences, Sage publications.

Tabachnick, B. G., et al. (2001). "Using multivariate statistics."

Thompson, J. A. and J. S. Bunderson (2003). "Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract." Academy of management review **28**(4): 571-586.

Vansteenkiste, M., et al. (2006). "Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation." Educational psychologist **41**(1): 19-31.

Vansteenkiste, M., et al. (2007). "On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach." Journal of occupational and organizational psychology **80**(2): 251-277.

Varian, H. R. and J. Repcheck (2010). Intermediate microeconomics: a modern approach, WW Norton & Company New York.

Wicker, A. W. (1968). "Requirements for protecting privacy of human subjects: Some implications for generalization of research findings." American psychologist **23**(1): 70b.

Zafirovski, M. (2005). "Social exchange theory under scrutiny: A positive critique of its economic-behaviorist formulations." Electronic journal of sociology **2**(2): 1-40.