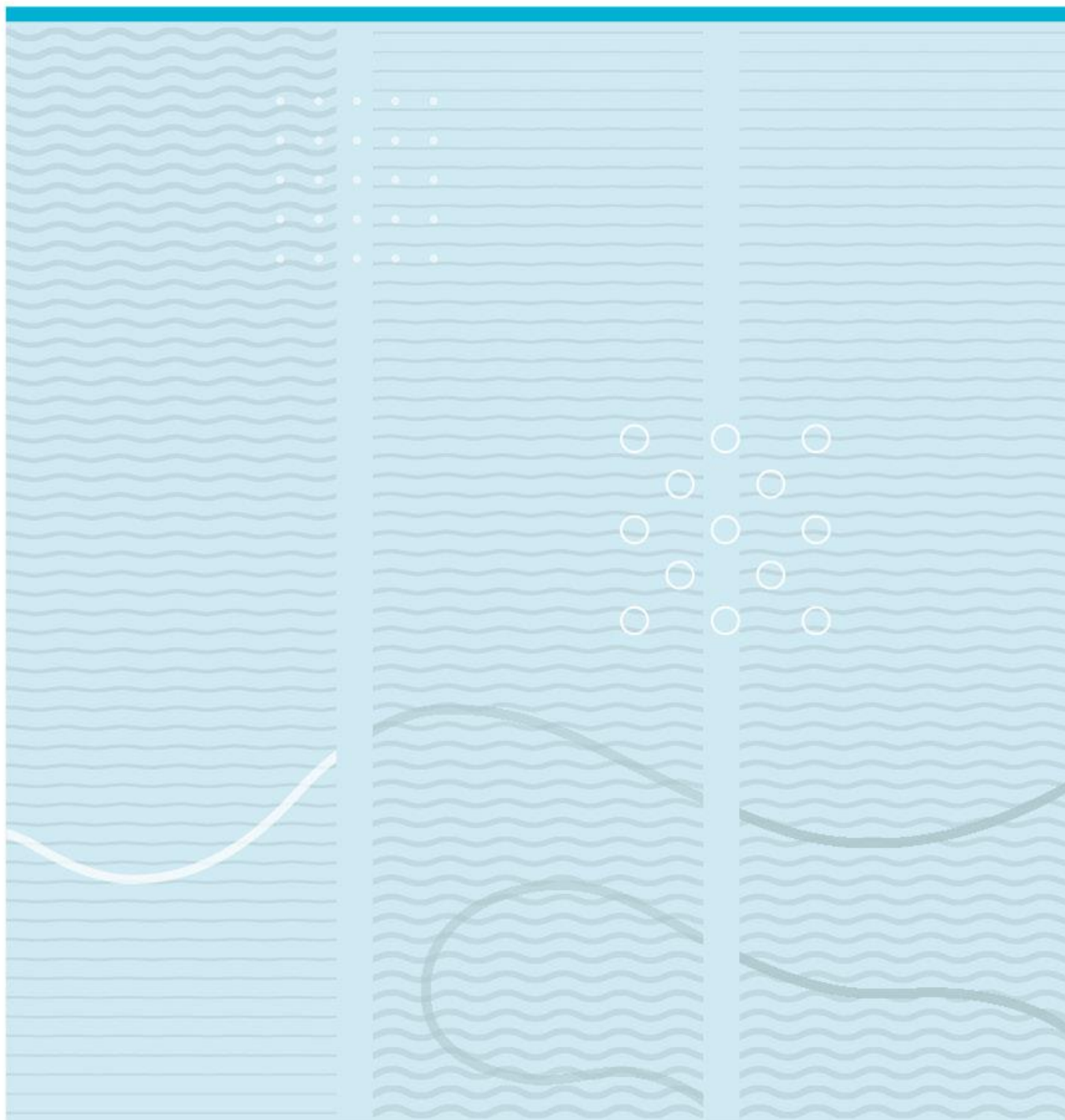


Eirin Kløvstad og Fazile Selmani

Lønn, motivasjon og turnoverintensjon.

En kvantitativ studie sett i lys av selvbestemmelsesteorien.



Forord

Denne avhandlingen er skrevet som vårt avsluttende arbeid på mastergraden i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, innenfor studieprogrammet strategi- og kompetanseledelse. Oppgaven er en kvantitativ forskningsstudie foretatt blant ansatte i en mellomstor norsk bedrift. Vi har med arbeidet i oppgaven undersøkt forholdet mellom ulike typer lønn og den ansattes turnoverintensjon i bedriften, sett med bakgrunn i selvbestemmelsesteorien.

Vi begynte arbeidet med temaet og problemstillingen gjennom vårt forprosjekt, og det ble forholdsvis tidlig klart for oss hva vi ønsket å skrive om. På tross av at det meste tidlig var på plass og vi følte oss relativt trygge på egen oppgave, kom det selvfølgelig noen elementære endringer helt i avslutningsfasen. Vi hadde et stort ønske om fordype oss nærmere ned i den prestasjonsbaserte lønnsvarianten, men har fått erfare underveis i prosessen at det var lettere sagt enn gjort. Arbeidet med avhandlingen har vært spennende og gitt oss muligheter for å sette oss inn i forskning vi tidligere hadde liten eller ingen kjennskap til.

Det er flere som fortjener en anerkjennelse i forbindelse med denne masteravhandlingen. Vi vil først og fremst gjerne takke vår veileder Anja Olafsen for god veiledning og konkrete tilbakemeldinger underveis i prosessen. Vi vil også takke vår kontaktperson i bedriften som har gitt oss mulighet til å gjennomføre denne undersøkelsen og respondentene som har tatt seg tiden til å besvare denne undersøkelsen.

En stor takk til vår kjære familie som alltid støtter oss, og en spesielt stor takk til våre samboere, Nihad og Trond. Avslutningsvis vil vi sist, men ikke minst benytte anledningen til å takke hverandre for det som har vært et utmerket samarbeid og starten på et godt vennskap.

Hønefoss, 15. mai 2019

Eirin Kløvstad

Fazile Selmani

Sammendrag

Formålet med avhandlingen er å bidra til økt forståelse når det kommer til sammenhengen mellom ulike lønnstyper og turnoverintensjonen, sett i lys av selvbestemmelsesteorien. Herunder vil vi fokusere på menneskets tre grunnleggende psykologiske behov og behovenes påvirkning på indre motivasjon.

Selvbestemmelsesteorien er en sentral og velutviklet motivasjonsteori grunnlagt av Deci og Ryan, og kan anvendes i mange ulike kontekster der blant annet arbeids- og organisasjonslivet er en relevant arena. Vårt viktigste bidrag i denne studien er å se på hvilken lønnstype som best tilrettelegger for behovstilfredsstillelse, da dette er helt essensielt for den indre motivasjonen. Tidligere empiriske studier har vist at indre motivasjon er viktig for å bidra til lav turnoverintensjon i bedriften. I denne sammenhengen har mange studier sett på behovene som en samlet variabel, mens vi i denne avhandlingen har sett på behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet som enkeltstående variabler.

Hensikten med studien er å avdekke empiriske sammenhenger mellom ulike variabler. Selve undersøkelsen er gjennomført som en kvantitativ spørreundersøkelse i en norsk organisasjon og ble besvart av 139 respondenter. Datamaterialet benyttet vi for å teste de ulike hypotesene vi utarbeidet på grunnlag av eksisterende teori på området.

Resultatene fra analysen viser at prestasjonsbasert lønn har en negativ sammenheng med tilfredsstillelse av alle behovene, noe som påvirker den indre motivasjonen i negativ retning og dermed også turnoverintensjonen negativt. Fastlønn har en positiv sammenheng med behovet for autonomi, men negativ sammenheng med behovet for kompetanse og tilhørighet. Dette påvirker den indre motivasjonen mer positivt og dermed turnoverintensjonen i positiv retning. Resultatene av studien poengterer viktigheten av indre motiverte ansatte, da dette har en viktig sammenheng med turnoverintensjonen i bedriften.

Innhold

1	Innledning.....	7
2	Teori.....	9
2.1	Lønn	9
2.1.1	Prestasjonsbasert lønn	11
2.1.2	Bonusordninger	12
2.1.3	Fastlønn.....	12
2.2	Motivasjon	14
2.2.1	Selvbestemmelsesteorien	15
2.2.2	Grunnleggende psykologiske behov (BPNT)	16
2.2.3	Kognitiv evalueringsteori (CET)	17
2.2.4	Organismisk integreringsteorien (OIT).....	18
2.3	Turnover.....	20
2.3.1	Turnoverintensjon	21
2.4	Eksisterende sammenhenger i litteraturen	22
2.4.1	Lønn og behovstilfredsstillelse	22
2.4.2	Behovstilfredsstillelse og indre motivasjon	25
2.4.3	Indre motivasjon og turnoverintensjon	27
3	Forskningsmetode.....	29
3.1	Metodisk tilnærming	29
3.2	Forskningsdesign	30
3.3	Datainnsamling	31
3.4	Målutvikling.....	33
3.4.1	Målutvikling for modellen	34
3.4.2	Kontrollvariabler.....	37
3.5	Populasjon og utvalgsprosess	38
3.5.1	Populasjon.....	38
3.5.2	Utvalg.....	38
3.6	Forskningsetikk.....	40
3.7	Pretest.....	42
3.8	Distribusjon.....	42
4	Analyse.....	44
4.1	Normalfordeling.....	44

4.2	Målvalidering	45
4.2.1	Konvergent validitet.....	46
4.2.3	Divergent validitet.....	50
4.2.4	Reliabilitet.....	51
4.2.5	Diskriminant validitet	52
4.3	Test av regresjonsforutsetninger	54
4.3.1	Regresjonsforutsetning 1.....	54
4.3.2	Regresjonsforutsetning 2.....	55
4.3.3	Regresjonsforutsetning 3.....	56
4.3.4	Regresjonsforutsetning 4.....	57
4.3.5	Regresjonsforutsetning 5.....	60
4.3.7	Regresjonsforutsetning 6.....	62
4.3.8	Regresjonsforutsetning 7.....	63
4.3.9	Regresjonsforutsetning 8.....	63
4.4	Hypotesetesting	66
4.4.1	Korrelasjonsanalyse	66
4.4.2	Regresjonsanalyser.....	67
4.4.3	Oppsummering av hypotesetestingen	71
5	Diskusjon	72
5.1	Teoretisk drøftelse og implikasjoner.....	72
5.2	Praktiske implikasjoner.....	75
5.2.1	Studiens begrensninger og videre forskning.....	77
6	Konklusjon	79
7	Kildeliste	80
8	Vedlegg.....	86
8.1	Vedlegg 1	86
8.2	Vedlegg 2	87
8.3	Vedlegg 3	90
8.4	Vedlegg 4	91
8.5	Vedlegg 5	98

Figurliste:

Figur 1: De psykologiske behovene.....	17
Figur 2: Motivasjonskontinuum.....	19
Figur 3: Forskningsmodell.....	28
Figur 4: Forskningsmodell etter hypotesetesting.....	71

Tabelliste:

Tabell 1: Faktoranalyse av prestasjonsbasert lønn.....	47
Tabell 2: Faktoranalyse av autonomi.....	47
Tabell 3: Faktoranalyse av kompetanse.....	48
Tabell 4: Faktoranalyse av tilhørighet.....	48
Tabell 5: Faktoranalyse av turnoverintensjon.....	49
Tabell 6: Faktoranalyse av indre motivasjon.....	49
Tabell 7: Cronbach's Alpha oversikt.....	52
Tabell 8: Diskriminant validitet: Korrelasjonsanalyse.....	53
Tabell 9: Standardavvik for uavhengige variabler.....	55
Tabell 10: P-P plot diagram.....	57
Tabell 11: Scatterplot-diagram.....	58
Tabell 12: Curve estimation oversikt.....	59
Tabell 13: Korrelasjonsanalyse med kontrollvariabler.....	61
Tabell 14: Scatterplot Diagram.....	62
Tabell 15: Verdier for normalfordeling.....	64
Tabell 16: Uteliggeranalyse av autonomi mot p-lønn og fastlønn.....	65
Tabell 17: Uteliggeranalyse av kompetanse mot p-lønn og fastlønn.....	65
Tabell 18: Uteliggeranalyse av tilhørighet mot p-lønn og fastlønn.....	65
Tabell 19: Uteliggeranalyse av indre motivasjon opp mot behovene.....	65
Tabell 20: Uteliggeranalyse av turnoverintensjon opp mot indre motivasjon.....	66
Tabell 21: Regresjonsanalyse 1.....	68
Tabell 22: Regresjonsanalyse 2.....	69
Tabell 23: Regresjonsanalyse 3.....	69
Tabell 24: Regresjonsanalyse 4.....	70
Tabell 25: Regresjonsanalyse 5.....	71

1 Innledning

Et tema som har opptatt forskere og praktikere i mer enn 100 år, er hvorfor medarbeidere ønsker å slutte i jobben sin. Dette er ikke uten grunn da kostnadene bundet til turnover er høye (Kuvaas, 2018). Vi ser i dagens samfunn en økende trend, hvor stadig flere ønsker å bytte jobb med kortere tidsintervall. En undersøkelse gjort blant 5000 norske arbeidstakere i bemanningsbyrået Manpower viser at nær halvparten av alle arbeidstakerne er åpne for å skifte jobb. Undersøkelsen viser også at det viktigste i en fremtidig jobb er lønn, tett etterfulgt av faglig utvikling (ManpowerGroup, 2013). Effekten av mengde og type lønn og dens påvirkning på arbeidstakerens motivasjon er et omdiskutert tema, og blant annet Kuvaas (2018) uttaler at det er en myte at arbeidstakere slutter fordi lønnen er for lav. Det er derimot ikke til å unngå at lønn er en sentral del av arbeidslivet, og ikke minst er det avgjørende for å få mennesket til å utføre arbeid. Lønn er det som arbeidstaker skal ha utbetalt for sitt arbeid, og kan ses på som grunnelementet i ethvert HR-system (Olafsen, Halvari, Forest, Jacques & Deci, 2015).

Det er en stor pågående debatt rundt effekten av ulike typer lønn. Prestasjonsbasert lønn eller lønn generelt er ofte diskutert i forhold til hvorvidt det faktisk bidrar til økte prestasjoner eller ikke og hvorvidt lønn bidrar til prestasjoner gjennom motivasjon. Det er derimot funnet lite teori på hvilke lønnstyper som i størst grad påvirker ansatte til å bli eller slutte på arbeidsplassen sin. I tillegg er dette et tema som er særlig interessant da vi ofte erfarer at terskelen for turnover er lav hos norske arbeidstakere, samtidig som prestasjonsbasert lønn stadig blir mer utbredt.

Formålet med studien har vært å få økt forståelse for hvordan de ulike lønnstypene fastlønn og prestasjonsbasert lønn henger sammen med turnoverintensjonen ved å ta høyde for tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet som presenteres gjennom selvbestemmelsesteorien. Utgangspunktet er at tilfredsstillelse av disse tre grunnleggende psykologiske behovene bidrar til å utvikle indre motivasjon, noe som har positive konsekvenser for mennesket. Selvbestemmelsesteorien er en fremtredende teori innen motivasjonsforskningen som ble etablert av Deci og Ryan tidlig på 1980-tallet, og benyttes ofte for å forstå hvordan mennesket motiveres i ulike settinger som eksempelvis i arbeidslivet.

Vi vil i denne avhandlingen se om tilfredsstillelse av behovene gjennom indre motivasjon kan påvirke turnoverintensjonen positivt eller negativt gitt forskjellige typer lønn.

Studiens forskningsspørsmål lyder som følger:

Hvilken sammenheng er det mellom ulike typer lønn og turnoverintensjon sett i lys av selvbestemmelsesteorien?

For å besvare denne problemstillingen skal vi først i kapittel 2 presentere studiens teoretiske rammeverk, våre hypoteser og forskningsmodell. Videre i kapittel 3 skal vi redegjøre for metodevalgene som gjort i forbindelse med gjennomføring av studien. Kapittel 4 vil datamaterialet vi har samlet inn gjennom spørreundersøkelsen analyseres og resultatene presenteres. Videre i kapittel 5 vil vi diskutere funnene fra analysen og hvilke implikasjoner dette kan ha, samt at vi ser på begrensninger for studien og muligheter for videre forskning. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 presentere vår hovedkonklusjon.

2 Teori

Vi vil bruke det kommende kapitlet til å redegjøre for relevant litteratur og forskning innenfor feltene lønn, motivasjon og turnoverintensjon. I henhold til problemstillingen er det innenfor de tre temaene foretatt nødvendige avgrensninger for å knytte litteraturens relevans opp mot vår studie. I dette kapitlet vil vi presentere vårt teorigrunnlag for studien, og vil redegjøre for relevant litteratur og forskning innenfor feltene lønn, motivasjon og turnoverintensjon. Først vil vi presentere ulike typer lønn og ordninger knyttet opp mot dette. Deretter vil vi definere begrepet motivasjon og gå nærmere inn på Deci og Ryan (1985) sin motivasjonsteori; selvbestemmelsesteorien, før vi ser nærmere på turnover og turnoverintensjonen. Avslutningsvis blir tidligere forskning og sammenhenger innenfor vår problemstilling presentert, før vi trekker opp et rammeverk med oppgavens hypoteser og forskningsmodell.

2.1 Lønn

I dette kapitlet skal vi se nærmere på det mer generelle begrepet lønn, og de ulike variantene av lønn som til vanlig brukes på norske arbeidsplasser. Penger blir sett på som en av de beste motivatorene, og bedrifter bruker i økende grad en eller annen form for finansielle insentiver (Landry et al., 2018). Lønn skal kompensere arbeidstakerne for deres tid, arbeid og ferdighetene de bidrar med i en organisasjon og viser i sin jobb (Olafsen et. al 2015). Det har den senere tiden vært en pågående diskusjon om hvorvidt lønn påvirker arbeidstakernes motivasjon. Diskusjonen underbygges av skeptiske forskere fra Norge, som eksempelvis Bård Kuvaas, og en rekke internasjonale forskere som også fremstår kritiske til prestasjonsbasert belønning. Videre blir det et spørsmål om man skal se lønn inn under en samlet paraply, eller om man skal dele inn i fastlønn og prestasjonsbasert lønn.

I vår studie har vi i problemstillingen ønsket å se på både effekten av prestasjonsbasert lønn og fastlønn. Vi vil i det kommende kapitlet se nærmere på den eksisterende teorien rundt begge lønnstypene, da mange arbeidstakere har en kombinasjon av fastlønn og prestasjonsbasert lønn, og det derfor er gunstig å inneha en grunnleggende kunnskap om begge variantene. Vår antagelse i startfasen av prosjektet er at man vil oppnå ulike utslag på arbeidstakerens motivasjon, avhengig av hvilken type lønn som velges, eller

hvorvidt det er en kombinasjon av de to. Hvorvidt denne antagelsen stemmer eller ei, vil vi finne svar på avslutningsvis i oppgaven.

De senere årene har mange bedrifter valgt å gjøre nettopp dette; inndele i fastlønn og prestasjonsbasert lønn. Utover 1990-tallet økte bruken av variabel lønn har økt, og særlig bonusutbetalinger til ledere skjøt også i Norge fart (Bragelien, 2005). Ifølge Bragelien (2005) var dette i utgangspunktet knyttet til lederlønninger, men utviklingen har gått i retning av at mange ulike yrkesgrupper er omfattet av en eller annen form for prestasjonsbasert lønn. Allment kjente yrker hvor lønn baseres på prestasjon kan være frisører, ulike typer telefonselgere, eiendomsめglere, forsikringsagenter, og lignende. Situasjonen i dag viser derimot at mange andre såkalte “vanlige”, ikke direkte salgsbaserte yrker også har lønn bestående av en prestasjonsbasert lønnsvariabel. Ved årtusensskiftet innførte de fleste store virksomheter i Norge ulike belønningsmekanismer også blant de som ikke hadde roller som leder eller mellomleder i bedriften (Bragelien, 2005). Lunde & Grini (2007) hevdet basert på Statistisk sentralbyrås lønnsstatistikk at tallet på antallet ansatte som i privat sektor som mottar bonus har økt fra 18 prosent i 1997 til 28 prosent i 2005.

En av utfordringene med å kommentere den pågående diskusjonen om prestasjonsbasert lønn, er at det per dags dato ikke finnes eksakte oppdaterte tall på hvor mange som arbeider med en form for bonusordning. Bragelien (2018) har derimot henvist til et upublisert manuskript fra Statistisk sentralbyrås forskere Lunde & Rønhovde (2013), som viser at tallene ligger stabilt på det samme nivå som forrige måling i 2005, som var ca. 28 %. Dette manuskriptet har vi ikke tilgang til. I tillegg vises det til en datainnsamling i forbindelse med en masteroppgave vedrørende bruk av bonusutbetalinger i Norge i perioden 2012-2016. Det må forøvrig nevnes at Bragelien (2018) ikke er en empirisk artikkel, men likevel bidrar med et noe modifierende syn, da det ikke finnes oppdaterte data på bruken av prestasjonsbasert lønn i Norge, og vi forholder oss til at anvendelsen av prestasjonsbasert lønn fortsatt er økende. Med dette som bakgrunn skal vi se nærmere på noe av den eksisterende litteraturen vedrørende prestasjonsbasert lønn.

2.1.1 Prestasjonsbasert lønn

Det kan brukes mange ulike begreper og uttrykk for lønn som vil variere med arbeidstakerens prestasjoner eller resultater. Vi kan benytte oss av ord som bevegelig, variabel, prestasjon, provisjon, resultat og lignende. Begrepet prestasjonsbasert lønn henviser til en rekke former for lønnsutbetalinger som har det til felles at de er basert på mottakernes resultater eller prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012). I litteraturen refereres det ofte til Pay for performance (PFP; Kuvaas, Buch, Robert, Gagné, Dysvik, Forest, 2016).

Kuvaas (2008) mener at prestasjonsbaserte belønninger grovt sett kan ha to hovedformål, som er atferds- og holdningspåvirkning og seleksjon, der seleksjon betegnes som å eksempelvis tiltrekke seg, beholde og kvitte seg med bedriftens medarbeidere. Atferds- og holdningspåvirkning derimot kan inndeles i to hovedkategorier der den første kategorien direkte insentiveffekter handler om å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort gjennom å skape en kobling mellom arbeidet og belønningen slik at den ansatte opplever en høy grad av instrumentalitet. Den andre kategorien er indirekte økonomiske effekter som forskningen ifølge Kuvaas (2008) ikke vanligvis er så opptatt av, og derfor ikke går nærmere inn på i denne oppgaven.

Fordeler med prestasjonsbaserte belønninger kan være at arbeidsytelsen øker og de ansatte trives med å kunne påvirke sin egen inntekt. Grunnen til at arbeidsytelsen øker kan være at den ansatte ser at arbeidet og den ekstra innsatsen som utføres gir resultater i form av høyere lønn. Forskning har også funnet positiv sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og arbeidsinnsats (Kuvaas, Buch, Gagne, Dysvik, & Forest, 2016). Det er også fokusert på at produktive arbeidere blir tiltrukket av prestasjonsbasert lønn, mens de mindre effektive i større grad vil gi seg på grunn av et lavt lønnsnivå (Gerhart, Rynes & Fulmer, 2009). Dette høres i utgangspunktet utelukkende positivt ut for arbeidsgiver som automatisk sitter igjen med de mest inntektsgenererende arbeiderne. På den annen side vil man ved å si dette være nødt til å ta diskusjonen om det kun er snakk om forbedring av kvantitet framfor kvalitet. Fravær av belønning kan i tilfeller oppleves som straff, og stopp av ekstra belønning gir ofte lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen (Kuvaas, 2008). En annen mer organisatorisk ulempe er at selve lønssystemet kan være utfordrende å

administrere (Grimsø, 2015). I tillegg kan den variable lønnen skape en overhengende usikkerhet hos arbeidstakeren for neste måneds lønning og fremtidsperspektivet. Slik vi ser det kan fordelene og ulempene sett opp mot hverandre blant annet variere med hvor stor av andelen som er fast og variabel, arbeidstakerens livssituasjon, personlighet og type arbeidsoppgaver som utføres.

2.1.2 Bonusordninger

Det er i mange tilfeller vanlig praksis å benytte bonusordninger som en tilleggsordning for de som normalt har fastlønn, men man kan også ha bonusordning innenfor en allerede bevegelig lønnsordning. Det kan forstås som lønn som varierer i forhold til hvilke resultater som er oppnådd i en bestemt periode. Alternativt hvilke forbedringer virksomheten har oppnådd sammenlignet med tidligere perioder (Hovedorganisasjonen Virke, 2018). Intensjonen bak bonussystemer er ofte et ønske om å belønne de arbeidstakerne som fremviser god arbeidsinnsats og dermed leverer gode resultater og prestasjoner på arbeidsplassen. Hvor ofte bonus skal utbetales er opp til hver arbeidsgiver å avgjøre. Dersom bonus utgjør en stor del av den enkelte medarbeiders lønn, bør utbetalingen skje forholdsvis hyppig. Dersom bonus utgjør en mindre andel av den enkeltes lønn, og alle har tilgang til oppdatert informasjon i forhold til måloppnåelse, vil sjeldnere utbetalinger ikke virke dempende på motivasjonen (Hovedorganisasjonen Virke, 2018). Hvor stor andel bonus som utdeles vil selvfølgelig variere, men noen organisasjoner gir en prosentandel av fastlønnen, mens andre deler ut det samme beløpet til alle uavhengig av vedkommendes posisjon i bedriften (Kuvaas, 2008). Bonus kan utbetales både individuelt og teambasert delt på en større eller mindre gruppe kollegaer. Kollektive prestasjonsbaserte belønningssystemer uten direkte fokus insentiveffekter kan ifølge Kuvaas (2008) være med på å skape en lojalitet som gir “vifølelse” i organisasjonen og bidra til en følelse av psykologisk eierskap.

2.1.3 Fastlønn

Ved bruk av fastlønn er betalingen knyttet til den tid en stiller sin arbeidskraft til arbeidsgivers disposisjon og den tid en arbeider i bedriften (Grimsø, 2005). Fastlønn er ofte stillingsbasert, og supplert med tillegg for ansiennitet i organisasjonen, eller tilsvarende stilling i lignende bransje. Hver enkelt stilling er tillagt en viss verdi, og

denne verdien kan reflekteres i belønningsnivået som kommer fra vurderinger av faktorer som ansvar, lederansvar, antall underordnede, ulemper og risiko i jobben og krav til formell kompetanse i form av utdanning (Nordhaug, 2002 s. 226).

Man kan peke på både fordeler og ulemper knyttet til bruk av denne type lønn. En av fordelene knyttet til bruk av fastlønnssystemet, er at de ansatte har god oversikt over inntekten og det er enkelt å sammenligne lønnsnivået med andre virksomheter (Nordhaug, 2002). Fastlønnssystemet vil for de fleste kunne være med på å skape trygghet i hverdagen, da det kan betegnes som forutsigbart og gjør det enkelt å vite hva man kan forholde seg til i kommende tidsepoke. Andre fordeler kan være at den ansatte blir mer rolig og samarbeidsvillig, da man til stadighet slipper å konkurrere med omgivelsene eller markedsrelaterte forhold for å sikre neste måneds inntekt. Dette kan igjen lettere skape en trygghetsfølelse og tillit, som igjen kan skape gode samarbeidsforhold (Nordhaug, 2002). Videre vil lønnen bli enklere for arbeidsgiveren å administrere, da det er færre aspekter og variabler å ta hensyn til. Ulempen med fastlønn kan derimot være at de ansatte raskt kan bli litt for komfortable i sin jobb, da de vil motta lik lønn uavhengig av hvor mye innsats de legger ned i arbeidet. Dette kan for noen hardtarbeidende ansatte kunne ses på som lite motiverende, da de vil tjene like mye uavhengig av hvilken innsats man legger ned i jobben og hvilke resultater man oppnår (Nordhaug, 2002). For bedriften samlet kan dette også være uheldig i form at man ikke kan belønne dyktige medarbeidere litt ekstra for å gi anerkjennelse, og i motsatt tilfelle redusere lønnen til de som utviser lite fordelaktig arbeidsinnsats.

Fastlønn kan fortelle noe om hvor mye organisasjonen verdsetter sine ansatte for hva de er, og kan ofte ses på som et resultat av mange års arbeid og er mindre påvirket av midlertidige faktorer. Herunder vil fastlønnen kunne reflektere tidligere erfaring, i tillegg til annen oppførsel og karakteristikk som ferdigheter, utdanning og uttrykte holdninger (Kuvaas et al., 2016). Lønn kan i mange tilfeller være enkelt sammenlignbart og vil dermed gi en tydelig indikasjon på din verdi for bedriften.

2.2 Motivasjon

Motivasjon handler om energi, det er den energien som skal til for å skape en handling. Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet "movere" som betyr bevegelse (Deci & Ryan, 2002). Det er det som driver menneske til å agere. Det kan defineres som; den prosessen som gir energi og retning til atferd (Deci & Ryan, 2002). Motivasjon er med andre ord det som forårsaker en handling hos et individ. Det gir individet mål og mening, og er drivkraften bak menneskers handlinger.

Det er et hav av motivasjonsteorier og forskning på dette feltet som forsøker å forklare hva motivasjon er, hvordan det oppstår og hvordan det opprettholdes. Det finnes mange innfallsvinkler og forskjellige utgangspunkt. Noen teorier fokuserer på individets behov. Behovsteorier forklarer handlinger ut fra behov, og her er Maslows behovshierarki en gjenganger. Den fokuserer på å dekke et behov etter det andre, og motivasjonen øker jo flere av disse behovene en klarer å realisere. Svakheter ved denne teorien er at det er vanskelig å påvise at man må ha tilfredsstillt et lavere behov før man jobber etter et høyere. Det sies også lite om det finnes individuelle forskjeller mellom mennesker. Videre har vi teorier som hevder at handlinger er resultater av rasjonelle og bevisste valg. Den mest sentrale teorien her er forventningsteorien til Vroom, som går ut på at atferd styres ut fra forventning om belønning. Teorien fokuserer på hva som er årsaken til høy ytelse. I disse teoriene og svært mange andre teorier blir motivasjon ofte definert som et fenomen som varierer i mengde; fra hvor mye vi er motiverte til hvor lite motiverte vi er.

Det er derimot få motivasjonsteorier som skiller mellom hvordan ulike typer motivasjon utvikles. Det er her selvbestemmelsesteorien skiller seg ut fra andre motivasjonsteorier, da den i tillegg til å forklare mengde motivasjon også vektlegger de ulike typene motivasjon. Disse ulike typene for motivasjon skal forklare hvorfor en atferd oppstår. I vårt tilfelle så er studiens formål og problemstilling å nettopp forklare hvorfor turnoverintensjon oppstår og hva som forårsaker dette. For å kunne besvare dette så konkret som mulig må vi se på hvorfor en bestemt atferd oppstår, samtidig som vi ser på hvordan den indre motivasjonen blir påvirket. I det kommende kapitlet skal vi på grunn av dens relevans i oppgavens problemstilling presentere selvbestemmelsesteorien.

2.2.1 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en makroteori om menneskelig motivasjon utviklet av Deci og Ryan. Teorien er opptatt av å forklare menneskelig vekst, motivasjon og funksjon, og har blitt en fremtredende teori innen motivasjonsfeltet og brukes ofte for å forklare hvordan menneske motiveres på ulike felt (Olafsen, 2016). Den blir ofte betegnet med forkortelsen SDT som står for Self Determination Theory. Den foreslår at både trivselen og ytelsen til de ansatte er påvirket av den typen motivasjon de har for arbeidet de utfører (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Teorien fokuserer på individet i en sosial kontekst og hvordan individet utvikler seg og fungerer i en slik kontekst. Forskning har vist at egenskaper ved den sosiale konteksten er med på å bestemme type motivasjon og hvordan den indre motivasjonen påvirkes gjennom å tilfredsstille eller undergrave menneskets psykologiske behov. SDT skiller mellom type motivasjon, der hovedskillet er mellom autonom og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon er knyttet til handlinger som utføres av egen fri vilje og valgmuligheter (Gagné & Deci, 2005). Kontrollert motivasjon er knyttet til handlinger som er drevet av en følelse av press eller tvang til å utføre en handling. Rammeverket ble valgt med blant annet bakgrunn i at selvbestemmelsesteorien er en teori med direkte kobling til pengebelønninger og motivasjon (Olafsen, et al., 2015), og kan være med på å gi et mer nyansert bilde av denne effekten.

I likhet med enkelte motivasjonsteorier skiller også selvbestemmelsesteorien mellom ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon refererer til atferd som er drevet av ønsket om å oppnå en belønning eller å unngå straff, mens indre motivasjon er atferd eller deltagelse i aktiviteter for aktivitetens skyld. Det defineres som det medfødte drivet menneske har til å engasjere seg og ha glede av en aktivitet. Skillet mellom ytre og indre er likevel ikke like sentralt i selvbestemmelsesteorien som skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon er. Selvbestemmelsesteorien ble formulert for å beskrive effekter av sosiale og miljømessige faktorer som fremmer eller undergraver menneskers indre motivasjon. Den ble i utgangspunktet utviklet for å forklare hvordan belønning påvirker den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000).

Selvbestemmelsesteorien er som nevnt innledningsvis en makroteori som består av fem underteorier. Hver mini-teori beskriver aspekter ved menneskelig utvikling og funksjon basert på interaksjonen mellom de aktive individene og den sosial konteksten de bor i

(Olafsen, 2016). De fem mini- teoriene er: (1) Kognitiv evalueringsteori (CET), som beskriver effekten av sosiale kontekster på menneskets indre motivasjon. (2) Organismisk integreringsteorien (OIT), går ut på internaliseringsprosessen og hvordan en handling blir til en selv. (3) kausalitetsorienteringsteorien (COT), beskriver individuelle forskjeller i individets tendenser for å orientere seg i den sosiale konteksten ved hjelp av indre, ytre eller amotivasjon. (4) Grunnleggende psykologiske behov (BPNT), som tar for seg de psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet. (5) Goal Contents Theory (GT) handler om skillet mellom ytre og indre mål.

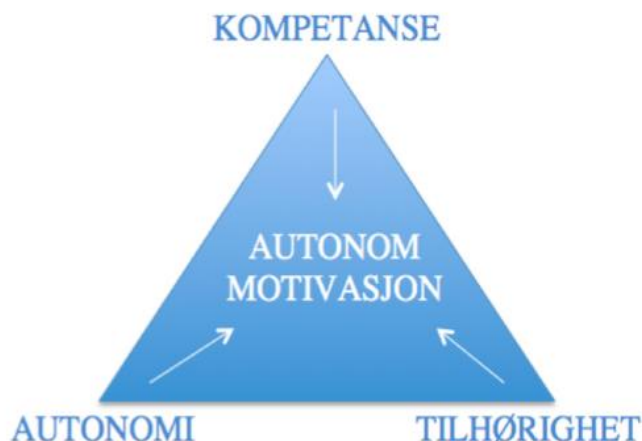
I vår oppgave avgrenser vi oss til tre av miniteoriene; Den kognitive evalueringsteorien (CET), Organismisk integreringsteorien (OIT) og de tre grunnleggende psykologiske behovene (BPNT). Grunnlaget for valget av CET er at denne teorien er utviklet for å forklare belønningens påvirkning på indre motivasjon. Videre falt valget på OIT og BPNT da vi ønsket å se hvordan type motivasjon i form av autonom eller kontrollert, og tilfredsstillelse av behovene påvirker den indre motivasjonen og videre sammenhengen til turnoverintensjon.

2.2.2 Grunnleggende psykologiske behov (BPNT)

Denne mini-teorien legger vekt på at mennesket har tre grunnleggende psykologiske behov, der alle tre er har en motivasjonsfaktor som er direkte relatert til velvære og er uavhengig av kjønn, alder og kultur. Behovene gir retning til internaliseringsprosessen, og må tilfredsstilles innenfor den sosiale konteksten der internaliseringsprosessen finner sted. De ses på som mekanismer der den sosiale konteksten og individuelle motivasjons retningene skaper forutsetning for kvaliteten på motivasjon, trivsel og velvære (Deci & Ryan, 2000).

Behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet er de tre grunnleggende psykologiske behovene mennesket har og er avgjørende for personlig vekst og utvikling. Disse behovene må tilfredsstilles for at individet skal kunne oppnå autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Dersom behovene derimot undergraves kan det resultere i kontrollerte reguleringer av motivasjon. Behovet for autonomi refererer til at mennesker har et indre behov om å kunne handle med en følelse av egen fri vilje og valgmuligheter. Mennesker ønsker å ha autonomi og å være autonome. Behovet for

kompetanse er et resultat av ens interaksjoner med miljøet, av ens oppdagelser, læring og tilpasning (Deci & Ryan, 1985). Alle ønsker å være til nytte og at deres kunnskap skal komme til gode, både for å føle oss nyttige og kompetente, men også for å oppleve mestringsfølelse. Det siste behovet er tilhørighet, og omhandler å kunne etablere en gjensidig respekt og tillit med andre (Baard, Deci & Ryan, 2004). Mennesket trenger å etablere sosiale bånd og knytte oss til andre mennesker (Deci & Ryan, 2000).



Figur 1: De psykologiske behovene

Den indre motivasjonen styrkes ved at man har følelsen av å mestre omgivelsene og har mulighetene til å bruke og utvikle vår kompetanse. Selv om autonomi og kompetanse blir sett på som de to sterkest påvirkende kreftene på ivaretagelse av indre motivasjon, viser forskning også at tilhørighet spiller en viktig rolle, selv om den ikke ses på som like tungtveiende (Deci & Ryan, 2000). Figuren over viser hvordan vår atferd blir internalisert og hvordan autonom motivasjon oppstår når behovene tilfredsstilles (Deci & Ryan, 2000). Dersom behovene ikke tilfredsstilles vil dette resultere i kontrollerte former for motivasjon. Ved å se på hvordan arbeidsmiljøet gir støtte til eller undergraver behovene vil vi kunne si noe om kvaliteten på motivasjonen.

2.2.3 Kognitiv evalueringsteori (CET)

Denne teorien ble formulert for å beskrive effekter av sosiale og miljømessige faktorer som fremmer eller undergraver menneskets indre motivasjon. Den ble i utgangspunktet

utviklet for å forklare hvordan belønning påvirker den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). Forfatterne beskriver at det er en negativ sammenheng mellom den indre motivasjonen og belønning, så lenge deltagelse i en aktivitet er for belønnings skyld (Deci & Ryan, 2000). Sosial-kontekstuelle handlinger derimot som for eksempelvis positive tilbakemeldinger fører til følelse av kompetanse, og kan øke den indre motivasjonen (Deci, 1975). Teorien spesifiserer også at følelsen av kompetanse ikke vil fremme individets indre motivasjon alene, det må også inneholde en følelse av autonomi (Ryan, 1982). Videre mener forfatterne at et høyt nivå av indre motivasjon oppnås ved opplevd tilfredsstillelse av behovet for både kompetanse og autonomi. Dette også motsatt dersom det er faktorer som reduserer følelsen av autonomi og kompetanse.

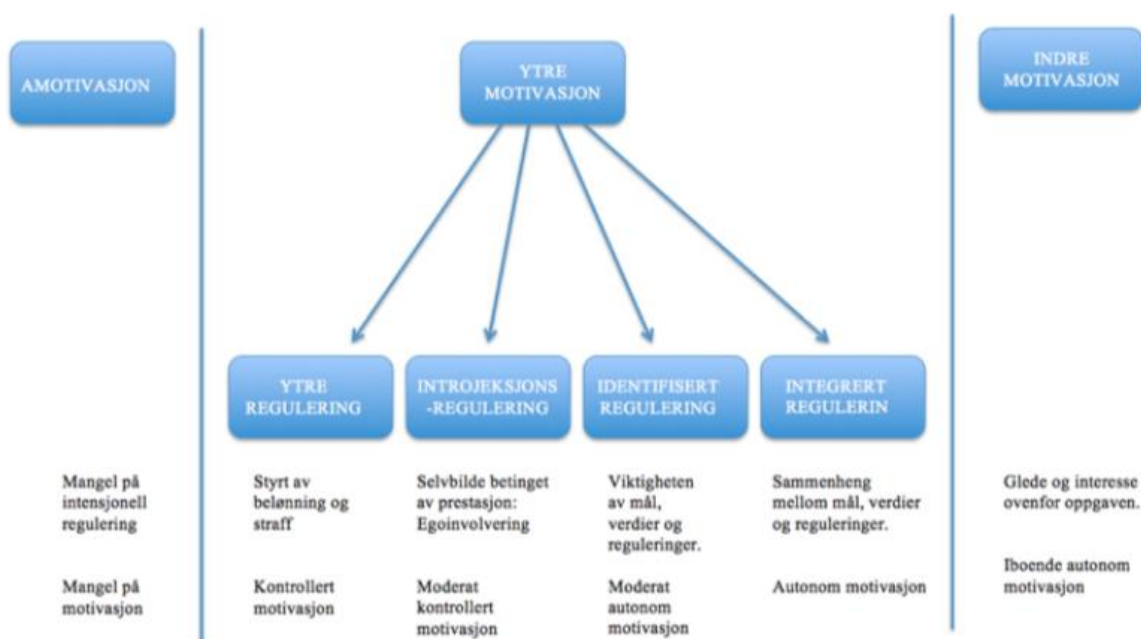
Målet med denne teorien er å finne faktorer som forklarer ulikheter i motivasjon (Deci & Ryan, 2002). Teorien beskriver også at trusler, frister, press og pålagte mål reduserer indre motivasjon og at valg, anerkjennelse, og følelsen og mulighet for selvstendighet vil øke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2000). I vår studie vil denne teorien hjelpe oss å se på hvordan de eksterne omgivelsene, i vårt tilfelle lønn påvirker den indre motivasjonen og/eller behovene.

2.2.4 Organismisk integreringsteorien (OIT)

I selvbestemmelsesteorien er som sagt skillet mellom autonom og kontrollert motivasjon sentral da teorien antar at mennesket drives av ulike typer motivasjon og da spesielt ulike typer ytre motivasjon. Autonom motivasjon er handlinger ut fra følelsen av frivillighet og muligheten for valg. Det er når det er sammenheng mellom mål, verdier og reguleringer, og når individet opplever en interesse og glede over handlinger. Dette fører til at individet ser verdien av og identifiserer seg med atferden (Deci & Ryan, 2000). Kontrollert motivasjon er det motsatte og beskrives som handlinger som er drevet av en følelse av press for å utføre handlingen. Dersom noe føles som en plikt eller et press kan det gi en følelse av å være kontrollert. Handlingen vil da ha en ytre kontrollert motivasjon (Gagné & Deci, 2005). I tillegg beskriver selvbestemmelsesteorien amotivasjon. Det defineres som fullstendig mangel på motivasjon i form av en tilstand hvor man har mangel på intensjon til handling.

Organismisk integreringsteori går ut på internaliseringsprosessen og hvordan en handling blir til en selv. Den redegjør for prosessen fra amotivasjon, gjennom ytre

motivasjon til indre motivasjon. Det går ut på hvordan mennesket kan integrere en atferd som er ytre motivert til at handlingen blir en del av en selv, og at handlingen over tid kan forstås som autonomt motivert. Teorien skiller mellom fire typer ytre motivasjon: Ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifisert regulering og integrert regulering. Ytre regulering er handlinger som gjøres av ytre betingelser. Det er denne motivasjonstypen som er beskrevet som handling vi utfører for å få en belønning eller å unngå straff. Denne reguleringen er ikke autonom, men heller kontrollert. Introjeksjon refererer til handlinger som gjennomføres for å unngå skam eller skyldfølelse (Ryan & Deci, 2000). Dette er også en kontrollerende form for regulering, da handlingen ikke er helt akseptert av den enkelte og handlingen utføres ofte for å bedre selvfølelsen eller stoltheten sin. Likevel vil denne reguleringen ha større mulighet til å opprettholde atferden over tid sammenlignet med ytre regulering (Ryan & Deci, 2000).



Figur 2: Motivasjonskontinuum

Identifisert regulering er en av de autonome reguleringene for motivasjon, som vil si at sjansen for at atferden opprettholdes over tid vil være større (Deci & Ryan, 2008). Her regulerer en sin atferd fordi det er det beste for en selv, og ikke for å tilfredsstille ytre krav. Man har forstått at atferden er det beste for en selv, den er personlig viktig og gir en følelse av frihet og vilje. Integrert regulering er den mest autonome formen for ytre motivasjon og har likhetstrekk med indre motivasjon, men blir definert som ytre

motivasjon fordi atferden utføres for å oppnå mål eller viktige personlige resultater og ikke for selve interessen for atferden slik indre motivasjon er (Ryan & Deci, 2002). Motivasjonskontinuumet i figur 2 viser at jo mer internaliseringen blir en del av seg selv og atferden, jo mer gir det grunnlag for autonom motivasjon.

2.3 Turnover

Turnover er en betegnelse på gjennomtrekk av ansatte i en organisasjon. Statens Personalhåndbok definerer begrepet slik: ” Med turnover forstås partene at når en arbeidstaker sier opp og slutter i sin stilling i virksomheten, og begynner i en ny stilling i en annen virksomhet, og stillingen blir besatt av en ny arbeidstaker ” (Statens Personalhåndbok, 2010, s. 135). I teorien skilles det mellom frivillig og ufrivillig turnover, der frivillig er når arbeidstaker selv sier opp, og ufrivillig turnover er når arbeidsgiver må si opp en arbeidstaker på grunn av eksterne faktorer, som for eksempel nedbemanning. Vi skal videre fokusere på frivillig turnover.

Turnover i arbeidssammenheng representerer en av de aller viktigste sakene for en organisasjon. Grimsø (2015) peker på flere grunner som enkeltvis eller i samspill med hverandre kan skape turnoverintensjon. Arbeidet kan eksempelvis være for lite utfordrende, gi få eller ingen karrieremuligheter, dårlig lønn eller belønningsstruktur, dårlig ledelse og inneha generelt dårlige arbeidsforhold.

Ulempene med høy turnover betyr høye utgifter for organisasjoner, da det er dyrt å rekruttere og lære opp nye ansatte. Både tiden og pengene som er brukt på ansettelse og opplæring av individet som forlater organisasjonen er dermed tapt for alltid (Richer, Blanchard & Vallerand, 2002). Videre kan høy turnover smitte over til kollegaer i form av at det kan føre til lav arbeidsmoral og lavere produktivitet. Det er viktig for organisasjoner å beholde de ansatte og den kompetansen hvert enkelt individ besitter. Turnover kan føre til at man mister mye taus kunnskap, da enkelte medarbeidere kan ha stor verdi for organisasjonen og kan påføre store kostnader ved å slutte. Disse kostnadene er signifikante og man ser de øker ettersom man beveger seg oppover det organisatoriske hierarkiet (Richer, et al., 2002). Frivillig turnover er vanskelig å forutse og kan i verste fall redusere effektiviteten i virksomheten (Smith & Brough, 2003). I lys

av denne informasjonen er det viktig å gi turnover den nødvendige oppmerksomheten og man kan spørre seg om hva som får noen til å bli værende på sin arbeidsplass i store deler av sin lange yrkeskarriere, mens andre nokså raskt forsvinner ut døren.

Det trenger ikke utelukkende være negativt med turnover, og man kan si at noe organisatorisk turnover er uunngåelig og til og med til en viss grad kan betegnes som ønskelig (Smith & Brough, 2003). Vi kjenner alle til arbeidsplasser hvor noen av de ansatte har vært der så lenge at de til slutt kan gå seg fast i eget spor, så en viss personalomsetning kan være ønskelig. Det sikrer som regel en rimelig aldersfordeling og man får inn nye krefter (Grimsø, 2015). Med dette kommer ny kunnskap og tankesett også inn i organisasjonen som kan være med på å skape videre konkurransefortrinn.

2.3.1 Turnoverintensjon

Et viktig skille går mellom turnoverintensjon og faktisk turnover. I denne oppgaven skal vi videre fokusere på arbeidstakerens turnoverintensjon. Tett & Meyer (1993) definerer turnoverintensjon som de tankene og villigheten en ansatt har til å forlate arbeidsplassen. Mens Kuvaas og Dysvik (2012) beskriver turnoverintensjon som en medarbeiders atferdsmessige intensjon om å forlate en organisasjon og finne seg en ny organisasjon. Tidligere forskning peker også på at intensjonen om å slutte er den sterkeste faktoren til faktisk turnover. Når turnoverintensjonen til de ansatte øker vil også muligheten for faktisk turnover øke (Moblely, 1977). Dette støttes også av Griffith, Hom og Gaertner (2000) som sier at ansatte med turnoverintensjon har en tendens til å faktisk forlate organisasjonen.

Ser vi på turnoverintensjon og lønn, vil det i mange tilfeller være snakk om arbeidstakerens tilfredshet med lønnen. En studie fra Wang, Chen, Hyde og Hsieh (2010) viser at lønnstilfredshet gir sterkere organisatorisk forpliktelse og lavere turnoverintensjon. Så er man fornøyd med lønnen hos nåværende arbeidsgiver, vil sjansen være betydelig mindre for å gå med tanker om jobbskifte. Spredning i lønnsnivået mellom arbeidstakere kan også skape høyere frivillig turnover (Wang, Zhao & Thornhill, 2015). Dette kan være på grunn av at vi mennesker har en tendens til å sammenligne oss med andre, og særlig lønn på arbeidsplassen kan vi føle er enkelt sammenlignbart. Om man utfører jobben med engasjement og gode resultater, og

kollegaen utfører jobben med dårligere innsats, vil man oppleve en lik lønn som urettferdig. Har man derimot svært høy lønn og utfører jobben med engasjement og gode resultater, vil man oppfatte lønnsystemet som rettferdig (Wang, Zhao & Thornhill, 2015)

2.4 Eksisterende sammenhenger i litteraturen

I dette kapitlet skal vi knytte variablene prestasjonsbasert lønn, fastlønn, motivasjon og turnoverintensjon tettere opp mot hverandre ved å se på de allerede eksisterende sammenhengene som finnes i litteraturen og gjøre et forsøk på å bringe grunnlaget for denne studien et steg videre. Vi vil i all hovedsak belyse teori i henhold til våre hypoteser, men det må nevnes at det på noen områder er sammenhengene så tett knyttet opp mot hverandre at det nevnes teori som går noe utenfor den direkte sammenhengen i hypotesen. Vi anser det likevel som relevant for diskusjonen, og noen slike sammenhenger vil presenteres. Teorigrunnlaget er allerede presentert i foregående kapittel, og det skal av den grunn ikke nærmere forklares i delkapitlene under. Underveis vil vi presentere oppgavens ti hypoteser.

På bakgrunn av teorigjennomgangen og tidligere forskning på temaene ser vi et behov for ytterligere forskning på sammenhengen mellom ulike typer lønn og turnoverintensjon, sett i lys av selvbestemmelsesteoriens fokus på indre motivasjon og tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene. Dette skal vi videre i denne oppgaven gi et lite bidrag til gjennom denne masteravhandlingen.

2.4.1 Lønn og behovstilfredsstillelse

Det har tidligere vært gjort mye forskning på lønn opp mot behovstilfredsstillelse som en samlet variabel der alle tre behovene ses under ett. Vårt bidrag er derimot å se på behovene separat, som enkeltstående variabler. Da vi i vår studie skal se på hvordan prestasjonsbasert lønn kan påvirke turnoverintensjonen, skal vi som et ledd av dette se på hvordan prestasjonsbasert lønn har påvirkning på menneskets tre grunnleggende psykologiske behov; autonomi, tilhørighet og kompetanse i henhold til selvbestemmelsesteorien.

Det er tilfelle at linken mellom lønn og motivasjon har vært et debattert tema i flere tiår (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015). En av grunnene til at denne diskusjonen er så sentral, kan være at lønn er en stor kostnadspost for så godt som alle organisasjoner og det å forstå hvordan og hvorfor lønn påvirker de ansattes motivasjon og oppførsel blir viktig.

Bruken av finansielle insentiver og pengebelønninger, har skapt mye kontrovers med forskning som viser sprikende resultater på de ansattes motivasjon, engasjement, ytelse og arbeidsetikk (Landry et al., 2018). Ofte knyttes temaet lønn opp mot motivasjonsteori, og man lurere på hvorvidt ansatte faktisk blir mer motivert av høyere lønn. En nylig publisert artikkel (Landry, Schweyer & Whillans, 2018) ser også på belønning i lys av selvbestemmelsesteorien, og påpeker at det i dagens arbeidsmarked er nødvendig med belønninger, både de som inkluderer penger og ikke.

Ser man på menneskets tre iboende psykologiske behov autonomi, kompetanse og tilhørighet kan disse behovene være med på å forklare hva som skjer med menneskets indre motivasjonen gitt ulike typer lønn. Selvbestemmelsesteorien sier at pengebelønninger kan skape ulike meninger, avhengig av de ansattes oppfatning, og kan derfor være opplevd som informativt hvis de bidrar til tilfredsstillelse av de ansattes grunnleggende psykologiske behov eller kontrollerende hvis de bidrar til frustrasjon av de samme behovene. Så enten vil man oppnå psykologisk behovstilfredsstillelse eller behovsfrustrasjon, noe som vil føre til en enten sunn eller usunn effekt på de ansattes arbeidsmoral og oppførsel (Landry et al., 2018).

Flere studier har bevist at belønningssystemer kan redusere tilfredsstillelsen av de grunnleggende behovene, som igjen reduserer den indre motivasjonen (Ryan & Deci, 2000). Videre har Olafsen, Halvari, Forest, & Deci (2015) sett på hvordan belønningssystemer påvirker motivasjonen. Her har de konkludert med at man heller bør fokusere på et arbeidsmiljø som tilrettelegger for behovstilfredsstillelse til fordel for prestasjonsbaserte belønninger for å øke motivasjonen. Dette fordi de mener at dersom indre motiverte ansatte er målet, så er ikke prestasjonsbasert lønn den beste løsningen da de menneskelige relasjonene har mer å si for motivasjonen.

Belønning i form av økonomiske incentiver generelt kan føre til større mengde kontroll og overvåking, da dette reduserer opplevelsen av autonomi (Deci, Ryan & Koestner, 1999). En annen studie har vist at prestasjonsbasert lønn har vist seg å være mer en ytre motivasjon, som igjen har minsket følelsen av autonomi og derav den indre motivasjonen (Gagné & Forest, 2008).

Prestasjonsrelaterte belønninger kan tjene som en informativ tilbakemelding som øker følelsen av kompetanse (DeCharms 1968, i Kuvaas et al., 2016). Økonomiske belønningssystemer som er informerende og ikke kontrollerende gir en positiv effekt på den indre motivasjonen (Deci et al. 1999). Så med andre ord vil dette si at belønning som ikke føles kontrollerende kan bidra til å informere om at man er kompetent.

Individuelle økonomiske incentiver bidrar til å skape intern konkurranse, og motsatt dersom det er en gruppe som jobber sammen mot felles mål, da dette vil skape følelsen av “vi” og vil øke tilhørigheten. Individuelle prestasjonsbaserte belønninger reduserer tilhørigheten da det skaper en intern konkurranse (Kuvaas & Dysvik, 2012).

På bakgrunn av dette har vi kommet opp med følgende hypoteser:

- Hypotese 1: *Prestasjonsbasert lønn har en negativ sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for autonomi.*
- Hypotese 2: *Prestasjonsbasert lønn har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for kompetanse.*
- Hypotese 3: *Prestasjonsbasert lønn har en negativ sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.*

Vi har videre også sett på fastlønn sin påvirkning på de grunnleggende psykologiske behovene. Kuvaas (2006) har vist at høy andel fastlønn resulterer i økte prestasjoner hos de ansatte, som følge av den indre motivasjonen. Dette fordi man anser høy fastlønn som en bekreftelse på at man verdsettes høyt av arbeidsgiver. Han har videre argumentert for at fastlønn som ligger over gjennomsnittet vil gi økt autonom motivasjon. Denne artikkelen argumenterer i større grad for forholdet mellom fastlønn og indre motivasjon fremfor forholdet mellom lønn og behovstilfredsstillelse, men vi anser den som relevant i henhold til å argumentere for våre hypoteser da

selvbestemmelsesteorien legger til grunn at man er indre motivert ved behovstilfredsstillelse.

Når fastlønn møter eller overgår markedsverdien til hver ansatt, vil det øke kompetansebehovet, og muligens også følelsen av autonomi og tilhørighet (Kuvaas et al., 2016). Videre kan fastlønn påvirke andre sentrale prestasjoner fra de ansatte der som det tolkes som anerkjennelse av kompetanse, som å være autonomistøttende eller ved å fremme tilhørighet (Gagné and Forest 2008). Avslutningsvis kan man tenke at fordi fastlønn ikke har en direkte sammenheng med arbeidstakers prestasjoner, er den heller ikke ødeleggende for følelsen av autonomi. Dette på samme tid som høyere lønn vil reflektere et visst nivå av kompetanse (Olafsen, 2018).

På bakgrunn av dette kommer vi med følgende hypoteser:

- Hypotese 4: *Fastlønn har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for autonomi.*
- Hypotese 5: *Fastlønn har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for kompetanse.*
- Hypotese 6: *Fastlønn har en positiv sammenheng med tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.*

2.4.2 Behovstilfredsstillelse og indre motivasjon

Våre litteratursøk finner store mengder tidligere forskning på sammenhengen mellom de tre grunnleggende psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet, og indre motivasjon. Vi skal i dette delkapitlet se nærmere på denne sammenhengen.

Som tidligere nevnt er det et sentralt konsept i selvbestemmelsesteorien at mennesker har tre grunnleggende psykologiske behov, og tilfredsstillelse av disse behovene gir tilfredsstillelse av indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Når disse behovene tilfredstilles optimaliseres forholdene for økt indre motivasjon. Dersom disse behovene derimot undergraves kan det ha negativ innvirkning på den indre motivasjon og individets velvære og personlig utvikling (Deci & Ryan, 2000). Dette underbygges videre av Deci og Ryan (2002) som støtter at følelsen av autonomi, kompetanse og tilhørighet er vesentlig for å kunne oppleve indre motivasjon. Disse tre psykologiske

behovene er så essensielle for indre motivasjon at mennesket vil alltid søke situasjoner hvor disse behovene tilfredsstilles og unngå situasjoner som hindrer behovstilfredsstillelse (Deci & Vansteenkiste, 2004). Meta-analysen til Deci, Ryan og Koestner (1999) sier at hendelser som gir behovstilfredsstillelse vil øke den indre motivasjonen, mens det i motsatt tilfelle vil minske den indre motivasjonen. Resultater fra Olafsen, Deci og Halvari (2018) viser at behovstilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene over tid er relatert til arbeidsmotivasjon. Dette påpekes også av Olafsen og Frølund (2018) som finner at tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet har en positiv sammenheng med autonom arbeidsmotivasjon. Dette vil tilsi at det bør være et viktig mål fra bedriftens side å fokusere på behovstilfredsstillelse for å øke den indre motivasjonen hos arbeidstakeren, men også arbeidsmotivasjonen, da dette kan knyttes tett sammen.

Ifølge selvbestemmelsesteorien så er alle tre behovene essensielle for opprettholdelse av indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Videre peker artikkelen også på at behovene for kompetanse og autonomi er underliggende indre motivasjon, og at mennesker har et behov for å nettopp føle seg kompetente og autonome for å kunne opprettholde sin indre motivasjon. Det har innenfor dette feltet vært foretatt eksperimenter som gir støtte for dette forslaget. Dette betyr at behovene for kompetanse, autonomi og tilhørighet er viktige for alle individer, og må fokuseres på i henhold til sosiale miljøer som eksempelvis på arbeidsplassen. Videre har det i blant annet Olafsen, et al. (2015) blitt funnet en positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og indre arbeidsmotivasjon. Selvbestemmelsesteorien kan som tidligere nevnt benyttes i mange ulike sammenhenger, og er spesielt utbredt i arbeids- og organisasjonslivet. Den foreslår at mennesker vil bli motivert og vise trivsel i organisasjoner i hvor de opplever psykologisk behovstilfredsstillelse (Deci, Ryan, Gagne, Leone, Usunov & Kornazheva, 2001).

Vi har kommet med en mer detaljert beskrivelse av teorien vedrørende de grunnleggende psykologiske behovene og indre motivasjon i delkapittel 2.2.1 som omhandler selvbestemmelsesteorien. På bakgrunn av den overnevnte litteraturen har vi kommet opp med tre hypoteser:

- Hypotese 7: *Tilfredsstillelse av behovet for autonomi har en positiv sammenheng med indre motivasjon.*
- Hypotese 8: *Tilfredsstillelse av behovet for kompetanse har en positiv sammenheng med indre motivasjon.*
- Hypotese 9: *Tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet har en positiv sammenheng med indre motivasjon.*

2.4.3 Indre motivasjon og turnoverintensjon

Videre i dette avsnittet presenteres sammenhenger mellom indre motivasjon og turnoverintensjon.

Güntert (2015) sine funn tilsier at dersom autonomi, kompetanse og tilhørighet er tilfredsstilt reduserer det intensjonen om å bytte jobb. Andre studer viser blant annet at lønn basert på hundre prosent provisjon kan relateres til høy andel turnover på grunn av det høye stressnivået arbeidstakeren opplever fordi det påvirker den indre motivasjonen negativt (Harrison, Virick, & William, 1996).

Empiriske studier som baserer seg på selvbestemmelsesteorien viser at indre motivasjon korrelerer negativt med turnover-intensjon (Kaufmann & Kaufmann 2009, Kuvaas 2008). Også andre studier har påvist en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon (Jelstad 2007, Houkes et al. 2001)

Dysvik og Kuvaas (2010) peker på det har flere tidligere studier blitt funnet et negativt forhold mellom indre motivasjon og turnoverintensjon på kryss av ulike kulturelle settinger. Studiene som her blir omtalt er Kuvaas (2006), Richer et al. (2002) og Vansteenkiste et al. (2007). Her fremsetter eksempelvis Richer et al. (2002) en motivasjonsmodell på turnoverintensjon, hvor man ser hvordan behovene for kompetanse og tilhørighet påvirker motivasjonen, og gjennom tilfredsstillelse eller utmattelse vil påvirke arbeidstakerens turnoverintensjon. Med bakgrunn i den overnevnte modellen ser man et tydelig eksempel på hvor sentralt selvbestemmelsesteorien og indre motivasjon er for nettopp turnoverintensjonen og at dette derfor er viktig å se i sammenheng med hverandre.

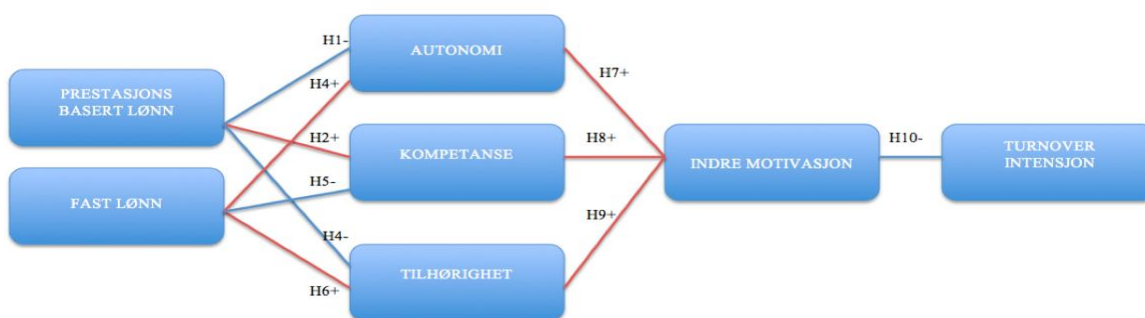
Annen forskning på området sier at tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet i stor grad kan forklare indre motivasjon i henhold til negative jobb utfall (Vansteenkiste, Neyrinck, Niemiec, Soenens, Witte & Van den Broeck, 2007). Negative jobb utfall kan eksempelvis være turnoverintensjon.

Ansatte med lav grad av indre motivasjon mangler ofte driv og engasjement i jobben sin på grunn av at de ikke ser meningen bak arbeidet de utfører og er derfor mindre selvgående, som igjen vil påvirke turnoverintensjonen negativt

På bakgrunn av dette kommer vi med følgende hypotese:

- Hypotese 10: *Indre motivasjon har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.*

Opgavens forskningsmodell er presentert under. Vi ønsker som nevnt å studere sammenhengen mellom ulike typer lønn og turnoverintensjonen ved å se nærmere på menneskets tre grunnleggende psykologiske behov og indre motivasjon. Hypotesene har blitt presentert og utviklet gjennom det foregående kapitlet, her har vi utarbeidet forskningsmodellen nedenfor som oppsummerer de syv hypotesene som ble presentert i kapitlet ovenfor og viser de antatte forholdene mellom variablene.



Figur 3: Forskningsmodell

3 Forskningsmetode

I dette kapitlet vil vi ta for oss valg av metode, hvordan vi har gått fram for å kunne besvare oppgavens problemstilling og gjennomføre studien. Metodekapitlet er en sentral del av enhver forskningsstudie, og vi skal videre begrunne valgene som er tatt underveis i prosessen. Vår problemstilling og våre hypoteser legger føringer for valg av forskningsmetode og valg av design, noe vi kommer nærmere tilbake til i dette kapitlet.

Vi skal først se på den metodiske tilnærmingen, deretter studiens forskningsdesign, datainnsamlingsmetoden som er benyttet, målutvikling og populasjon- og utvalgsprosessen. Vi skal også si noe om de forskningsetiske retningslinjene som er lagt til grunn for gjennomføring av studien. Avslutningsvis vil vi redegjøre for pretest og hvordan gjennomføring og respons av undersøkelsen har blitt utført.

3.1 Metodisk tilnærming

En metode kan betegnes som en planmessig framgangsmåte. Hvilken metode som er best i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan omstendighetene rundt undersøkelsen ser ut, og av hvilke ressurser som vi har til disposisjon (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Innenfor denne sammenhengen er det vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Dette hvor kvantitativ metode samler inn og registrerer data i form av tall, mens kvalitativ metode samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Det førstnevnte kan ofte i litteraturen betegnes som harde data, mens det sistnevnte kan betegnes som myke data. Dette blir en forenklet versjon, men det vil kunne fortelle oss noe om hvor lett observerbar og registrerbar virkeligheten er (Johannessen et al., 2011).

I denne studien har vi valgt en kvantitativ tilnærming. Dette med bakgrunn i at studiens valgte problemstilling avgrensner og gir retning til videre arbeid, og det er undersøkelsens problemstilling som styrer valg av metode (Johannessen et al., 2011). Vi har brukt det forskningsopplegget vi syns er best egnet for å besvare problemstillingen, da vi har et behov for å kunne trekke slutninger basert på et større antall respondenter. Dette ville vært praktisk vanskelig gjennomførbart i en kvalitativ sammenheng med eksempelvis et stort antall dybdeintervjuer. Videre ser vi etter sammenhenger mellom variablene med en teoridrevet framgangsmåte, noe som også peker i retning av

kvantitativ metode. Avslutningsvis kan man også se at lignende studier som omhandler lønn og motivasjon, også i hovedsak har blitt gjennomført med en tilsvarende tilnærming til metode, noe som er tungtveiende for dette valget. Eksempler på slike studier kan være Olafsen, Halvari, Forest og Deci (2015) eller Kuvaas, Buch, Gagne, Dysvik og Forest (2016).

3.2 Forskningsdesign

Studiens problemstilling er konkretisert og dermed kan vi gå videre til å finne det opplegget som er best egnet for å besvare den aktuelle problemstillingen. Dette omtales som et design eller forskningsopplegg, og er forskerens plan for gjennomføring av undersøkelsen (Ringdal, 2013). Noen baserer seg på en inndeling med tre typer forskningsdesign, der man har deskriptive, eksplorative og kausale design. Her har vi derimot valgt å fokusere på en femdelt inndeling, der Ringdal (2013) peker på fem ulike varianter av design: Eksperimentelt design, tverrsnittdesign, longitudinelt design, casesdesign og langsgående design. Eksperimentelt design brukes for å undersøke årsakssammenhenger, der man benytter seg av én eksperiment- og én kontrollgruppe. Tverrsnittdesign og longitudinelt design baserer seg på om tidsdimensjonen er kort eller lang. Casestudier og komparative design bygger begge på et lite antall analyseenheter, der det komparative designet baserer seg på å finne en sammenligning mellom flere caser. De overnevnte designene trenger på ingen måte å være gjensidig utelukkende, og man kan basere sin undersøkelse på sentrale trekk fra flere typer design (Ringdal, 2013). Allikevel vil man i mange tilfeller ha begrensede ressurser til anvendelse og det vil antagelig begrense seg noe automatisk. De ulike designene vil alle ha sine svakheter og styrker, og valg av design vil kunne ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (Jacobsen, 2015).

Man kan peke på tre sentrale kriterier for hvordan undersøkelser skal gjennomføres. Det første aspektet er tidsdimensjonen, som kan variere fra ett enkelt tidspunkt til en tidsramme på flere år og kanskje også tiår i noen tilfeller. Det andre aspektet dreier seg om studien skal bestå av et utvalg eller om man skal utføre eksperiment som innehar både en eksperiment- og en kontrollgruppe. Det tredje aspektet man kan se på er om det skal samles inn “harde” eller “myke” data (Johannessen et al., 2011).

I vårt tilfelle vil vi være nødt til å gjennomføre en såkalt tverrsnittsundersøkelse, da vi kun har et visst tidsrom og mengde ressurser til rådighet. En tverrsnittsundersøkelse kjennetegnes ved at man innhenter data på et bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode. Denne type undersøkelse vil gi et bilde av situasjonen i eksakt det øyeblikket datainnsamlingen foregår, men vil ikke kunne si noe om utviklingen eller endringer i bedriften eller organisasjonen som er analyseenhet. Det kunne vært et alternativ å gjennomføre en komparativ studie der vi sammenlignet resultatene mellom to eller flere ulike organisasjoner eller bransjer. Dette kunne absolutt vært interessant, men med utfordringer knyttet til å finne aktuelle bedrifter å samarbeide med og foreta datainnsamlingen i, så måtte vi på grunn av masteravhandlingens omfang sette en strek i søken etter respondenter. En langsgående eller longitudinell studie ville på den annen side blitt vanskelig gjennomførbar i denne sammenheng på grunn av tiden og kostnadene som involveres ved et slikt type design. Det hadde på den annen side absolutt vært interessant å følge en eller flere bedrifter over en lengre tidsramme.

3.3 Datainnsamling

Etter at man har valgt forskningsdesign og strategi rettes fokuset over på datainnsamling. Formålet med denne studien er å kartlegge hvilken sammenheng ulike lønnstyper og turnoverintensjon har i lys av selvbestemmelsesteorien. I denne undersøkelsen er det derfor valgt en kvantitativ tilnærming for å belyse problemstillingen gjennom en spørreundersøkelse. En spørreundersøkelse er en systematisk metode for å samle inn data fra et utvalg personer for å gi en statistisk beskrivelse av den populasjonen utvalget er trukket fra (Groves et al., 2004). Dette gjør at man enkelt kan samle inn data fra et stort antall enheter på relativt kort tid. Utspørringen er standardisert, og det betyr at alle får de samme spørsmålene stilt på lik måte.

Spørreundersøkelser kan gjennomføres med en av de tre datainnsamlingsteknikkene: besøksintervju, telefonintervju, spørreskjema for selvutfylling (Groves et al., 2004). I noen tilfeller en kombinasjon av disse. Hver metode har sine fordeler og ulemper. I denne studien ble det naturlig å velge spørreskjema for selvutfylling som

datainnsamlingsmetode. Bruk av denne datainnsamlingsmetode kan sørge for full anonymitet da spørreskjemaet besvares uten at forskeren er til stede. Det benyttes visuell kommunikasjon da både spørsmål og svaralternativer kan leses samtidig av respondenten. Denne undersøkelsen ble gjennomført via Internett, og respondentene ble introdusert for spørreundersøkelsen via e-post. Styrken her er at det kan tilpasses respondentenes tid og hverdag og er lite tidkrevende, samtidig som det kan nå et geografisk spredt utvalg og det er få kostnader knyttet til denne metoden.

Svakheten er at det kan være liten svarprosent, da respondentene ikke er under direkte tilsyn av forsker, slik det eksempelvis er ved besøksintervju. For å imøtekomme denne utfordringen har vi gjort et grundig arbeid med målutvikling av de ulike variablene og et godt utarbeidet spørreskjema gjort av erfarne forskere. Dette da masteroppgaven er en del av et større forskningsprosjekt om hvordan lønssystemet påvirker motivasjonen hos de ansatte. Forskerne som arbeider med studien overordnet er Anja Olafsen og Hallgeir Halvari fra Universitetet i Sørøst-Norge og Edward L. Deci fra University of Rochester. Dermed må det sies at vi selv ikke har utviklet spørreskjemaet, og oppbygningen og utformingen av dette er godt jobbet med av vår veileder og en av prosjektets forskere, Anja Olafsen. Den andre store ulempen er at spørsmålene i undersøkelsen kan misforstås. For å imøtekomme denne ulempen og unngå problemer har vi gjennomført en pretest, der vi har fått tilbakemeldinger på spørsmål ved undersøkelsen som er utydelig eller ting vi bør endre på. Liten svarprosent er vanskelig å gjøre noe med fra vår side, og vi har jobbet godt med å kommunisere til vår kontaktperson i den valgte organisasjonen hvor viktig det er at så mange som mulig svarer. Dette har han tatt med videre inn i organisasjonen og sendt ut to e-poster fra ledelsen der de informerer om at det kommer en spørreundersøkelse med temaet lønn og motivasjon og oppfordrer de ansatte til å svare på den i forkant av utsendelsen. Videre har det blitt sendt ut to purringer i etterkant av den første utsendelsen for å minne de som ikke har besvart om undersøkelsen. En utfordring er at mange ansatte i ulike organisasjoner mottar store mengder e-post, og en slik henvendelse kommer i tillegg til en rekke andre forespørsler, så vi ser på denne tette kontakten med organisasjonen som vesentlig for å kunne oppnå en tilstrekkelig høy svarprosent.

3.4 Målutvikling

Det er viktig å kunne utvikle gode mål. Måling er et sentralt steg i den kvantitative forskningsprosessen, og kan betegnes som prosessen som sammenfatter teoretiske konsepter med empirisk forskning (Bryman, 2012). Dette spesielt ved en kvantitativ forskningsmetode hvor analysene er registrert som talldata (Mitchell & Jolley, 2010). Måling er å knytte målbare indikatorer til teoretiske begreper. Slikt kan måling bygge broer over gapet mellom teori og virkelighet ved å gjøre teorier testbare i empiriske undersøkelser (Blalock, 1968).

Å utvikle gode mål er spesielt viktig for å sikre begrepsvaliditet og minske risikoen for målefeil (Bollen, 1989). Begrepsvaliditet går ut på om vi faktisk måler det teoretiske begrepet vi ønsker å måle. Noen egenskaper er direkte målbare, mens andre er abstrakte og lar seg bare måle indirekte. Egenskaper som er latente og bare kan måles indirekte er ofte vanskeligere å måle. På bakgrunn av dette må man utvikle indikatorer til disse egenskapene. Indikatorerne som representerer situasjoner egenskapene tar stilling til og som videre reflekterer hva de tenker (Mitchell og Jolley, 2010). Bollen (1989) hevder at en eller flere latente variabler er nødvendig for å kunne representere et begrep eller for å kunne knytte det til observerbare variabler. Vi har benyttet oss av spørreskjema, så i dette tilfelle er de observerbare variablene svar på spørsmålene i spørreskjemaet (Bollen, 1989). Det eksisterer ulike modeller for målutvikling, og vi har i vår avhandling valgt å benytte Bollens (1989) 4-steps målutviklingsprosess. Den består av følgende: (1) Konseptavklaring; å gi begrepet en teoretisk definisjon (2) Dimensjonsavklaring; identifisere dimensjoner og latente variabler, (3) Målutvikling, og (4) Spesifisere relasjonen mellom målene og de latente variablene.

Det første trinnet i målutviklingsprosessen er å utvikle en teoretisk definisjon som forklarer meningen til konseptet. De teoretiske definisjonene til de ulike variablene er blitt gjennomgått i teorikapittelet.

Det andre trinnet i prosessen er å identifisere ulike dimensjoner, altså foreta en dimensjonsavklaring slik at de latente variablene kan avdekkes i begrepet. Dette gjøres av tidligere forskning og teorier. Ifølge Bollen (1989) er dimensjoner distinkte aspekter av et konsept, og derfor vil et begrep ha flere mulige dimensjoner. Vi må derfor

identifisere de aktuelle dimensjonene før vi avgrenser begrepet. Dette vil resultere i at begrepet avgrenses til noe konkret.

Trinn tre i målutviklingsprosessen handler målutvikling for de latente variablene på bakgrunn av de teoretiske definisjonene og de identifiserte dimensjonene av begrepene. Mitchell og Jolley (2010) mener at målene som utvikles må representere begrepet på en slik måte at intensjonen bak variabelen blir bevart. Dette vil være avgjørende for målenes overflatevaliditet, som sier noe om hvor valide svarene er og om de måler det de skal måle. For å bevare dette har vi benyttet oss av allerede etablerte og validerte skalaer (Bollen, 1989) som er tilpasset vår spørreundersøkelse.

Det siste trinnet i Bollen (1989) tar for seg å spesifisere relasjonene mellom målene og de latente variablene. Relasjonene mellom målene kan være formative eller refleksive mål, eller en kombinasjon av disse. Ved formative mål er alle indikatorene med på å måle begrepet, men dersom man fjerner en indikator får man ikke frem alle sidene av begrepet. Med refleksive mål er det motsatt, da du kan fjerne en indikator uten at det har noe effekt. Om målet er formativt eller refleksivt har betydning for begrepets validitet og reliabilitet. Vi skal i vår avhandling ha statiske analyser og er derfor avhengig av at variablene er valide og reliable. Derfor kommer alle våre mål til å være refleksive, slik at vi kan fjerne indikatorer dersom det ikke har betydning for begrepet.

3.4.1 Målutvikling for modellen

Nå har vi sett på teorien for målutvikling. Videre i dette kapitlet vil vi benytte Bollens målutviklingsprosess til å drøfte denne studiens begreper. I teoridelen har vi tatt for oss de teoretiske definisjonene og presentert de ulike dimensjonene, slik at fokuset i dette kapitlet vil være å knytte mål til dimensjonene og avgjøre om vi har reflektive eller formative mål knyttet til den enkelte variabel.

I forskningsmodellen vår er det sju begreper: Prestasjonsbasert lønn, fastlønn, autonomi, kompetanse, tilhørighet, indre motivasjon og turnoverintensjon. Disse skal vi videre redegjøre for.

3.4.1.1 Prestasjonsbasert lønn

Det er i studien to måter å måle prestasjonsbasert lønn på. Den ene er en sum i kroner hvor den ansattes prestasjonsbaserte lønnen er beregnet. Den andre gjøres ved en likert skala, og presenteres under:

De målene som er brukt i forbindelse med spørreundersøkelsen er basert på en skalamodell fra Houlihan et al., (2002) med skala 1-7 hvor 1 er “svært uenig” til “svært enig” og modellen måler dette:

1. På min arbeidsplass er lønnen min direkte bestemt av mine prestasjoner og produktivitet
2. Hvis jeg yter og presterer bra i jobben gir det meg lønnsøkning.
3. For å øke effektivitet og produktivitet på min arbeidsplass lover ledere økt belønning
4. På min arbeidsplass er prestasjoner og innsats fremhevet ved lønn og belønning.
5. På min arbeidsplass er det ikke fokus på insentiver
6. Når en ansatt får lønnsøkning eller belønning sørger bedriften for at de andre ansatte blir informert.

3.4.1.2 Fastlønn

Vi benytter oss av en skala for sum fastlønn hvor den ansattes fastlønn er beregnet.

3.4.1.3 Behov - Autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Spørsmålene og skalaene som er benyttet for behovene: Autonomi, kompetanse og tilhørighet er utviklet av Chen et al. (2015). Alle målingene er fra eksisterende måleinstrumenter og validerte. De er oversatt til norsk deretter engelsk for å bevare meningsinnholdet.

Skalamodellen som er benyttet er 1-7 hvor 1 er “helt uenig” til 7 “helt enig”.

Spørreskjemaet består av 12 spørsmål, hvor hvert behov blir målt av følgende fire:

Autonomi måles av:

1. Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb
2. På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil

3. På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er
4. På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg

Kompetanse måles av:

1. Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre ting bra på jobb
2. Jeg føler meg i stand til å gjøre det jeg gjør på jobb
3. Jeg føler meg kompetent til å nå mine mål på jobb
4. Jeg føler at jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb.

Tilhørighet måles av:

1. Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om på jobben også bryr seg om meg
2. Jeg føler meg knyttet til de menneskene som bryr seg om meg og som jeg bryr meg om på jobben
3. Jeg føler meg nært knyttet til andre personer som er viktige for meg på jobben
4. Jeg opplever en varm og god følelse sammen med de menneskene jeg tilbringer tid med på jobb.

3.4.1.4 Motivasjon/ Indre motivasjon

Spørsmålene og skalaene som er benyttet i vårt spørreskjema er utviklet av Gagne et al. (2015) og er en skalamodell med skala 1-7 hvor 1 er “ikke i det hele tatt for denne grunn” til 7 “akkurat for denne grunn”. Spørsmålene i modellen er følgende:

1. Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben
2. Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende
3. Fordi den jobben jeg gjør er interessant.

Her blir også intensjonen bak variabelen bevart ved at vi benytter allerede eksisterende skalaer og sammenlignet med den teoretiske definisjonen er spørsmålene representative og måler begrepet godt.

3.4.1.5 Turnoverintensjon

Det finnes en rekke måleinstrumenter som tar for seg turnoverintensjon, og vi har benyttet oss av et som er utviklet av Luchak & Gellatly (2007). De dekker våre tre påstander vedrørende arbeidstakerens syn på jobbskifte.

Skalamodellen som er benyttet er 1-7 hvor 1 er “Aldri” og 7 er “hele tiden og består av følgende tre spørsmål:

1. Har jeg ganske regelmessig tenkt å si opp min stilling
2. Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter ny jobb
3. Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slutte.

3.4.2 Kontrollvariabler

For å unngå forekomsten av spuriøse eller maskerte sammenhenger og sikre internt validitet er det hensiktsmessig å inkludere kontrollvariabler som tester dette (Mitchell & Jolley, 2013). I tillegg ivaretas isolasjonskravet til Bollen, ved at kvaliteten i datamaterialet sikres (Bollen, 1989).

I vår studie består kontrollvariablene av alder, kjønn, om de ansatte har heltid eller deltidsstilling, om de er fast eller midlertidig ansatt, og om de er medarbeider, mellomleder eller leder. I tillegg har vi noen kontrollvariabler når det gjelder overtid: om overtid er pålagt eller frivillig, om det kompenseres med overtidsbetaling eller avspasering. Samt har vi en kontrollvariabel som går ut på om type organisasjon offentlig eller privat. Valget av kontrollvariabler er basert på at de i stor grad anvendes i forskning samt at vi antar at de har en innvirkning på den avhengige variabelen turnoverintensjon.

Alder er en relevant variabel å ta med da det ofte har en betydning hvilken alder respondentene er i. Individuer har ofte ulike oppfatninger av ulike fenomener avhengig hvor gamle de er. Mennesker befinner seg i forskjellige stadier i løpet av livet, og vi tror at dette kan si noe om turnoverintensjon. De unge har kanskje lettere for å bytte jobb og ønsker å utfordre seg selv mer, samtidig bygge CV og lignende. Når det gjelder kjønn, er det interessant å se om det er ulikheter mellom kvinner og menn. Vi er jo ulike av natur og ofte oppfatter og verdsetter vi ting forskjellig. Om de har heltid, deltid, fast eller midlertidig ansatt, eller er medarbeider, mellomleder eller leder kan være interessant med tanke på den avhengige variabelen turnoverintensjon. Dette med tanke på at her har respondenten ulik utdannelse, erfaringsnivå og ansiennitet.

3.5 Populasjon og utvalgsprosess

Før man begynner datainnsamlingsprosessen så er det nødvendig å redegjøre for studiens populasjon og utvalg. Vi vil derfor se nærmere på dette i det kommende kapitlet, og vise hvordan og hvorfor vi har kommet frem til den nåværende situasjonen.

3.5.1 Populasjon

En viktig fase i innsamlingen av data er utvalget av respondenter, der man trekker utvalget fra en populasjon (Bryman, 2012). En populasjon kan betegnes som “den mengde enheter en vil at undersøkelsen skal ha gyldighet for” (Ringdal, 2013). Denne populasjonen kan være mennesker, organisasjoner, underenheter innad i organisasjoner og lignende (Bryman, 2012). Basert på vår valgte problemstilling hvor prestasjonsbasert lønn er en sentral variabel, ble vi nødt til å finne en populasjon der samtlige hadde utbetalt lønn, og fortrinnsvis i større eller mindre grad av prestasjonsbasert variant. Det ble derfor tidlig klart at vi måtte henvende oss til bedrifter hvor prestasjonsbasert lønn var utbredt blant arbeidstakerne. Eksempler på yrker vi anså som interessante var ulike former for selgere, byggebransjen, ansatte innen bank- og forsikring, eiendomsめglere og lignende. Så konteksten for studien ble dermed ansatte i virksomheter i norsk arbeidsliv med ulike lønnstilnærminger. Det viste seg derimot krevende å finne en større populasjon med prestasjonsbasert lønn til å delta i slik undersøkelse. Derfor har vi i løpet av prosessen også vært i kontakt med en rekke bedrifter hvor prestasjonsbasert lønn i mindre grad har vært eksisterende, rett og slett for å kunne tilfredsstillе kravene til gjennomføring av studien. Vi kontaktet i hovedsak bedrifter av en viss størrelsesorden, hvor vi antok at det arbeidet 50-500 mennesker som hadde en form for variabel lønnsordning. Så godt som alle bedriftene som ble kontaktet var i privat sektor, da det er allment kjent at ansatte i offentlig sektor kun har fastlønn. Kontakten med bedriftene har i all hovedsak foregått over e-post, og forespørselen som i første omgang ble utsendt de ulike bedriftene ligger som vedlegg nr 1 til oppgaven.

3.5.2 Utvalg

Har man en stor populasjon å forholde seg til, så vil det være nødvendig å gjøre utvalg til bestemte undersøkelser. Dersom populasjonen derimot er svært liten, kan man velge

å bruke samtlige medlemmer av populasjonen (Mitchell & Jolley, 2010). Dette utvalget må være representativt, og respondentene må representere hele populasjonen man ønsker å betrakte (Bryman, 2012). Det finnes mange med ulik grad av prestasjonsbasert lønn på nasjonalt nivå i Norge, og alle kan ikke inkluderes en studie av denne størrelsesorden og ressurskapasitet. Vi må for gjennomføringen foreta et utvalg basert på den valgte populasjonen. Som nevnt ovenfor har vi fokusert på å få til et samarbeid med utvalgte bedrifter innenfor mer spesifiserte bransjer som kan være til nytte for studien vår, samtidig er det viktig at vi også kan bidra med noe interessant for de i gjengjeld. På den annen side er det også viktig at vi får et tilstrekkelig antall respondenter for å kunne utføre de statistiske analysene i etterkant av datainnsamlingen.

Dette utvalget bestemmes ved hjelp av ulike metoder, og måten utvalget trekkes på er avhengig av type design. Ulike typer utvalg kan være sannsynlighetsutvelging, enkel tilfeldig trekking, stratifisering, klyngeutvelging og ikke-sannsynlighetsutvelging (Ringdal, 2013). Uavhengig av hvilken type utvalgsmetode du velger, så er målet er å finne den metoden som best mulig representerer din populasjon. Som et utgangspunkt trekker man et skille mellom sannsynlighetsutvelging og ikke-sannsynlighetsutvelging. Sannsynlighetsutvalg er den foretrukne og dominerende prinsippet for utvalg, og styrken i sannsynlighetsutvelging er at den gir muligheter for statistisk generalisering fra utvalg til populasjon (Ringdal, 2013). Teknikken baserer seg på at alle enheter i populasjonen har en lik sjanse for å bli valgt og at respondentene er uavhengige av hverandre (Mitchell & Jolley, 2010). Ulike metode for ikke-sannsynlighetsutvalg kan være kvoteutvelging, utvelging på slump eller bruk av frivillige (Ringdal, 2013). Slike undersøkelser er svært vanlig og man kan relativt raskt oppnå et stort utvalg, men en utfordring er at man ikke vet er hvorvidt utvalget representerer populasjonen (Mitchell & Jolley, 2010). Det kan være mange grunner til at man velger å benytte seg av ikke-sannsynlighetsutvalg, men de to mest tungtveiende grunnene er ofte tid og penger.

Målgruppen for studien har vært de ansatte i bedriften som får utbetalt lønn, der 0-100 % av lønnen består av en prestasjonsbasert variabel i form av provisjon, individuell og kollektiv bonus eller andre former for variabel lønn. Grunnen til at målgruppen som utgangspunkt er så bred er at arbeidstakernes lønssystemer kan være komplekse og ha store individuelle forskjeller. I tillegg har en erfaring fra rekrutteringsprosessen vært at mange vi har hatt en dialog med først svarer at “hos oss jobber nesten alle på fastlønn”.

Dette fram til det kommer frem at en stor del av arbeidstakerne er omfattet av en bonusordning, derav mange ledere, eller at bedriften innehar en avdeling som utelukkende arbeider med salg. Dette gjør at vi heller vil ende opp med en større populasjon, der vi selv kan begrense et utvalg. Dette kommer vi tilbake til i neste delkapittel.

For vår del var det ikke nødvendig å trekke et sannsynlighetsutvalg i den aktuelle bedriften, da en stor andel av de ansatte tilfredsstillte kravene vi har satt og vi hadde behov for at flest mulig i bedriften besvarte spørreskjemaet. Bedriften hadde også et ønske om å kartlegge størst mulig del av virksomheten, med unntak av en andel ansatte som var del av et nylig oppkjøpt selskap man ikke hadde knyttet nok kjennskap, og dermed ikke ble en naturlig del å inkludere. De resterende ansatte blir vårt utvalg for undersøkelsen, da dette var ønsket fra ledelsen i organisasjonen og nødvendig for vår gjennomføring av studien. Så man kan si at utvalget er basert på frivillige, da de alle er rekruttert fra samme arbeidsplass. I utvalget vår var det 139 respondenter, der 40 av dem var kvinner og 92 var menn. Herunder hadde 91 av de ansatte stillingsnivået medarbeider, mens 28 var mellomleder, og de resterende 13 hadde en lederstilling. De aller fleste i bedriften var ansatt på heltid noe som omfattet 124 respondenter, mens 7 hadde en deltidsstilling.

3.6 Forskningsetikk

Etikk er sentralt innenfor alle livets arenaer og dreier seg om “prinsipper, regler og retningslinjer for vurderinger om handlinger er riktige eller gale” (Johannessen, 2011). Begrepet forskningsetikk viser til “et sett av verdier og normer som skal bidra til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet.” Det kan være formaliserte lover og regler som alle som bedriver forskning er pliktige til å følge. Eksempelvis Forskningsetikkloven fra 2007 (www.lovdata.no), eller det kan være mer uformelle normene for hva som kan betegnes som rett og galt. Før man utfører forskning, må man avgjøre om utførelsen studiens kan betegnes som etisk. Dersom studien ikke kan utføres i tråd med etiske prinsipper, skal den heller ikke utføres (Mitchell & Jolley, 2013).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har fungert siden 1990 og jobber for at forskning i både privat og offentlig sektor skal skje i tråd med anerkjente etiske normer. De har opparbeidet sine egne forskningsetiske retningslinjer med et bredere spekter av ulike fagretninger, som medisin og helse, naturvitenskap og teknologi og forskning på menneskelige levninger. Det som derimot er sentralt for vår studie er de retningslinjene som er tilpasset feltet samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Retningslinjene for dette feltet er seksdelt og består av 46 punkter (NESH, 2016). Blant alle punktene er det vanskelig å si hva som stiller seg mest sentralt, men del B) Hensynet til personer, må særlig i vår studie betegnes som et særs viktig tema å ivareta. Etiske problemstillinger oppstår ofte når forskningen involverer mennesker, som eksempelvis gjennom datainnsamlingsprosessen (Johannessen, 2011). I henhold til temaet vi skriver om så kan motivasjon, prestasjonsbasert lønn og turnoverintensjon for mange ses på som svært sensitivt å få ut i dagslys.

Lønn på mer generelt nivå er også et tema man må utvise ekstra forsiktighet rundt, noe vi tidlig fikk erfare på et av våre tidlige bedriftsmøter. Det kunne visstnok skape stor uro i organisasjonen, særlig med tanke på fagforeninger, dersom man delte de ansattes objektive lønnsdata, eller stilte inngående lønsspørsmål om eksempelvis hva man “mente man fortjente i lønn”. Dette kan også til dels sies om variabelen turnoverintensjon. Om en arbeidstaker går med hyppige tanker om å forlate virksomhet, så er uten tvil dette noe man ikke ønsker dele på annet enn egne premisser. Noe annet ville skape store ulemper for den arbeidstakeren det gjelder for hans fremtid i organisasjonen.

Vi har ivaretatt retningslinjene i henhold til kravene som stilles til oss som gjennomfører forskning. Det har blitt gitt spesifikk informasjon om prosjektet, hvordan innhentet data skal benyttes, hvem som har tilgang til data og presisert at respondentene stiller seg frivillig til deltakelse i prosjektet, og at det også er valgfritt å dele arkivdata med prosjektet. I tillegg har vi i samråd med bedriften fått ledelsen til å sende ut informasjonsbrev internt for å kunne skape ytterligere informasjon om den pågående undersøkelsen og dermed skape større bevissthet rundt prosjektet. Studien er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) som har godkjent studien.

3.7 Pretest

Pretest er en viktig kontroll å gjennomføre før selve utsendelsen av spørreskjemaet. Med dette vil man finne ut av om man måler det man har til hensikt å måle, den gir informasjon om den praktiske gjennomføringen av spørreskjemaet og brukernes opplevelse. Her kan man avdekke eventuelle svakheter, og unngå potensielle misforståelser ved selve gjennomføringen som kan være verdifulle.

Ved gjennomføring av en slik pretest er det viktig at respondentene som velges ut er relativt tilsvarende som de som skal gjennomføre undersøkelsen. Vi valgte ut fire familiemedlemmer som arbeider i noenlunde lignende virksomhet og har mindre grad av kjennskap til slike undersøkelser. Tilbakemeldingene var jevnt over gode og de syns undersøkelsens innhold var interessant med godt formulerte spørsmål, men at undersøkelsen kunne oppfattes som noe tidkrevende å gjennomføre. Dette ble tatt med i betraktningen videre, men da vi hadde behov for å få svar på samtlige av variablene i spørreundersøkelsen, ble undersøkelsen værende slik det var tenkt i utgangspunktet.

3.8 Distribusjon

Det ferdige spørreskjemaet ble distribuert til utvalget i bedriften i midten av mars. I forkant av undersøkelsen så hadde ledergruppen representert ved vår kontaktperson sendt ut informasjon om den kommende undersøkelsen for skape bevisstgjøring blant de ansatte. Etter den første utsendelsen ble det også sendt ut to påminnelser. Den første påminnelsen ble sendt ut uken etter og den siste kom halvannen uke i etterkant. Disse påminnelsene ble kun sendt til aktuelle respondenter som ikke allerede hadde besvart undersøkelsen. Dette ble gjort ved at det ble holdt en kommunikasjon mellom utsender, vår kontaktperson i bedriften og lederne for de ulike avdelinger som arbeidstakerne tilhørte. Samtlige mottok spørreskjemaet elektronisk gjennom bruk av programmet Questback. Dette var en stor fordel for oss, og enkelt gjennomførbart på tross av at mange av respondentene nødvendigvis ikke daglig sitter foran en dataskjerm. Grunnen til at det allikevel løste seg fint var at man i Questback kan besvare et spørreskjema også ved hjelp av nettbrett eller smarttelefon, og dette var noe alle benyttet aktivt i arbeidshverdagen. Dermed kunne undersøkelsen gjennomføres uten store problemer.

Dette var noe vi på forhånd så på som en potensiell utfordring, men samlet sett gikk over all forventning.

Prosjektets leder hadde på forhånd fått tilgang til 299 e-post adresser som kunne benyttes i distribusjonen. Ved bruk av denne kontaktinformasjonen ble undersøkelsene sendt ut gjennom Questback. Etter utsendelse og to påminnelser, så endte utvalget på til sammen 139 respondenter. Dette gir oss en svarprosent på ca 46,5 %. Vi er tilfreds med gjennomføring av distribusjonen som har vært ryddig og systematisk, og må i denne sammenheng gi honnør til vår kontaktperson i bedriften for å sette fokus på viktigheten av bevisstgjøring i forkant av utsendelse for å skape en enda bedre gjennomføringsevne.

4 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere datamaterialet og presentere resultatene av studien. For å kunne teste hypotesene våre må vi først validere indikatorer og måleskalaer, før vi ser på hvordan regresjonsanalysene kan gjennomføres gjennom de ti regresjonsforutsetningene. For å utføre analysen har vi benyttet oss av analyseprogrammet SPSS. Vi begynner ved å se på normalfordelingen i kapitlet 5.1, før vi 5.2 tar for oss målvalideringen gjennom validitets- og reliabilitetsanalyse. Videre i kapittel 5.3 ser vi på regresjonsforutsetningene i forhold til vårt datamateriale. Avslutningsvis i kapittel 5.4 tester vi de hypotesene som ble presentert innledningsvis i teorikapitlet. Underveis i analysekapitlet presenterer vi analysene gjort underveis i sammenfattende tabeller, og vi vil kommentere resultatene og eventuelt komme med betraktninger rundt avgjørelser som har blitt tatt. Noen av analysene har blitt lagt i vedlegget da de enten blir for omfattende til å inkludere oppgaven eller anses som noe mindre relevante.

4.1 Normalfordeling

Ved utføring av statistiske analyser er det viktig å undersøke om datamaterialet er normalfordelt. Dette er i hovedsak på grunn av sin rolle ved statistisk generalisering, og det vil ved regresjonsanalyser være fordeler med normalfordelte data. Mitchell og Jolley (2010) presiserer viktigheten med bakgrunn i at vi nøyaktig må vite hvordan utvalgets gjennomsnitt er distribuert for å fastsette hvor sannsynlig det er at to gjennomsnittlige utvalg kan variere så mye ved tilfeldighet alene. Videre vil vi analysere normalfordelingen ved å foreta en beregning av skjevhet og spisshet.

Normalfordelinger har en symmetrisk klokkeform felles, men skilles fra hverandre ved ulike verdier for gjennomsnitt og standardavvik (Ringdal, 2013). En generell regel i forbindelse med fortolkningen om vi har normalfordelt data eller ikke, er at skjevhet må være under 2 og at spisshet må være under 4. Ved skjeve fordelinger vil gjennomsnittet forflytte seg på grunn av unormale verdier, mens ved perfekt normalfordeling vil gjennomsnittet ligge rundt midten av fordelingen (Mitchell & Jolley, 2010).

For å undersøke om vårt datamateriale er normalfordelt foretar vi en analyse av skjevhet og spisshet ved hjelp av SPSS. Resultatene av analysen kan ses på vedlegg nr.2.

Analysen viser at alle indikatorene ligger innenfor ønskede verdier for skjevhet og spissitet på henholdsvis på under 2 for spissitet, og under 4 for skjevhet. Spørsmålene anses derfor tilstrekkelige normalfordelt til å foreta videre analyser.

4.2 Målvalidering

Videre skal vi foreta validitets og reliabilitetsanalyse av spørsmålene som er benyttet til å måle studiens variabler. Vi skal starte med en validitetsanalyse, som først tar for seg målvalidering ved å utføre en konvergent analyse, deretter gjennomfører vi en divergent analyse. Til slutt i kapitlet skal vi foreta en reliabilitetsanalyse.

Med målvalidering vil vi finne ut om målene som blir brukt i undersøkelsen faktisk måler det de er forespeilet å måle. Dette betyr at det er viktig å teste validiteten til de ulike målene som er benyttet i studien. Dette er viktig da konsekvensene av manglende eller dårlig validitet, er at vi som forskere kan trekke feilaktige slutninger på innsamlet data. En viss grad av sikkerhet i undersøkelsen er viktig for å sikre god kvalitet i studien.

Vi skal måle dette ved å bruke faktoranalyse. Dette er et sett av statistiske teknikker som har til hensikt å redusere antall item til et mindre antall faktor. Vi skal identifisere skjulte eller latente faktorer, som kan forklare korrelasjon mellom et gitt antall item og bestemme antall dimensjoner i et oppsett av item (Sørebø, 2017). Det er vanlig å skille mellom eksplorerende og bekreftende faktoranalyse, der vi i denne analysen skal benytte oss av bekreftende faktoranalyse så langt SPSS tillater. Man benytter seg ofte av denne formen når man forsøker å tilpasse dataene til en bestemt struktur, som ofte er basert på et sett med hypoteser eller en fullstendig utviklet teori (Gripsrud et al. 2010). Vi bruker denne typen fordi vi har tanker om hvilke item som «henger sammen» og vi har en teori om hvor mange faktorer som finnes og hvilken item som representerer de ulike begrepene. Den bekreftende faktoranalysen kan da brukes for å bekrefte at våre antagelser stemmer.

4.2.1 Konvergent validitet

Konvergent validitet forklarer i hvilken grad spørsmålene til en variabel er mer konsistente med hverandre enn med spørsmål som tilhører andre variabler. Det refererer altså til hvorvidt indikatorene reflekterer et bestemt begrep. Indikatorene bør ha faktorladninger som er korrelert med hverandre og speiler samme egenskap. Målet er derfor at alle indikatorene lader på samme faktor. Da har man høy grad av konvergent validitet siden indikatorene måler det samme (Yi, 2009). Grunnen til at man ønsker at målene korrelerer med hverandre er at de skal måle samme konstrukt (Mitchell & Jolley, 2013). For å kunne måle den konvergente validitet gjennomføres det en faktoranalyse. Faktoranalyse er en metode som brukes til å analysere sammenhengen mellom variabler og forklare disse sammenhengene ut fra variabelenes felles underliggende faktorer eller komponenter (Gripsrud et al. 2010). Dersom målene lader på flere faktorer eller at målene for begrepene er lave indikerer dette på at spørsmålene ikke måler det de er tenkt til å måle godt nok. Dersom dette er tilfelle må man ta stilling til hvorvidt spørsmålet skal beholdes i videre analyser, eller om løsningen på dette blir å ta ut de indikatorene det måtte gjelde.

Kravet til faktorladninger varierer blant forskere, og det er i litteraturen brukt litt forskjellig så man trenger nødvendigvis ikke å sette et bastant fasitsvar med to streker under, men heller bruke litt skjønn i vurderingen. Allikevel må vi forholde oss til et krav, og en tommelfingerregel er at faktorladningene helst være 0,5 eller høyere for at spørsmål eller påstand skal tilhøre en faktor, og 0,3 blir benyttet som et minimumskrav (Reve, 1985). Faktorladningene ned mot 0,3 skal kun benyttes dersom det er flere enn tre spørsmål som måler begrepet. Utover dette så skal mål med faktorladninger under 0,3 forkastes i en videre analyse.

Vi bruker analysen «Maximum likelihood» da dette er den vanligste og «strengeste» analysen. For å teste om alle itemene som er tiltenkt å måle et begrep kan enes om en faktor, videre har vi lagt «Numbers of factors» stå åpen, og «Eigenvalues» stå til 1, da faktorer med eigenvalue større enn 1 er betraktet som signifikante (Sørebo, 2017). I det følgende kapitlet vil vi redegjøre for hvert av begrepene i modellen.

Tabell 1: Faktoranalyse av prestasjonsbasert lønn

	Faktor
På min arbeidsplass er lønnen min direkte bestemt av mine prestasjoner og produktivitet	0,574
Hvis jeg yter og presterer bra i jobben gir det meg lønnsøkning	0,718
For å øke effektivitet og produktivitet på min arbeidsplass lover ledere økt belønning	0,550
På min arbeidsplass er prestasjoner og innsats fremhevet ved lønn og belønning	0,832
På min arbeidsplass er det ikke fokus på insentiver	0,524

Faktoranalysen for prestasjonsbasert lønn viste at spørsmålene delte seg på to faktorer. Vi har tatt som utgangspunkt for analysen at spørsmålene skal måle samme begrep. Det sjette spørsmålet: “Når en ansatt får lønnsøkning eller belønning sørger bedriften for at de andre ansatte blir informert” ladet på en annen faktor. Her fjernet vi det overnevnte spørsmålet, da det var dette som hadde høyest verdi på en annen faktor. Etter å ha fjernet spørsmål seks, kjører vi en ny faktoranalyse, som viser at samtlige av de andre spørsmålene samles på en faktor. I tabellen ovenfor har vi presentert det endelige resultatet.

Tabell 2: Faktoranalyse av autonomi

	Faktor
Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb	0,670
På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil	0,865
På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er	0,809
På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg	0,587

Faktoranalyse av autonomi viser at alle indikatorene lader over 0,5 og lader bare på en faktor, derfor beholder vi alle de opprinnelige indikatorene for autonomi og anser målemodellen for å være konvergent valid.

Tabell 3: Faktoranalyse av kompetanse

	Faktor
Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre ting bra på jobb	0,810
Jeg føler meg i stand til å gjøre det jeg gjør på jobb	0,808
Jeg føler meg kompetent til å nå mine mål på jobb	0,683
Jeg føler at jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb.	0,692

Faktoranalyse av kompetanse gir også et tilfredsstillende resultat hvor alle indikatorene lader på bare en faktor, og at spørsmålene er innenfor kravet til at faktorladningen er over 0,5. Vi beholder derfor alle de opprinnelige indikatorene for kompetanse og anser målemodellen for å være konvergent valid.

Tabell 4: Faktoranalyse av tilhørighet

	Faktor
Jeg føler jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb	0,706
Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om på jobben også bryr seg om meg	0,903
Jeg føler meg knyttet til de menneskene som bryr seg om meg og som jeg bryr meg om på jobben	0,821
Jeg føler meg nært knyttet til andre personer som er viktige for meg på jobben	0,683

Faktoranalyse av tilhørighet viser også at alle spørsmålene lader på bare en faktor, og alle spørsmålene er innenfor kravet til at faktorladningen er over 0,5. Vi beholder derfor alle de opprinnelige indikatorene for tilhørighet og anser målemodellen for å være konvergent valid.

Tabell 5: Faktoranalyse av turnoverintensjon

	Faktor
Har jeg ganske regelmessig tenkt på å si opp min stilling	0,858
Har jeg ganske regelmessig tenkt på å søke etter en ny jobb	0,784
Har jeg ganske regelmessig hatt til hensikt å slute	0,862

Faktoranalyse av turnoverintensjon viser også at alle spørsmålene lader på bare en faktor, og alle spørsmålene er innenfor kravet til at faktorladningen er over 0,5. Vi beholder derfor alle de opprinnelige indikatorene for turnoverintensjon og anser målemodellen for å være konvergent valid.

Tabell 6: Faktoranalyse av indre motivasjon

	Faktor
Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben	0,834
Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende	0,987
Fordi den jobben jeg gjør er interessant	0,909

Faktoranalyse av indre motivasjon viser også at alle spørsmålene lader på bare en faktor, og alle spørsmålene er innenfor kravet til at faktorladningen er over 0,5. Vi beholder derfor alle de opprinnelige indikatorene for indre motivasjon og anser målemodellen for å være konvergent valid.

4.2.3 Divergent validitet

Divergent eller diskriminant validitet beskriver i hvilken grad spørsmålene for en faktor skiller seg fra spørsmålene som tilhører andre faktorer (Sørebø, 2017). I motsetning til konvergent validitet, der alle spørsmålene måles hver for seg, vil vi i denne faktoranalysen se alle spørsmålene i forhold til hverandre. Formålet med divergent validitet er å ikke overlapse hverandre. Spørsmål som representerer en faktor skal vise liten korrelasjon med spørsmål som representerer andre faktorer. Indikatorene må lade tilfredsstillende på sine faktorer, og dersom de har kryssladninger i forhold til andre faktorer bør de være under 0,3.

Ved gjennomføring av en divergent validitetsanalyse kan det oppstå utfordringer ved at det er kryssladninger. Dette skjer når et spørsmål lader på flere begrep enn sin egen, og dersom ladningen er høy. Tommelfingerregelen her er at differansen mellom kryssladningene må være høyere enn 1. I utgangspunktet bør spørsmål slettes dersom det har lav faktorladning på den tiltenkte faktoren, de lader på en annen faktor enn forventet, og differanseladningen på den tiltenkte faktoren og en annen faktor er mindre enn 0,1.

Det ble foretatt to kjøring av divergent validitet. Ved å inkludere alle begreper og deres spørsmål i forskningsmodellen ser de fleste av indikatorene ut til å måle det tiltenkte begrepet. Det er derimot et begrep som etter første kjøring lader på feil faktor, det er spørsmål fire på variabelen autonomi “På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg” som har en høyere ladning på variabelen indre motivasjon enn sin egen. På bakgrunn av dette velger vi å slette dette spørsmålet. Den siste analysen viser at spørsmålene som er igjen tilfredsstillende kravet til divergent validitet, og dette vil ses på vedlegg 3.

4.2.4 Reliabilitet

Reliabilitet kan omtales som pålitelighet og dreier seg om hvor nøyaktig undersøkelsens data er, hvilke data som brukes, hvordan forskeren samler inn data og hvordan denne videre bearbeides (Johannessen et al. 2011). Videre kan man si at reliabilitet dreier seg om hvorvidt gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat eller om resultatene er sprikende (Ringdal, 2013). Det vil dermed si noe om hvor internt konsistente målene er.

Reliabilitet er en del av et mål som er fri for tilfeldige målfeil (Berry, 1993). Hensikten med dette er å analysere hvorvidt de ulike indikatorene faktisk måler den samme latente variabelen. Dataene bør være pålitelige stabile og reproducerbare. For å måle intern konsistens og reliabilitet anvendes Cronbachs alfa, som er et mål for samvariasjon mellom indikatorene. Reliabilitetskoeffisienten kan variere fra 0 til 1. Her indikerer 1 perfekt korrelasjon mellom indikatorene. Det finnes ikke noe fasitsvar på minimumskrav for Cronbachs alfa, men vi velger å operere med at en koeffisient på 0,6 som ses på som tilfredsstillende og en koeffisient på 0,7 ses på som meget tilfredsstillende (Sørebo, 2017). Mitchell og Jolley (2013) ønsker en verdi over 0,8.

Vi skal se på alle våre begrep og dimensjoner i forhold til disse kravene, og minner om at kun de indikatorene som har kommet gjennom de tidligere faktoranalysene er aktuelle for reliabilitetsanalysen.

Tabell 7: Cronbach's Alpha oversikt

Variabel	Cronbach's Alpha
Plønn1	0,622
Plønn2	0,693
Fastlønn	0,759
Autonomi	0,823
Kompetanse	0,830
Tilhørighet	0,854
Indre motivasjon	0,935
Turnoverintensjon	0,869

Det fremgår av tabellen ovenfor at alle utenom prestasjonsbasert lønn har meget godt intern konsistens med Cronbach's Alpha over 0,8, en verdi som ligger godt over kravet til reliabilitet. Prestasjonsbasert lønn har derimot noe lavere, likevel velger vi å ikke gjøre noe med denne da 0,6 er minstekravet og denne ses på som tilfredsstillende.

4.2.5 Diskriminant validitet

Diskriminant validitet sier noe om at et begrep skiller seg fra et annet begrep og at det er fravær av høy korrelasjon mellom begrepene (Mitchell & Jolley, 2010). Man viser at målingen ikke korrelerer med irrelevante begrep, og ikke korrelerer for sterkt med målinger av relaterte begrep. Med dette kan man vise at det man ikke måler et begrep som man heller ikke skulle blitt målt. Ifølge Mitchell og Jolley (2010) kan man når man forsøker å avgjøre hvorvidt man skal bruke en gitt måling spørre to spørsmål: 1) Hvilke andre begreper kan dette måle og 2) Er det bevis for at denne målingen ikke måler andre begrep. For å se på denne type validitet vil må vi utføre en korrelasjonsanalyse. I korrelasjonsanalysen inkluderes alle begrepene som er relevante i vår studie.

Resultatene bør helst ha så lav korrelasjon som mellom de ulike begrep og dimensjoner. En tommelfingerregel er at verdien bør være under 0,6, men må være under 0,8. Disse tallene underbygges også av Mitchell og Jolley (2010). Skulle man ikke tilfredsstillende kravene ovenfor, kan det være mulig å eliminere et av begrepene eller slå sammen begreper som viser høyere korrelasjon.

Tabell 8: Diskriminant validitet: Korrelasjonsanalyse

	1	2	3	4	5	6	7
1. Plønn 1	-						
2. Plønn 2	,576**						
3.Fastlønn	,240**	,073					
4.Autonomi	,257**	,105	,110*				
5.Kompetanse	-,079	-,001	-,083	,219*			
6.Tilhørighet	,048	-,072	-,044	,336**	,219*		
7.Indre motivasjon	,086	,084	,051	,403**	,272**	,394**	
8.Turnoverintensjon	-,238**	-,008	-,066	-,388**	-,062	-,172*	-,407**

Korrelasjonsanalysen er vist i tabellen over. I henhold til tommelfingerregelen skal verdiene helst være under 0,6, men den må være under 0,8 for å gi oss tilfredsstillende resultat. Som man ser av tabellen ovenfor tilfredsstiller alle våre variabler det strengeste kravet 0,6.

4.3 Test av regresjonsforutsetninger

Regresjonsanalyse er en av mange statistiske metoder som benyttes for å evaluere sammenhengen mellom en uavhengig og avhengig variabel, og benyttes ofte for å teste studiens hypoteser (Gripsrud et al., 2010). Berry (1993) har utviklet åtte regresjonsforutsetninger. Ifølge Berry (1993) må alle disse forutsetningene være tilfredsstilt for å kunne stole på de konklusjonene vi senere skal trekke av datamaterialet vårt. Dersom det forekommer brudd ved forutsetningene kan dette føre til feil av studiens resultater. Regresjonsforutsetning 7 er kun aktuell ved longitudinell studie, og er derfor ikke aktuell for vår oppgave. Forutsetningene vil bli redegjort for en etter en i det følgende.

4.3.1 Regresjonsforutsetning 1

Regresjonsforutsetning 1 er i Berry (1993) definert som: ”Alle uavhengige variabler er kvantitative eller dikotome, og den avhengige variabelen Y, er kvantitativ, ubegrenset og kontinuerlig. I tillegg skal alle variablene være målt uten feil.”

Denne regresjonsforutsetningen innhar tre krav til variablene i undersøkelsen. For det første må alle uavhengige variabler enten være kvantitative eller dikotome, for det andre at de avhengige variablene skal være kvantitativ, kontinuerlig eller naturlig, og for det tredje skal variablene i tillegg være målt uten feil. Dersom det skulle foreligge målefeil, enten systematiske eller tilfeldige, vil dette bety at det vil oppstå en misvisende regresjonslinje (Berry, 1993). Brudd på denne forutsetningen vil føre til misvisende regresjonslinje, og vise at det er feil ved beta-verdiene. Dette betyr at indikatorene for undersøkelsene må revurderes (Berry, 1993).

I kapittelet om målvalidering kjørte vi en validitetsanalyse, der fikk vi bekreftet at regresjonsforutsetning 1 er tilfredsstilt. Vi brukte divergent validitet for å teste om spørsmålene fordelte seg korrekt og tilfredsstillende på den faktoren de er ment å måle. Det gjorde de, og vi kjørte deretter en reliabilitetsanalyse ved å se på Cronbach´s alpha verdiene, der vi så at alle landet på over 0,6 som også betegnes som tilfredsstillende. De uavhengige variablene bruker etablerte måleskalaer på en syvpunktsskala med lik avstand mellom hvert nivå, så vil disse representere kvantitative og dikotome mål. Av

samme grunn anses de avhengige variablene som kontinuerlige og naturlige (Ringdal, 2013). Med dette fastslår vi at regresjonsforutsetning 1 tilfredsstilles gjennom testing av reliabilitet og validitet.

4.3.2 Regresjonsforutsetning 2

Regresjonsforutsetning 2 er i Berry (1993) definert som: ”Alle uavhengige variabler skal ha en varians større enn null”.

Det er viktig å ha variasjon innenfor de uavhengige variablene i forhold til ønske om å fange opp relevante elementer i tilknytning til den avhengige variabelen. Derfor skal alle de uavhengige variablene ha en varians større enn null. Dersom den er lik null vil det ikke være noe sammenheng mellom de uavhengige variablene og de avhengige variablene og det vil være umulig å estimere beta verdiene (Berry, 1993). Samtidig er det viktig at alle av de uavhengige variablene er representert, slik at vi kan se på effekten av alle verdier på den avhengige variabelen. For å finne ut om denne forutsetningen er tilfredsstilt foretas det en analyse av deskriptiv statistikk i SPSS.

Tabell 9: Standardavvik for uavhengige variabler

Variabler	Gjennomsnitt	Std. Avvik	Varians
Plønn 1	3,2391	1,04184	1,085
Plønn 2	2,9720	,91031	,829
Fastlønn	524404	24496	5,973
Autonomi	5,4053	,98244	,965
Kompetanse	6,1469	,59618	,355
Tilhørighet	5,5330	,98257	,975
Indre motivasjon	5,1217	1,20448	1,451

Her ser vi at våre uavhengige variabler har en varians større enn null. Dette vil si at det er en sammenheng mellom de avhengige og uavhengige variablene. Tallmaterialet oppfyller kravene til regresjonsforutsetning 2 og er dermed tilfredsstillende.

4.3.3 Regresjonsforutsetning 3

Regresjonsforutsetning 3 er i Berry (1993) definert som: “Det er ikke perfekt multikollinearitet.” Det vil si at det ikke er noe eksakt lineært forhold mellom to eller flere av de uavhengige variablene.

Denne forutsetningen legger til grunn at det skal være fravær av perfekt multikollinearitet mellom de uavhengige variablene. Dersom det er perfekt lineært forhold mellom to eller flere uavhengige variabler er det med andre ord brudd på regresjonsforutsetning 3. Det vil da være umulig å isolere effekten av en uavhengig variabel på den avhengige variabelen når den er kontrollert av en annen uavhengig variabel, og vil brudd på denne forutsetningen gi feil beta-verdier (Berry, 1993). Det er spesielt i tre tilfeller multikollinearitet kan oppstå:

1. Når uavhengige variabler med perfekt lineær sammenheng benyttes
2. Ved å benytte dummyvariabler samtidig som ikke-kontinuerlige variabler i samme regresjonsanalyse.
3. Når vi har for lite utvalg, at antall variabler er flere enn antall observasjoner.

Vi har testet multikollinearitet ved å kjøre en bivariat korrelasjonsanalyse på de uavhengige variablene våre. Dersom korrelasjonen er over 0,8 vil det ifølge Berry (1993) forekomme perfekt multikollinearitet mellom variablene. Her kan vi benytte oss av korrelasjonsanalysen som ble gjort i for diskriminant validitet og kan ses i tabell 8. Ved denne analysen inkluderer vi ikke den avhengige variabelen så dersom man ser bort fra denne er tabellen identisk. Ser vi på denne tabellen er ingen verdier høyere enn 0,8, noe som betyr at det ikke foreligger korrelasjoner mellom de uavhengige variablene etter dette kravet. Regresjonsforutsetning nummer tre anses dermed som tilfredsstillt.

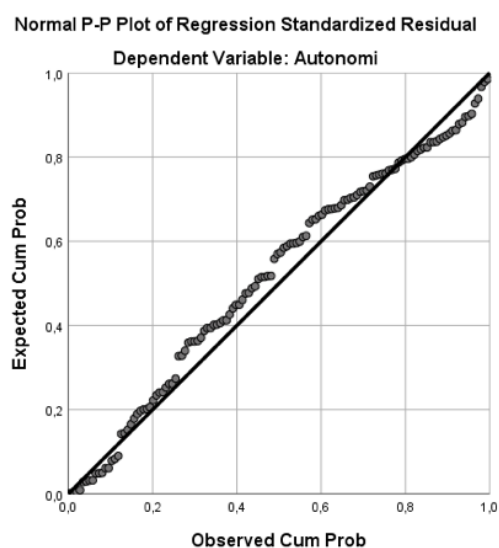
4.3.4 Regresjonsforutsetning 4

Regresjonsforutsetning 4 er i Berry (1993) definert som: ”For hvert sett av verdier for k uavhengig variabel, $(X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{kj})$, $E(\epsilon_j | X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{kj}) = 0$ (Gjennomsnittet til feiltermen skal være 0).” (Berry, 1993:12).

Dette betyr med andre ord at gjennomsnittsverdien til feiltermen må være null for at denne regresjonsforutsetningen skal være oppfylt (Berry, 1993). Avviket skal altså være like stort over som under regresjonslinjen. Berry forklarer feilterm som differansen mellom de observerte verdiene av de uavhengige variablene og de estimerte verdiene av de avhengige. Når man benytter OLS-metode ser man etter lineære sammenhenger. Dersom det ikke er like mange feiltermer over som under regresjonslinjen, vil ikke regresjonslinjen betraktes som lineær og da kan ikke OLS analyse brukes uten videre endringer. For å undersøke dette avviket skal det ligge til grunn tre ulike verktøy som vi anvender på SPSS for å avdekke om det er lineær sammenheng eller ikke. Disse verktøyene er:

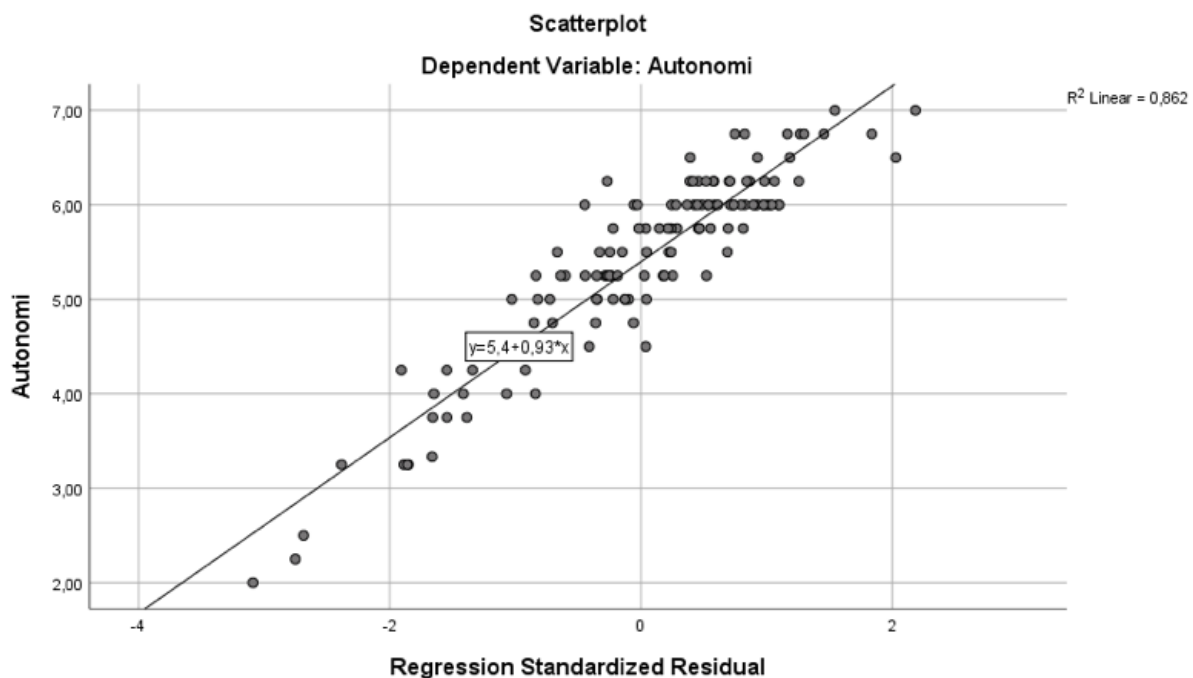
- ”P-P plot” i regresjonsanalysen som vil illustrere avvikene
- ”Scatterplot” som er observasjoner rundt regresjonslinjen
- ”Curve estimation” viser hvor ulike ikke-lineære alternativer kan vurderes ut fra ulike R^2 -effekter.

Tabell 10: P-P plot diagram



Vi har først sett på P-P plot, som er illustrert i diagrammet over, deretter Scatterplot for hver sammenheng i forskningsmodellen. Under har vi illustrert for variabelen autonomi. Diagrammene for de resterende sammenhengene er å finne på vedlegg 4. Ifølge disse oversiktene viser regresjonslinjen at residualene ikke har en gjennomsnitt lik null da disse legger seg noe ujevnt på hver sin side av regresjonslinjen. Forholdet kan betraktes som kvadratisk, likevel er disse de viktigste analysene her da Curve estimation er mye mer nøyaktig.

Tabell 11: Scatterplot-diagram



Under har vi illustrert en oversikt over Curve estimation, med alle relasjonene i modellen vår.

Tabell 12: Curve estimation oversikt

Relasjon	Lineær	Kvadratisk	Kubisk	Diff.
Autonomi- Plønn1	,066	,066	,081	,000
Autonomi- Plønn2	,011	,028	,035	-,017
Autonomi- Fastlønn	,044	,044	,053	,000
Kompetanse- Plønn1	,006	,042	,042	-,036
Kompetanse- Plønn2	,000	,009	,026	-,009
Kompetanse- Fastlønn	,007	,008	,013	-,001
Tilhørighet- Plønn1	,002	,004	,006	-,002
Tilhørighet- Plønn2	,005	,024	,028	-,019
Tilhørighet- Fastlønn	,002	,030	,035	-,028
Indre motivasjon – Autonomi	,271	,271	,272	,000
Indre motivasjon- Kompetanse	,142	,156	,156	-,014
Indre motivasjon- Tilhørighet	,201	,207	,216	-,006
Turnoverintensjon- Indre motivasjon	,198	,213	,244	-,015

Differansen mellom lineær og ikke-lineær bør være over .02 for å betegnes som betydningsfull. Det kommer fram av våre utregninger i tabellen at våre variabler tilfredsstillers minstekravet på 0,02, det vil si at alle sammenhengene er lineære og regresjonsforutsetning nr 4 er dermed oppfylt.

4.3.5 Regresjonsforutsetning 5

Regresjonsforutsetning 5 er av Berry (1993) definert som: "For hver X_i , $\text{COV}(X_{ij}, \epsilon_j) = 0$ (det vil si at hver uavhengige variabel er ukorrelert med feiltermen)" (Berry, 1993:12).

Det vil si at hver uavhengig variabel (X) må være ukorrelert med feiltermen (ϵ_j) for at regresjonsforutsetningen skal være tilfredsstillt (Berry, 1993). Dersom de uavhengige variablene er korrelert med andre variabler vil dette føre til maskering (skjulte feil) i forskningsmodellen vår. Med andre ord må den uavhengige variablene ikke korrelere med andre variabler for at denne regresjonsforutsetningen skal være tilfredsstillt.

Det skiller mellom inkluderte og ekskluderte variabler, der de uavhengige variablene vil representere de inkluderte, og kontrollvariablene de ekskluderte, da kontrollvariablene vil avdekke spuriøse eller maskerte effekter. Desto sikrere man kan være på at kontrollvariablene ikke korrelerer med noen av de andre variablene, jo sikrere kan man være i forhold til resultatene vi får i regresjonsanalysen. For å ta høyde for dette er det viktig at man i forkant identifiserer mulige variabler som kan tenkes å ha en påvirkning. Slike variabler har vi identifisert i kapittelet om kontrollvariabler, hvor kontrollvariablene til studien presenteres.

Fremgangsmåten for dette er å foreta en korrelasjonsanalyse mellom alle kontrollvariablene, de uavhengige og avhengige variablene. Da vår modell består av flere trinn må vi se på korrelasjonen for ulike uavhengige og avhengige variabler. Dette fordi de kan opptre ulikt i forhold til de ulike relasjonene. Resultatet av korrelasjonsanalysen vises i tabellen under.

Tabell 13: Korrelasjonsanalyse med kontrollvariabler

	Plønn 1	Plønn2	Fastlønn	Autonomi	Kompetanse	Tilhørighet	Indre motivasjon	Turnoverintensjon
Alder	,226*	-,116	,437**	,177*	-,008	-,116	,074	-,127
Kjønn	,118	,135	,159	,021	,059	-,152	,064	,084
Heltid/deltid	-,031	-,027	-,252**	-,015	,044	,017	,003	-,063
Gj. Timer	,521	,084	-,656	-,251	,663	-,522	-,091	,000
Faktisk timer	-,055	-,190	,330**	,216*	-,045	,085	,187	,019
Overtid	-,086	-,001	-,004	,013	-,116	-,025	-,043	,089
Fast/midlertidig	-,215*	-,066	,228*	-,022	,113	,052	,022	,075
Stillingsnivå	,223*	-,086*	,771**	-,244*	-,034	-,003	,084	-,123

*** Korrelasjon er signifikant på 0.001 nivå

** Korrelasjon er signifikant 0.01 nivå

* Korrelasjon er signifikant på 0.05 nivå

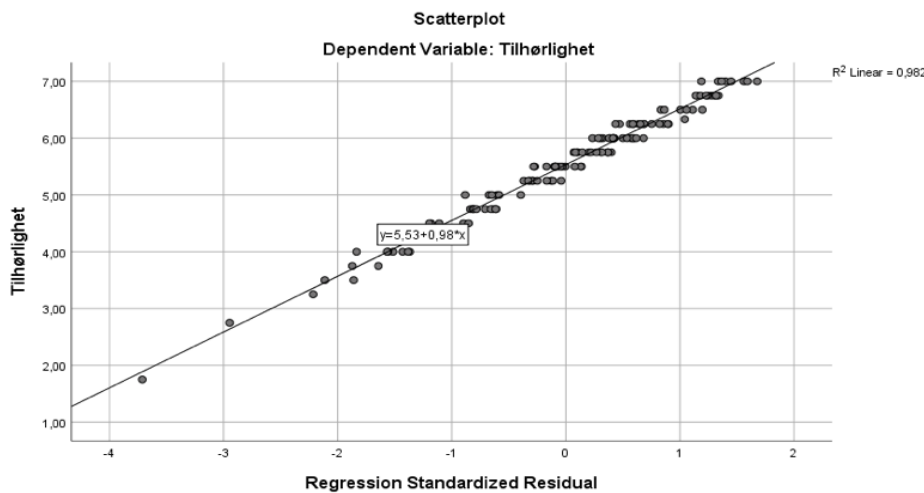
Ved å se på om kontrollvariablene både er signifikant korrelert med uavhengig og avhengig variabler finner vi ut om de faktisk kan benyttes som kontrollvariabler. Vi ser av tabellen over at det er flere variabler som er aktuelle å kontrollere for. Disse er uthevet med fet skrift. Ut fra tabellen over, ser vi at alder korrelerer signifikant med både prestasjonsbasert lønn og fastlønn. Videre ser vi også at stillingsnivå og faktisk timer korrelerer signifikant både prestasjonsbasert lønn og fastlønn. Med bakgrunn i dette tar vi med oss disse kontrollvariablene i videre analyser.

4.3.7 Regresjonsforutsetning 6

Regresjonsforutsetning 6 er i Berry (1993) definert som: "Hver sett av verdier for k uavhengige variabler, $(X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{kj})$, $\text{VAR}(\epsilon_j | X_{1j}, X_{2j}, \dots, X_{kj}) = \sigma^2$. For hvert sett av de k uavhengige variablene, hvor σ^2 er konstant (med andre ord betinget varians av feiltermen er konstant); dette er kjent som antagelsen om homoskedasitet." (Berry, 1993:12).

Forutsetning 6 handler om feilvarians, og det er ifølge Berry (1993) er det krav om homoskedasitet, noe som betyr at feilvariansen må være lik for alle verdier av den avhengige variabelen for hvert sett av uavhengige variabler. En mulig måte å undersøke homoskedasitet er via bruk av spredningsplot. Dersom kravet skal være tilfredsstillt, bør verdiene i spredningsdiagrammet ligge tett på regresjonslinjen.

Tabell 14: Scatterplot Diagram



Våre mål viser seg i stor grad å ha lik spredning på begge sider av regresjonslinjen i scatterplot diagrammet for alle sammenhenger. De resterende scatterplot-diagrammene er å finne i vedlegg 4. Over har vi tatt med et av diagrammene for å illustrere med et eksempel på at variansen rundt regresjonslinjen viser seg å være relativt jevnt fordelt på begge sider av regresjonslinjen, og det kan derfor anses å inneha homoskedastisitet. Ut fra resultatet av den gjennomførte analysen forutsetter vi at regresjonsforutsetning 6 er oppfylt.

4.3.8 Regresjonsforutsetning 7

Regresjonsforutsetning 7 er i Berry (1993) definert som: “For hver to observasjoner, X_{1j} , X_{2j} , ..., X_{kj}) and $(X_{1h}, X_{2h}, \dots, X_{kh})$, $\text{COV}(\epsilon_j, \epsilon_h) = 0$. (Det vis si at feiltermen for ulike observasjoner er ukorrelet); denne forutsetningen er kjent som mangel på autokorrelasjon” (Berry, 1993).

Denne forutsetningen handler om det skal være fravær av autokorrelasjon. Dette er særlig relevant i tidsseriestudier. Studien vår er en tverrsnittstudie som har funnet sted på ett bestemt tidspunkt og derfor er ikke regresjonsforutsetning 7 aktuell i denne sammenheng og vil heller ikke redegjøres noe ytterligere for.

4.3.9 Regresjonsforutsetning 8

Regresjonsforutsetning 8 er av Berry (1993) definert som: “Hvert sett av verdier ved de uavhengige variablene skal feiltermen være normalfordelt”.

Dette betyr med andre ord at det stilles krav til at alle variablene skal være normalfordelt, og uteliggere og variablenes normalitet kan skape brudd på regresjonsforutsetning 8. Det ble i delkapittel 5.1 gjennomført en analyse for spissitet og skjevhet på indikatornivå. Vi skal ved denne regresjonsforutsetningen undersøke om tallmaterialet tilfredsstillende de kravene som stilles til normalfordelingen ved å utføre en univariat og multivariat normalfordeling. Ved multivariate normalfordeling ser man på standardavviket og på datapunkter som ligger utenfor normalen, såkalte ekstremverdier eller uteliggere som kan påvirke utregninger. Ved univariat ser man på skjevhetsmål og spisshetsmål på hver enkelt uavhengig variabel. En tommelfingerregel er at dersom utvalgets skjevhet er > 2 og utvalgets spissitet er > 4 så bryter datamaterialet med forutsetning om normalfordelingen og kravene for videre analyse ikke tilfredsstilles. Dette kan blant annet skyldes at utvalget har vært for lite eller at man har “feil” utvalg for problemstillingen (Sørebø, 2017). Så jo lengre vekk verdiene er fra 0, jo større er sannsynligheten for at dataene ikke er normalfordelt, da skjevhet og spissitet skal ideelt sett være 0.

Tabell 15: Verdier for normalfordeling

Variabler	Skjevhet	Spisshet
Plønn 1	,230	-,532
Plønn 2	,334	-,016
Fastlønn	1,598	3,407
Autonomi	-,936	,703
Kompetanse	-,310	-,126
Tilhørighet	-,600	-,183
Indre motivasjon	-,357	-,074
Turnoverintensjon	,897	,164
Faktisk timer	1,138	1,904
Stillingsnivå	1,369	,580
Alder	,281	-1,047

Av tabellen over ser vi at alle våre variabler viser en skjevhetsverdi < 2 og spisshetsverdi < 4 , hvilket viser at vi ikke behøver forkaste spørsmål, og at vi befinner oss innenfor akseptable verdier for normalfordeling.

Videre vil det foretas en analyse av uteliggere. En uteligger kan betegnes som en respondent svar i datamaterialet som fraviker fra de resterende. Det er primært to tilnærminger å håndtere uteliggere på: Den ene fremgangsmåten er å bevare de, da disse kan gi viktig informasjon som bør inkluderes i videre analyser. Den andre fremgangsmåten argumenterer for at uteliggere kan ødelegge for modell analysen noe som tilsier behovet for å fjerne dem (Janssens et al. 2008).

Uteliggeranalysen er gjennomført ved å kjøre en regresjonsanalyse med Casewise Diagnostics der vi ser på hver sammenheng mellom våre uavhengige variabler og den avhengige variabelen i forskningsmodellen. Kravet til hva som betegnes som avvik kan variere noe i litteraturen, men vi betegner verdier $> 3,29$ som potensielle uteliggere.

Tabell 16: Uteliggeranalyse av autonomi mot p-lønn og fastlønn

Case Number	Std. Residual	Autonomi	Predicted Value	Residual
37	-3,088	2,00	4,8738	-2,87384

Først foretar vi en analyse av autonomi opp mot prestasjonsbasert lønn og fastlønn som opererer som de uavhengige variablene for autonomi, de viser en uteligger (nr. 37). Denne fjernes fra videre analyse, og det fremkommer ingen nye uteliggere. Resultatet kan ses i tabellen over.

Tabell 17: Uteliggeranalyse av kompetanse mot p-lønn og fastlønn

Case Number	Std. Residual	Kompetanse	Predicted Value	Residual
2	-4,507	3,50	6,1488	-2,64884

Videre ser vi på kompetanse mot prestasjonsbasert lønn og fastlønn. Denne analysen viser en uteligger (nr. 2). Denne fjernes fra videre analyse, og det fremkommer ingen nye uteliggere. Resultatet kan ses i tabellen over.

Tabell 18: Uteliggeranalyse av tilhørighet mot p-lønn og fastlønn

Case Number	Std. Residual	Tilhørighet	Predicted Value	Residual
34	-3,124	2,75	5,6626	-2,91259

Deretter ser vi på tilhørighet opp mot prestasjonsbasert lønn og fastlønn, som viser en uteligger (nr. 34), vi fjerner denne og det forekommer ingen nye uteliggere.

Tabell 19: Uteliggeranalyse av indre motivasjon opp mot behovene

Case Number	Std. Residual	Indre motivasjon	Predicted Value	Residual
114	-3,341	1,00	4,2188	-3,21881

Uteliggeranalysen for indre motivasjon viser en uteligger (nr.114). Vi velger å fjerne den og kjører en ny analyse. Den nye analysen viser en ny uteligger (nr. 25). Vi fjerner denne også, og det forekommer ingen nye uteliggere.

Tabell 20: Uteliggeranalyse av turnoverintensjon opp mot indre motivasjon

Case Number	Std. Residual	Turnoverintensjon	Predicted Value	Residual
34	-3,124	2,75	5,6626	-2,91259

Den siste uteliggeranalysen viser en uteligger (nr. 34). Denne fjerner vi og ved siste kjøring forekommer det ingen nye uteliggere.

Dermed anser vi regresjonsforutsetning 8 som oppfylt.

4.4 Hypotesetesting

I dette kapitlet skal vi presentere resultatene av studien. Dette skal vi gjøre gjennom å se på hypotesene som ble stilt i teorikapitlet og foreta en ny korrelasjons- og regresjonsanalyse hvor vi sammenligner med de analysene som ble gjennomført i foregående delkapittel.

4.4.1 Korrelasjonsanalyse

Vi foretar en ny korrelasjonsanalyse med studiens variabler for å finne ut om det foreligger noen statistiske sammenhenger. Den kan også gi oss en formening om hvorvidt hypotesene våre vil støttes eller ikke, og om både retning og styrke på sammenhengene mellom variablene (Ringdal, 2013). Selv om korrelasjonsanalysen kan gi en formening, er det viktig å tolke disse svarene med forsiktighet, da man her ikke tar hensyn til andre faktorer.

Resultatene av korrelasjonsanalysen er å finne i vedlegg nr 5. Av tabellen ser vi at korrelasjonsanalysen indikerer at noen av hypotesene våre får støtte, mens andre ikke får støtte. Analysen indikerer at det eksisterer en positiv signifikant sammenheng mellom autonomi og prestasjonsbasert lønn, mens vår hypotese antar en negativ sammenheng. Når det gjelder hypotesen for fastlønn indikerer analysen at det her også er en positiv signifikant sammenheng med autonomi, noe som støtter vår hypotese. Når det gjelder hypotesene for kompetanse, indikerer analysen at det er en negativ sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og kompetanse, noe som er motsatt av vår

antagelse. Videre viser analysen en negativ sammenheng mellom fastlønn og kompetanse, dette gir heller ikke støtte til vår hypotese.

Hypotesen vår om at prestasjonsbasert lønn har en negativ sammenheng med tilhørighet får heller ikke støtte av korrelasjonsanalysen, da den her indikerer en positiv sammenheng. Videre er alle behovene signifikant positivt korrelert med indre motivasjon som forventet, og til slutt får vi støtte for at indre motivasjon har en negativ sammenheng med turnoverintensjon slik som antatt.

Vi må bemerke oss at korrelasjonsanalyse ikke avdekker spuriøse sammenhenger og skiller heller ikke mellom avhengig og uavhengig variabler slik som regresjonsanalysene gjør. Vi må derfor foreta regresjonsanalyser for å teste hypotesene.

4.4.2 Regresjonsanalyser

I det følgende skal vi redegjøre for resultatene av regresjonsanalysene, som skilles mellom bivariat og multivariate regresjoner. Forskjellen på disse er muligheten til å inkludere flere uavhengige variabler i analysen, da man på multivariate regresjoner kan se på flere uavhengige variabler samtidig, mens på bivariate regresjoner kun kan se på en om gangen. Forskningsmodellen vår består av flere uavhengige variabler, vi vil derfor benytte oss av multivariate regresjonsanalyser der det er mulig. Vi vil videre se om hypotesene som er satt får støtte i datamaterialet.

Ved fortolkning av regresjonsanalysen er det særlig tre forhold som må tas hensyn til:

- R^2 verdier
- Betaverdier
- Signifikansnivå

R^2 -verdier er modellens forklaringskraft, og sier noe om hvor mye de uavhengige variablene sammen forklarer variansen i den avhengige variabelen. Et ønskelig resultat er derfor at denne verdien skal være så høy som mulig, da dette vil si at modellen ikke forklares av en faktor utenfor modellen. En tommelfingerregel er at verdier under 0,30 må anses som en svak forklaringskraft. Betaverdien vil si noe om gjennomsnittlig estimert endring i avhengig variabel når den uavhengige variabelen endrer seg med 1.

Signifikansnivået sier noe om hvor stor sannsynligheten er for at funnene er tilfeldige. Tommelfingerregelen her er å godta et signifikansnivå på inntil 5%. Et signifikansnivå på 5% vil si at vi opererer med 95% sikkerhet og 5% mulighet for å ta feil.

4.4.2.1 Regresjonsanalyse 1

Den første multivariate regresjonsanalysen inkluderer variablene prestasjonsbasert lønn og fastlønn og ser på disse faktorenes forhold med autonomi. Resultatene er oppsummert under:

Tabell 21: Regresjonsanalyse 1

Hypotese	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	R ²	R ² med kontroll	Beta	Beta med kontroll	Resultat
H1	Plønn 1	Autonomi	30,6%	35,6%	,253	,221	Støttes ikke
	Plønn 2				-,044	,005	Støttes ikke
H4	Fastlønn				,152	,101	Støttes

Av modellen ser vi at prestasjonsbasert lønn og fastlønn har en forklaringskraft på 30,6% av målt varians i den avhengige variabelen autonomi uten kontrollvariabler og, 35,6% med kontrollvariabler. Ser vi på koeffisient tabellen, kan vi se sammenhengen (standardisert koeffisient) til hver enkelt uavhengig variabel i modellen. Vi ser at prestasjonsbasert lønn 1 har en signifikant positiv sammenheng med autonomitilfredsstillelse ($\beta = .253$, $p = ,022$), mens vår hypotese antar at det er en negativ sammenheng. Prestasjonsbasert lønn 2 har en negativ sammenheng med autonomi, men denne relasjonen er ikke signifikant, ($\beta = -,044$, $p = ,680$). Disse resultatene viser at hypotese 1 ikke støttes. Videre har fastlønn en signifikant positiv sammenheng med autonomitilfredsstillelse ($\beta = .152$, $p = ,042$). Dette viser at hypotese nr 4 støttes.

4.4.2.2 Regresjonsanalyse 2

Den andre multivariate regresjonsanalysen inkluderer variablene prestasjonsbasert lønn og fastlønn og ser på disse faktorenes forhold med behovet for kompetanse.

Tabell 22: Regresjonsanalyse 2

Hypotese	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	R ²	R ² med kontroll	Beta	Beta med kontroll	Resultat
H2	Plønn 1	Kompetanse	10,7%	13,2%	-,079	,031	Støttes ikke
	Plønn 2				-,058	-,011	Støttes ikke
H5	Fastlønn				-,071	,100	Støttes ikke

Her ser vi at de uavhengige variablene har en forklaringskraft på 10,7 % av målt varians i den avhengige variabelen uten kontrollvariabler og 13,2 % med kontrollvariabler. Dette er en lav forklaringskraft. Ser vi på den standardiserte betaverdien, ser vi at sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn 1 og kompetansetilfredsstillelse er negativ og usignifikant ($\beta = -.079$, $p = ,491$). Prestasjonsbasert lønn 2 har en negativ usignifikant sammenheng med kompetanse hvor ($\beta = -.058$, $p = ,605$). Disse resultatene viser at hypotese 2 ikke støttes. Når det gjelder fastlønn og kompetansetilfredsstillelse er sammenhengen her også negativ, og usignifikant ($\beta = -.071$, $p = ,450$) og da vår hypotese tilsier en positiv sammenheng med behovet for kompetanse, støttes ikke hypotese 5 heller.

4.4.2.3 Regresjonsanalyse 3

Den tredje multivariate regresjonsanalysen inkluderer variablene prestasjonsbasert lønn og fastlønn og ser på disse faktorenes forhold med behovet for tilhørighet.

Tabell 23: Regresjonsanalyse 3

Hypotese	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	R ²	R ² med kontroll	Beta	Beta med kontroll	Resultat
H3	Plønn 1	Tilhørighet	14,3%	23,3%	,151	,078	Støttes ikke
	Plønn 2				-,152	-,088	Støttes ikke
H6	Fastlønn				-,065	,154	Støttes ikke

Her ser vi at de uavhengige variablene har en forklaringskraft på 14,3 % av målt varians i den avhengige variabelen uten kontrollvariabler, og på 23,3 % med kontrollvariabler.

Dette er en lav forklaringskraft. Ser vi på den standardiserte betaverdien, ser vi at sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn 1 og tilhørighetstilfredsstillelse er positiv, men usignifikant ($\beta = .151, p = ,187$). Ser vi på sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn 2 og tilhørighetstilfredsstillelse er sammenhengen her negativ og usignifikant ($\beta = -.152, p = ,171$). Disse resultatene viser at hypotese 3 ikke støttes. Når det gjelder fastlønn og tilhørighetstilfredsstillelse er sammenhengen her negativ og usignifikant ($\beta = -.065, p < ,484$), noe som ikke gir støtte til hypotese 6.

4.4.2.4 Regresjonsanalyse 4

Den fjerde multivariate regresjonsanalysen inkluderer variablene autonomi, kompetanse og tilhørighet og ser på disse faktorenes forhold med indre motivasjon.

Tabell 24: Regresjonsanalyse 4

Hypoteser	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	R ²	R ² med kontroll	Beta	Beta med kontroll	Resultat
H7	Autonomi	Indre motivasjon	50,9%	46,9%	,281	,138	Støttes
H8	Kompetanse				,150	,215	Støttes ikke
H9	Tilhørighet				,267	,236	Støttes

Her ser vi at de uavhengige variablene har en forklaringskraft på 50,9% av målt varians i den avhengige variabelen uten kontrollvariabler, og 46,9 % med kontrollvariabler. Dette er en høy forklaringskraft. Ser vi på den standardiserte betaverdien, ser vi at sammenhengen mellom behovene og indre motivasjon har alle en positiv sammenheng. Sammenhengen mellom autonomi og indre motivasjon er positiv og signifikant ($\beta = .358, p = ,001$), sammenhengen mellom kompetanse og indre motivasjon er positiv og usignifikant ($\beta = .156, p = ,062$), og sammenhengen mellom tilhørighet og indre motivasjon er positiv og signifikant ($\beta = .245, p = ,002$). Dette indikerer at hypotese 7 og 9 støttes og hypotese nr 8 støttes således ikke.

4.4.2.5 Regresjonsanalyse 5

Den siste regresjonsanalysen inkluderer variabelen indre motivasjon og ser på den faktorenes forhold med turnoverintensjon.

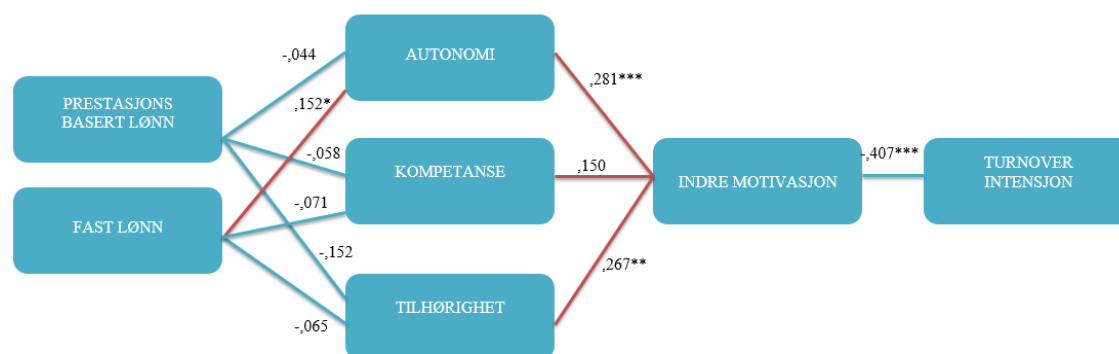
Tabell 25: Regresjonsanalyse 5

Hypotese	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	R ²	R ² med kontroll	Beta	Beta med kontroll	Resultat
H10	Indre motivasjon	Turnoverintensjon	40,7%	39,9%	-,407	-,363	Støttes

Her ser vi at de uavhengige variablene har en forklaringskraft på 40,7% av målt varians i den avhengige variabelen uten kontrollvariabler, og 39,9% med kontrollvariabler. Her også har vi en høy forklaringskraft. Ser vi på den standardiserte betaverdien, ser vi at sammenhengen mellom indre motivasjon og turnoverintensjon er negativ og signifikant ($\beta = -.407$, $p < .000$). Dette støtter også hypotesen vår om at indre motivasjon har en negativ sammenheng med turnoverintensjon.

4.4.3 Oppsummering av hypotesetestingen

Forskningsmodellen nedenfor gir en oversikt over resultatene for hver av hypotesene i studien vår. Modellen viser de standardiserte betaverdiene for sammenhengene, og signifikansnivået vises ved bruk av stjerner. De verdiene som ikke har stjerner er usignifikante, en stjerne indikerer at sammenhengen er signifikant på ,05 nivå, to stjerner indikerer at sammenhengen er signifikant på ,01 nivå, og tre stjerner indikerer at sammenhengen er signifikant på ,001 nivå:



Figur 4: Forskningsmodell etter hypotesetesting

5 Diskusjon

I dette kapitlet skal vi diskutere de funn vi har kommet fram til gjennom de utførte analysene. Vi vil se på det teoretiske rammeverket og de hypoteser vi har presentert, og hvorvidt disse antakelsene har gjort seg gjeldende. Hensikten med studien var å vurdere hvorvidt ulike lønnsarter som fastlønn og prestasjonsbasert lønn har påvirkning på arbeidstakerens turnoverintensjon. Dette sett med bakgrunn i selvbestemmelsesteorien og de grunnleggende behovenes påvirkning på indre motivasjon. Oppsummeringsvis kan vi si at ingen av hypotesene om prestasjonsbasert lønn opp mot behovstilfredsstillelse støttes. Når det gjelder fastlønn støttes kun hypotesen mellom fastlønn og kompetansetilfredsstillelse. Hypotese 5 og 7 om at autonomi- og tilhørighetstilfredsstillelse har en positiv sammenheng med indre motivasjon får støtte, mens hypotese 6 om at kompetansetilfredsstillelse har en positiv sammenheng med indre motivasjon ikke får støtte. Vår siste hypotese om at indre motivasjon har en negativ sammenheng med turnoverintensjon får støtte. Herunder vil se hvorvidt dette kan ha både teoretiske og praktiske implikasjoner.

5.1 Teoretisk drøftelse og implikasjoner

Gjennom teorikapitlet har vi kommet fram til ti hypoteser knyttet til sammenhengene mellom prestasjonsbasert lønn og fastlønn, opp mot selvbestemmelsesteoriens tre grunnleggende behov, indre motivasjon og turnoverintensjon. Vi vil kommentere funnene, og gjøre det etter modellen og regresjonsanalysens rekkefølge. Vi har i analysen benyttet oss av to former for måling av prestasjonsbasert lønn; der den ene skalaen er en likert skala, mens den andre er en sum i kroner som måler de ansattes prestasjonsbaserte lønn. Når det gjelder fastlønn er denne målt som en sum i kroner på lik linje med prestasjonsbasert lønn. Da vi har fått like resultater for begge målemetodene vedrørende prestasjonsbasert lønn, er begge inkludert i den videre diskusjonen som vi vil se på under.

Studien bekrefter at både prestasjonsbasert og fastlønn har en påvirkning på arbeidstakerens behov for autonomi. Prestasjonsbasert lønn har en positiv påvirkning på autonomitilfredshet, noe som ikke er i tråd med tidligere funn (Deci, Ryan & Koestner, 1999; Gagné & Forest, 2008). Dette samsvarer heller ikke med vår hypotese som antar

en negativ sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og autonomitilfredsstillelse. Det kan være ulike grunner til dette utfallet, men vi ser at den antagelig mest åpenbare grunnen er at vi har et for lite datamateriale til å kunne trekke bastante slutninger knyttet til prestasjonsbasert lønn og behovstilfredsstillelse på generelt nivå og vil også gjelde for kompetanse- og tilhørighetstilfredsstillelse. Videre kan det også knyttes opp mot at de ansatte i vår studie som har prestasjonsbasert lønn i liten grad føler kontroll og overvåkning fra arbeidsgiverens side. En av årsakene til dette kan være at samtlige i organisasjonen som har besvart at de har prestasjonsbasert lønn har en kombinasjon av begge lønnstyper og dette dermed kan ha innvirkning på følelsen av kontroll og overvåkning. Videre viser den nevnte studien (Gagné & Forest, 2008) at prestasjonsbasert lønn vil føles som ytre motiverende og minsker følelsen av autonomi. Herunder kan kombinasjonen av lønnstypene også her ha en innvirkning på resultatet.

Videre viser studiens funn at prestasjonsbasert lønn har en negativ påvirkning på kompetanse, noe som ikke er i tråd med tidligere funn (DeCharms, 1968 i Kuvaas et al., 2016). Dette samsvarer heller ikke med vår hypotese som antar en positiv sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og kompetansetilfredsstillelse. Det påpekes av Ryan, Mims og Koestner (1983) at kompensasjonssystemer som er lite kontrollerende og mer informerende vil lede til større grad av behovstilfredsstillelse. Dette underbygges av nevnte (DeCharms, 1968 i Kuvaas et al., 2016) og (Deci et al., 1999) som også påpeker viktigheten av at økonomiske belønninger er informerende, for å gi kompetansetilfredsstillelse og bidra til økt indre motivasjon. Det kan være tilfelle at den prestasjonsbaserte lønnsvarianten blant utvalget i vår studie ses på som lite informerende, noe som dermed ikke bidrar til kompetansetilfredsstillelse.

Den siste hypotesen vedrørende prestasjonsbasert lønn har en positiv påvirkning på tilhørighet, noe som ikke er i tråd med tidligere funn (Kuvaas & Dysvik, 2012; Gagne & Forest, 2008). Dette samsvarer heller ikke med vår hypotese som antar en negativ sammenheng. Gagné og Forest (2008) sier at individuelle økonomiske incentiver bidrar til å skape intern konkurranse og dermed svekker tilhørighetstilfredsstillelsen. Videre diskuterer artikkelen hvordan man kan forsterke følelsen av tilhørighet ved å ikke ha individuelle økonomiske incentiver, men heller fokusere på hvordan å skape følelsen av "vi" i en gruppe. Den positive sammenhengen i våre funn kan tyde på at det i den

aktuelle bedriften heller har fokusert på grupper som jobber mot felles mål i stedet for individuelle mål og resultater.

Ser vi videre på fastlønn og dens påvirkning på de psykologisk grunnleggende behovene, finner vi en positiv påvirkning på autonomitilfredsstillelse som er i tråd med tidligere funn på dette området (Kuvaas et al., 2016; Olafsen, 2018). Dette samsvarer med vår hypotese. Det pekes i Kuvaas et al. (2016) på at fastlønn som møter eller overgår markedsverdien til hver ansatt kan øke behovet for kompetanse, men muligens også følelsen av autonomi og tilhørighet. Siden behovet for autonomi tilfredsstilles i vår studie kan dette tyde på at de aller fleste er tilfreds med sin fastlønn. Det er videre også åpenbart at fastlønn ikke har direkte sammenheng med arbeidstakers prestasjoner, og dermed ikke vil være ødeleggende for autonomitilfredsstillelse. Dette da arbeidstaker ikke vil føle noen risiko knyttet til lønnen i forhold til hvilke resultater som leveres.

Videre ser vi på sammenhengen mellom fastlønn og kompetansetilfredsstillelse. Her viser vårt funn en negativ sammenheng noe som ikke er i tråd med tidligere funn (Kuvaas et al., 2016; Gagné & Forest, 2008; Olafsen, 2018). Dette samsvarer heller ikke med vår hypotese. Da disse studiene peker på at fastlønn tolkes som en anerkjennelse av kompetanse, og videre dersom denne er “høy” nok vil det reflektere at arbeidstaker innehar et visst nivå av kompetanse. Ut fra denne teorien kan man stille spørsmålet om hvorvidt fastlønnen i vår studie oppleves som tilstrekkelig høy, og det dermed gis et utslag på kompetansetilfredsstillelse.

Fastlønn har også en negativ påvirkning på tilhørighet, noe som er i strid med funn på området (Kuvaas et al. 2016) Dette er også i strid med vår hypotese. På dette området har vi funnet lite forskning, og det er dermed vanskelig å trekke konklusjoner basert på dette. Det vi dermed kan poengtere ut fra Kuvaas og Dysvik (2012) er at individuelle økonomiske incentiver som fastlønn kan skape intern konkurranse. Dette kan dermed være ødeleggende for tilfredsstillelse av behovet for tilhørighet.

Studien bekrefter at behovene for autonomi og tilhørighet har en positiv sammenheng på den indre motivasjonen, og her støttes hypotesene våre. Videre har behovet for kompetanse en negativ sammenheng, og her støttes ikke vår hypotese. Tidligere funn på dette området påpeker at tilfredsstillelse av de tre grunnleggende behovene fører til

indre motivasjon (Deci & Ryan, 2002; Deci & Vansteenkiste, 2004; Gagné & Deci, 2005; Olafsen et al., 2015; Olafsen 2016; Deci et al. 2001; Vansteenkiste & Ryan). Dette er i tråd med våre funn hva det gjelder autonomi og tilhørighet, men ikke kompetanse.

Det finnes derimot andre studier som peker på annet resultat. En studie av Dysvik, Kuvaas og Gagné (2013) har som formål å se på sammenhengen mellom behovstilfredsstillelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet, og indre motivasjon. Her blir det funnet at behovstilfredsstillelse av autonomi og tilhørighet har en signifikant sammenheng med indre motivasjon. Det ble derimot ikke funnet noen signifikant sammenheng mellom behovstilfredsstillelse av kompetanse og indre motivasjon, med unntak av når autonomi var høy. Våre funn i denne studien støtter opp under dette resultatet. Som nevnt er det et grunnleggende element i selvbestemmelsesteorien at tilfredsstillelse av de grunnleggende psykologiske behovene øker indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000), men det finnes som man ser også studier som til dels kan peke i andre retninger, der den overnevnte studien kan være et eksempel.

Studien bekrefter avslutningvis at indre motivasjon har en negativ påvirkningskraft på turnoverintensjonen. Dette er i tråd med vår hypotese, samt tidligere funn på området (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Kuvaas 2008; Jelstad 2009; Houkes et. 2001, Dysvik & Kuvaas, 2010; Kuvaas et al., 2016; Richer et al., 2002; Vansteenkiste, 2007). På dette området er litteraturen svært samstemt, og resultatet var så absolutt forventet. Resultatene fra vår studie og de nevnte studie ovenfor viser viktigheten av å ha indre motiverte ansatte i et arbeidsmiljø, da dette forhindrer intensjonen om jobbskifte.

5.2 Praktiske implikasjoner

Det er positivt for bedriften å ha medarbeidere som har lav turnoverintensjon. Tilfredsstillelse av de grunnleggende behovene og høy grad av indre motivasjon vil ifølge tidligere forskning føre til lavere turnoverintensjon blant de ansatte. Det er derfor viktig at bedriften har fokus på fremme indre motivasjon, og legger til rette for at de grunnleggende behovene tilfredstilles i arbeidshverdagen. Ut fra funnene i vår studie ser vi at indre motivasjon her er en viktig påvirkningskraft, og herunder bør bedriften se

på hva de kan gjøre for å opprettholde denne. Videre bør det fokuseres på hva de lykkes med i dag, men også hva de kan bli bedre på i fremtiden. Man bør være klar over at det som fungerer for den ene bedriften nødvendigvis ikke vil fungere like optimalt for den andre, men vi kan likevel trekke generelle slutninger.

Vi pekte innledningsvis på at man ønsker holde både turnoverintensjonen blant de ansatte og faktisk turnover på et lavt nivå, blant annet med bakgrunn i de høye kostnadene som er knyttet til at ansatte forlater organisasjonen. Herunder ble det også poengtert at en viss personalomsetning kan være ønskelig (Smith & Brough, 2003) da det som regel sikrer en rimelig aldersfordeling og man får inn nye krefter (Grimsø, 2015). De som går med tanker om å forlate arbeidsplassen, vil sjelden være de arbeidstakerne som er mest motivert for å utføre arbeid med gode resultater. Det som derimot blir sentralt å spørre seg er hvorfor de går med disse tankene, og hvorvidt det kan knyttes opp mot type lønn og tilfredsstillelse av behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Så det er på ingen måte slik at man nødvendigvis ønsker å ha turnoverintensjon blant de ansatte lik null, men man vil heller ikke at denne skal være spesielt høy.

Videre vil vi trekke ut noen resultater vi spesielt har merket oss, og vil ta for oss hvordan vi kan komme med eventuelle praktiske implikasjoner. Vi ser at behovet for kompetanse er det behovet som er i minst grad tilfredsstilt i bedriften, noe som kan være verdt å bemerke seg. Dette betyr at bedriften må videre tilrettelegge for at arbeidstakere i fremtiden skal kunne tilfredsstille dette behovet i større grad enn de gjør i dag. Her kan det være viktig at bedriften er åpen for innspill fra de ansatte og oppfordrer til deling av kompetanse og tilrettelegger for stadig kompetanseløft. Eksempler på dette kan være videreutdanning, kursing med både interne og eksterne, foredrag, uformelle praksisfelleskap som eksempelvis minglegrupper, mer formelle arbeidsgrupper eller prosjektteam. Det finnes mange grunner til at man ønsker økt kompetanse, men i denne settingen handler det i all hovedsak om å tilfredsstille behovet for kompetanse som videre kan gi indre motivasjon og lavere turnoverintensjon.

Videre kan opplevelse av tilhørighet på arbeidsplassen oppnås ved teamarbeid og andre aktiviteter der de ansatte har muligheten til å jobbe sammen mot felles mål. Det kan være viktig for mange å føle at man er del av et fellesskap med sine kollegaer der man

også er del av en større helhet. På lik linje er det viktig å oppleve å bli sett av de rundt deg, både kollegaer og ledelsen. Ledelsen har her en særskilt viktig jobb ved å anerkjenne sine ansatte for det arbeidet de utfører. Det er svært vanskelig å bidra til at en ansatt føler seg indre motivert, men man må tilrettelegge for at forholdene er tilstede for at dette skal kunne skje. Resultatene av studien indikerer at fastlønn er den lønnsformen som i større grad gir behovstilfredsstillelse, og bidrar til mer indre motiverte ansatte en prestasjonsbasert lønn, og dermed lavere turnoverintensjon. Basert på disse funnene vil det være gunstig for bedriften å fortsette å benytte seg av fastlønn, men ha fokus på at det ved bonus- og andre typer insentivordninger ikke oppleves som kontrollerende, men heller informativt.

I denne delen av oppgaven har vi foreslått noen tiltak for å fremme tilfredsstillelse av behovene og indre motivasjon som videre vil ha en påvirkning på turnoverintensjonen. Disse forslagene er gitt på et mer generelt grunnlag og kan være aktuelle på tvers av ulike bransjer og bedrifter i arbeidslivet.

5.2.1 Studiens begrensninger og videre forskning

Denne studien er et produkt av de valgene som er tatt med tanke på avgrensninger i litteraturen, i henhold til valgt problemstilling og ikke minst den metodiske tilnærmingen i forhold til blant annet design, utvalg og kontekst. Alle typer metodiske tilnærminger vil kunne ha fordeler og ulemper, og vi har tatt de valgene vi underveis har ment er et godt valg i den situasjonen vi var i på gitt tidspunkt.

Først og fremst har vi begrensninger knyttet til metodevalgene som er gjort. Disse valgene er redegjort for i kapittel 3. Først og fremst er vår studie gjennomført som en tverrsnittstudie. Det sier kun noe om tilstanden i denne bedriften på tidspunktet undersøkelsen ble gjennomført, ingenting om hvordan utviklingen stiller seg i positiv eller negativ grad, eller hvordan situasjonen er i tilsvarende bedrifter. Dette kunne på mange måter vært interessant å følge opp, og kunne til en viss grad vært gjennomførbart dersom datainnsamlingen ble foretatt på et tidligere tidspunkt eller vi hadde et større tidsaspekt på prosjektet. For å få mer generaliserbare funn kunne man gjennomført undersøkelsen i andre bedrifter som befinner seg i samme bransje.

En sentral begrensning i oppgaven er antallet respondenter med en prestasjonsbasert lønn. Vi var tidlig i gang med leting etter respondenter som kunne ha fullstendig eller delvis variabel avlønningsmetode, og har vært i kontakt med mange ulike bransjer og bedrifter underveis i prosessen. Derfor måtte vi legge fokuset over på respondenter som både har fastlønn og prestasjonsbasert lønn, og endte opp med 139 svar og av de 139 hadde kun 39 respondenter prestasjonsbasert lønn. Fra tidligere lignende studier hadde vi sett at dette ofte var kommentert som en begrensning, og vi så en mulighet for å kunne komme med et lite bidrag på dette punktet gjennom denne avhandlingen. Så vi er uten tvil ikke de første som har opplevd problematikk knyttet til datainnsamling hos ansatte med prestasjonsbasert lønn.

Vi ønsker også å komme med noen bemerkninger vi har gjort oss i henhold til fremtidig forskning på dette området. Fremtidig forskning bør derfor fokusere på å rekruttere respondenter til studien hvor man i forkant av datainnsamling er helt sikker på at de ansatte i større grad har prestasjonsbasert lønn. Det er lett å gjøre antakelser om bransjer hvor man antar at det jobbes på fastlønn, eller motsatt uten at dette nødvendigvis samsvarer med virkeligheten. Videre bør det fokuseres på å se sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn og behovene. Dette da vårt bidrag har vært sammenhengen mellom lønn og de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet mot indre motivasjon, så må dette videreføres med et større fokus på den prestasjonsbaserte lønnsvariabelen. Videre kunne det vært interessant å se hvordan de ansattes innstilling er til en annen avlønningsmetode enn den de har i dag. Vi har også sett at kunne vært informativt å gjort en studie med metodetriangulering, hvor man både hadde gjennomført kvantitative spørreundersøkelsen, men også hatt kvalitative av både noen ledere og ansatte i bedriften. Dette for å få økt dybdekunnskap vedrørende deres tanker om lønn og dens påvirkning på deres indre motivasjon.

Avslutningsvis kunne videre forskning bygget videre på hvorvidt det er en differanse i den ansattes turnoverintensjon i henhold til hva inntjeningen er, og om den møter eller overstiger markedsverdi. Dette som en videreføring av Kuvaas et al., (2016). Herunder kunne man bygget videre på type stilling arbeidstakeren har, og hvorvidt ansatte ute i felten er i større eller i mindre grad indre motivert enn de som arbeider i administrasjonen.

6 Konklusjon

Denne oppgavens teoretiske bidrag er å vise i hvilken grad de uavhengige variablene prestasjonsbasert lønn og fastlønn påvirker den indre motivasjonen gjennom tilfredsstillelse av de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet og hvordan dette igjen har en sammenheng med turnoverintensjon. Som utgangspunkt for oppgaven er problemstillingen følgende:

Hvilken sammenheng er det mellom ulike typer lønn og turnoverintensjon sett i lys av selvbestemmelsesteorien?

Sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn og turnoverintensjon sett i lys av selvbestemmelsesteorien er ut i fra våre analyser og funn at prestasjonsbasert lønn har en negativ sammenheng med tilfredsstillelse av alle behovene, noe som fører til at de tre grunnleggende psykologiske behovene ikke vil tilfredsstilles ved prestasjonsbasert lønn. Dette vil igjen påvirke den indre motivasjonen i negativ forstand og det vil øke turnoverintensjonen. Ser vi derimot på sammenhengen mellom fastlønn og turnoverintensjon sett i lys av selvbestemmelsesteorien ser vi at behovet for autonomi er den eneste som har en positiv sammenheng med fastlønn, mens behovet for tilhørighet og kompetanse her også har en negativ sammenheng. Da behovet for autonomi er tilfredsstilt betyr dette at behovene i en større grad er støttet, noe som vil påvirke den indre motivasjonen i en mindre negativ retning, og igjen vil minske turnoverintensjonen. Med andre ord vil fastlønn ha en mindre negativ påvirkning på turnoverintensjonen enn prestasjonsbasert lønn.

7 Kildeliste

- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber - hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi & finans*, 22(2), 25-35.
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt - fordi den virker? *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Bryman, A. (1989). *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, New York: University of Rochester Press.
- Deci, E., Ryan, R., Gagne, M., Leone, D., Usunov, J. & Kornazheva, B. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: a cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.
<https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19-43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Boston, MA: Springer US

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Det Kongelige fornyings-, administrasjon og kirke departementet (2010). *Statens personalthåndbok*
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel Review*, 39(5), 622-638. <https://doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Dysvik, A., Kuvaas, B. & Gagné, M. (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. <https://doi.org/10.1111/jasp.12068>
- Eisenberger, R., Pierce, W. D. & Cameron, J. (1999). Effects of reward on intrinsic motivation -n negative, neutral, and positive: Comment on Deci, Koestner, and Ryan (1999). *Psychological Bulletin*, 125(6), 677. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.677>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *J. Organ. Behav.*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M. & Forest, J. (2008). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 225-232. <https://doi.org/10.1037/a0012757>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S. & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Grimlø, R. E. & Engebretsen, E. (2015). *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (4. utg). Oslo: Gyldendal akademisk.

- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Harrison, D. A., Virick, M. & William, S. (1996). Working Without a Net: Time, Performance, and Turnover Under Maximally Contingent Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 331-345. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.331>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Janssens, W. (2008). *Marketing research with SPSS*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Jialin, Y. (2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(1), 65. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2008.36>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, (02), 9-19.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagne, M., Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.377>
- Lai, L. & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998. <https://doi.org/10.1080/09585190903142423>
- Landry, A. s. T., Forest, J., Zigarmi, D., Houson, D. & Boucher, É. (2018). The Carrot or the Stick? Investigating the Functional Meaning of Cash Rewards and Their Motivational Power According to Self-Determination Theory. *Compensation & Benefits Review*, 49(1), 9-25. <https://doi.org/10.1177/0886368717750904>

- Landry, A. T., Schweyer, A. & Whillans, A. (2018). Winning the War for Talent: Modern Motivational Methods for Attracting and Retaining Employees. *Compensation & Benefits Review*, 0(0), 0886368718808152. <https://doi.org/10.1177/0886368718808152>
- Lunde, H. & Grini, K. H. (2007). *Bonus-hvor mye og til hvem?* Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: Målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- O'Halloran, P. L. (2012). *Performance pay and employee turnover*. Glasgow
- Olafsen, A. H. (2016). *Work motivation through the lens of self-determination theory* Norwegian School of Economics, Department of Strategy and Management, Bergen.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Olafsen, A. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma-Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., & Deci E.L. (2018) Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*. Vol.42 (2), pp.178-189. Doi: 10.1007/s11031-017-9646-2
- Olafsen A. & Frølund C. W. (2018). *Journal of Managerial Psychology*. 2018, Vol.33(4/5), pp. 345-357. Doi: 10.1108/JMP-04-2017-0143
- Reve, T. (1985). *Validitet i økonomisk-administrativ forskning* (s. 52-72). Oslo: Universitetsforlaget.
- Richer, S. F., Blanchard, C. & Vallerand, R. J. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x>
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Ryan, R. M., Mims, V. & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(4), 736-750. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.4.736>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P. & Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Smith, M. Brough., P. (2003). Personnel recruitment and selection. *Organizational Psychology in Australia and New Zealand*.
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>
- Sørenbø, M. A. (2017). *SPSS: En innføring i kvantitativ dataanalyse med SPSS-24.0*.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnoverintention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (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*.
- Vansteenkiste, M. & Ryan, R. M. (2013). On Psychological Growth and Vulnerability: Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration as a Unifying Principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Wang, C., Chen, M.-H., Hyde, B. & Hsieh, L. (2010). Chinese Employees' Work Values and Turnover Intentions in Multinational Companies: The Mediating Effect of Pay Satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 38(7), 871-894. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.7.871>

Nettsider:

BI, Handelshøyskolen. (2014, 16. september). Lønn og motivasjon. Hentet fra:

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2014/12/lonn-og-motivasjon/>

Kuvaas, B. (2018, 26. april). Hvorfor skifter medarbeidere jobb? Hentet fra

<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/04/hvorfor-skifter-medarbeidere-jobb/>

ManpowerGroup, O. P. f. (2013, 2. juni). Jobbskifteundersøkelsen. Hentet fra:

<https://www.manpowergroup.no/Documents/Tabeller%20jobbskifteundersøkelsen%202013%20ManpowerGroup.pdf>

Selfdetermination.org. (u.å.). Theory-overview. Hentet fra:

<https://selfdeterminationtheory.org/theory/>

Virke, H. (u.å.). Bonusordning: Spørsmål og svar. Hentet fra:

<https://www.virke.no/globalassets/lovverk-og-radgivning/dokumenter-faktaark/bonusordninger.pdf>

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1

Hei,

Vi er to jenter som går master i økonomi- og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN). Vi har begynt forberedelsene til vår avsluttende masteroppgave, og skal i den forbindelse skrive om lønn og motivasjon. Dette er en oppgave som skrives i forbindelse med et større forskningsprosjekt bestående av en av verdens ledende motivasjonsforskere, Edward Deci, samt to professorer ved USN.

Vi søker å komme i kontakt med bransjer og bedrifter der ulike typer lønn benyttes, slik at betydningen av disse kan kartlegges. Vi tror at informasjon om forholdet mellom avlønning og motivasjon også vil være av interesse for deres bedrift.

Deltakelse i prosjektet vil i hovedsak dreie seg om at ansatte besvarer et spørreskjema. For å øke kvaliteten på undersøkelsen er det også hensiktsmessig om vi kan få enkelte data fra arkiver (eksempelvis lønn og arbeidsprestasjon for de ansatte). Det vil derfor innebære lite belastning for selve organisasjonen å delta. Undersøkelsen er meldt til og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD), slik at personvernet til respondentene sikres. Som gjenytelse stiller vi med resultater og praktiske implikasjoner for bedriften i form av rapporter og/eller presentasjoner, workshops, e.l., avhengig av hva som er ønskelig.

Vi håper på et positivt svar, om dere har spørsmål, så ta gjerne kontakt med oss.
Kommer gjerne med mer informasjon.

Dersom jeg har kontaktet feil person, håper jeg du vil hjelpe meg å komme i kontakt med riktig person for en slik avgjørelse.

Med vennlig hilsen,

Eirin Kløvstad og Fazile Selmani

8.2 Vedlegg 2

NORMALFORDELING- AUTONOMI

		Statistics			
		Autonomi1	Autonomi2	Autonomi3	Autonomi4
N	Valid	138	139	139	138
	Missing	1	0	0	1
Skewness		-1,478	-1,240	-1,256	-1,051
Std. Error of Skewness		,206	,206	,206	,206
Kurtosis		2,658	1,601	1,453	1,029
Std. Error of Kurtosis		,410	,408	,408	,410

NORMALFORDELING- KOMPETANSE

		Statistics			
		Kompetanse1	Kompetanse2	Kompetanse3	Kompetanse4
N	Valid	139	138	138	138
	Missing	0	1	1	1
Skewness		-,946	-,638	-1,349	-,748
Std. Error of Skewness		,206	,206	,206	,206
Kurtosis		2,694	,315	3,136	1,771
Std. Error of Kurtosis		,408	,410	,410	,410

NORMALFORDELING- TILHØRLIGHET

		Statistics			
		Tilhørighet1	Tilhørighet2	Tilhørighet3	Tilhørighet4
N	Valid	139	138	139	138
	Missing	0	1	0	1
Skewness		-1,199	-1,162	-,729	-1,178
Std. Error of Skewness		,206	,206	,206	,206
Kurtosis		2,031	2,060	,126	2,205
Std. Error of Kurtosis		,408	,410	,408	,410

NORMALFORDELING- PRESTASJONSBASERT LØNN

Statistics

		Plønn1	Plønn2	Plønn3	Plønn4	Plønn5	Plønn6
N	Valid	137	137	137	136	135	136
	Missing	2	2	2	3	4	3
Skewness		,490	,259	,742	,254	,101	,916
Std. Error of Skewness		,207	,207	,207	,208	,209	,208
Kurtosis		-,874	-,996	-,348	-1,004	,173	-,537
Std. Error of Kurtosis		,411	,411	,411	,413	,414	,413

Statistics

		lønn1	lønn2	lønn3	lønn4	lønn5	lønn6	lønn7	lønn8	lønn9	lønn1 0	lønn1 1
N	Valid	139	139	139	139	139	139	139	139	135	139	136
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	3
Skewness										- 1,922		1,605
Std. Error of Skewness										,209		,208
Kurtosis										1,720		1,279
Std. Error of Kurtosis										,414		,413

NORMALFORDELING- TURNOVER INTENSJON

Statistics

		turnoverint1	turnoverint2	turnoverint3
N	Valid	138	138	138
	Missing	1	1	1
Skewness		1,378	,713	1,665
Std. Error of Skewness		,206	,206	,206
Kurtosis		1,464	-,399	2,535
Std. Error of Kurtosis		,410	,410	,410

NORMALFORDELING- KONTROLLVARIABLER

Statistics

		Alder	Kjønn	Q32 _alt	Heltid deltid	overtid	Q37	fast.midl ertid	Stillin gsniv å	Q43	Q44	Q45	Q46
N	Valid	139	139	139	138	137	120	139	139	136	137	138	139
	Missing	0	0	0	1	2	19	0	0	3	2	1	0
Skewness			-,909		3,561	-,040	,492	1,505	1,414	-1,651	1,600	2,040	1,505
Std. Error of Skewness			,206		,206	,207	,221	,206	,206	,208	,207	,206	,206
Kurtosis			-1,191		10,835	,990	-1,203	,269	,728	,736	,567	2,191	,269
Std. Error of Kurtosis			,408		,410	,411	,438	,408	,408	,413	,411	,410	,408

8.3 Vedlegg 3

Divergent validitet

Pattern Matrix^a

	Factor					
	1	2	3	4	5	6
Autonomi1			,586			
Autonomi2			,907			
Autonomi3			,777			
Autonomi4	,431		,350			
Kompetanse1				,698		
Kompetanse2				,865		
Kompetanse3				,691		
Kompetanse4				,624		
Tilhørighet1		,684				
Tilhørighet2		,976				
Tilhørighet3		,684				
Tilhørighet4		,601				
Plønn1					,579	
Plønn2					,610	
Plønn3					,632	
Plønn4					,817	
Plønn5						
Plønn6						
motivasjon1	,697					
motivasjon2	,926					
motivasjon3	,855					
turnoverint1						,730
turnoverint2						,686
turnoverint3						,832

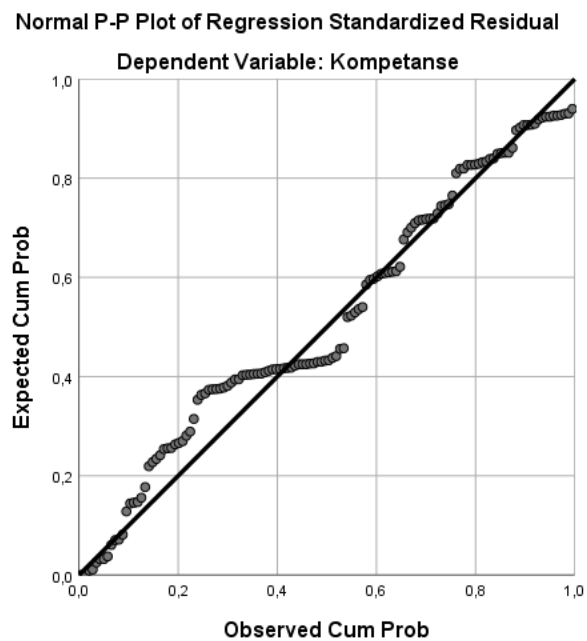
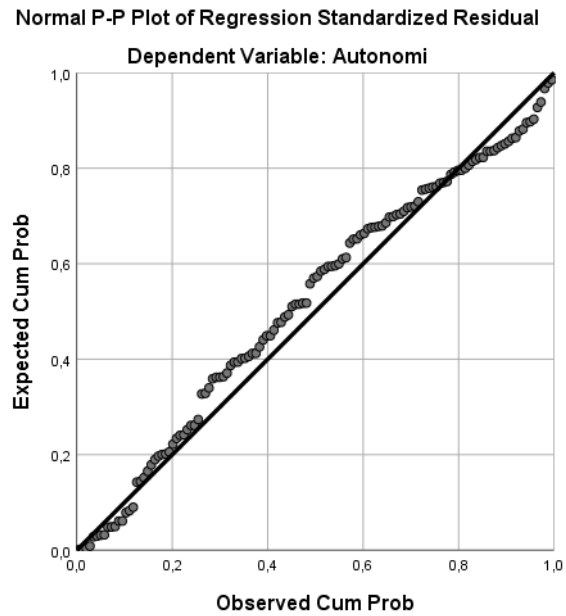
Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

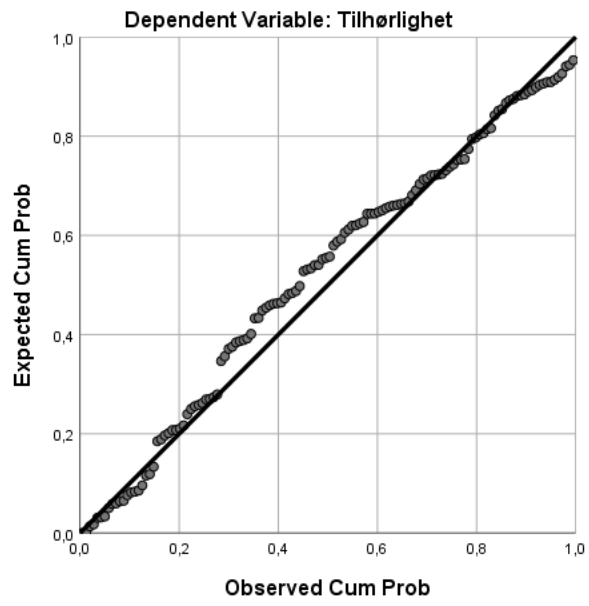
a. Rotation converged in 9 iterations.

8.4 Vedlegg 4

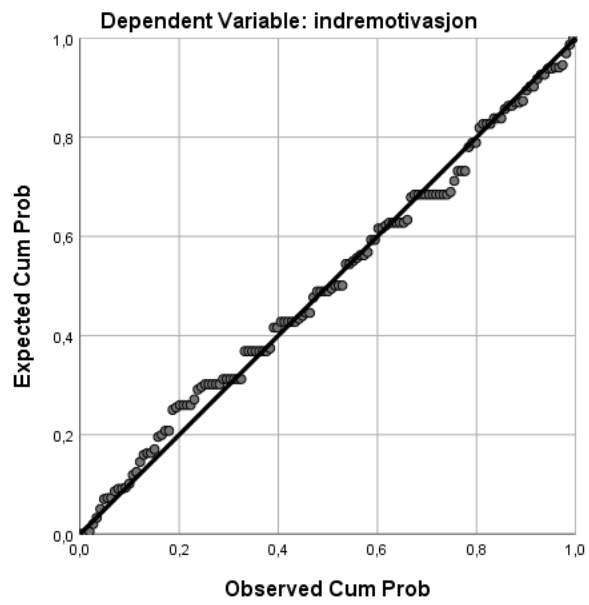
Regresjonsforutsetning 4 og 6



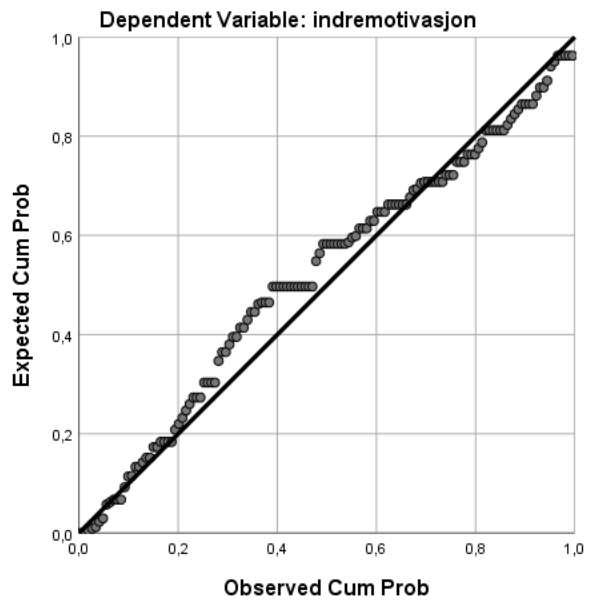
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



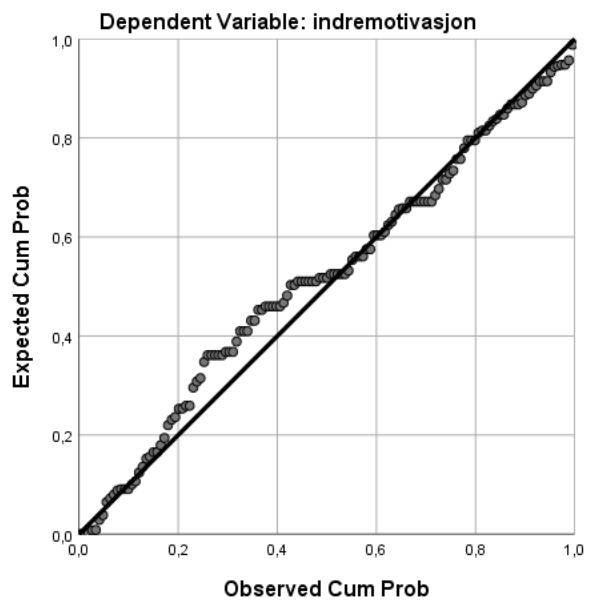
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



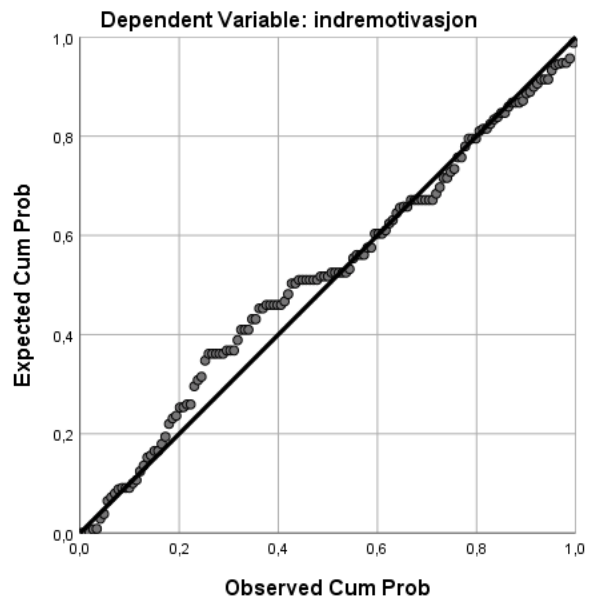
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



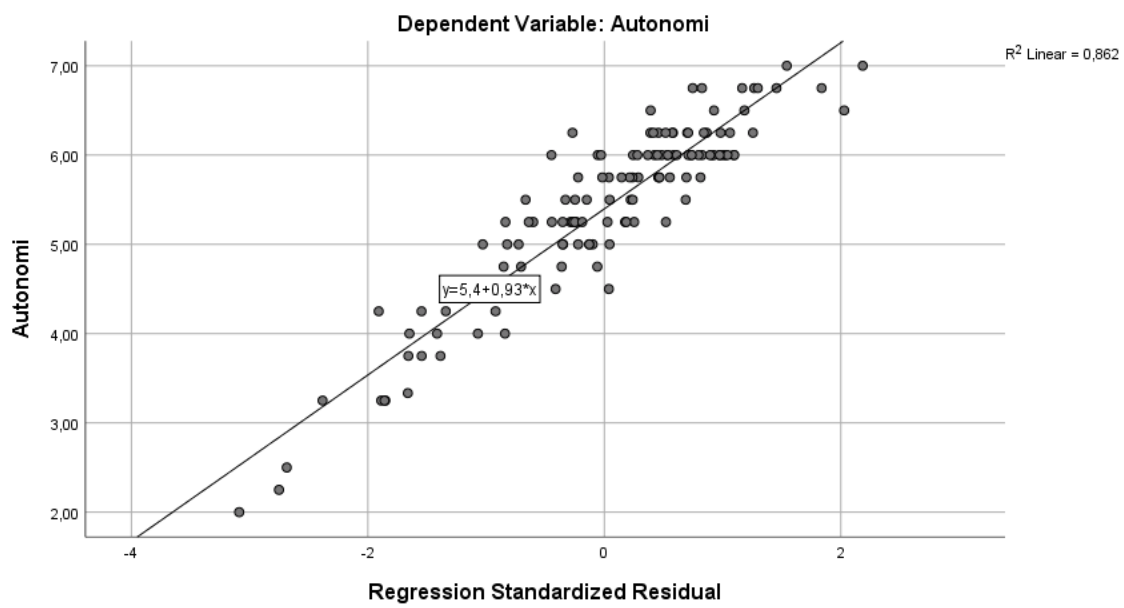
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

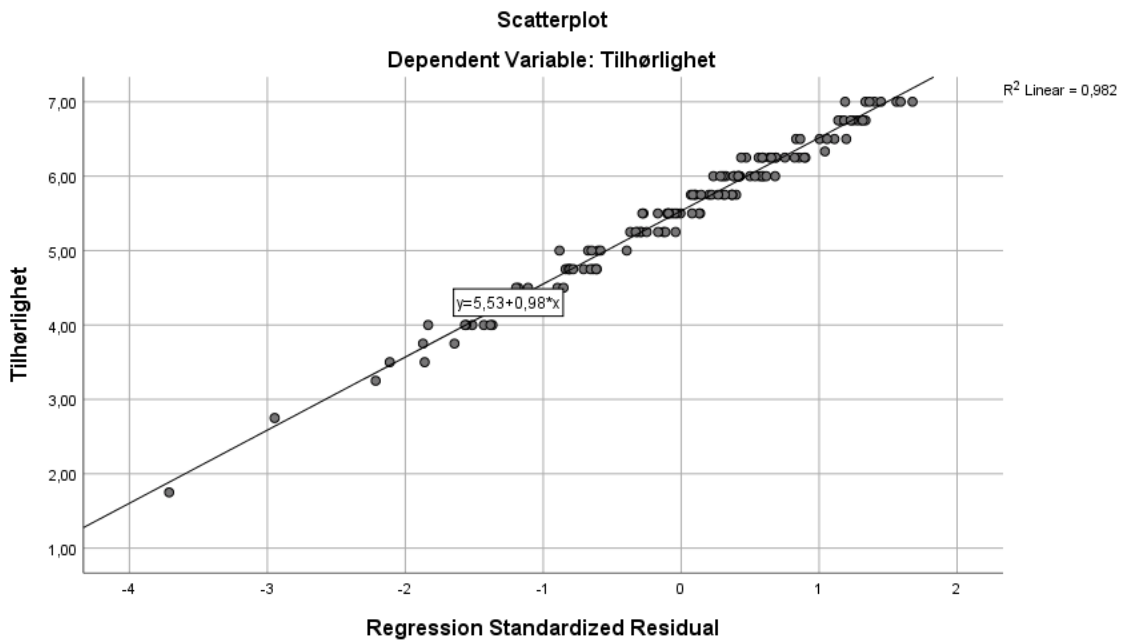
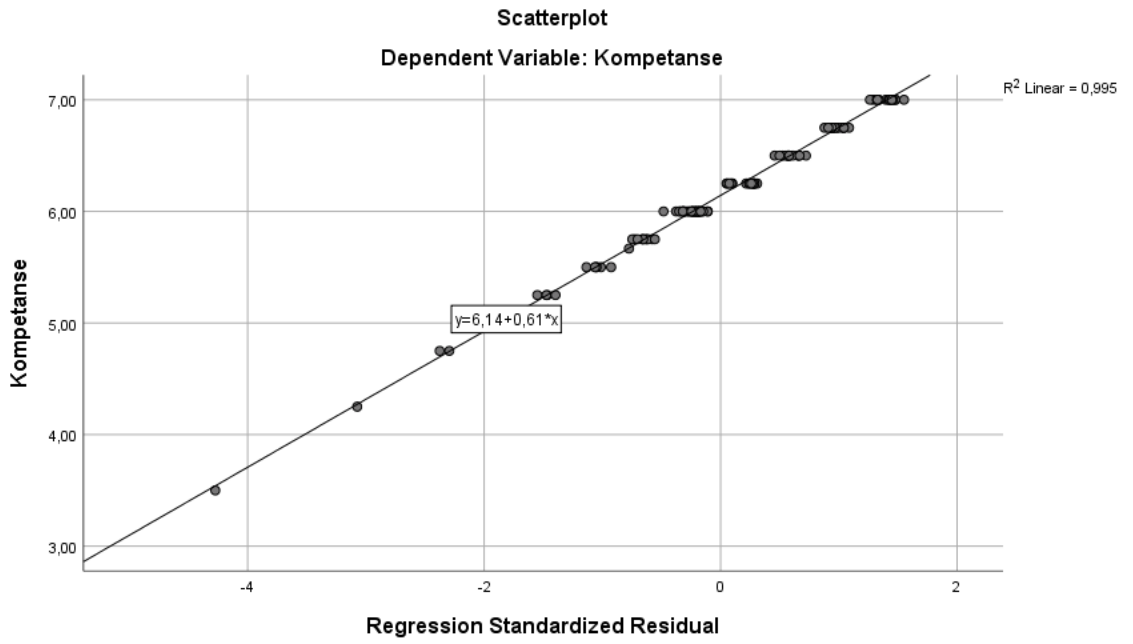


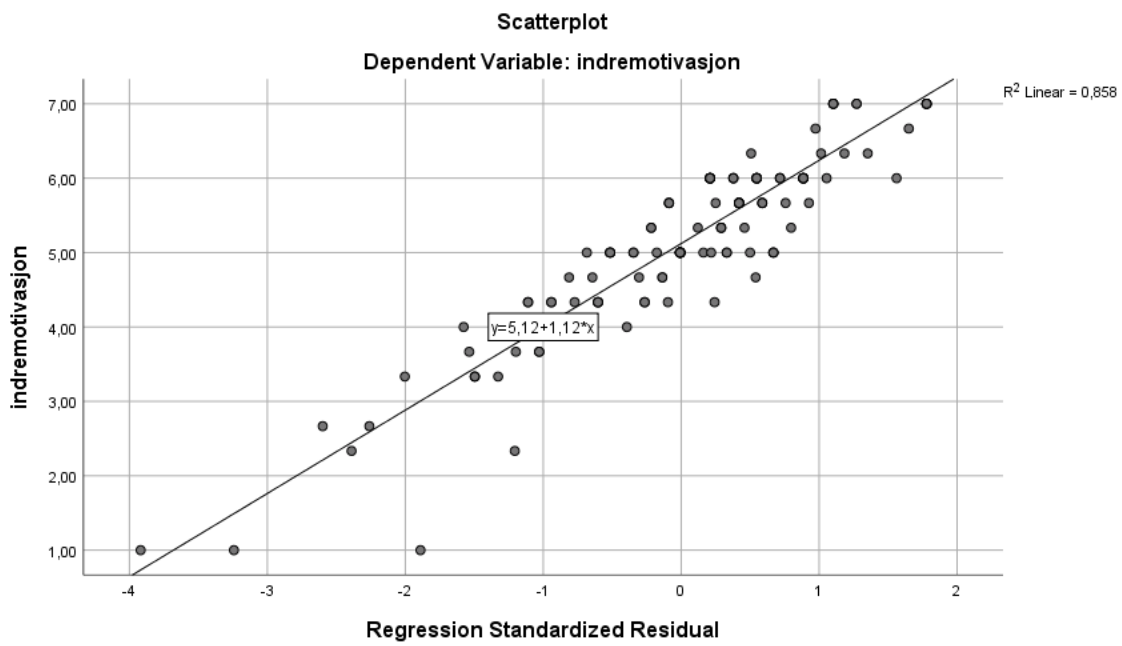
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

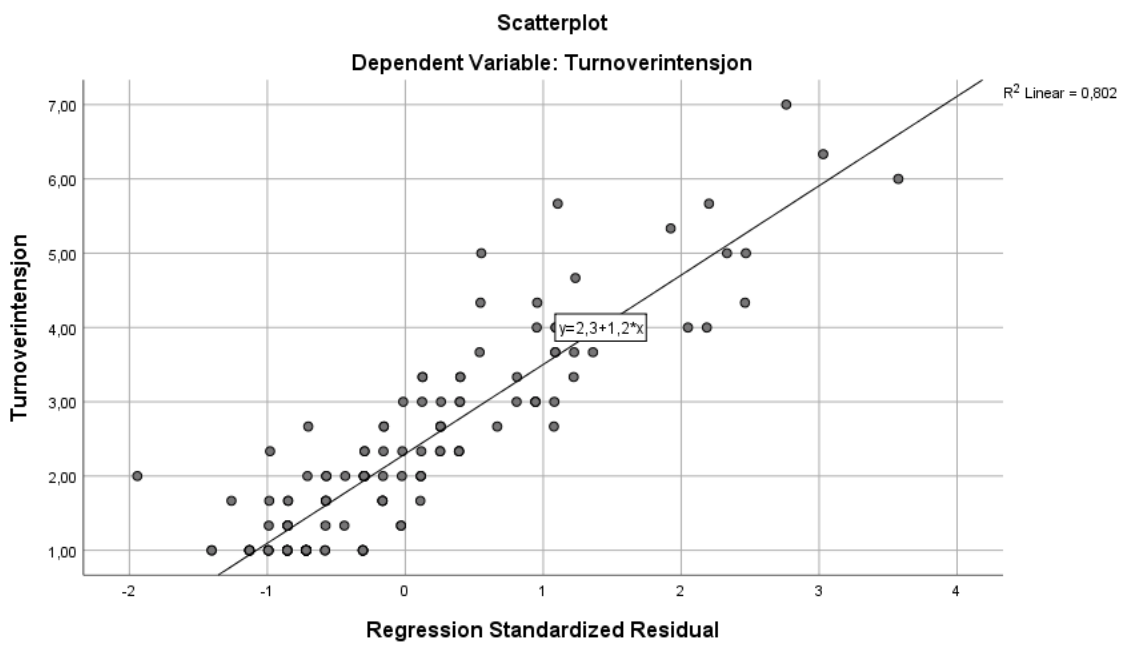
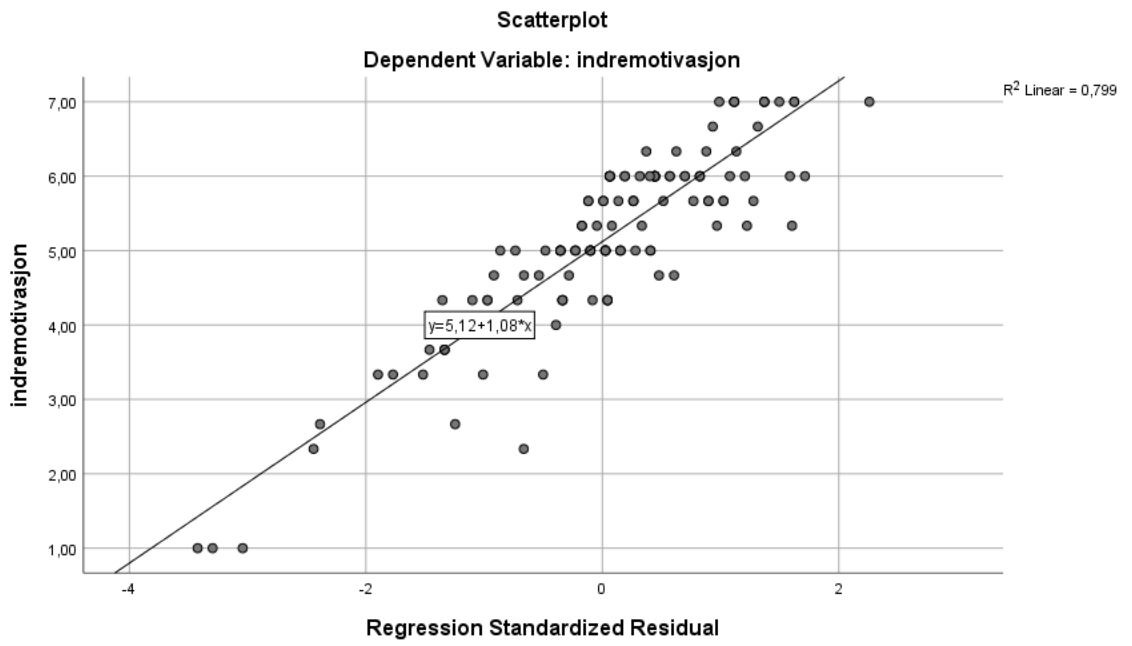


Scatterplot









8.5 Vedlegg 5

Korrelasjonsanalysen

		Correlations						
		Prestasjo nsbasertl ønn	Prestasjo nsbasertl ønn2	Fastlønn	Auton omi	Kompet anse	Tilhørig het	Indremoti vasjon
Prestasjonsbasert lønn	Pearson Correlation	1	,576**	,240**	,257**	-,079	,048	,086
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,003	,374	,584	,333
	N	130	130	125	130	130	130	129
Prestasjonsbasert lønn2	Pearson Correlation	,576**	1	,073	,105	-,001	-,072	,084
	Sig. (2-tailed)	,000		,417	,236	,988	,417	,344
	N	130	130	125	130	130	130	129
Fastlønn	Pearson Correlation	,240**	,073	1	,210*	-,083	-,044	,051
	Sig. (2-tailed)	,007	,417		,018	,356	,624	,572
	N	125	125	126	126	126	126	126
Autonomi	Pearson Correlation	,257**	,105	,210*	1	,219*	,336**	,403**
	Sig. (2-tailed)	,003	,236	,018		,012	,000	,000
	N	130	130	126	132	132	132	130
Kompetanse	Pearson Correlation	-,079	-,001	-,083	,219*	1	,219*	,272**
	Sig. (2-tailed)	,374	,988	,356	,012		,011	,002
	N	130	130	126	132	132	132	130
Tilhørighet	Pearson Correlation	,048	-,072	-,044	,336**	,219*	1	,394**
	Sig. (2-tailed)	,584	,417	,624	,000	,011		,000
	N	130	130	126	132	132	132	130
indremotivasjon	Pearson Correlation	,086	,084	,051	,403**	,272**	,394**	1
	Sig. (2-tailed)	,333	,344	,572	,000	,002	,000	
	N	129	129	126	130	130	130	130

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).