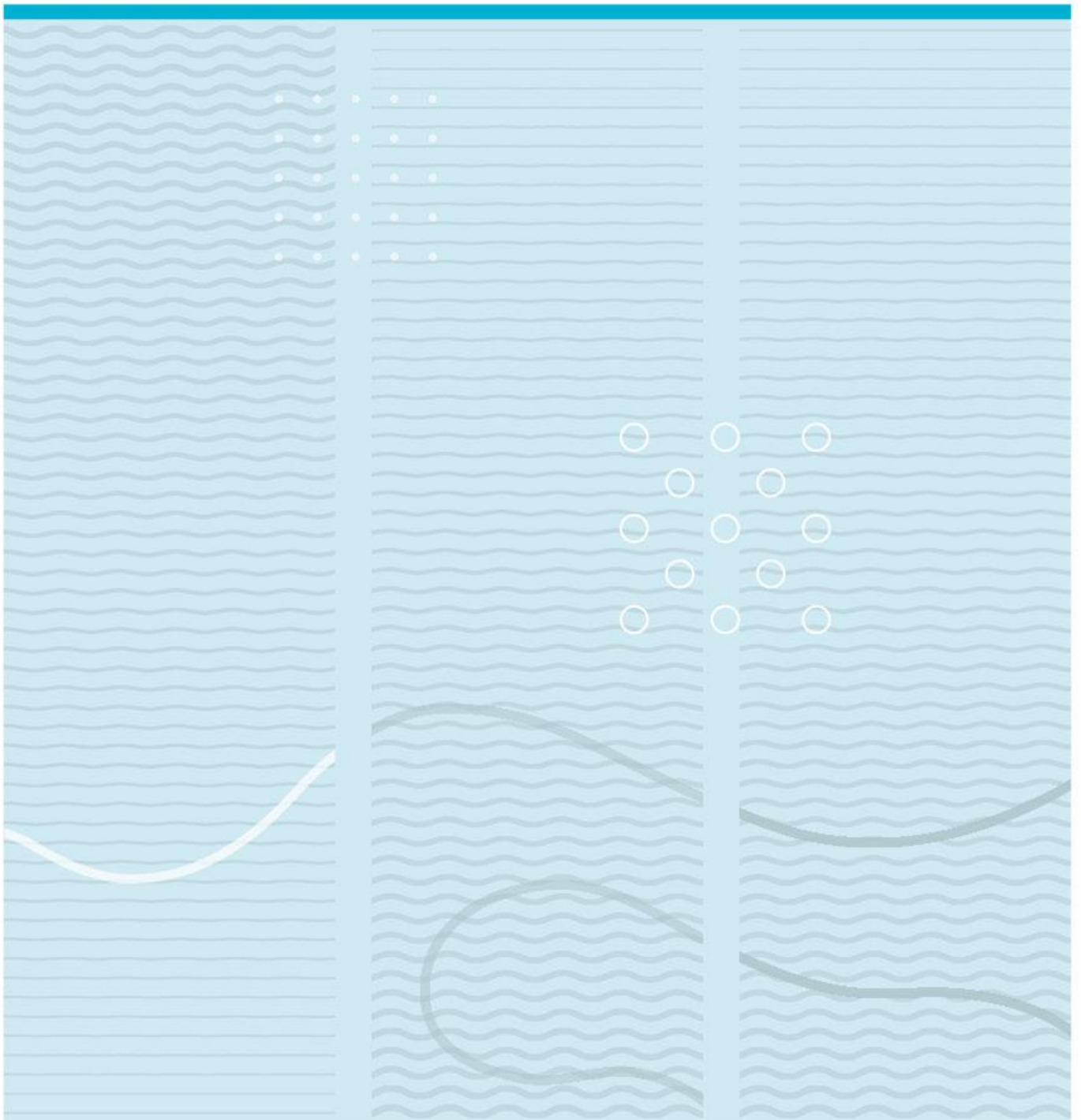


Steffen Rosendal Engensbakken

Motivasjon og prestasjon i salgsbedrifter

Hva påvirker den indre motivasjonen og hva får selgere til å prestere?



Universitetet i Sørøst-Norge
Institutt for Økonomi, markedsføring og jus
Fakultet: Handelshøyskolen
Postboks 164 Sentrum
3502 Hønefoss

<http://www.usn.no>

© 2018 Steffen Rosendal Engensbakken

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

Denne oppgaven slutfører min mastergrad i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Jeg begynte tidlig å fordype meg innen motivasjon på masterstudiet og så på flere ulike vinklinger for oppgaven. Mitt utgangspunkt for valg av oppgave er min fire års erfaring fra salgssyrket som jeg har tatt med meg inn i denne mastergraden i strategi og kompetanseledelse. Interessen for hvordan selgere motiveres meldte seg tidlig og har vært et ubesvart spørsmål. Min erfaring som selger og salgsleder har vært at noen selgere gjør alt for å tjene mest mulig, mens andre kan bli overøst med penger uten at det ser ut til at det har noen effekt på deres motivasjon. Dette har gjort at nysgjerrigheten ledet til teamet motivasjon og prestasjon i forhold til selgere har blitt stor de siste årene.

Midt i masterstudiet ble jeg salgsleder som gjorde at min nysgjerrighet økte rundt hvordan selgere motiveres til å prestere, både på kort og lang sikt. Oppgavene gjennom masterstudiet har vært sterkt preget av denne interessen, noe som har tillatt meg å fordype meg innenfor motivasjon. Det at jeg har jobbet for fullt ved siden av å ta en mastergrad på heltid har vært en av de største utfordringene i mitt liv så langt, hvor man lærer mye om seg selv om sin egen kapasitet.

Det er personer som må anerkjennes for sitt bidrag til at jeg nå har fått gjennomføre min masteravhandling. Først vil jeg takke Halgeir Halvari for flott oppfølging helt siden min studietid i Hønefoss startet i 2016, men spesielt det siste året. I tillegg vil jeg takke Anja Hagen Olafsen for bistand med distribusjonen av spørreundersøkelsene og annet materiale. Bedriftene som har stilt sine ansatte til disposisjon og de ansatte selv fortjener en takk for deltagelsen i undersøkelsen.

Til slutt vil jeg takke familie og venner, som har håndtert min situasjon på en god måte, slik at jeg har fått tid til å gjennomføre min masteravhandling.

Hønefoss, 10. mai 2018

Steffen Rosendal Engensbakken

Sammendrag

Gjennom oppgaven er formålet å redegjøre for relevant teori i forhold til min problemstilling og metode, foreta analyse av datamaterialet, diskutere resultatene og konkludere. I

teorikapittelet har jeg sett på motivasjon og selvbestemmelsesteorien som en base.

Selvbestemmelsesteorien er valgt fordi det anses fra mitt ståsted som en veldig solid teori som er godt testet. Samtidig har den et godt og vidt perspektiv på hva motivasjon er. Videre har jeg dratt inn lederstøtte, lønn, rettferdige prosedyrer/fordeling og prestasjon. Her har jeg sett på den teoretiske sammenhengen mellom disse og forsøkt å knytte dette sammen teoretisk.

Problemstillingen er konkret og teorien er godt tilpasset denne vinklingen.

Årsaken til at jeg har valgt problemstillingen som jeg har er min egen erfaring som selger og nå salgsleder i en provisjonsbasert salgsbedrift. Her har jeg selv erfart at spørsmålet «hva er det egentlig som motiverer meg og andre til å yte det lille ekstra»? Jeg endte opp med en generell tilnærming innenfor kvantitativ metode med begrunnelse i tilgang på respondenters geografi, antall og mulighet for anonymitet.

Hensikten med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan lønn, lederstøtte, rettferdighet og tilfredsstillelse av behovet for autonomi påvirker indre motivasjon og deretter prestasjon hos selgere og dermed bidra til å øke forståelsen av sammenhengene som gjøre at selgere motiveres og presterer. Det er brukt kvantitativ metode for å gjennomføre undersøkelsen, herunder tverrsnittundersøkelse, men SPSS som analyseverktøy. Spørreskjemaet ble sendt ut til totalt 272 respondenter og jeg mottok 65 svar når jeg var nødt til å avslutte undersøkelsen. Oppgaven inneholder totalt 12 hypoteser som ble testet.

Funnene som har blitt gjort i oppgaven er at indre motivasjon predikerer prestasjon i form av innsats. Det er funnet at fastlønn ikke har noen signifikant påvirkning på variablene som predikerer indre motivasjon. Det er derimot gjort funn som viser at lederstøtte predikerer behovtilfredsstillelse av autonomi i stor grad, som videre predikerer indre motivasjon i denne modellen. Dette vil si at lederstøtte er et viktig verktøy for bedriftene i forhold til fastlønn når man skal påvirke motivasjon og prestasjon i form av innsats.

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	1
2.0	Teori	3
2.1	Motivasjon.....	3
2.2	Selvbestemmelsesteori	4
2.2.1	Ytre motivasjon	4
2.2.2	Ytre regulering	4
2.2.3	Introjeksjon.....	5
2.2.4	Identifikasjon.....	5
2.2.5	Integrert regulering.....	5
2.2.6	Indre motivasjon.....	6
2.2.7	Autonom motivasjon	7
2.3	Lederstøtte	8
2.4	Sammenheng mellom lønn og motivasjon	8
2.5	Sammenheng mellom lønn og prestasjon.....	10
2.6	Sammenheng mellom motivasjon og prestasjon	11
2.7	Rettferdig fordeling	12
2.8	Rettferdige prosedyrer	12
2.9	Oppsummering, forskningsmodell og hypoteser.....	12
3.0	Metode.....	15
3.1	Metodisk tilnærming	15
3.2	Forskningsdesign.....	15
3.3	Datainnsamling.....	16
3.3.1	Målutvikling	17
3.4	Forskningsetikk	21
3.5	Populasjon, utvalg og klargjøring.....	22
3.6	Gjennomføring og respons	24
4.0	Analyse.....	25
4.1	Åpne spørsmål.....	25
4.2	Normalfordeling	25
4.3	Konvergent validitet.....	25
4.4	Reliabilitet	32
4.5	Diskriminant validitet.....	33

4.6 Modelltesting – Trinnvise lineære regresjoner	34
4.7 Regresjonsforutsetninger	36
4.7.1 Regresjonsforutsetning 1	36
4.7.2 Regresjonsforutsetning 2	36
4.7.3 Regresjonsforutsetning 3	37
4.7.4 Regresjonsforutsetning 4	38
4.7.5 Regresjonsforutsetning 5	39
4.7.6 Regresjonsforutsetning 6	39
4.7.7 Regresjonsforutsetning 7	40
4.7.8 Regresjonsforutsetning 8	40
4.8 Resultater av hypotesetesting	40
5.0 Diskusjon og implikasjoner	44
5.1 Teoretiske implikasjoner	45
5.2 Praktiske implikasjoner	46
6.0 Studiens begrensninger og videre forskning	49
6.1 Videre forskning	50
7.0 Konklusjon	51
Litteraturliste	52
Vedlegg	55
Vedlegg 1 - Normalfordeling	55
Vedlegg 2 - faktoranalyse	61
Vedlegg 3 – korrelasjonstabell	64
Vedlegg 4 – regresjonsanalyser	65
Vedlegg 5 – Regresjonsforutsetning 2	67
Vedlegg 6 – Regresjonsforutsetning 3	68
Vedlegg 7 – Regresjonsforutsetning 4	68
Vedlegg 8 – Regresjonsforutsetning 6	70
Vedlegg 9 - Spørreundersøkelse	74
Vedlegg 10 - Godkjenning fra NSD	96
Vedlegg 11 – Invitasjon til å delta i spørreundersøkelse	99

1.0 Innledning

Verden endrer seg raskere enn tidligere, og varer og tjenester kjøpes og selges raskere og i større skala. Alle bedrifter holder på med en eller annen form for salg, hvor målet er å vinne over konkurrentene. Selgeryrket er viktig for de fleste bedrifter for å lykkes. Man trenger et godt og velfungerende salgsapparat for å kunne nå budsjetter eller overgå snittet i markedet. Mange tenker at en selger velger selv hvor mye man skal tjene, hvor det finnes ulike sammensetninger mellom fastlønn og variabel lønn. Mannen i gata vil kanskje si at det er lønn som motiverer selgere. Er dette tilfellet? Er det fast- og variabel lønn som gjør at selgere presterer godt, eller er det andre faktorer som spiller inn?

Flere artikler, blant annet Olafsen A., Halvari, Forest, & Deci, (2015), har skrevet om at økt variabel lønn ikke alltid fungerer optimalt for å øke motivasjonen og prestasjonen. Man har her sett på ulike former for lønn og provisjon og hvordan disse fungerer best mulig med tanke på å heve prestasjon i form av innsats. Vi snakker her om å ikke bare heve salgstallet, men innsatsen bak for å nå det målet man skal. I denne oppgaven tar jeg utgangspunkt i nysgjerrigheten rundt hva som gjør at selgere i provisjonsbaserte salgsbedrifter øker sine prestasjoner, og jeg stiller spørsmål om hvilken betydning lederstøtte, lønn, behovtilfredsstillelse og rettferdighet har for prestasjonen og motivasjonen til selgere. Er det slik at økt lønn gir økt motivasjon og derav økt prestasjon i form av innsats? Hvis så er tilfelle, er det bare å øke lønningene for at bedriftene skal selge mer av sine varer og/eller tjenester. Slik er det i all hovedsak ikke, så hva er årsaken? Hvilken innvirkning har lederstøtte, lønn, tilfredsstillelse av behovet for autonomi og rettferdighet? Dette leder frem til problemstillingen:

Hvilke sammenhenger er det mellom lønn, lederstøtte, motivasjon, og prestasjon i provisjonsbaserte salgsbedrifter?

Lønn i denne sammenheng er betaling for et arbeide, i fast og/eller variabel form. Fastlønn er ofte brukt i jobber hvor det er vanskelig å måle spesifikke resultater, mens grader av variabel

lønn ofte forekommer i salgsjobber, da resultatene er målbare. Variabel lønn kan forekomme i flere former og basere seg på individuelle prestasjoner og/eller team-prestasjoner. Et annet viktig punkt er om den faste- og variable lønnen blir tildelt ut fra harde fakta og/eller subjektive lederevalueringer. Fastlønn er en relativt konstant form for betaling i forhold til variabel lønn, men denne kan også oppleves for høy eller for lav i forhold til det man føler at man leverer i tillegg til at fastlønn kan endres basert på prestasjoner over tid. Slike valg av lønn antas å ha en påvirkning på motivasjon og til slutt prestasjon. Er det slik? Videre må man se på om lederstøtte, hvor man føler seg sett, får lov til å stille spørsmål og ha en dialog med leder, har en innvirkning på det som er nevnt i problemstillingen. Det er også sentralt å se på hvordan tilfredsstillelse av behov påvirker den indre motivasjonen og hvordan den indre motivasjonen igjen påvirker prestasjon i form av innsats. Når tilfredsstillelse av behov, er det her snakk om behovet for autonomi, som er et av tre behov skal være med å påvirke indre motivasjon.

2.0 Teori

I dette kapitlet skal jeg definere sentrale begreper og se på forskning som er relevant for min problemstilling. Først vil jeg starte med å se på motivasjon i lys av selvbestemmelsesteori. Herunder vil jeg se på de ulike typene motivasjon og hovedsaklig indre motivasjon. Videre i teorikapitlet skal jeg se på teori rundt lederstøtte, rettferdig fordeling og rettferdige prosedyrer. Her vil disse bli definert og beskrevet i den form det er tiltenkt i oppgaven. Vinklingen på masteroppgaven er å se på om lønn og lederstøtte har noe å si for motivasjon og prestasjon i form av innsats. Derfor vil jeg definere og avgrense omfanget av lønn i ulike former som vil gjelde for denne oppgaven. Helt til slutt skal jeg si litt om hva jeg legger i begrepet prestasjon og vise hvordan rettferdig fordeling og prosedyre spiller inn på tilfredsstillelse av behovet for autonomi. Ønsket for oppgaven er at man skal gjennom undersøkelser se hvilke sammenhenger de ulike variablene har med indre motivasjon og se på hvor sterke disse sammenhengene er i provisjonsbaserte salgsbedrifter.

2.1 Motivasjon

Motivasjon er et enormt teoretisk fagfelt med mengder av informasjon, noe som gjør det vanskelig å dekke alle deler av litteraturen. I dette avsnittet skal vi definere begrepet motivasjon, og se på motivasjon i lyset av selvbestemmelsesteorien. Jeg vil gå gjennom de ulike formene for motivasjon som har blitt definert i denne teorien. Årsaken til at denne teorien er valgt er fordi den skiller mellom ulike former for motivasjon og egner seg derfor godt til å se hvordan man motiveres, ikke bare at man blir motivert. I tillegg er selvbestemmelsesteorien en godt testet teori som stadig videreutvikles og forskes på, og som gir et vidt perspektiv på hvordan man motiveres.

Motivasjon er selve drivkraften til handlingene man foretar seg i livet. Dette vil si at motivasjon er sentralt for å gjennomføre arbeidsoppgavene sine. Å gjennomføre arbeidsoppgavene sine er en ting, men kvaliteten og kvantiteten i arbeidet er en annen. Det er naturlig å anta at det er en viktig forskjell på om man har lav eller høy kvalitet og/eller kvantitet på arbeidet når man skal vurdere prestasjoner i arbeidslivet. Motivasjonen anses som en viktig brikke som kan utgjøre forskjellen i prestasjonen hos den ansatte. Denne motivasjonen oppstår et eller annet sted. Hvilken betydning har lønn og lederstøtte i forhold

til dette? Ved hjelp av selvbestemmelsesteorien, rettfærdige prosedyrer og rettfærdig fordeling skal vi se på hvilke sammenhenger som kan finnes mellom indre motivasjon og prestasjon i form av innsats.

2.2 Selvbestemmelsesteori

Etter å ha sett på motivasjon som et begrep skal jeg nå ta for meg selvbestemmelsesteoriens syn på motivasjon. Denne teorien skal brukes videre som grunnlag for oppgaven.

Selvbestemmelsesteorien legger til grunn at det kreves en vurdering av medfødte psykologiske behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet for å forstå menneskelig motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Teorien er et rammeverk for å studere menneskelig motivasjon og hvordan ulike kilder kan påvirke motivasjonen hos individer.

Selvbestemmelsesteorien er delt inn i amotivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). Videre skal jeg gå inn på de ulike delene i rammeverket, hvor vi først skal se på amotivasjon og deretter yte og indre motivasjon som egne avsnitt. Amotivasjon vil si at en person ikke har noe ønske eller behov for å utføre en handling. Man kan kalle dette for umotivert og er der man ikke ser noen grunn til å ta del i oppgaven det er snakk om.

Amotivasjon vil ikke bli særlig vektlagt videre da dette er selvforklarende i og med at man ikke er motivert, uavhengig av andre forhold.

2.2.1 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon blir definert som «*ønsket om utføre en aktivitet med hensikt å oppnå et positivt utfall som et insentiv, eller å unngå negative utfall som for eksempel straff*» (Deci & Ryan, 2000). Deci og Ryan (2000) deler ytre motivasjon inn i fire undergrupper, hvor vi har ytre regulering, introjeksjon, identifikasjon og integrert regulering. Man deler undergruppene inn i kontrollert og autonom motivasjon. Dette skal vi komme tilbake til senere i oppgaven.

2.2.2 Ytre regulering

Ytre regulering er den klassiske formen for ytre motivasjon, hvor menneskers oppførsel blir kontrollert av ytre forhold (ibid). Man handler på den måten man er nødt til for å oppnå en

ønsket konsekvens av ens handlinger som for eksempel en belønning eller for å unngå en type straff (ibid). Ovenfor ble det nevnt kontrollert motivasjon. Ytre regulering anses for å være en av undergruppene som klassifiseres som kontrollert motivasjon og er avhengig av en betinget konsekvens for at oppførselen skal vedvare over tid (Deci & Ryan, 1985). Dette vil si at den ønskede oppførselen ikke vil vedvare hvis man fjerner konsekvensen, og tidsaspektet man anser er med umiddelbar virkning.

2.2.3 Introjeksjon

Introjeksjon er den andre undergruppen i ytre motivasjon og den siste av to innen det man kaller for kontrollert motivasjon. Til forskjell fra ytre reguleringer, går introjeksjon ut på at den betingede konsekvensen er styrt av det enkelte mennesket (Deci & Ryan, 2000). Et eksempel på motivasjon innen introjeksjon kan være stolthet, skyldfølelse eller skam. Ved introjeksjon er motivasjonen noe sterkere, ettersom reguleringene delvis foregår på innsiden av individet. Dette fører til at motivasjonen kan vedvare over lengre tid enn man får ved ytre regulering, selv om det fortsatt er å anse som en ustabil form for regulering av motivasjon (Koestner, Losier, Vallerand, & Carducci, 1996).

2.2.4 Identifikasjon

«Identifikasjon er en prosess hvor mennesker gjenkjenner og aksepterer den underliggende verdien av en gitt oppførsel» (Deci & Ryan, 2000). Ved at en person har akseptert verdien av en gitt oppførsel kan man si at mennesket har internalisert reguleringen og ser det mer som sitt eget valg eller ønske (ibid). Et eksempel på dette kan være trening og at man gjør dette for å holde seg i god fysisk form. Ved at man selv ser verdien av en oppførsel og at man identifiserer seg med dette, vil man nærme seg det man kaller for autonom motivasjon, men det er fortsatt snakk om ytre motivasjon på bakgrunn av instrumentalitet (ibid). Autonom motivasjon skal vi komme nærmere tilbake til, men identifikasjon er den første underkategorien innen ytre motivasjon som går under autonom motivasjon.

2.2.5 Integreert regulering

Integreert regulering er det høyeste nivået av internalisering man får av ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2000). Årsaken er at man identifiserer seg med viktigheten av en oppførsel, men at

man også integrerer dette i sin identitet og med sine verdier (ibid). Utfallet man får er en ytre regulering som har blitt selvbestemt ytre motivasjon ved hjelp av integrering (ibid).

2.2.6 Indre motivasjon

Indre motivasjon er definert som «*ønsket å utføre en aktivitet for sin egen skyld, for å oppleve gleden og tilfredsstillelsen ved å utføre selve aktiviteten*» (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Ved indre motivasjon har man en interesse for selve oppgaven og arbeidet man skal gjøre. Så lenge de grunnleggende behovene er dekket, vil det å få utføre oppgaven være motivasjon nok. En ytre faktor som kan føre til kontrollert motivasjon er bonus eller trusler. Her blir man i større grad presset til å utføre en handling, selv om man i utgangspunktet ikke ønsker å utføre oppgaven ut fra egne interesser (Gagné & Deci, 2005). Som vi har sett innenfor ytre motivasjon er denne delt inn i undergrupper. Indre motivasjon er ikke delt inn i undergrupper på samme måte, men bygger på behovene for autonomi, tilhørighet og kompetanse. Dette vil si at man ene og alene har et indre ønske om å utføre en aktivitet eller oppgave for sin egen del. Det kan være å lære for å føle seg kompetent, utføre en oppgave for å være en del av noe større eller på bakgrunn av at det er ens eget valg. Videre skal vi se mer på autonomi, tilhørighet og kompetanse hvor autonomi blir viet et større fokus, da det er basis i modellen som skal presenteres.

For at ansatte skal være indre motivert må man stimulere behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det har blitt gjort flere eksperimenter som viser at positive tilbakemeldinger økte den indre motivasjonen i forhold til ingen tilbakemelding (Deci & Ryan, 2000). Positive tilbakemeldinger vil si bekreftelser på at man gjør en god jobb og at man leverer det som er forventet. Det er en rekke forskningsarbeider som har foregått på denne spesifikke delen av feltet. Deci & Ryan (1980), som er gjengitt i Deci & Ryan (2000) fant en kobling mellom positive tilbakemeldinger og behovet for kompetanse, hvor man opplever en tilfredsstillelse av dette behovet ved at positive tilbakemeldinger forekommer.

Tilhørighet vil si at man føler en tilknytning til personer, grupper eller liknende i og rundt sine omgivelser. Her snakker man om kollegaer, venner, familie, selve bedriften osv. Ulik forskning har sett på hvilke effekter de tre ulike psykologiske behovene kompetanse,

autonomi og tilhørighet, gir på indre motivasjon. I følge teorien skal autonomi og kompetanse har størst innvirkning, men at tilhørighet spiller en viktig rolle i form av å stabilisere og holde den ved like (ibid). Deci & Ryan (2000) tror at tilhørighet spiller en mindre rolle i noen situasjoner, men at den indre motivasjonen til å utføre eller ta del i en aktivitet blir dårligere hvis det er slik at man mangler trygghet i relasjoner. Dette tolkes dit hen at de ser på tilhørighet som en opplevelse av trygghet, som betyr at man har noen å falle tilbake på om man trenger det. Deci & Ryan (2000) mener at man ved å se på ulike empiriske resultater, ser at en tilfredstillende av de grunnleggende psykologiske behovene bidrar til økt indre motivasjon.

2.2.7 Autonom motivasjon

Autonom motivasjon er definert som «å gjøre noe av interesse, glede, verdier og betydning» (Deci & Ryan, 2000). Autonomi ble funnet å forholde seg positivt til selvrealisering, selvfølelse, utvikling av ego og andre indikatorer på velvære (ibid). I selvbestemmelsesteorien er identifikasjon og indre regulering autonome former for ytre motivasjon. Det vil si at man føler at seg selvstendig, tar del i avgjørelser og har et ønske om å utføre en oppgave. Koestner og Losier (2002) fant ut at indre motivasjon gir bedre resultater på oppgaver man anser som interessante, men at autonom ytre motivasjon gir bedre resultater på oppgaver man ikke anser som like interessante, men som er viktig for en eventuell stilling man er ansatt for å utføre (Gagné & Deci, 2005). Ilardi et. Al (1993) fant ut at det ikke alltid gir bedre resultat med autonom motivasjon i form av resultater, men indirekte har det en enorm påvirkning i form av jobbtildfredshet (ibid). Videre har det kommet beviser på at autonom motivasjon har en sterk sammenheng med bedre prestasjon i skole og jobbsammenheng (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014). Her ser man klare sammenhenger mellom autonom motivasjon og prestasjon, selv om styrken kan variere. Hvis man ser på gjennomsnitt i forskningen som er funnet, er det slik at autonom motivasjon gir bedre prestasjoner enn hva kontrollert motivasjon kan gi (Deci & Ryan, 2008).

Autonomistøtte er et sammensatt begrep som går mye på å legge til rette for kompetanseutvikling og indre motivasjon hos den enkelte ansatte eller hos en gruppe. Deci et al. (1989) fant at autonomistøttende ledelse, hvor ledere anerkjenner de ansattes meninger, tilbyr nyttig hjelp og informasjon på en ikke-kontrollerende måte, gir de valgmuligheter og

oppmuntrer til å ta egne valg, istedenfor å presse ansatte til å arbeide på en spesiell måte, resulterte i høyere arbeidstilfredshet, økt tillitt og andre positive virkninger (Gagné & Deci, 2005). Ansatte har som oppgave å utføre sitt arbeid på best mulig måte, men det er ledernes oppgave å legge til rette for at de kan utføre dette på best mulig måte. For å yte autonomistøtte som leder, må man ofte tilpasse seg det enkelte individ så langt det er mulig i forhold til gitte oppgaver. Nå er det ikke slik at man som ansatt har en latent indre motivasjon for enhver oppgave, men ledere må formidle et budskap og gå frem på en måte som resulterer i en aksept hos den ansatte, slik at de finner motivasjon til å gjennomføre på best mulig måte. Videre i denne oppgaven vil autonomistøtte bli kalt lederstøtte.

2.3 Lederstøtte

Bedrifter har fokus på å redusere kostnader og maksimere inntekten. Ledere kan i noen tilfeller fungere i større grad som en kontrollfunksjon i stedet for en støttefunksjon. Spørsmålet man kan stille seg er hvordan ledere kan støtte og kommunisere tydelig med sine ansatte for å skape en kontinuerlig dialog som skaper sikkerhet hos hvert individ. Forskning har funnet at ledere som gir støtte til sine ansatte, gjør at de ansatte får større tillit til lederen og bedriften i sin helhet samtidig som man får en mer positiv holdning til arbeidsplassen (Deci et al., 1989). Lederstøtte oppstår når ledere behandler ansatte rettferdig, bygger opp tillit og rådfører seg med ansatte rundt jobbrelevante problemstillinger for å bygge gjensidig respekt hvor de ansatte opplever at deres behov er ivaretatt (Travaglione, Scott-Ladd, Hancock, & Chang, 2017). Videre kan lederstøtte defineres som den graden leder er opptatt av de ansattes bidrag til organisasjonen, deres velvære på jobb og forståelse av deres perspektiver (Kottke & Sharafinski, 1988). Lederstøtte, slik jeg forstår det, er i bunn og grunn det å være der for de ansatte og gi tilbakemeldinger på tanker og handlinger slik at de ansatte utvikler en større forståelse av retningen man ønsker.

2.4 Sammenheng mellom lønn og motivasjon

Utført arbeid belønnes som oftest i form av en eller annen kompensasjon. Det kan være snakk om monetære eller ikke-monetære. Videre skal det nå fokuseres hovedsakelig på de monetære formene for kompensasjon, hvor hovedpunktene er fastlønn og variabel lønn i ulike former, opp mot motivasjon.

Kompensasjon er definert som «*belønninger som ansatte mottar for å utføre sitt arbeid*» (Martocchio, 2001 i Gagné & Forest, 2008). Fastlønn vil si en sum penger man mottar uavhengig av prestasjon og arbeidsinnsats så lenge man er ansatt i et foretak. Denne vil ikke endre seg og kommer vanligvis som en utbetaling på en spesifikk dato hver måned. Variabel lønn er en lønnsandel som bestemmes av arbeidsinnsats og/eller prestasjon. Variabel lønn kan komme i mange former hvor den kan være basert på individuell, team eller bedriftsprestasjoner. Det er vanligst å måle på individuelt og team-nivå. Videre kan man se at variabel lønn kan være basert på tall og fakta eller en subjektiv vurdering fra leder, basert på opplevd arbeidsinnsats. Hvordan påvirker egentlig ulike lønnstyper motivasjonen til den ansatte? I følge litteraturen er det slik at økt inntekt ikke gir økt tilfredshet, så lenge de grunnleggende behovene er tilfredsstilt (Diener et.al, 1993 i Gagné & Forest, 2008). I tillegg er det bevist ved hjelp av flere studier at belønningssystemer kan senke tilfredsstillelsen av de grunnleggende behovene (Ryan & Deci, 2000), derav lavere indre motivasjon. Videre har det blitt hevdet at det er en forskjell på hvordan variabel lønn påvirker motivasjonen når det gjelder forskjellige typer oppgaver (Gagné & Deci, 2005). Her hevdes det at variabel lønn kan ha en positiv effekt på motivasjon ved enkle oppgaver, men negativt for mer koplekse oppgaver (ibid). Dette har fått støtte fra flere studier, blant annet hvor det ble undersøkt hvilken effekt dette hadde på fabrikkansatte og serviceansatte, hvor fabrikkansatte opplevde en økt motivasjon når det gjaldt spesifikke oppgaver som anses som relativt enkle, uten for stor tankevirksomhet (Stajkovic & Luthans, 1997).

Fastlønn har vist seg å være det som foster indre motivasjon hos de ansatte, hvor en studie viste at en høy andel fastlønn resulterte i økt prestasjon, som følge av økt indre motivasjon, på grunn av at man anser høy fastlønn som at man verdsettes høyt av arbeidsgiver (Kuvaas, 2006). Videre argumenterer han at fastlønn som ligger over gjennomsnittet vil gi økt autonom motivasjon, som følge av at man føler en form for verdsettelse (ibid). Man har også sett på hvordan kompensasjonssystemer påvirker motivasjonen, hvor man har funnet ut at man heller bør tilrettelegge for et arbeidsmiljø som tilrettelegger for å tilfredsstille de psykologiske behovene til fordel for bonusmodeller og former for variabel lønn, for å øke motivasjonen (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015). Årsaken til at de kommer med dette er at de mener å ha støtte for at de mellommenneskelige relasjonene har mer å si for motivasjonen, noe som viser at variabel lønn ikke alltid er den beste løsningen hvis motiverte ansatte er målet (ibid).

Variabel lønn som belager seg på kompensasjon etter prestasjon, har vist seg å være orientert mot ytre motivasjon, som betyr at man minsker følelsen av autonomi og derav lavere indre motivasjon, og ansatte blir i større grad ytre motivert (Gagné & Forest, 2008). Det har blitt påpekt at det er et par ting man bør være oppmerksom på når det kommer til variabel lønn. Dette er at variabel lønn må måles med tall og fakta for å kunne knyttes opp mot ulike former for prestasjoner (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Slik måling kan føre til at de ansatte opplever økt konkurranse og overvåkning (ibid). Hvis en ansatt ikke når målene og da mister muligheten til å motta belønningen, er det bevist at slike tilfeller skader motivasjonen til den ansatte (ibid). Det er viktig å påpeke at måten en modell for variabel lønn er utformet og hvordan dette utregnes har en innvirkning på hvordan de ansatte påvirkes med tanke på motivasjon (Gagné & Forest, 2008). Her er tanken da at de ansatte verdsetter at resultatet deres blir vurdert objektivt for å oppleve rettferdighet og vil ha en påvirkning på tilfredsstillelsen av behovene (ibid). Tidligere har det blitt nevnt at man kan motta variabel lønn i form av en gruppebasert kompensasjon eller individuell kompensasjon. Teorien sier at gruppebasert kompensasjon kan øke tilfredsstillelsen av behovet for tilhørighet (ibid). På en annen side kan kompensasjon basert på prestasjonen i en gruppe skape overvåkning mellom ansatte for å unngå at noen ansatte gjør mindre enn andre, som igjen kan redusere tilfredsstillelsen av behovet for autonomi (Han & Shen, 2007). Videre har en studie kommet frem til at en høy andel variabel lønn undergraver den indre motivasjonen (Weibel et.al., 2007 i Gagné & Forest, 2008). Dette betyr at man i stor grad må ta med i betraktningen at man ikke både kan legge til rette for ytre og indre motivasjon når det kommer til sammensetning av lønn.

2.5 Sammenheng mellom lønn og prestasjon

Videre i oppgaven skal vi se på prestasjon, som har flere aspekter ved seg. Man kan se på prestasjon som kvalitet, innsats eller tilfredsstillelse av krav. Når prestasjon nevnes videre er fokuset rettet mot innsats. Innsats vil si de kreftene, timene, tankevirkksomheten, og produktiviteten man legger ned i et arbeid. I følge litteraturen er det generelt sett enighet om at det er en positiv effekt ved å ha insentiver, som variabel lønn, sett opp mot prestasjon (Gerhart & Rynes, 2003 i Gagné & Forest, 2008). En studie viste at variabel lønn hadde en positiv effekt på kvantiteten, men at kvaliteten var uendret (Jenkins Jr, Mitra, Gupta, & Shaw,

1998). Her kan man tenke seg at man ser en sammenheng med det som har vært nevnt tidligere angående enkle og mer komplekse oppgaver, og at man derfor må være oppmerksom på når man foretar bruken av variabel lønn. Konsekvensen kan være at bedriften taper på dette i lengden hvis det på et punkt går ut over kvaliteten og kundetilfredsheten. Som tidligere nevnt vil en høy andel variabel lønn svekke den indre motivasjonen, og den vil derfor også ha en negativ effekt på prestasjonen (Weibel et.al., 2007 i Gagné & Forest, 2008). Det har det blitt gjort funn som viser at fastlønn resulterer i bedre prestasjoner (Kuvaas, Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level, 2006). Bakgrunnen for dette er at man føler seg verdsatt, og dette trigger de tre grunnleggende psykologiske behovene, som igjen skaper indre motivasjon til å prestere (ibid). Det hevdes at årsaken til denne effekten er at fastlønn ikke er et resultat at det man presterer her og nå, men at de viser en verdsettelse for hva man har prestert de siste årene (ibid). Dette underbygges av en annen studie hvor man ser at fastlønn er positivt korrelert med arbeidsinnsats (Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik, & Forest, 2016). Her vises det til at fastlønn er sterkt korrelert med økt arbeidsinnsats, med autonom motivasjon som et mellomledd (ibid). De blir påpekt i studien at fastlønn som en indikator på verdi for bedriften kan føre til at de som tjener mindre kan føle seg mindre verdt og dermed senke graden av indre motivasjon (ibid).

2.6 Sammenheng mellom motivasjon og prestasjon

Forskning har vist at autonom motivasjon har en sterk korrelasjon med økt prestasjon i skole og jobb, hvor det er snakk om økt kvalitet og kvantitet (Cerasoli et al., 2014). Dette er til forskjell fra studien til Jenkins Jr et al. (1998), hvor ytre motivasjon førte til til økt prestasjon i form av økt kvantitet, men ikke kvalitet. Studier har vist at økt indre motivasjon er sterkt korrelert med økt prestasjon (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017). Her kan man se en sammenheng med oppgavens vanskelighetsgrad, som ble nevnt tidligere. Er oppgavene komplekse, kan det derfor se ut som at man er nødt til å være indre motivert. Er oppgavene derimot enkle kan ytre motivasjon være en like god faktor. En studie fant beviser på at det fantes et sterkere bånd mellom indre motivasjon, behovtilfredsstillelse og prestasjon, når variabel lønn var indirekte påvirket av prestasjon (Cerasoli et al., 2014). I tillegg er det gjort funn på at variabel lønn minimerer den indre motivasjonen og behovtilfredsstillelse (ibid).

2.7 Rettferdig fordeling

Rettferdig fordeling er definert som de ansattes opplevelse av rettferdighet når det gjelder fordeling av goder som kommer som en følge av deres bidrag og prestasjoner (Colquitt, 2001). Sett i forhold til lønn og goder som fordeles i en bedrift, ser man på om de ansatte føler at de mottar det som anses som rettferdig fra deres ståsted. I mange bedrifter, spesielt i det private, kan det være store lønnsforskjeller, også for samme arbeidsoppgaver. Så langt er det ikke påpekt om rettferdig fordeling er i forhold til hva andre rundt en selv får betalt i forhold til en selv, eller om det bare anses i forhold til jobben man selv foretar seg og prestasjonen man skaper. Videre vil rettferdig fordeling vinkles dit at man ser på de ansattes opplevde rettferdighet i forhold til hva de føler at man skal få betalt for det arbeidet man gjør, ikke i forhold til andre. Det er også viktig å påpeke at det tidligere er nevnt at høy fastlønn kan få ansatte til å føle seg mer verdsatt, og at dette kan ha en sammenheng med at de føler det er rettferdig. Dette ble avkreftet av Olafsen et al. (2015), hvor de fant at rettferdig fordeling hverken var signifikant relatert til behovtilfredsstillelse eller til indre motivasjon.

2.8 Rettferdige prosedyrer

Rettferdige prosedyrer defineres som den opplevde rettferdigheten i prosessene som leder til den lønnen og de godene man mottar, samt at man føler at man har en mulighet til å si, mene og foreta seg noe for å påvirke utfallet (Colquitt, 2001). Sett i forhold til lønn og goder som fordeles i en bedrift, vil dette si at det kommer an på hvor rettferdig man mener at prosedyrene for å avgjøre hvilken betaling og hvilke goder man skal motta er. Her har studien til Olafsen et al. (2015) vist at det er en positiv sammenheng mellom rettferdige prosedyrer og indre motivasjon. Her viser de til at en løsning for at ansatte kan føle rettferdighet kan være å øke tilbakemelding fra de ansatte i større grad enn tidligere. Studien til Olafsen et al. (2015) viste også at det er et positivt forhold mellom rettferdige prosedyrer og behovtilfredsstillelse.

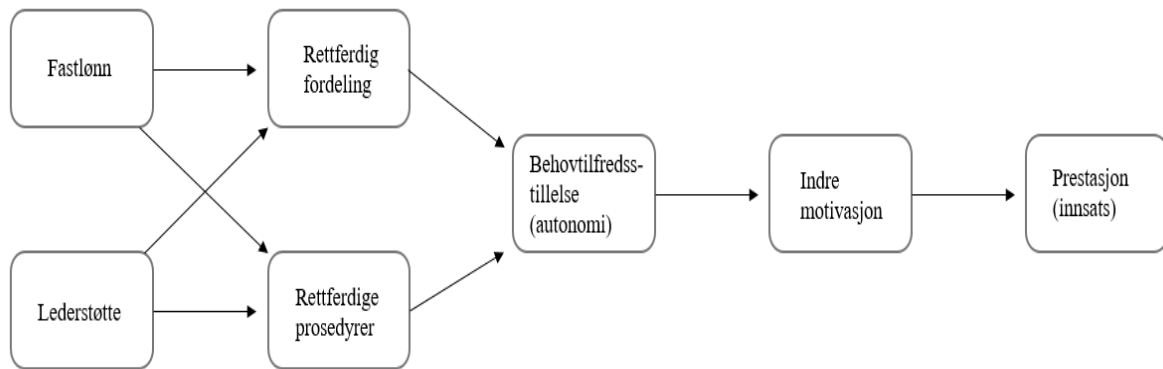
2.9 Oppsummering, forskningsmodell og hypoteser

Gjennom dette teorikapittelet har det teoretiske grunnlaget for studien blitt gjennomgått.

Utgangspunktet for denne studien, er å bidra til forskningen som er gjort av blant annet Olafsen et al. (2015), hvor prestasjon blir et nytt ledd videre. I tillegg var tanken å undersøke både variabel lønn og fastlønn, ikke mengden penger man tjener samlet sett. På denne måten skal jeg forsøke å bidra til å utvide horisonter videre, ved at jeg ser på dette temaet hos selgere. Som følge av få svar på akkurat variabel lønn, er ikke dette mulig å gjennomføre.

Derfor vil lønnsdelen av modellen som skal presenteres kun inneholde fastlønn. Nedenfor vil den teoretiske modellen presenteres.

Modell 1:



Modellen inneholder variabler som er beskrevet i teorikapittelet. Her ønsker vi å se hvilken påvirkning de ulike variablene har i relasjonene slik de er tegnet opp. Det vil også bli undersøkt direkte sammenhenger som hopper over et ledd i modellen. Nedenfor kan man se hypotesene som er tatt ut av modellen:

Tabell 1:

Hypoteser	
Hypotese 1 (H1):	Det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og rettferdig fordeling
Hypotese 2 (H2):	Det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og rettferdige prosedyrer
Hypotese 3 (H3):	Det er en positiv sammenheng mellom lederstøtte og rettferdig fordeling
Hypotese 4 (H4)	Det er en positiv sammenheng mellom lederstøtte og rettferdige prosedyrer
Hypotese 5 (H5)	Det er en positiv sammenheng mellom rettferdige prosedyrer og behovtilfredsstillelse (autonomi)
Hypotese 6 (H6)	Det er en positiv sammenheng mellom rettferdig fordeling og behovtilfredsstillelse (autonomi)

Hypotese 7 (H7)	Det er en positiv sammenheng mellom behovtilfredsstillelse (autonomi) og indre motivasjon
Hypotese 8 (H8)	Det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og prestasjon (innsats)
Hypotese 9 (H9)	Det er en positiv sammenheng mellom lederstøtte og behovtilfredsstillelse (autonomi)
Hypotese 10 (H10)	Det er en positiv sammenheng mellom fastlønn og behovtilfredsstillelse (autonomi)
Hypotese 11 (H11)	Det er en positiv sammenheng mellom rettferdig fordeling og indre motivasjon
Hypotese 12 (H12)	Det er en positiv sammenheng mellom rettferdige prosedyrer og indre motivasjon

Ovenfor er det tolv hypoteser som skal testes når analysen av tallmaterialet er gjennomført. Det er viktig å legge merke til at hypotesene inneholder utelukkende positive sammenhenger og hvor det er snakk om direkte sammenhenger.

3.0 Metode

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for valg av metoden som blir brukt i denne studien.

Metode er «en planmessig fremgangsmåte» (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010). Delene vi skal gjennom for å gi et godt bilde av metoden er metodisk tilnærming, forskningsdesign, datainnsamling, målutvikling, forskningsetikk, populasjon/utvalgsprosess og gjennomføring/respons.

3.1 Metodisk tilnærming

Hvilken metodisk tilnærming man velger, enten den er kvantitativ eller kvalitativ, avhenger av problemstillingen man har. Ringdal (2007) sier at problemstillingen bør veie tungt når man skal velge metodisk tilnærming. I denne studien har valget falt på bruken av kvantitativ metode på bakgrunn av at problemstillingen ser på sammenheng mellom variabler og at den er teoretisk drevet. Det at en studie er deduktiv og at tidligere forskning på feltet har en tradisjon for kvantitativ forskning støtter oppunder dette valget. Målet med undersøkelsen er å generalisere utvalg til populasjon. Alle disse tingene støtter valg av kvantitativ metode (Jacobsen, 2015).

3.2 Forskningsdesign

«En design eller et forskningsopplegg er forskerens plan eller skisse for en undersøkelse» (Ringdal, 2007). «Et sentralt kriterium for hvordan undersøkelser gjennomføres er tidsdimensjonen» (Johannesen, Tuft, & Christoffersen, 2016). Det er vanskelig å skulle finne det perfekte designet, men det er viktig å velge det som ligger nærmest det gitte studiet man skal gjennomføre. Mange velger å kombinere ulike metodiske tilnærminger og design, men i mange tilfeller vil ressursene man har til rådighet begrense mulighetene. Dette er årsaken til at det kun vil bli valgt én tilnærming og ett design i denne studien på grunn av tidsaspektet i en masteroppgave. Man har fem ulike design man kan velge mellom: eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, casestudie og komparativ (Ringdal, 2007). Et tverrsnittstudie er et øyeblikksbilde tatt ut fra en spørreundersøkelse fra store utvalg (ibid). Det hevdes andre steder at man har tre hovedtyper forskningsdesign, hvor man har eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design (Ghauri & Grønhaug, 2005). Eksplorativt design er beskrevet som en metode man benytter på ferske forskningsområder, som ofte benyttes der man ikke har mengder med teori og tidligere studier å bygge videre på. Dette er et design for å

utforske det nye feltet ved hjelp av intervjuer og andre kvalitative teknikker (ibid). Det deskriptive designet går ut på å beskrive og bevise eksisterende eller nye sammenhenger med utgangspunkt i eksisterende teori (ibid). Kausalt design ser på årsakssammenhenger og skal forklare hvorfor noe påvirker noe annet (ibid).

Etter en litteraturgjennomgang ser man at kvantitativ metode er det som går igjen i stor grad når man skal se på variabler som lønn, motivasjon og prestasjon, blant annet studien av Olafsen et al. (2015). Dette viser at man med sikkerhet kan gå videre med kvantitativ metode, særlig når hensikten med studien er å ta utgangspunkt i tidligere studier som benyttet kvantitativ metode. Innenfor motivasjon har kvantitativ forskning i stor grad en dominans. Selv om det er innenfor et annet felt, er det anbefalt å benytte begge metodene for å sikre et mest mulig realistisk bilde ved å hente informasjon fra flere kilder, men det er veldig viktig å påpeke at det også har en ulempe ved større kompleksitet i analysefasen (Janićijević, 2011). Dette vil jeg tørre å påstå at gjelder for motivasjonsfeltet også, men her kommer det igjen an på tid og ressurser tilgjengelig. Tverrsnittstudie er det mest vanlige sammen designet og har blitt valgt for dette studiet. Det vil også si at designet som er valgt er en deskriptiv og beskrivende tilnærming.

3.3 Datainnsamling

«Kvantitative data samles vanligvis inn ved hjelp av spørreskjemaer med faste spørsmål og oppgitte svaralternativer» (Johannesen et al., 2016). Som tidligere nevnt er dette en undersøkelse som skal kunne generalisere populasjonen ut fra et utvalg. Det er mulig å gjennomføre kvantitative undersøkelser på andre måter, som telefonintervjuer undersøkelser under tilsyn m.m., men den mest praktiske og den mest vanlige vil være spørreundersøkelse/surveys (ibid). Det vil være lite praktisk å spørre hele verdens befolkning, selv om det hadde vært det beste for å de mest reliable og valide resultatene på forskningsspørsmål. Spørreundersøkelser er laget for å spørre et representativt utvalg som igjen vil si noe om hva den totale populasjonen mener og/eller tenker (Mitchell & Jolley, 2013). Videre ser man at en selvadministrert spørreundersøkelse som sendes elektronisk er lettere å kunne tilpasse respondentenes tid og hverdag, hvor man ikke trenger like stor grad av administrasjon og tidsbruk for begge parter. På en annen siden er det viktig å se på fallgruvene ved en slik tilnærming. Det er en fare for at respondentene ikke svarer på undersøkelsen, ettersom at de kan ha en tidkrevende hverdag fra før, noe som vil tale i fordel

for å ha undersøkelsene gjennomført under tilsyn av forsker (ibid). En annen fare er at spørsmålene i undersøkelsen kan misforstås og at respondentene ikke har mulighet til å stille spørsmål direkte. En annen fallgrube er at den elektroniske undersøkelsen blir liggende i søppelposten, da mailen de får tilsendt inneholder en lenke. I denne studien har jeg valgt å sende ut et elektronisk spørreskjema til respondentene. Årsaken er at det er en viss geografisk spredning og at det er et opp mot 300 respondenter som har mottatt undersøkelsen. For å unngå praktiske problemer med spørreundersøkelsen har jeg valgt å bruke etablerte og validerte skalaer på norsk. Faren med en slik undersøkelse er som sagt lav svarprosent og feiltolkninger av spørsmål. For å minimalisere disse farene snakket med bedriftene som har informert de ansatte om undersøkelsen i forkant. Respondentene fikk da utdelt min kontakinformasjon slik at de kunne stille spørsmål før, under og etter undersøkelsen. Respondentene ble varslet etter en uke om de ikke hadde besvart undersøkelsen, noe som økte antall svar noe, selv om det ikke resulterte i at man nådde det antallet svar på minimum 120 stykker som ønsket. Det ble sendt ut en epost til respondentene som ikke hadde svart for å forsøke å øke antallet. Tilbakemeldingen var at mange aldri hadde fått undersøkelsen i utgangspunktet, selv om e-post adressene var lagt inn riktig. Dette ble forsøkt rettet, men gå ingen store resultater. Resultatet fra undersøkelsen endte på 65 svar.

3.3.1 Målutvikling

Det er viktig at spørsmålene man stiller faktisk måler begrepene man ønsker å måle, sli at man sikrer begrepsvaliditet (Ringdal, 2007). Det er viktig å sikre at begrepene man ønsker å se på blir målt riktig. For å sikre dette har jeg tatt utgangspunkt i Bollen (1989) sin prosess for å resultere i god målutvikling. Prosessen går ut på at man først må finne de teoretiske definisjonene for fenomenet man skal studere (ibid). Neste steg går ut på at man avklarer dimensjonen og dermed konkretiserer begrepet (ibid). Her må man begrense omfanget av hva man legger i begrepet ved å definere hva man studerer, for at det ikke skal kunne tolkes i den ene eller andre retningen. De to første stegene vil ikke bli viet et stort fokus videre, da dette er gjennomgått tidligere i teorikapittelet. Det tredje steget er å operasjonalisere definisjonen av begrepene, også kalt målutvikling (ibid). I praksis vil dette si at man finner metoder for å måle et begrep, i dette tilfellet spørsmål til respondenter som alle omhandler det/de begrepene man studerer. Siste steg i prosessen er å spesifisere relasjonene mellom variablene. Begrepene som inngår i modellen er lederstøtte, rettfærdige prosedyrer, rettfærdig fordeling, behovtilfredsstillelse (autonomi), indre motivasjon og prestasjon (innsats). Videre vil jeg

gjennomføre steg 1-3 i prosessen for hver variabel, hvor utsagnene i tabellene nedenfor er de som har blitt sendt ut til respondentene, innenfor hver variabel.

Lederstøtte

En fullstendig avklaring av dimensjonen lederstøtte kan man se i teorikapittelet. Definisjonen for lederstøtte er når ledere behandler ansatte rettferdig, bygger opp tillit og rådfører seg med ansatte rundt jobberelaterte problemstillinger for å bygge gjensidig respekt hvor de ansatte opplever at deres behov er ivaretatt (Travaglione et al., 2017).

Spørsmålene og skalaene som er brukt i spørreundersøkelsen er validert og utviklet av Baard, Deci, and Ryan (2004), kalt Work climate Questionnaire. Spørreskjemaet består av totalt seks (6) spørsmål som samlet sett måler lederstøtte. Det er oversatt til norsk av Halgeir Halvari. Etersom at skalaen er oversatt til norsk tidligere, vil det ikke være nødvendig å benytte tilbakeoversettelse. Spørsmålene ble målt på en skala fra én (1) til syv (7) hvor én er svært uenig og syv er svært enig. Spørsmålene kan man se nedenfor.

Tabell 2:

Lederstøtte
Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter
Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål
Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting
Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på
Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb
Jeg føler meg forstått av min leder

Rettfærdige prosedyrer og rettfærdig fordeling

Disse to er forklart i teorikapittelet, men går i hovedsak ut på om den ansatte opplever prosedyrene og fordeling av belønning og goder som rettfærdig. Spørsmålene og skalaene som er brukt i spørreundersøkelsen er validert og utviklet av Colquitt (2001). Det er oversatt til

norsk av Anja Olafsen og Halgeir Halvari. Ettersom at skalaen er oversatt til norsk tidligere, vil det ikke være nødvendig å benytte tilbakeoversettelse. Spørreskjemaet består av 11 spørsmål, hvor de syv (7) første måler rettferdige prosedyrer og de fire (4) siste måler rettferdig fordeling. Spørsmålene ble målt på en skala fra én (1) til syv (7) hvor én er «i svært liten grad» og syv er «i svært stor grad». Spørsmålene kan man se nedenfor.

Tabell 3:

Rettferdige prosedyrer
Har du hatt mulighet til å gi uttrykk for ditt syn og dine følelser gjennom disse prosedyrene?
Har du hatt noen innflytelse over resultatet av disse forhandlingene?
Har den same prosedyren (saksgangen) blitt brukt konsekvent?
Har disse prosedyrene vært fri for partiskhet?
Har disse prosedyrene vært basert på eksakt informasjon?
Har du hatt mulighet til å klage på resultatet av disse forhandlingene?
Har disse prosedyrene opprettholdt etiske og moralske standarder?

Tabell 4:

Rettferdig fordeling
Reflekterer lønnen din den innsatsen du har lagt i jobben?
Er lønnen din i samsvar med det arbeidet du har utført?
Reflekterer lønnen din det du har bidratt med I organisasjonen?
Kan lønnen din forsvares sett i lys av dine prestasjoner?

Behovtilfredsstillelse (autonomi)

Autonomi er grundig forklart i teorikapittelet og viser avgrensningene til dimensjonen. Spørsmålene og skalaen som er benyttet er utviklet og validert av Chen et al. (2015). Det er oversatt til norsk av Anja Olafsen og Halgeir Halvari. Ettersom at skalaen er oversatt til norsk tidligere, vil det ikke være nødvendig å benytte tilbakeoversettelse. Spørreskjemaet består av 12 spørsmål i alt, hvor fire (4) spørsmål måler autonomi. Spørsmålene ble målt på en skala fra én (1) til syv (7) hvor én er «helt uenig» og syv er «helt enig». Spørsmålene kan man se nedenfor.

Tabell 5:

Behovtilfredsstillelse (autonomi)
Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb
På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil
På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er
På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg

Indre motivasjon

Indre motivasjon er grundig forklart i teorigapittelet og viser avgrensningene til dimensjonen. Spørsmålene og skalaen som er benyttet er utviklet og validert av Gagné et al. (2015). Det er oversatt til norsk av Anja Olafsen og Halgeir Halvari. Ettersom at skalaen er oversatt til norsk tidligere, vil det ikke være nødvendig å benytte tilbakeoversettelse. Spørreskjemaet består av tre (3) spørsmål som måler indre motivasjon. Spørsmålene ble målt på en skala fra én (1) til syv (7) hvor én er «ikke i det hele tatt for denne grunn» og syv er «akkurat for denne grunn». Spørsmålene kan man se nedenfor.

Tabell 6:

Indre motivasjon
Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben
Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende
Fordi den jobben jeg gjør er interessant

Prestasjon (innsats)

Prestasjon er forklart i teorigapittelet og viser avgrensningene til dimensjonen. Spørsmålene og skalaen som er benyttet er utviklet og validert av Kuvaas and Dysvik (2009). Det er oversatt til norsk av Anja Olafsen og Halgeir Halvari. Ettersom at skalaen er oversatt til norsk tidligere, vil det ikke være nødvendig å benytte tilbakeoversettelse. Spørreskjemaet består av fem (5) spørsmål som måler prestasjon (innsats). Spørsmålene ble målt på en skala fra én (1) til syv (7) hvor én er «helt uenig» og syv er «helt enig». Spørsmålene kan man se nedenfor.

Tabell 7:

Prestasjon (innsats)
Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig
Jeg legger bevisst ned stor innsats i utføringen av jobben min
Jeg legger ofte inn ekstra innsats i arbeidet
Jeg møter de formelle kravene til prestasjon/ytelse i jobben
Jeg legger nesten alltid ned en større innsats i jobben min enn det som er forventet

Det siste steget i prosessen er å spesifisere relasjonene mellom variablene. Man har valg mellom to ulike modeller: refleksiv eller formativ målemodell. Refleksiv vil si at det er målet som forklarer de underliggende variablene. Formativ vil si at det er de underliggende variablene som forklarer målvariabelen. Modellen i denne oppgaven er en formativ modell.

3.4 Forskningsetikk

Det er viktig at all forskning som utføres er i henhold til lover, regler og etiske retningslinjer for å hensynta kvalitet på funnene, men også menneskene som er involvert. Den nasjonale forskningsetiske komité har forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humanoria, juss og teologi som skal ivareta ulike hensyn. Det er i alt 46 retningslinjer, hvor retningslinje nummer 5-24 er viktig å hensynta gjennom min masteroppgave. Disse punktene er delt inn i to grupper, som er hensyn til personer og hensyn til grupper og institusjoner (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2006). Denne elektroniske håndboken for forskningsetikk kalles «NESH». Punktene som er spesielt viktig å merke seg er personvernet, ansvaret for å informere, hensynet til private interesser, meldeplikt og konfidensialitet. Det er ikke slik at de andre punktene ikke er viktige og ikke skal etterkommes, men dette er det som bør vies et ekstra fokus.

Det som ligger i punktet personvern er at man er ansvarlig for å sikre de involvertes personvern, integritet og ansvarlig håndtering av personopplysninger. Som forsker er man å anse som en fagperson, men en større kjennskap til muligheter, konsekvenser og utfall av forskning og deltakelse. Dette vil si at man som fagperson må utøve et større ansvar for å sikre at forskningsdeltakerne ikke lider ved å delta (ibid). For å sikre at dette ble ivaretatt er

besvarelsene anonymiserte, samt at det er et høyt antall respondenter fra mer enn ett privat foretak, hvor spørsmålene ikke gjør det lett for allmenheten å kunne knytte samlede resultater opp mot enkeltpersoner.

Ansvar for å informere går ut på at man som forsker er nødt til å informere forskningsdeltakerne tilstrekkelig. Deltakerne må vite helt enkelt hva forskningsfeltet går ut på, hvilket institutt man jobber ut fra, hva som er formålet med akkurat denne forskningen, hvordan deres data skal presenteres videre, og eventuelt hvilke konsekvenser deltakelsen kan få (ibid). For å ivareta denne retningslinjen ble det sendt ut et informasjonsskriv som dekket de nødvendige punktene ovenfor, slik at de potensielle respondentene hadde kjennskap til hva de eventuelt skulle delta på.

I tillegg til de etiske retningslinjene ovenfor, kan man ikke unngå å se på kravet til konsesjon og meldeplikt. I denne undersøkelsen blir deltakerne spurt om alder, kjønn og lønnsnivå. Videre vet man at de jobber som selgere. Disse opplysningene er å regne som personopplysninger, og man er derfor meldepliktig ovenfor Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Spørreskjemaet må registreres og godkjennes før det er tillatt å benytte. Undersøkelsen ble meldt inn til NSD i god tid før undersøkelsen ble sendt ut.

Det siste punktet som er verdt å merke seg er konfidensialitet. Her er det et krav at det skal være forsvarlig håndtering av personlig informasjon (ibid). Deltakerne har blitt informert om at undersøkelsen er anonym, og vil derfor bli håndtert deretter. Personlig informasjon innhentet om enkeltpersoner skal ikke deles eller distribueres videre til personer som ikke har med utarbeidelse av forskningsprosjektet å gjøre.

3.5 Populasjon, utvalg og klargjøring

I denne studien har jeg valgt å begrense populasjonen til ansatte i bedrifter som jobber som selgere. Når det gjelder avgrensningen her er det slik at det ikke alltid er like lett å definere om man jobber som selger. Selger er en stilling hvor man primært jobber med salg mot kunder, enten det er til privat eller til bedrift. Det er slik at det finnes en mengde jobber hvor

salg inngår i jobb beskrivelsen, men ikke som primær oppgave. Populasjonen i denne settingen er de som har en stor andel salg i sin jobbbeskrivelse.

Avgrensningen er gjort på bakgrunn av at selgere kan, i større grad, bli påvirket av skillet mellom lønn og oppfattet rettferdighet enn andre ansatte med andre arbeidsoppgaver, når man ser det opp mot behov, indre motivasjon og deretter prestasjon. Årsaken er at selgere kan ha et ønske om å styre egen lønn og kan i noen tilfeller, eller til et visst punkt, øke prestasjonene (innsatsen) i en gitt periode. Videre er avgrensningen forankret i at det er spesielt for selgere at lønn og lederstøtte er to veldig adskilte motivasjonskilder, i forhold til andre stillinger som finnes. Studiet av sammenhengen er interessant, og derfor er selgere en god populasjon hvor man kan i større grad måle hvor mye lønn har å si i forhold til lederstøtte når det gjelder påvirkningen på behovtilfredsstillelse av autonomi, indre motivasjon og prestasjon. Derfor ser man at problemstillingen gjør akkurat denne populasjonen relevant for oppgaven.

I følge Mitchell and Jolley (2013) kan man bare oppnå et representativt utvalg som kan generalisere resultater for hele populasjonen ved sannsynlighetsutvelgelse. Dette vil si at man skal skaffe en liste over alle enhetene som går inn i en populasjon, det vi i dette tilfellet si selgere og at man tilfeldig trekker ut respondenter til å svare (ibid). Dette er en tidkrevende og kanskje også umulig å følge til det fulle. Gitt min tidsramme for oppgaven er ikke dette praktisk mulig, og har derfor måttet gå for antagonistisk til det ovennevnte, herunder ikke-sannsynlighetsutvelgelse, noe som er en svært vanlig metode å benytte for å nå de respondentene man mener har en reel mulighet til å delta i studien (ibid). Dette har vært tilfelle i min oppgave, hvor jeg har kontaktet en rekke bedrifter via telefon og ett møte, hvor man prøvde å få tak i respondenter som var villige til å delta. Bedriftene det er snakk om er fra privat sektor og fokuset var å se etter bedrifter med en klar salgsaktivitet ut mot kunder. Antall ansatte varierte mellom 20-400 stk. Etter samtale med flere, fikk jeg ja fra to av bedriftene. Her avtalte vi at undersøkelsen bare er relevant for de som jobber med en form for salg i bedriften og at undersøkelsen skulle sendes rett til de ansatte med et infoskriv i starten av undersøkelsen. I tillegg skulle relevant leder informere de ansatte om hva undersøkelsen omhandlet og at de var oppfordret til å besvare e-posten de skulle motta. Fra den ene bedriften var det 77 mulige respondenter og fra den andre bedriften var det 195 mulige respondenter. I forkant av utsendelsen ble spørreundersøkelsen testet flere ganger.

3.6 Gjennomføring og respons

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til bedriftene i midten av februar 2018 med en unik link til deres eget spørreskjema. Dette gir respondenten mulighet til å starte på ett tidspunkt og fullføre undersøkelsen på et annet tidspunkt, som øker fleksibiliteten for respondenten. Undersøkelsen ble sendt direkte ut til hver og en av de 272 respondentene, hvor jeg mottok 65 svar. I forkant av utsending var jeg oppmerksom på at det er en stor ulempe med slike selvadministrerte spørreundersøkelser, og det er at det er vanskelig å få respondentene til å ta tiden til å besvare. Med dette i baktankene var målet mellom 120-150 besvarelser for å være fornøyd med responsen.

Spørreundersøkelsen har blitt utformet som en web-basert spørreundersøkelse i programmet Questback. Årsaken til at det brukes web-basert spørreundersøkelse er for å minimere administrasjonen med utgivelse og innhenting og at det letter lar seg importere til SPSS for videre analyse, gitt tidsrammen i oppgaven. Det optimale hadde vært å reise ut og administrere undersøkelsene for å sikre rask respons.

I utsendelsen av spørreskjemaet første gang ba jeg om en rask tilbakemelding og varslet at det ville komme en påminnelse om man ikke hadde mottatt svar fra den enkelte. Etter første uken hadde det bare kommet i overkant av 20 svar på undersøkelsen. Dette var mye lavere enn ventet og det ble derfor sendt ut en påminnelse til alle de som ikke hadde svart. Dette økte antall svar til rett i overkant av 40. Jeg tok derfor kontakt med lederne jeg hadde avtalt med for å få de til å oppfordre selgerne til å svare på undersøkelsen. Etter dette endte antall svar på 65. Innsamling av svarene tok i overkant av en måned lengre enn det som ble estimert og det var derfor nødvendig å sette i gang med analysen.

4.0 Analyse

I dette kapitlet skal jeg analysere datamaterialet fra undersøkelsen. Punktene vi skal innom for å analysere datamaterialet er tolkning av åpne spørsmål, normalfordeling, konvergent validitet, reliabilitet, diskriminant validitet, modelltesting, regresjonsforutsetninger og resultater. I løpet av dette kapitlet skal resultatene fra hver hypotese og en redegjørelse for hver av disse gjennomføres. Det er slik at jeg har her brukt navnet variabelen har fått i SPSS. Det vil si at lønn i kapittel fire skrives lønn som et eksempel. Burdehatt er et annet eksempel som er et variabel med bakgrunn i hva respondentene mener selv at de burde hatt i lønn.

4.1 Åpne spørsmål

Når man har åpne spørsmål må man se på hvordan spørsmålene lønn og burdehatt skal kodes for at de brukes riktig videre i analysen. I dette datasettet er det ikke inkludert noen avanserte variabler å tolke, da det er snakk om ansiennitet, fastlønn og variabel (lønn), Ansiennitet er ikke interessant for den videre analysen, slik at dette faller bort. Fastlønn endres fra string til numeric for at det skal kunne analyseres. Det samme gjøres med variabel og burdehatt. Dette gjør at det ikke er andre forhold å ta hensyn til for videre analyse.

4.2 Normalfordeling

I dette avsnittet skal det utføres en deskriptiv analyse av normalfordelingen i tallmaterialet. Her skal jeg primært se om det finnes skjevheter i tallmaterialet som skader normalfordelingen. For å se om man har skjevfordeling, bør man holde seg innenfor verdier -2 og opp til 2 for at man ikke skal kalle svarene for skjeve. Det er ikke snakk om absolutte krav, men man må være klar over at skjeve svar kan svekke resultatet. Etter å ha tatt ut deskriptive tall fra undersøkelsen ser jeg at ett spørsmål hadde en skjevhet på $-2,292$ og et annet $-3,173$, men at dette ikke truer resultatene nevneverdig og tas med videre basert på en skjønnsmessig vurdering i et lite datasett. Utenom dette har det heller ikke blitt registrert noen spissitet som vil skade resultatene. Se vedlegg 1 for tallmaterialet.

4.3 Konvergent validitet

For at man skal få optimale svar i en undersøkelse vil man i størst mulig grad at spørsmålene man stiller under et bestemt begrep skal måle det samme (Mitchell & Jolley, 2013). For å

sikre at dette er tilfellet skal jeg nå gå gjennom en faktoranalyse for å se om det faktisk er slik at spørsmålene innenfor hvert begrep måler det samme faktoren, eller om man finner at innenfor det begrepet, finnes det flere faktorer. En faktor er optimal fra 0,5 og høyere, men at man kan vurdere verdier helt ned til 0,3 som et minimum, men her kreves det en subjektiv vurdering. Hvis det er slik at man ser spørsmål som har for lav faktorladning, skal man fjerne disse og kjøre en ny faktoranalyse for å sikre at man fortsatt måler det samme begrepet. Nedenfor har jeg gjennomført en faktoranalyse for hvert begrep med en kort kommentar til resultatene.

Nedenfor kan du se tall fra faktoranalysen av behovtilfredsstillelse. Skalaen for behovstilfredsstillelse inneholder de tre behovene kompetanse, tilhørighet og autonomi som nevnt i teorikapittelet. Fra skalaen skal man dele opp bn1-4 som autonomi, bn5-8 som kompetanse og bn9-12 som tilhørighet. For å teste om man kan benytte behovtilfredshet som en samlet faktor for alle tre, kjøres alle i en faktoranalyse. Her ser vi at man får ut tre faktorer og at bn8 har for lav faktorladning, som vil si lavere enn 0,3 og fjernes derfor fra videre analyse. For å sikre at man har funnet ladninger som måler samme faktor ble det kjørt en analyse av hver av de nye variablene. Dette viser at vi har med tre ulike variabler å gjøre.

Tabell 8: Faktoranalyse av behovtilfredsstillelse (maximum likelihood og varimax rotation)

Faktor: 1 (Behovautonomi)	
Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb (bn1)	0,781
På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil (bn2)	0,822
På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er (bn3)	0,890

På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg (bn4)	0,865
---	-------

Faktor: 1 (Behovkompetanse)	
Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre ting bra på jobb (bn5)	0,999
Jeg føler meg i stand til å gjøre det jeg gjør på jobb (bn6)	0,714
Jeg føler meg kompetent til å nå mine mål på jobb (bn7)	0,520
Jeg føler at jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb (bn8)	0,256 (slettes)

Faktor: 1 (Behovtilhørighet)	
Jeg føler at de menneskene jeg bryr meg om på jobben også bryr seg om meg (bn9)	0,731
Jeg føler meg knyttet til med de menneskene som bryr seg om meg og som jeg bryr meg om på jobben (bn10)	0,925
Jeg føler meg nært knyttet til andre personer som er viktige for meg på jobben (bn11)	0,584
Jeg opplever en varm og god følelse sammen med de	0,748

menneskene jeg tilbringer tid med på jobb (bn12)	
--	--

Nedenfor kan du se tall fra faktoranalysen av lederstøtte. Av dette kan man se at kravet til en faktor på minimum 0,5 er tilfredsstillt for samtlige spørsmål. Derfor beholdes alle spørsmålene. Resultatene kan man se i vedlegg 2.

Tabell 9: Faktoranalyse av lederstøtte (maximum likelihood og varimax rotation)

Faktor: 1	
Jeg opplever at min overordnede gir meg valg og muligheter (as1)	0,836
Min overordnede oppfordrer meg til å stille Spørsmål (as2)	0,827
Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting (as3)	0,956
Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på (as4)	0,907
Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb (as5)	0,697
Jeg føler meg forstått av min leder (as6)	0,825

Nedenfor kan du se tall fra faktoranalysen av rettferdige prosedyrer. Av dette kan man se at kravet til en faktor på minimum 0,5 er tilfredsstillt for alle spørsmål og derfor beholdes alle spørsmålene. Resultatene kan man se i vedlegg 2.

Tabell 10: Faktoranalyse av prosedyrerettferd (maximum likelihood og varimax rotation)

Faktor: 1	
Har du hatt mulighet til å gi uttrykk for ditt syn og dine følelser gjennom disse prosedyrene? (JustP1)	0,736
Har du hatt noen innflytelse over resultatet av disse forhandlingene? (JustP2)	0,705
Har den same prosedyren (saksgangen) blitt brukt konsekvent? (JustP3)	0,681
Har disse prosedyrene vært fri for partiskhet? (JustP4)	0,806
Har disse prosedyrene vært basert på eksakt informasjon? (JustP5)	0,782
Har du hatt mulighet til å klage på resultatet av disse forhandlingene? (JustP6)	0,877
Har disse prosedyrene opprettholdt etiske og moralske standarder? (JustP7)	0,765

Nedenfor kan du se tall fra faktoranalysen av rettferdig fordeling. Av dette kan man se at kravet til en faktor på minimum 0,5 er tilfredsstilt for samtlige spørsmål. Derfor beholdes alle spørsmålene. Resultatene kan man se i vedlegg 2.

Tabell 11: Faktoranalyse av rettferdig fordeling (maximum likelihood og varimax rotation)

Faktor: 1	
Reflekterer lønnen din den innsatsen du har lagt i jobben? (JustD8)	0,888
Er lønnen din i samsvar med det arbeidet du har utført? (JustD9)	0,908
Reflekterer lønnen din det du har bidratt med i organisasjonen? (JustD10)	0,966
Kan lønnen din forsvares sett i lys av dine prestasjoner? (JustD11)	0,877

Nedenfor kan du se tall fra faktoranalysen av indre motivasjon. Av dette kan man se at kravet til en faktor på minimum 0,5 er tilfredsstilt for samtlige spørsmål. Derfor beholdes alle spørsmålene. Resultatene kan man se i vedlegg 2.

Tabell 12: Faktoranalyse av indre motivasjon (maximum likelihood og varimax rotation)

Faktor: 1	
Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben (In1)	0,918
Fordi det jeg gjør i mitt	0,951

arbeid er spennende (In2)	
Fordi den jobben jeg gjør er interessant (In3)	0,961

Nedenfor kan du se tall fra faktoranalysen av indre motivasjon. Av dette kan man se at kravet til en faktor på minimum 0,5 er tilfredsstillt for samtlige spørsmål. Derfor beholdes alle spørsmålene. Resultatene kan man se i vedlegg 2.

Tabell 13: Faktoranalyse av identifisertregulering (maximum likelihood og varimax rotation)

Faktor: 1	
Fordi jeg personlig anser det som viktig å legge en innsats i denne jobben (Id1)	0,731
Fordi det å legge en innsats i denne jobben sammenfaller med mine personlige verdier (Id2)	0,982
Fordi det å legge en innsats i denne jobben har personlig betydning for meg (Id3)	0,723

Nedenfor kan du se tall fra faktoranalysen av PrestasjonInnsats. Av dette kan man se at alle er innenfor kravet til en faktor på minimum 0,5 er tilfredsstillt for samtlige spørsmål. Derfor beholdes alle spørsmålene. Resultatene kan man se i vedlegg 2.

Tabell 14: Faktoranalyse av PrestasjonInnsats (maximum likelihood og varimax rotation)

Faktor: 1	
Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig (Inn1)	0,607
Jeg legger bevisst ned stor innsats i utføringen av jobben min (Inn2)	0,597
Jeg legger ofte inn ekstra innsats i arbeidet (Inn3)	0,923
Jeg møter de formelle kravene til prestasjon/ytelse i jobben (Inn4)	0,813
Jeg legger nesten alltid ned en større innsats i jobben min enn det som er forventet (Inn5)	0,512

Resultatet av faktoranalysen viser at alle spørsmål kan beholdes for videre analyse, bortsett fra bn8 som ble fjernet. Neste steg blir nå å omforme og samle spørsmålene til nye variabler som får navnet til det begrepet de skal måle. De nye variablene får navn etter hva som står av «navn» over resultatene i hver enkelt faktoranalyse.

4.4 Reliabilitet

Neste steg i analyseprosessen er å se på reliabiliteten. Til dette brukes Chronbach's alpha, som vil si at man kan regne med å få det samme resultatet ved å gjennomføre samme måling flere ganger (Ringdal, 2007). Chronbach's alpha viser i hvor stor grad leddene i begrepet måler det samme. Det er usikkert hvor gjeldene og nøyaktig en slik reliabilitetstest egentlig er, men det er dette som er standarden og vil derfor gjennomføres på grunn av mangel på alternativer. Chronbach's Alpha gir verdier mellom 0-1 og har et ønske om 0,8, men et minimumskrav på 0,7. En verdi på over 0,9 bør man merke seg, ettersom at dette tyder på et

flere av leddene som har skapt begrepet, måler det samme. Nedenfor kan man se en tabell som viser verdiene for Chronbach's Alpha, hvor man ser at alle verdiene for ligger innenfor det ønskede skiktet, over 0,8. Det må også påpekes her at det er verdier som ligger over 0,9, men at man går videre med samtlige på bakgrunn av få antall svar i undersøkelsen.

Tabell 15:

Begrep (antall spørsmål)	Chronbach's Alpha
Lederstøtte (6)	0,935
Rettferdig fordeling (4)	0,950
Rettferdige prosedyrer (7)	0,907
Behovautonomi (4)	0,905
PrestasjonInnsats (5)	0,824
Identifisertregulering (3)	0,836

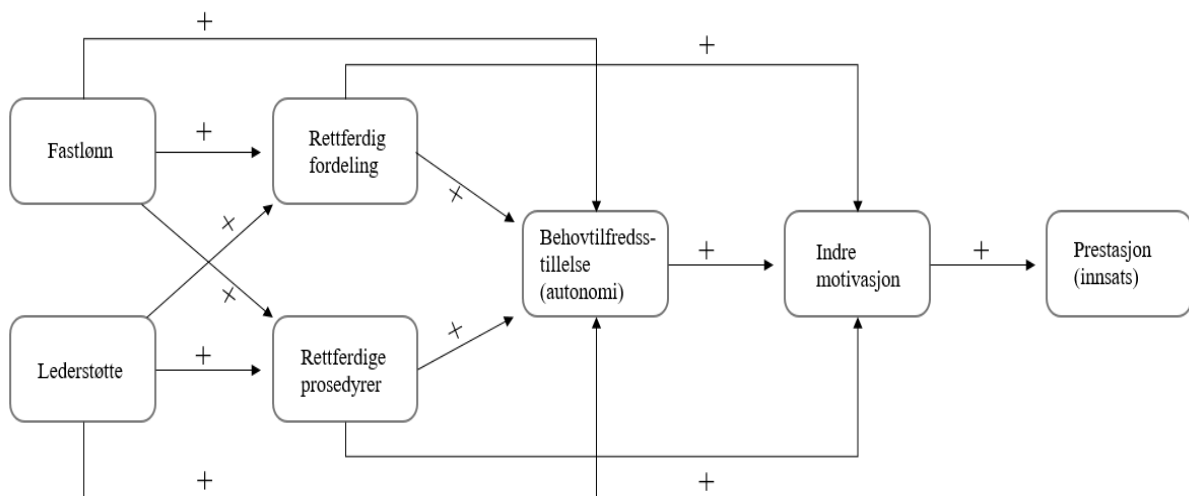
4.5 Diskriminant validitet

Neste steg i analyseprosessen er å lage en korrelasjonsmatrise for å se sammenhenger i datasettet. For å gjøre dette, har jeg som nevnt i enden av faktoranalysen, har jeg laget variabler for studien basert på faktoranalysen. Dette har skapt i alt seks nye variabler som tas med videre. Resultatet, som man kan se i vedlegg 3, viser at fastlønn og burdehatt korrelerer nær 1,0, hvor det er ønskelig at korrelasjonen skal være under 0,8. Dette betyr at disse gir samme resultat og burdehatt fjernes derfor fra videre analyse. I tillegg er det bare 11 svar på variabel (variabel lønn). Dette anses som et alt for lavt antall svar og den fjernes også fra videre analyse for å ikke skade resultatene, da det ikke kan anses som nok svar for å kunne si at datasettet er tilnærmet normalfordelt. Alder og kjønn gir ingen klare sammenhenger utover burdehatt og variabel, og fjernes også fra videre analyse. Man ser av korrelasjonsmatrisen at fastlønn korrelerer signifikant med behovtautonomi, i likehet med studien til Olafsen et al. (2015). Man ser også at lederstøtte korrelerer sterkt med flere av de andre uavhengige variablene. Dette gjør at man må være oppmerksom på styrken lederstøtte har og hvordan dette kan påvirke andre sammenhenger når modellen skal testes. Ut fra resultatene i denne korrelasjonsanalysen ser man at alle de gjenværende variablene er tilfredsstillende kravet til å ha en korrelasjon lavere enn 0,8.

4.6 Modelltesting – Trinnvise lineære regresjoner

For å teste modellen har jeg kjørt trinnvis lineære regresjoner. Man har to valg når det kommer til regresjonsanalyse: bivariat eller multivariat. Multivariat skal brukes når man ønsker å se på den samlede effekten av flere uavhengige variabler på den avhengige variabelen. Bivariat er hvor man ser på effekten av en uavhengig variabel på en avhengig variabel. I denne modelltestingen skal jeg benytte bivariat regresjon, hvor jeg har én avhengig variabel. For å teste modellen skal jeg kjøre trinnvise regresjonsanalyser. Dette vil si at jeg starter med de uavhengige variablene lengst til venstre i modellen og jobber mot høyre. På bakgrunn av et lavt antall svar i datamaterialet, kan det være at jeg må benytte skjønn i vurderingene når man ser på hvilke ledd man har med videre. Det optimale er om man legger til det leddet man har vært igjennom fra avhengig og over i uavhengig i den enkelte regresjonen, for så å ta fatt på neste trinn. Med så få svar kan dette gi utfordringer ved at man får usannsynlige resultater som må tolkes. Derfor må man prøve og feile litt for å skape det beste resultatet. Modellen nedenfor viser om hypotesene har positiv eller negativ retning:

Modell 2:



Resultatene fra hver regresjon kan man se i vedlegg 4. I første ledd av modelltestingen tar jeg for meg fastlønn og lederstøtte som uavhengige og rettferdigfordeling som avhengig. Her ser vi at lederstøtte er signifikant på $p < 0,5$ nivå. Siden dette er første steg og det er få variabler, fantes det ikke behov for flere regresjoner. I andre regresjon ser man de samme uavhengige

variablene opp prosedyrerettferd. Her er også lederstøtte signifikant på $p < 0,05$ nivå, mens fastlønn ikke er signifikant for noen av tilfellene.

I regresjon 3 ser man at man det har blitt kjørt flere regresjonsanalyser. Her har jeg først gjennomført en regresjon med alle de foregående variablene med behovautonomi som avhengig. Her er en av fire uavhengige variabler signifikante, hvor lederstøtte er signifikant på et $p < 0,001$ nivå. Som nevnt tidligere er man nødt til å kutte de bakerste variablene for å sjekke endringen i de sentrale variablene i den enkelte kjøring. Dette vil si at lederstøtte og fastlønn trekkes ut i forkant av regresjon 3.2. Her kommer det frem at prosedyrerettferd er signifikant på $p < 0,05$ nivå opp mot behovautonomi. Man ser her tydelig effekten av få besvarelser når man fjerner de bakerste variablene. Fra regresjon 3.1 til 3.2 gikk prosedyrerettferd fra ikke signifikant til signifikant.

Det er tidligere nevnt at lederstøtte anses å ha en veldig sterk påvirkning. Derfor ønsket jeg å fjerne ledersøtte, men å ta med fastlønn, prosedyrerettferd og rettferdigfordeling. Dette endret fastlønn til å være nesten signifikant på $p < 0,05$ nivå med en standardisert beta på 0,270. Jeg har allikevel valgt å forholde meg til regresjon 3.1 når betaverdiene og signifikans skal avgjøres for fastlønn og lederstøtte og 3.2 for rettferdigfordeling og prosedyrerettferd. Det er viktig å være oppmerksom på resultatene fra regresjon 3.2 og 3.3, da resultatet kan påvirkes av få svar.

I regresjon 4 ser man på indremotivasjon som avhengig variabel. Det interessante her er at det er kun behovautonomi som er signifikant på $p < 0,001$ nivå med en betaverdi på 0,761 og at fastlønn har en svak negativ standardisert beta på -0,039. I tillegg har rettferdigfordeling en svak negativ standardisert beta på -0,057. Derfor ønsket jeg å kjøre en ny regresjon hvor det bakerste leddet for å se om man får et mer forventet resultat. Etter regresjon 4.2 ser man at behovautonomi opprettholder samme signifikansnivå og er eneste signifikante variabel. Man ser videre at rettferdigfordeling endrer fra negativ til positiv standardisert beta. Verdiene i regresjon 4.2 beholdes i modellen for de gjeldene variablene.

I regresjon 5 har jeg først kjørt noen regresjonstester, men ser at man ikke oppnår signifikans når flere enn indremotivasjon er inkludert. Derfor blir dette eneste kjøring, da det er å forvente et feil resultat om alle variabler hadde blitt inkludert, selv om det hadde vært det optimale ved et høyt antall svar. Resultatet viser at indremotivasjon er signifikant mot prestasjoninnsats på $p < 0,05$ nivå og kan derfor predikere den avhengige variabelen. For å sjekke at resultatene man har funnet i analysen er reliable og valide må man sjekke for de 8 regresjonsforutsetningene.

4.7 Regresjonsforutsetninger

4.7.1 Regresjonsforutsetning 1

Den første forutsetningen bygger på at tallene målt i analysen skal være gjort riktig. Det vil si at den avhengige variabelen kan representere datasettet, er kontinuerlig og naturlig. I dette datasett er ikke den avhengige variabelen kontinuerlig. Istedenfor har variabelen en skala som er innenfor kravet på minimum fempunktskala. Skalaen har et naturlig midtpunkt og har lik avstand mellom svaralternativene. Brudd på dette hadde forårsaket en svakere forklart varians. De uavhengige variablene skal være på intervallnivå, eller dikotome. Det vil si at de er gjensidig utelukkende svaralternativer. Et brudd vil gi svakere reliabilitet. Brudd unngås ved å foreta en målvalideringsprosess. Denne forutsetningen anses som oppfylt da det er gjensidig utelukkende svaralternativer og gjennomført en målvalideringsprosess i forkant.

4.7.2 Regresjonsforutsetning 2

I følge Berry (1993) sier regresjonsforutsetning 2 at alle de uavhengige variabler skal ha en varians større enn null. Det vil si at om betaverdien (β) = 0, betyr det at det ikke er noe varians, og at vi ikke kan utføre noen regresjonsanalyse. Når betaverdien = 0, vil det ikke være noen sammenheng mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. Ved et brudd på denne forutsetningen, vil en konsekvens være at det ikke er mulig å estimere en beta-verdi. For å prøve å unngå et slikt brudd, bør man iverksette noen tiltak. Disse bør planlegges ved gjennomføringen av studien, og er blant annet å:

1. Unngå in search of excellence syndromet
2. Stratifisert utvalg ved skjeve fordelinger.

For å bekrefte/avkrefte om det foreligger brudd i forutsetning 2, kjører jeg en deskriptiv analyse i SPSS. Her ser man at samtlige uavhengige variabler har en varians større enn 0. Se vedlegg 5.

4.7.3 Regresjonsforutsetning 3

I følge Berry (1993) er regresjonsforutsetning 3 at det skal være fravær av perfekt multikollinearitet. Multikollinearitet har man når en uavhengig variabel er en funksjon av en annen uavhengig variabel. Ut i fra dette kan man si at man ikke vet hvilken sammenheng som kommer fra hvilken variabel, altså om den uavhengige variabelen har en effekt på den avhengige variabelen. I en modell vil dette bety at det er en eksakt lineær avhengighet mellom forklaringsvariablene. Dersom dataene viser perfekt multikollinearitet vil dette gjøre det umulig å innhente unike dataestimer fra regresjonskoeffisienten, fordi det vil være uendelig antall kombinasjoner av koeffisienter som fungerer like godt (Field, 2009).

Heldigvis vil dette sjelden være et problem når vi faktisk gjennomfører analysen med tall fra virkeligheten. Berry (1993) har avklart at multikollinearitet oppstår i tre ulike tilfeller;

- Når en analytiker inkluderer ett sett med uavhengige variabler som har en tydelig lineær sammenheng
- Dersom analytikeren inkluderer alle verdiene til en variabel på nominalnivå, altså med verdiene 0 og 1.
- Hvis utvalgsstørrelsen er for liten i forhold til antall variabler, både avhengige og uavhengige er flere enn antall observasjoner

Her skal man gjennomføre en regresjons- og korrelasjonsanalyse for å kontrollere for perfekt multikollinearitet. I analysen legger man vekt på følgende verdier: betaverdier, TOL-verdiene (Tolerance statistics) og VIF (Variance Information Factor).

For at man skal kunne si at det ikke oppstår perfekt multikollinearitet må Betaverdiene være mellom ± 1 . I vårt tilfelle ligger alle betaverdiene innenfor dette intervallet. Store utvalg bør

ha en VIF- verdi på mindre enn 10, og TOL bør ligge over 0,1. Alle resultatene er innenfor de gitte kriteriene, dermed konkluderes det med at det ikke eksisterer perfekt multikollinearitet. I tillegg ser man at det er et utvalg på 60 respondenter i datasettet, noe som er et noe lavt antall, som i noen tilfeller kan skape multikollinearitet, men dette har blitt avkreftet. Se vedlegg 6 for tallmaterialet.

4.7.4 Regresjonsforutsetning 4

I følge Berry (1993) sier regresjonsforutsetning 4 at gjennomsnittet til feilvariansen for hver av de uavhengige variablene skal være null. Hvis dette ikke stemmer, vil ikke sammenhengen være lineær, og forutsetningen er dermed ikke oppfylt. Det man ser på er om det er like mange avvik over som under regresjonslinjen, og samtidig at avvikene er anslagsvis likt fordelt rundt regresjonslinjen. For å undersøke om det er linearitet eller ikke kan man benytte tre forskjellige metoder: Curve estimation, P-Pplot og scattergram. Curve estimation vil gi den mest nøyaktige analysen, mens P-Pplot og scattergram vil kunne vises bedre visuelt.

I denne analysen ser man da videre på curve estimation, da dette gir mest riktig resultat. Da vurderes ulike ikke-lineære alternativer ut fra ulike R²-verdier fra de ulike modellene lineær, kvadratisk og kubisk. Man bør man kontrollere for vesentlige R²-verdier, som er verdier >0.2. Det er resultat av differansen mellom de tre ulike modellene som forteller verdien, og alle differanser mindre enn 0.2 vil ikke være av betydning for den videre studien. For resultater se vedlegg 7. De er også listet opp nedenfor i tabellen.

Tabell 16:

Sammenheng	Lineær	Kvadratisk	Kubisk	Differanse
PrestasjonInnsats Lederstøtte	0,026	0,186	0,191	0,165
PrestasjonInnsats Rettferdigfordeling	0,001	0,145	0,147	0,146
PrestasjonInnsats Prosedyrerettferd	0,012	0,108	0,115	0,103
PrestasjonInnsats Indremotivasjon	0,086	0,086	0,092	0,006

PrestasjonInnsats	0,090	0,148	0,160	0,070
Behovtautonomi				
PrestasjonInnsats	0,019	0,050	0,056	0,037
Fastlønn				

Fra denne tabellen ser man at det ikke er noen differanser i R²-verdier over 0,2 og det vil derfor ikke være nødvendig å hensynta dette videre i analysen.

4.7.5 Regresjonsforutsetning 5

I følge Berry (1993) sier regresjonsforutsetning 5 at alle de uavhengige variablene skal være ukorrelerte med feiltermen til den avhengige variabelen i regresjonen. Dette betyr at en uavhengig variabel må være ukorrelert med feiltermen for at regresjonsforutsetningen kan bekreftes. Med feiltermen menes restleddet som ikke forklares i modellen, hvor det da er utenforstående variabler som forklarer avviket fra regresjonslinjen. I dette tilfellet skal man finne en kontrollvariabel som korrelerer signifikant med både uavhengig variabel og avhengig variabel. Denne uavhengige variabelen er funnet å være Identifisertregulering, som korrelerer med både den avhengige og de uavhengige variablene. Se vedlegg 3 for tallmaterialet. Man kan se ved å kjøre en ny regresjonsanalyse med kontrollvariabelen Identifisertregulering at R² øker. Man kan med dette si at regresjonsforutsetning 5 er oppfylt da man har med en kontrollvariabel å gjøre..

4.7.6 Regresjonsforutsetning 6

Regresjonsforutsetninger 6 handler om krav til homoskedastisitet. Det vil si at den bestigende variansen til feilleddet er konstant. Feilleddet har med det konstant varians, eller lik spredning. Dersom spredningen varierer over tid vil dette kunne føre til tvil om vi har funnet riktig funksjon. Homoskedastisitet vil vi kunne finne dersom feiltermen er konstant når vi kvadrerer feilvariansverdi på tvers av et sett med verdier for ulike avhengige variablene. Feilvariansen skal med det være den samme i alle verdier av den avhengige variabelen for hvert sett av de uavhengige variablene. Heteroskedastisitet vil inntreffe når det motsatte skjer. Skedastisitet bygger på antakelsen om varians i feiltermen i de uavhengige variablene, men det kan også forekomme i varians opp mot den avhengige variabelen (Berry, 1993). Dersom denne forutsetningen ikke holder kan det tyde på at tallene er "biased".

En metode for å undersøke at våre data er hetroskedastitet er scatterplot. Ut ifra et scatterplott kan jeg vurdere hvordan dataene håndterer avvik, og hvor stor påvirkning disse vil ha. Ideelt sett skal observasjonene ligge tett på regresjonslinjen, eller like mange observasjoner over som under på linjen. I vedlegg 9 kan man se scatterplot for de ulike variablene og man kan har å gjøre med homoskedastisitet, og at regresjonsforutsetning 6 dermed er ivaretatt.

4.7.7 Regresjonsforutsetning 7

Denne forutsetningen er kjent som fravær av autokorrelasjon. Det vil si at feiltermen for ulike observasjoner er ukorrelert (Berry, 1993). I følge Berry (1993) kan man se regresjonsforutsetning 6 og 7 i sammenheng, fordi konsekvensen av brudd for disse to forutsetningene er de samme. Videre er det slik at autokorrelasjon er problem i tidsstudier (ibid). Mine data er ikke basert på tidsstudier, og kan derfor konkludere med at regresjonsforutsetning 7 ikke er relevant (ibid).

4.7.8 Regresjonsforutsetning 8

Berry (1993) har lagt til forutsetning 8 som sier at feiltermen må være normalfordelt. OLS bygger ikke på denne forutsetningen, men det er viktig for undersøkelsen med små utvalg. Statistikere har vist når man har et stort utvalg vil man oppnå en normalfordeling på bakgrunn av utvalget, selv om feiltermen ikke er normalfordelt. For å sjekke dette er det kjørt en sjekk for skjevhet og spissitet på bakgrunn av at utvalget er lite sett i sammenheng med en standard mellom 150-200 svar. Se vedlegg 5 for tallmaterialet. Her ser man forutsetning 8 kan godkjenne samtlige variabler for både skjevhet og spissitet, men man bør være oppmerksom på to verdier som ligger over -2, selv om de tas med videre basert på skjønn da det er et lite datasett.

4.8 Resultater av hypotesetesting

Nå som man har analysert resultatet og sjekket regresjonsforutsetningene er det klart for å se resultatene fra analysen opp mot hypotesene. Nedenfor har vi en tabell hvor jeg har listet opp hypotese 1-12 med resultater fra regresjonsanalysene med direkte sammenhenger, heretter kalt H1-H12.

Tabell 17:

Hypotese	Uavhengig variabel	Avhengig variabel	R2	Beta	Støttet/ikke støttet
H1+	Fastlønn	Rettferdig fordeling	0,141	0,159	Ikke støttet
H2+		Rettferdige prosedyrer	0,121	0,045	Ikke støttet
H3+	Lederstøtte	Rettferdig fordeling	0,141	0,307*	Støttet
H4+		Rettferdige prosedyrer	0,121	0,335*	Støttet
H5+	Rettferdige prosedyrer	behovtilfredsstillelse (autonomi)	0,237	0,307*	Støttet
H6+	Rettferdig fordeling			0,243	Ikke støttet
H7+	behovtilfredsstillelse (autonomi)	Indre motivasjon	0,558	0,686***	Støttet
H8+	Indre motivasjon	Prestasjon (innsats)	0,086	0,293*	Støttet
H9+	Lederstøtte	behovtilfredsstillelse (autonomi)	0,616	0,604***	Støttet
H10+	Fastlønn		0,112	0,177	Ikke støttet
H11+	Rettferdig fordeling	Indre motivasjon	0,552	0,062	Ikke støttet
H12+	Rettferdige prosedyrer			0,064	Ikke støttet

P<0,05=*; P<0,01=**; P<0,001=***

For fastlønn ser man her at både H1, H2 og H10 ikke har støtte, noe som vil si at lønn ikke har noen signifikant betydning for noen aspekter av modellen. Dette stemmer overens med studien til Olafsen et al. (2015), hvor man ikke fant signifikante sammenhenger mellom lønn, rettferdig prosedyre, rettferdig fordeling og behovtilfredsstillelse, hvor dette også gjelder indirekte sammenhenger.

Når det gjelder lederstøtte har både H3, H4 og H10 fått støtte. Man ser at lederstøtte forklarer 61,6% av variansen for behovtilfredsstillelse (autonomi). Dette er interessant, ettersom at

lederstøtte er signifikant gjennom hele modellen frem til behovtilfredsstillelse (autonomi), vil dette si at dette er den eneste av faktorene lønn og lederstøtte som faktisk har en reel innvirkning på behovtilfredsstillelse, som igjen da forklarer store deler av den indre motivasjonen.

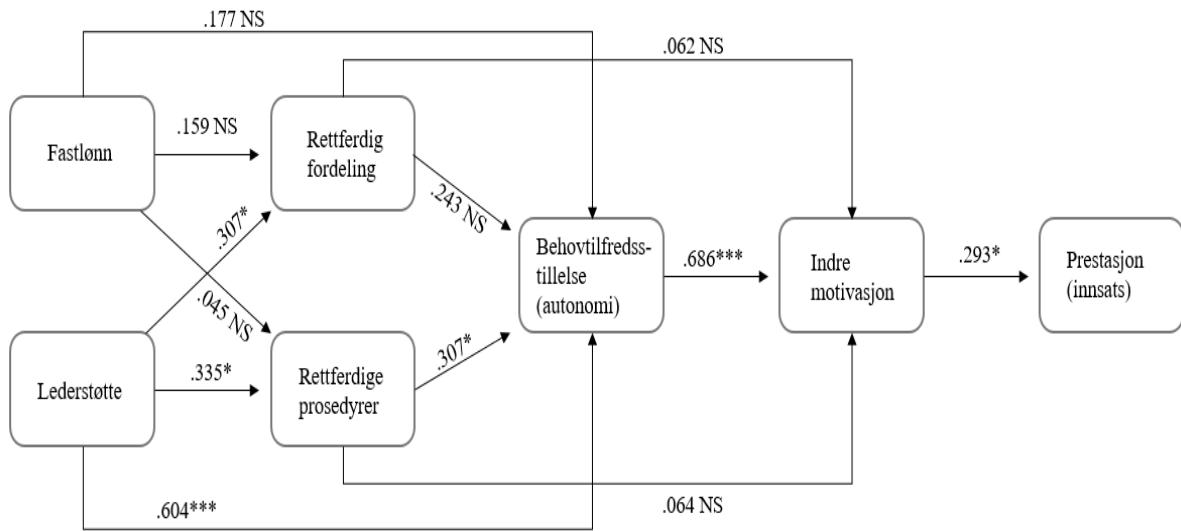
Videre ser vi at rettferdig fordeling ikke har fått støtte for positive sammenhenger i hypotese H6 og H11. Dette vil altså si at den indre motivasjonen og behovtilfredsstillelse (autonomi) ikke blir påvirket i nevneverdig grad av rettferdig fordeling. Det er interessant å tenke hvilket resultat det hadde blitt hvis man hadde fått inkludert variabel lønn når det kommer til rettferdig fordeling og hvilken sammenheng man hadde sett i tillegg til styrken.

Når det gjelder rettferdige prosedyrer har denne fått støtte for positive sammenhenger mot behovtilfredsstillelse (autonomi) og forklarer 23,7% av variansen i modellen. Det er derimot ikke støtte for positive sammenhenger på et signifikant nivå opp mot indre motivasjon. Dette vil si at H5 støttes og H12 støttes ikke. Det at rettferdig fordeling er signifikant mot tilfredsstillelse av behovet for autonomi er interessant å ta med videre i diskusjonen, da dette bygger på mulighet for innspill og innsyn i hva som avgjør at man oppnår ulike goder og hvorfor man har ulike lønn.

Behovtilfredsstillelse (autonomi) forklarer 55,8% av variansen i indre motivasjon, hvor H7 har fått støtte for positive sammenhenger. Ut fra teorien ser man at dette er riktig, da autonomi er en stor del av indre motivasjon. Det man må ta med seg videre er at tilfredsstillelse av behovet for autonomi har en signifikant innvirkning på variabelen som er med på å forklare prestasjon i form av innsats.

Indre motivasjon har fått støtte for positive sammenhenger mot prestasjon (innsats) og forklarer 8,6% av variansen. Det er interessant å se at teorien stemmer overens med resultatene. Teorien, som man kan se i kapittel 2, sier at indre motivasjon bygger på at man har en egeninteresse for å utføre den typen oppgave da dette er morsomt og givende. Det å like arbeidsoppgavene sine gjør da at man øker innsatsen i jobben. Nedenfor kan man se modellen med resultatene fra modelltestingen.

Modell 3:



P<0,05=*; P<0,01=**; P<0,001=***; NS=ikke signifikant

5.0 Diskusjon og implikasjoner

Hensikten med denne undersøkelsen er å undersøke hvordan lønn, lederstøtte, rettferdighet og tilfredsstillelse av behovet for autonomi påvirker indre motivasjon og deretter prestasjon hos selgere og dermed bidra til å øke forståelsen av sammenhengene som gjøre at selgere motiveres og presterer. Temaet lønn og motivasjon har vært diskutert i lang tid, hvor man ser at mange salgsbedrifter tenderer til å øke lønnsnivået for selgere som en belønning for godt gjennomført arbeid eller som en mulighet frem i tid hvis man leverer godt arbeid. Det er slik at mennesker påvirkes av flere faktorer enn lønn for å gi den innsatsen som man ønsker på en arbeidsplass. I hvilken grad og hvilke andre virkemidler bedriftene har til å øke innsatsen bortsett fra lønn og andre goder er viktig å diskutere og skal nå diskuteres for å øke forståelsen for hvordan man som bedrift kan lykkes bedre i sitt arbeid med sine ansatte.

Vi har sett på flere sammenhenger i denne studien. Først har vi sett på hvordan fastlønn henger sammen med rettferdig fordeling og rettferdige prosedyrer. Videre har man sett hvilken påvirkning fastlønn har på behovtilfredsstillelse av autonomi. Formålet her var å se om fastlønn har en reel betydning, eller om det er en faktor som ikke påvirker i den grad man kanskje tror. Det andre vi har sett på i samme ledd av modellen er lederstøtte opp mot rettferdig fordeling, rettferdige prosedyrer og behovtilfredsstillelse av autonomi. Her har formålet vært å se om lederstøtte har en større innvirkning når det kommer til indre motivasjon og autonomi, enn hva fastlønn viser å ha. Modellens andre ledd har sett på hvordan rettferdig fordeling og rettferdige prosedyrer påvirker behovtilfredsstillelse av autonomi og indre motivasjon. Her har tanken vært å se på hvordan disse er med å påvirke, da man kan se for seg at fordelingen av goder og prosedyrene rundt dette kan ha en signifikant innvirkning på tilfredsstillelse av behovet for autonomi. De siste leddene i modellen vi har sett på er hvordan behovtilfredsstillelse av autonomi påvirker indre motivasjon, som igjen påvirker prestasjon i form av innsats. Formålet har her vært å se i hvor stor grad autonomi påvirker indre motivasjon og hvordan indre motivasjon predikerer innsats. Gitt resultatene man har funnet i denne studien, skal vi nå se videre på hvilke teoretiske og praktiske implikasjoner dette gir, samt en diskusjon rundt dette.

5.1 Teoretiske implikasjoner

Funnene viser at fastlønn ikke predikerer noen av variablene i modellen. Dette er interessant ettersom at Kuvaas (2006) hevder at fastlønn har vist seg å være det som fostrer indre motivasjon hos de ansatte og at høy andel fastlønn resulterte i økt prestasjon, som følge av økt indre motivasjon på grunn av at man anser høy fastlønn som at man verdsettes høyt av arbeidsgiver. Ut fra resultatene i denne studien ser ikke dette ut til å stemme da det ikke er noen signifikant sammenheng mellom hverken behovtilfredsstillelse av autonomi og indre motivasjon. Denne studiens funn støtter funnene til Olafsen et al. (2015), hvor de ikke fant noen sammenheng mellom lønn og behovtilfredsstillelse verken direkte eller indirekte via rettferdig fordeling eller rettferdige prosedyrer.

Videre kan vi se av funnene at lederstøtte predikerer både behovstilfredsstillelse av autonomi og derfor indirekte indre motivasjon. Dette er et viktig funn og støtter det Travaglione et al. (2017) skriver hvor lederstøtte oppstår når de ansatte føler at deres behov er ivaretatt. Dette betyr at lederstøtte er en helt sentral del for å tilfredstille behovene til de ansatte, også for autonomi, som igjen predikerer indre motivasjon. Olafsen et al. (2015) fant at det var en sammenheng mellom lederstøtte og indre motivasjon. Dette vil si at studien støtter tidligere forskning og at dette er interessant ettersom at ledersøtte har en stor påvirkning på prestasjon gjennom indre motivasjon på bakgrunn av predikasjonen på behovet for autonomi.

Studien viser at det ikke er noen sammenheng mellom rettferdig fordeling og behovtilfredsstillelse av autonomi. Det samme gjelder for indre motivasjon. Dette støttes av tidligere forskning gjort av Olafsen et al. (2015). Dette kan bety at den opplevde rettferdigheten av hva man får, faktisk ikke påvirker indre motivasjon.

Det finnes lite forskning som har sett på forholdet mellom rettferdige prosedyrer og generell behovtilfredsstillelse. Studien til Olafsen et al. (2015) viste at det er et positivt forhold mellom rettferdige prosedyrer og behovtilfredsstillelse. Dette støttes av funnene i denne studien, noe som betyr at vi ser et mønster og dermed kan si med større sikkerhet enn tidligere at dette er tilfellet.

Når det gjelder behovtilfredsstillelse av autonomi predikerer dette indre motivasjon, hvor dette samsvarer med antagelsene i forkant av analysen. I teorikapittelet ble det nevnt at indre motivasjon predikeres i størst grad av autonomi og kompetanse, hvor tilhørighet spiller en støtterolle (Deci & Ryan, 2000). Dette betyr at studien støtter eksisterende teori på dette punktet.

Til slutt skal vi se på studiens resultater rundt sammenhengen mellom indre motivasjon og prestasjon. Funnene i studien viser at indre motivasjon predikerer prestasjon i form av innsats. Studien støtter derfor studier som har vist at økt indre motivasjon er sterkt korrelert med økt prestasjon (Kuvaas et al., 2017). Her har man ikke delt inn prestasjon i kvalitet, innsats, etc., men det viser at indre motivasjon er med på å predikere innsats også i tidligere studier. Videre fant Cerasoli et al. (2014) en sammenheng mellom autonom motivasjon og økt kvantitet. Her studerte de autonom motivasjon, men dette er høyst relevant ettersom indre motivasjon er en stor del av autonom motivasjon. Man er ikke helt klare på hvordan indre og ytre motivasjon predikerer prestasjon og hvilken vanskelighetsgrad oppgavene man har. Hvis man ser på denne studien som inneholder selgere, vil man kunne si at det er snakk om en kompleks oppgave. Oppgaven består av å finne kunder, prate med kunder, selge inn løsninger og få kunden til å kjøpe. Her må man ta hensyn til at det er en annen part involvert og at innsats her derfor drives i større grad av indre motivasjon. Man må se kompleksitet i denne typen oppgave opp mot en jobb på et samleband, hvor oppgaven er relativt enkel. Derfor velger jeg å tyde resultatene fra denne studien mot at vi her kan se funn på at indre motivasjon predikerer prestasjon i form av innsats hos selgere. Spørsmålet man kan stille seg er tidsaspektet man ser dette over, når man skal se på hva som påvirker prestasjon i størst grad av indre og ytre motivasjon.

5.2 Praktiske implikasjoner

Mange bedrifter jobber generelt sett for å være best, selge mest og ha de mest fornøyde kundene. Disse bedriftene har mange strategier og tanker for hvordan dette skal gjøres. Strategiene kan i mange tilfeller ende med å strekke strikken for langt, slik at man ikke rekker å håndtere den viktigste ressursen man har i en bedrift på en tilstrekkelig måte, nemlig de ansatte. Studien jeg nå har gjennomført har vist at lederstøtte påvirker i både tilfredsstillelse av autonomi og derav indirekte på indre motivasjon. Rettferdige prosedyrer påvirker også

behovtilfredsstillelsen av autonomi. Det er også vist at indre motivasjon påvirker prestasjonen til de ansatte i form av innsats. Skal man være best i bransjen, må man ofte arbeide litt hardere enn konkurrentene. Spørsmålet er hvordan man skal få alle til å jobbe like hardt.

Først kan vi se på rettferdige prosedyrer, som i praksis betyr hvordan de ansatte opplever prosessen, muligheten for å komme med sine tanker og eventuelt mulighet for medbestemmelse når det kommer til lønn og prosessene som påvirker dette. I en salgsbedrift har man ofte dårlig tid, budsjetter man må nå og eksterne ufordringer man må takle. Hvis de ansatte ikke føler at de har noe å si for sin egen lønn og ingen mulighet for å komme med tilbakemeldinger til hvordan dette oppsettet er hos den enkelte bedrift, vil man kunne dra ned behovtilfredsstillelsen av autonomi. Det bedriftene kan ta med seg av dette er at det er viktig å la de ansatte komme med tilbakemeldinger og oppfordre til dette i størst mulig grad (Olafsen et al., 2015). Det er ikke dermed slik at alle skal få det som de vil, men det er viktig å gjøre dette for at de ansatte skal føle at de blir hørt. Dette kan dermed resultere i at de øker sin indre motivasjon og dermed øke sin prestasjon i form av innsats.

Det andre vi kan se på som kan være nyttig å ta med seg for salgsbedriftene er den store påvirkningen lederstøtte har på både behovtilfredsstillelse, men også indre motivasjon. Salgsbedrifter generelt har ofte fokus på tall og budsjetter. Med dette fokuset, som man ofte må ha, kan ledere ha større fokus på tall enn menneskene som skaper tallene. Lederstøtte går ut på at ledere gir de ansatte tilbakemeldinger, viser at man ser deres bidrag til organisasjonen og forstå de ansattes perspektiver. Det lederstøtte kan resultere i økt tillit til leder, som igjen kan føre til at de ansatte yter mer for lederen de jobber under. Det kan skape en positiv holdning til arbeidsplassen, som igjen kan føre til at de ansatte yter mer for bedriften sin. Det kan skape en kontinuerlig dialog, slik at de ansatte kan gi beskjed om de trenger å jobbe annerledes for å utnytte sitt potensiale. Disse tingene kan være resultater av lederstøtte, som igjen påvirker prestasjon i form av innsats hos de ansatte. Det at bedriftene har en strategi for hvordan de følger opp sine ansatte på en god måte er derfor viktig. Det betyr både fra dag til dag, men også over en lengre tidsperiode.

Det tredje og siste man som salgsbedrift bør ha et øye til er hvordan man forsøker å tilfredsstille behovet for autonomi. Autonomi går ut på at de ansatte føler valgfrihet innenfor gitte rammer, at man får ta egne avgjørelser innenfor gitte rammer og at de ansatte får arbeide med oppgaver eller på en måte som interesserer og passer dem som person. Rammene det er snakk om kan ikke være alt for stramme, men de kan heller ikke være for vide (avhengig av hvilke personligheter man jobber med). Det er også slik at en arbeidsoppgave kan løses på flere måter, og man bør som leder derfor sette seg ned og se på om det er andre arbeidsmetoder som passer den enkelte ansatte bedre enn hva som kanskje er standarden i dag. Det kan oppleves vanskelig for bedrifter å skulle tilrettelegge for en autonom arbeidsplass på flere plan, spesielt i større bedrifter, da man later til å ha en stor grad av standarder. Når man ser sammenhengen mellom påvirkningen lederstøtte har på behovtilfredsstillelse av autonomi og autonomi sin påvirkning på indre motivasjon er dette et godt utgangspunkt for en HR-strategi i bedrifter. Det er ikke lett å tilpasse seg alle disse aspektene, men det er viktig å forsøke å legge til rette for at ansatte skal oppleve disse tingene, slik at man som arbeidsgiver kan bidra til å tilfredsstille behovet for autonomi.

Som ledelse i en salgsbedrift er det derfor viktig å ta hensyn til tingene nevnt ovenfor, slik at man kan skape mer med de ressursene man har innad i bedriften. Det å få en person, en hel avdeling eller en hel bedrift, til å øke innsatsen litt på bakgrunn av deres eget ønske på grunn av indre motivasjon er noe man bør strebe etter, det kan også resultere i et bedre økonomisk resultat på sikt. Disse innspillene anser jeg som interessante for både ledergruppe, HR-avdelinger og salgsledere i bedrifter når man skal lage langsiktige strategier som et ledd i hvordan man skal nå sine salgs og vekstmål. Det er slik at de beste hodene søker den beste arbeidsplassen, og derfor bør man hensynta det som er nevnt ovenfor når man legger sin strategi for bedriften.

6.0 Studiens begrensninger og videre forskning

En helt klar begrensning med denne studien er at det er et få antall respondenter. Det er slik at man skal skaffe nok respondenter som gjør at man kan generalisere dette til en helt populasjon, som nevnt tidligere i metodekapittelet. I utgangspunktet så jeg på 120-150 respondenter som en godkjent antall, men til og med dette kan være for få. I tillegg er det slik at siden det er valgt kvantitativt design med et tversnittstudie og videre et deskriptivt design, har man begrenset mulighet til å konkludere rundt årsakssammenhenger. I tillegg er oppgaven baser på ikke-sannsynlighetsutvelgelse, som vi tidligere var innom i metodekapittelet. Dette vil si at jeg var nødt til å velge respondenter, når man egentlig burde valgt respondenter helt tilfeldig for å oppnå det mest riktige resultatet. Dette er i praksis veldig vanskelig å gjennomføre, spesielt når man skal undersøke noe ikke alle har en kunnskap om, siden man er nødt til å finne en mulig gruppe å velge ut fra.

Det er slik at alle svar på spørreundersøkelsen er subjektive tilbakemeldinger, som i noen tilfeller kan føre til feil svar i form av at respondentene har en annen oppfatning, husker feil eller ønsker å svare feil. En metode for å sikre at de subjektive tilbakemeldingene stemmer overens med det som er virkelig er ledervurderinger av de ansatte. Da får man sikret svarene man får på en bedre måte og du kan få et mer objektivt syn på de ulike parameterne respondentene måles på. En annen måte å få svarene til å være realistiske er å anonymisere undersøkelsen, noe som også ble gjort i denne undersøkelsen.

Videre ser man at en begrensning i denne undersøkelsen er at den blir gjennomført på ett gitt tidspunkt. Dette betyr at man er avhengig av alt fra dagsform, sinnsstemning, siste tids resultater og hendelser på jobb og hjemme hos den enkelte ansatte. For å sørge for at resultatene man får fra undersøkelsen stemmer, burde man ha gjennomført en tidsstudie, slik at man kan se eventuelle endringer i tallmaterialet. I mitt tilfelle har ikke dette vært mulig gitt tidsrammen for masteroppgaven, men det hadde vært det optimale for å se klare trender og derfor oppnå et sterkere resultat.

6.1 Videre forskning

For videre forskning vil jeg foreslå først og fremst at variabel lønn legges til i samme modell som er brukt i denne studien. Målet var at variabel lønn skulle være en del av denne modellen, men på bakgrunn av få svar på nettopp dette spørsmålet var ikke dette forsvarlig for resultatet. Et annet alternativ hadde vært å bytte ut fastlønn med variabel lønn, hvor alt annet er likt. Da kan man sammenligne med denne studien og se likheter og forskjeller. Det er også interessant å se på samme modell i et longitudinelt studie for å kunne sammenligne resultatene, gjerne med ledervurderinger av prestasjon, hvor man ikke bare fokuserer på innsats, men en samlet avhengig variabel for prestasjon.

Videre kan det være interessant å inkludere både indre og ytre motivasjon i analysen, opp mot prestasjon som samlet variabel, hvor alt annet i modellen er likt som i denne studien. Da vil man kunne se hvilken effekt de ulike delene av motivasjon som predikerer i størst grad mot prestasjon. Dette er interessant for å kunne se hvilken innvirkning da variabel lønn har på prestasjon, ettersom variabel lønn, som nevnt i teorikapittelet, påvirker ytre motivasjon i største grad, og som kan forminske andel indre motivasjon.

Et annet forslag til videre forskning hadde vært å gjennomføre en studie som sammenligner to forskjellige segmenter innenfor salg. Man har det man kaller for TM (telemarketing) byråer, som representerer høyt volum på antall samtaler ut mot sluttkunde, i forhold til KAM (key account managere) som har ansvar for kundeporteføljer. Her er det interessante ting å se på, hvor alder kan spille en stor faktor, og hvor fast og variabel lønn kan gi ulike utslag gitt arbeidsoppgaver. Dette er veldig spesifikt rettet mot salgsbransjen, men for salgsledere vil dette gi et godt verktøy for å se hvilken lønnsstruktur som vil fungere best for deres segment.

7.0 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å undersøke hvordan selgere motiveres til å øke sin prestasjon i form av innsats. Bakgrunnen har vært nysgjerrighet rundt hva som motiverer selgere til å øke sin innsats, hvor tradisjonen i mange salgsmiljøer er monetære godtgjørelser. På bakgrunn av dette ble det presentert følgende problemstilling:

Hvilke sammenhenger er det mellom lønn, lederstøtte, motivasjon, og prestasjon i provisjonsbaserte salgsbedrifter?

Etter å ha gjennomført spørreundersøkelsen og den påfølgende analysen ser man at fastlønn ikke predikerer behovtilfredsstillelse og dermed ikke indre motivasjon eller prestasjon i form av innsats. Dette betyr at provisjonsbaserte bedrifter ikke bør benytte fastlønn som et ledd for å øke den indre motivasjonen hos de ansatte gjennom å øke tilfredsstillelsen av behovet for autonomi. Det samme gjelder for rettferdig fordeling som ikke predikerer behovet for autonomi og dermed ikke indre motivasjon.

Videre ser man at lederstøtte predikerer i stor grad både rettferdige prosedyrer og behovet for autonomi. Dette vil si at lederstøtte har en signifikant påvirkning, som er større enn fastlønn, som igjen vil si at det predikerer indre motivasjon i større grad, gjennom behovet for autonomi. Dette gir ledelsen, HR-avdeling og salgssjefer et verktøy for å gi de ansatte en mulighet til å prestere i form av innsats.

Det er gjort funn som tyder på at man konkludere, med støtte i eksisterende teori, at behovet for autonomi predikerer indre motivasjon i svært stor grad. Når man også ser at indre motivasjon predikerer prestasjon i form av innsats kan man konkludere med at lederstøtte er det rette området for salgsbedrifter å legge ned innsatsen. Dette kan man se på bakgrunn av at det finnes positive sammenhenger fra lederstøtte, gjennom rettferdige prosedyrer og direkte til behovet for autonomi, predikerer indre motivasjon som igjen forklarer en andel av prestasjon i form av innsats.

Litteraturliste

- 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. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Berry, W. D. (1993). Understanding Regression Assumptions (Quantitative Applications in the Social Sciences). In: Sage, Newbury Park, CA, USA.
- Bollen, K. A. (1989). Structural Equations With Latent Variables. *NY Wiley*.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin, 140*(4), 980.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., . . . Mouratidis, A. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion, 39*(2), 216-236.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology, 86*(3), 386.
- Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, (2006).
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology, 74*(4), 580.
- 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.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality, 19*(2), 109-134.
- 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.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne, 49*(1), 14.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage Publication ltd.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362.
- Gagné, M., & Forest, J. (2008). *The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate* (Vol. 49): Educational Publishing Foundation.

- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspeli, A. K., . . . Güntert, S. T. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European journal of work and organizational psychology, 24*(2), 178-196.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide* (3 ed.): Pearson Education Limited.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Han, T.-S., & Shen, C.-H. (2007). The effects of bonus systems on firm performance in Taiwan's high-tech sector. *Journal of Comparative Economics, 35*(1), 235-249.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i vitenskapelig metode*. (3 ed.).
- Janićijević, N. (2011). Methodological approaches in the research of organizational culture. *Economic Annals, 56*(189), 69-99.
- Jenkins Jr, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of applied psychology, 83*(5), 777.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5 ed.): Abstrakt forlag.
- Koestner, R., Losier, G. F., Vallerand, R. J., & Carducci, D. (1996). Identified and introjected forms of political internalization: Extending self-determination theory. *Journal of personality and social psychology, 70*(5), 1025.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48*(4), 1075-1079.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational behavior, 27*(3), 365-385.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, 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. *Motivation and Emotion, 40*(5), 667-680.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology, 61*, 244-258.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal*, 19(3), 217-236.
- Mitchell, M. L., & Jolley, J. M. (2013). *Research design explained* (8 ed.): Wadsworth Cengage Learning.
- 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.
- Ringdal, K. (2007). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975–95. *Academy of Management journal*, 40(5), 1122-1149.
- Travaglione, A., Scott-Ladd, B., Hancock, J., & Chang, J. (2017). Managerial support:Renewing the role of managers amidst declining union support for employees. *Journal of General Management*, 43(1), 24-32. doi:10.1177/0306307017723313

Vedlegg

Vedlegg 1 - Normalfordeling

Deskriptiv statistikk - Behovtilfredsstillelse

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness	Std. Std.	Kurtosis	Std. Std.
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Error	Statistic	Error
Jeg har en følelse av valg og frihet i de tingene jeg foretar meg på jobb (bn1, Q2.1)	60	1	7	5,30	1,576	-1,269	,309	1,305	,608
På jobb føler jeg at mine avgjørelser reflekterer hva jeg virkelig vil (bn2, Q2.2)	60	1	7	5,07	1,517	-1,051	,309	,869	,608
På jobb føler jeg at valgene mine uttrykker den jeg virkelig er (bn3, Q2.3)	60	1	7	4,78	1,637	-,813	,309	,099	,608
På jobb føler jeg at jeg gjør det som virkelig interesserer meg (bn4, Q2.4)	60	1	7	4,87	1,751	-,828	,309	-,159	,608
Jeg føler meg sikker på at jeg kan gjøre ting bra på jobb(bn5, Q2.5)	60	2	7	6,30	1,046	-2,292	,309	6,206	,608
Jeg føler meg i stand til å gjøre det jeg gjør på jobb (bn6, Q2.6)	60	1	7	6,33	,951	-3,173	,309	15,926	,608
Jeg føler meg kompetent til å nå mine mål på jobb(bn7, Q2.7)	60	5	7	6,35	,732	-,661	,309	-,840	,608

Jeg føler at jeg med godt resultat kan fullføre vanskelige oppgaver på jobb(bn8, Q2.8)	59	4	7	6,12	,832	-,786	,311	,253	,613
Jeg føler at menneskene jeg bryr meg om på jobben også bryr seg om meg (bn9, Q2.9)	60	3	7	5,83	1,181	-,687	,309	-,584	,608
Jeg føler meg knyttet til med de menneskene som bryr seg om meg og som jeg bryr meg om på jobben (bn10, Q2.10)	60	2	7	5,85	1,176	-1,056	,309	,850	,608
Jeg føler meg nært knyttet til andre personer som er viktige for meg på jobben (bn11, Q2.11)	60	1	7	5,17	1,463	-1,038	,309	,928	,608
Jeg opplever en varm og god følelse sammen med de menneskene jeg tilbringer tid med på jobb (bn12, Q2.12)	60	1	7	5,38	1,403	-1,104	,309	1,487	,608
Valid N (listwise)	59								

Deskriptiv Statistikk - Lederstøtte

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Error	Statistic	Error
Jeg opplever at min overordnede gir meg valgmuligheter (as1, Q4.1)	60	1	7	5,38	1,552	-1,068	,309	,763	,608
Min overordnede oppfordrer meg til å stille spørsmål (as2, Q4.2)	59	1	7	5,56	1,568	-1,281	,311	1,176	,613
Min overordnede lytter til hvordan jeg ønsker å gjøre ting (as3, Q4.3)	60	1	7	5,63	1,495	-1,541	,309	2,280	,608
Min overordnede prøver å forstå hvordan jeg ser ting før han/hun foreslår nye måter å arbeide på (as4, Q4.4)	59	1	7	5,44	1,695	-1,171	,311	,494	,613
Min overordnede tror på mine evner til å gjøre en god jobb (as5, Q4.5)	60	1	7	6,10	1,145	-2,162	,309	6,299	,608
Jeg føler meg forstått av min leder (as6, Q4.6)	59	1	7	5,86	1,479	-1,876	,311	3,265	,613
Valid N (listwise)	58								

Deskriptiv Statistikk – Rettferdige prosedyrer

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Error	Statistic	Error
Har du hatt mulighet til å gi uttrykk for ditt syn og dine følelser gjennom disse prosedyrene? (JustP1, Q7.1)	59	1	7	3,98	1,786	-,312	,311	-,887	,613

Har du hatt noen innflytelse over resultatene av disse forhandlingene? (JustP2, Q7.2)	58	1	7	3,34	1,812	,214	,314	-,952	,618
Har den samme prosedyren (saksgangen) blitt brukt konsekvent? (JustP3, Q7.3)	59	1	7	4,02	1,592	-,135	,311	-,003	,613
Har disse prosedyrene vært fri for partiskhet? (JustP4 Q7.4)	58	1	7	3,86	1,605	-,242	,314	,090	,618
Har disse prosedyrene vært basert på eksakt informasjon? (JustP5, Q7.5)	57	1	7	3,93	1,613	-,200	,316	-,394	,623
Har du hatt mulighet til å klage på resultatet av disse forhandlingene? (JustP6, Q7.6)	59	1	7	3,93	1,760	-,286	,311	-,710	,613
Har disse prosedyrene opprettholdt etiske og moralske standarder? (JustP7, Q7.7)	58	1	7	4,47	1,477	-,657	,314	,458	,618
Valid N (listwise)	56								

Deskriptiv Statistikk – Rettferdig fordeling

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std.	Skewness	Kurtosis		
					Deviation				
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Error	Statistic	Error
Reflekterer lønnen din den innsatsen du har lagt i jobben? (JustD8, Q7.8)	59	1	7	4,53	1,823	-,581	,311	-,647	,613
Er lønnen din i samsvar med det arbeidet du har utført? (JustD9, Q7.9)	59	1	7	4,42	1,802	-,521	,311	-,777	,613

Reflekterer lønnen din det du har bidratt med i organisasjonen? (JustD10, Q7.10)	57	1	7	4,40	1,781	-,386	,316	-,566	,623
Kan lønnen din forsvares sett i lys av dine prestasjoner? (JustD11, Q7.11)	59	1	7	4,90	1,817	-,594	,311	-,586	,613
Valid N (listwise)	57								

Deskriptiv Statistikk – Indre motivasjon

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Error	Statistic	Std. Error
Fordi jeg har det gøy når jeg gjør denne jobben (In1, Q18.1)	59	1	7	5,29	1,713	-,915	,311	-,035	,613
Fordi det jeg gjør i mitt arbeid er spennende (In2, Q18.2)	59	1	7	5,12	1,672	-,744	,311	-,164	,613
Fordi den jobben jeg gjør er interessant (In3, Q18.3)	59	1	7	5,19	1,757	-,729	,311	-,420	,613
Valid N (listwise)	59								

Deskriptiv Statistikk - PrestasjonInnsats

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Error	Statistic	Std. Error
Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig (Inn1, Q20.1)	59	2	7	5,83	1,328	-1,232	,311	,973	,613
Jeg legger bevisst ned stor innsats i utføringen av jobben min (Inn2, Q20.2)	59	1	7	5,93	1,172	-1,525	,311	3,926	,613

Jeg legger ofte inn ekstra innsats i arbeidet (Inn3, Q20.3)	59	3	7	6,00	1,067	-,794	,311	-,238	,613
Jeg møter de formelle kravene til prestasjon/ytelse i jobben (Inn4, Q20.4)	58	3	7	5,59	1,214	-,300	,314	-1,076	,618
Jeg legger nesten alltid ned en større innsats i jobben min enn det som er forventet (Inn5, Q20.5)	59	1	7	5,78	1,463	-1,449	,311	2,192	,613
Valid N (listwise)	58								

Vedlegg 2 - faktoranalyse

Behovtilfredsstillelse Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
bn1	,725	,216	,193
bn2	,781	,304	,207
bn3	,790	,129	,384
bn4	,811	,120	,283
bn5	,030	-,056	,997
bn6	,272	,013	,707
bn7	,194	-,005	,514
bn8	,160	-,007	,251
bn9	,004	,746	-,010
bn10	,098	,908	-,087
bn11	,337	,537	-,001
bn12	,410	,716	,061

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Rotation Method: Varimax with Kaiser

Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Autonomi Factor Matrix^a

	Factor
	1
bn1	,781
bn2	,822
bn3	,890
bn4	,865

Extraction Method:

Maximum

Likelihood.

a. 1 factors

extracted. 4

iterations required.

Kompetanse Factor Matrix^a

	Factor
	1
bn5	,999
bn6	,714
bn7	,520
bn8	,256

Extraction Method:

Maximum

Likelihood.

a. 1 factors

extracted. 6

iterations required.

Tilhørighet Factor Matrix^a

	Factor
	1
bn9	,731
bn10	,925
bn11	,584
bn12	,748

Extraction Method:

Maximum

Likelihood.

a. 1 factors

extracted. 6

iterations required.

Lederstøtte Factor Matrix^a

	Factor 1
as1	,836
as2	,827
as3	,956
as4	,907
as5	,697
as6	,825

Extraction Method: Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 4 iterations required.

Prosedyrerettferd Factor Matrix^a

	Factor 1
JustP1	,736
JustP2	,705
JustP3	,681
JustP4	,806
JustP5	,782
JustP6	,877
JustP7	,765

Extraction Method:

Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted.

5 iterations required.

Rettferdigfordeling Factor Matrix^a

	Factor 1
JustD8	,888
JustD9	,908
JustD10	,966
JustD11	,877

Extraction Method:

Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 5

iterations required.

Indremotivasjon

Factor Matrix^a

	Factor
	1
In1	,918
In2	,951
In3	,961

Extraction Method:

Maximum Likelihood.

a. 1 factors

extracted. 4 iterations

required.

PrestasjonInnsats

Factor Matrix^a

	Factor
	1
Inn1	,607
Inn2	,597
Inn3	,923
Inn4	,813
Inn5	,512

Extraction Method:

Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 8

iterations required.

Identifisertregulering

Factor Matrix^a

	Factor
	1
Id1	,731
Id2	,982
Id3	,723

Extraction Method:

Maximum Likelihood.

a. 1 factors extracted. 12

iterations required.

Vedlegg 3 – korrelasjonstabell

Fastlønn	Pearson Correlation	Correlations												
		Fastlønn	Variabel	Burdettatt	ALDER	KJONN	Lederstøtte	Rettfordigdeling	Prosedyretterford	Indremotivasjon	Identifiserregulering	Behovllihngighet	Behovkompetanse	Behovautonomi
	1	,649**	,961**	,599**	,290**	,227	,226	,120	,234	,228	,172	,236	,334	,138
N	46	11	45	43	46	44	44	44	46	44	46	46	46	45
Pearson Correlation	,649**	,733**	,657**	,506*	,165	,473	,473	,111	,033	,288	,215	,140	,144	,050
Sig. (1-tailed)	,015	,005	,019	,047	,304	,060	,060	,366	,459	,288	,251	,332	,327	,138
N	11	12	11	10	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Pearson Correlation	,961**	,733**	1	,583**	,314*	,189	,181	,076	,182	,133	,135	,194	,186	,045
Sig. (1-tailed)	,000	,005	,000	,017	,109	,120	,120	,312	,113	,194	,186	,110	,110	,320
N	45	11	46	44	46	44	44	44	46	44	46	44	46	45
Pearson Correlation	,599**	,657**	,583**	1	,008	-,093	-,088	-,110	,059	,065	-,016	,170	-,016	,081
Sig. (1-tailed)	,000	,019	,000	,477	,257	,269	,221	,221	,336	,324	,279	,454	,454	,279
N	43	10	44	54	54	52	51	51	54	52	54	54	54	53
Pearson Correlation	,227	,165	,189	-,093	,129	1	,349**	,359**	,546**	,596**	,456**	,199	,199	,161
Sig. (1-tailed)	,069	,304	,109	,257	,172	,004	,004	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,115
N	44	12	44	52	56	58	56	55	57	57	58	58	58	57
Pearson Correlation	,226	,473	,181	-,088	,207	,349**	1	,564**	,381**	,417**	,315*	,176	,172	,417**
Sig. (1-tailed)	,070	,060	,120	,269	,063	,004	,000	,000	,002	,001	,007	,007	,007	,001
N	44	12	44	52	56	56	55	55	57	57	59	59	57	57
Pearson Correlation	,120	-,111	,076	-,110	,193	,359**	1	,564**	,417**	,367**	,702**	,331**	,331**	,432**
Sig. (1-tailed)	,220	,366	,312	,221	,079	,004	,000	,000	,001	,003	,003	,006	,006	,000
N	44	12	44	51	55	55	56	56	56	54	54	56	56	56
Pearson Correlation	,234	,033	,182	,059	,125	,546**	,361**	,417**	1	,702**	,315*	,428**	,428**	,740**
Sig. (1-tailed)	,059	,459	,113	,336	,175	,000	,002	,001	,000	,000	,007	,000	,000	,013
N	46	12	46	54	58	57	57	56	59	57	59	59	59	58
Pearson Correlation	,228	-,180	,133	,065	,040	,596**	,373**	,367**	,702**	1	,516*	,339**	,339**	,709**
Sig. (1-tailed)	,068	,288	,194	,324	,384	,000	,003	,003	,000	,000	,000	,005	,005	,000
N	44	12	44	52	56	56	55	54	57	57	57	57	57	56
Pearson Correlation	,172	,215	,135	-,016	-,033	,456**	,095	,331**	,315*	,516*	1	,013	,013	,407**
Sig. (1-tailed)	,127	,251	,186	,454	,403	,000	,006	,006	,007	,000	,000	,462	,462	,001
N	46	12	46	54	58	58	57	56	59	57	60	60	60	60
Pearson Correlation	,236	-,140	,185	,170	,036	,199	,172	,214	,428**	,339**	,013	1	1	,452**
Sig. (1-tailed)	,057	,332	,110	,394	,067	,000	,100	,056	,000	,005	,005	,000	,000	,001
N	46	12	46	54	58	58	57	56	59	57	60	60	60	58
Pearson Correlation	,334	,144	,253	,081	,215	,679**	,417**	,432**	,740**	,709**	,407**	,452**	,452**	,300*
Sig. (1-tailed)	,012	,327	,045	,279	,053	,000	,001	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,011
N	46	12	46	54	58	58	57	56	59	57	60	60	60	58
Pearson Correlation	,138	,050	,072	,044	-,357**	,161	,025	,111	,293*	,322**	,303*	,394**	,394**	1
Sig. (1-tailed)	,184	,438	,320	,377	,003	,115	,428	,208	,013	,008	,010	,001	,001	,011
N	45	12	45	53	57	57	57	56	58	56	58	58	58	58

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed). ** Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Vedlegg 4 – regresjonsanalyser

Regresjon 1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,768	1,043		1,695	,098
	Fastlonn	1,469E-6	,000	,159	1,056	,297
	Lederstøtte	,364	,178	,307	2,042	,048

a. Dependent Variable: Rettferdigfordeling

Regresjon 2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,743	,872		1,999	,052
	Fastlonn	3,433E-7	,000	,045	,295	,769
	Lederstøtte	,329	,150	,335	2,201	,034

a. Dependent Variable: Prosedyrerettferd

Regresjon 3.1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	-,456	,712		-,640	,526
	Lederstøtte	,660	,123	,604	5,383	,000
	Fastlonn	1,508E-6	,000	,177	1,667	,104
	Prosedyrerettferd	,215	,142	,189	1,515	,138
	Rettferdigfordeling	,063	,118	,068	,533	,598

a. Dependent Variable: Behovautonomi

Regresjon 3.2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,703	,593		4,555	,000
	Prosedyrerettferd	,337	,161	,307	2,090	,041
	Rettferdigfordeling	,209	,126	,243	1,659	,103

a. Dependent Variable: Behovautonomi

Regresjon 3.3

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,936	,719		2,691	,010
	Prosedyrerettferd	,365	,178	,326	2,047	,047
	Rettferdigfordeling	,171	,152	,184	1,128	,266
	Fastlonn	2,311E-6	,000	,270	1,991	,053

a. Dependent Variable: Behovautonomi

Regresjon 4.1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	,609	,798		,763	,450
	Prosedyrerettferd	,079	,163	,062	,487	,629
	Rettferdigfordeling	-,059	,132	-,057	-,450	,655
	Behovautonomi	,851	,183	,761	4,644	,000
	Fastlonn	-3,764E-7	,000	-,039	-,360	,721
	Lederstøtte	,064	,182	,052	,348	,730

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

Regresjon 4.2

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized	t	Sig.
			Coefficients		

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,658	,618		1,064	,292
	Prosedyrerettferd	,079	,148	,062	,531	,598
	Rettferdigfordeling	,063	,114	,064	,549	,585
	Behovautonomi	,786	,122	,686	6,437	,000

a. Dependent Variable: Indremotivasjon

Regresjon 5

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
1	(Constant)	4,931	,407		12,114	,000
	Indremotivasjon	,172	,075	,293	2,292	,026

a. Dependent Variable: PrestasjonInnsats

Vedlegg 5 – Regresjonsforutsetning 2

Deskriptiv Statistikk

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	Skewness		Kurtosis	
							Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
PrestasjonInnsats	58	3,80	7,00	5,8207	,96804	,937	-,400	,314	-1,004	,618
Behovautonomi	60	1,00	7,00	5,0042	1,43096	2,048	-1,285	,309	1,501	,608
Lederstøtte	58	1,00	7,00	5,6523	1,31207	1,722	-1,533	,314	2,488	,618
Rettferdigfordeling	57	1,00	7,00	4,5614	1,67324	2,800	-,595	,316	-,390	,623
Prosedyrerettferd	56	1,00	7,00	3,9107	1,34414	1,807	-,354	,319	,017	,628
Indremotivasjon	59	1,00	7,00	5,1977	1,64947	2,721	-,758	,311	-,300	,613

Fastlonn	46	0	800000	355159,7	178710,5	319374712	,730	,35	,596	,68
				8	80	90		0		8
Valid N (listwise)	42									

Vedlegg 6 – Regresjonsforutsetning 3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,292	,639			8,283	,000		
Behovautonomi	,209	,184	,347		1,137	,263	,240	4,164
Lederstøtte	-,162	,145	-,246		-1,117	,271	,461	2,170
Rettferdigfordeling	-,163	,105	-,289		-1,546	,131	,637	1,569
Prosedyrerettferd	,093	,130	,135		,714	,480	,625	1,600
Indremotivasjon	,128	,132	,237		,967	,340	,371	2,696
Fastlonn	4,822E-7	,000	,094		,579	,566	,853	1,172

a. Dependent Variable: PrestasjonInnsats

Vedlegg 7 – Regresjonsforutsetning 4

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PrestasjonInnsats

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,026	1,471	1	55	,230	5,136	,119		
Quadratic	,186	6,164	2	54	,004	8,260	-1,405	,163	
Cubic	,191	4,168	3	53	,010	9,238	-2,324	,397	-,018

The independent variable is Lederstøtte.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PrestasjonInnsats

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,001	,034	1	55	,855	5,738	,014		
Quadratic	,145	4,590	2	54	,014	7,391	-,972	,121	
Cubic	,147	3,052	3	53	,036	7,728	-1,347	,228	-,009

The independent variable is Rettferdigfordeling.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PrestasjonInnsats

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,012	,673	1	54	,415	5,546	,080		
Quadratic	,108	3,195	2	53	,049	7,002	-,835	,124	
Cubic	,115	2,244	3	52	,094	7,787	-1,671	,368	-,021

The independent variable is Prosedyrerettferd.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PrestasjonInnsats

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,086	5,252	1	56	,026	4,931	,172		
Quadratic	,086	2,584	2	55	,085	5,008	,133	,004	
Cubic	,092	1,817	3	54	,155	3,963	1,071	-,232	,018

The independent variable is Indremotivasjon.

Model Summary and Parameter Estimates

Dependent Variable: PrestasjonInnsats

Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3

Linear	,090	5,558	1	56	,022	4,796	,205		
Quadratic	,148	4,764	2	55	,012	6,015	-,524	,090	
Cubic	,160	3,441	3	54	,023	7,084	-1,713	,424	-,027

The independent variable is Behovautonomi.

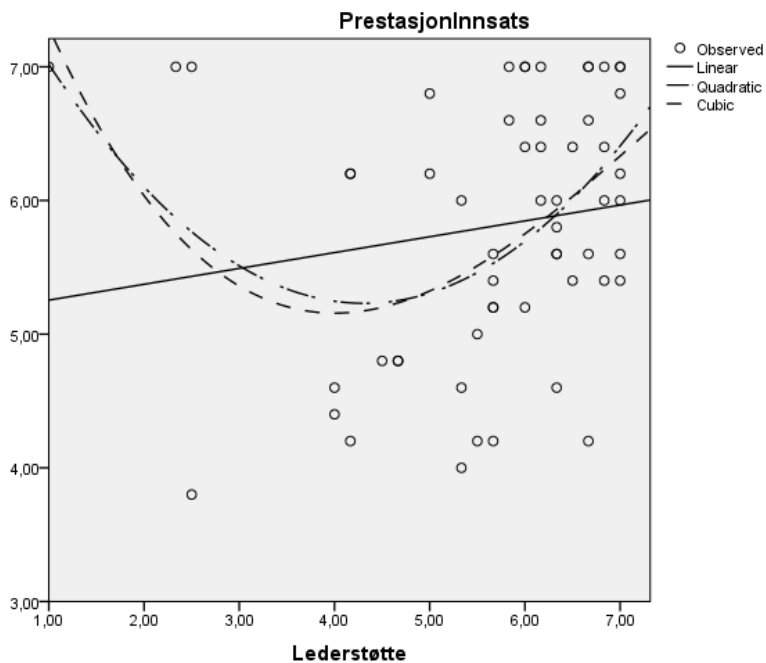
Model Summary and Parameter Estimates

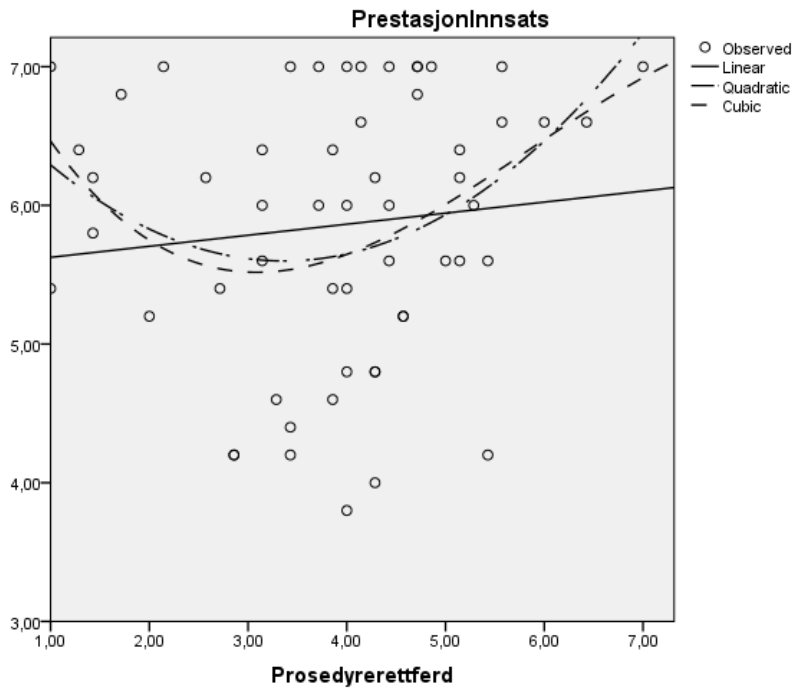
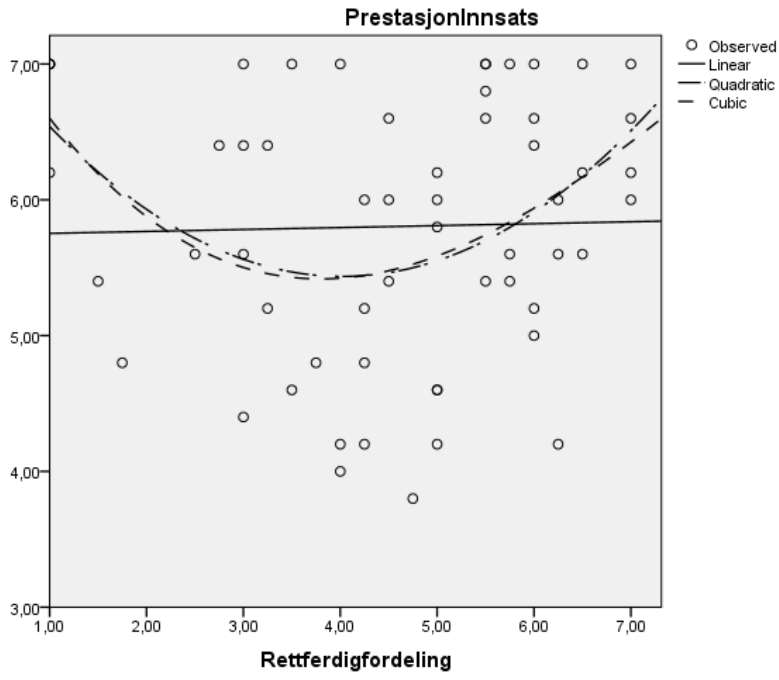
Dependent Variable: PrestasjonInnsats

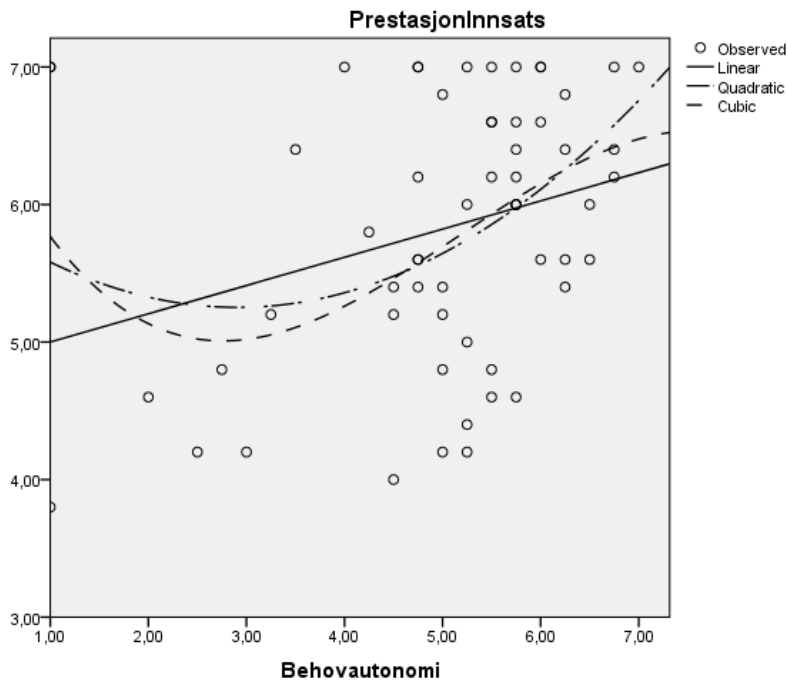
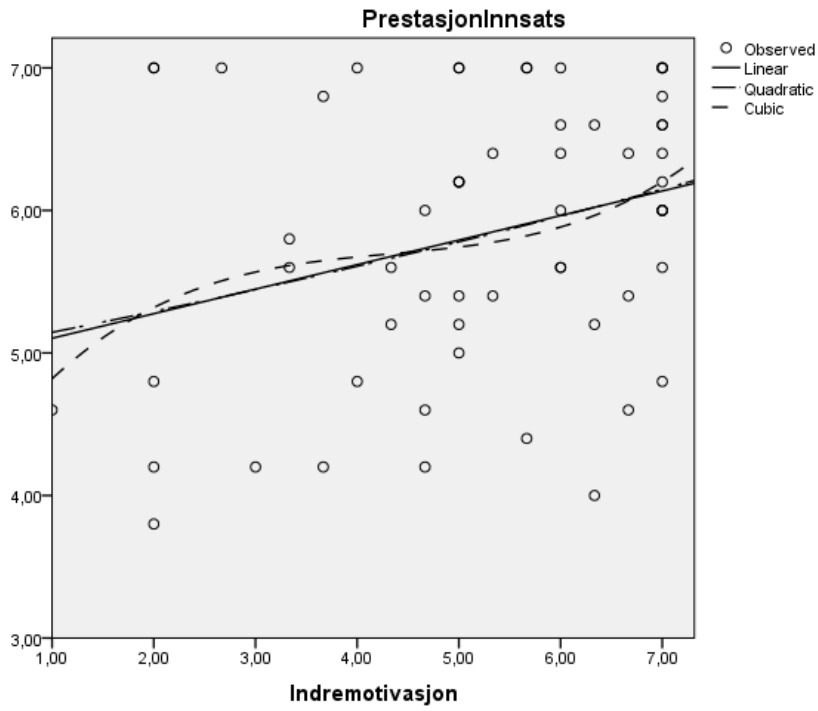
Equation	Model Summary					Parameter Estimates			
	R Square	F	df1	df2	Sig.	Constant	b1	b2	b3
Linear	,019	,829	1	43	,368	5,623	7,230E-7		
Quadratic	,050	1,096	2	42	,344	5,098	3,892E-6	-3,795E-12	
Cubic	,056	,813	3	41	,494	4,860	7,137E-6	-1,420E-11	8,813E-18

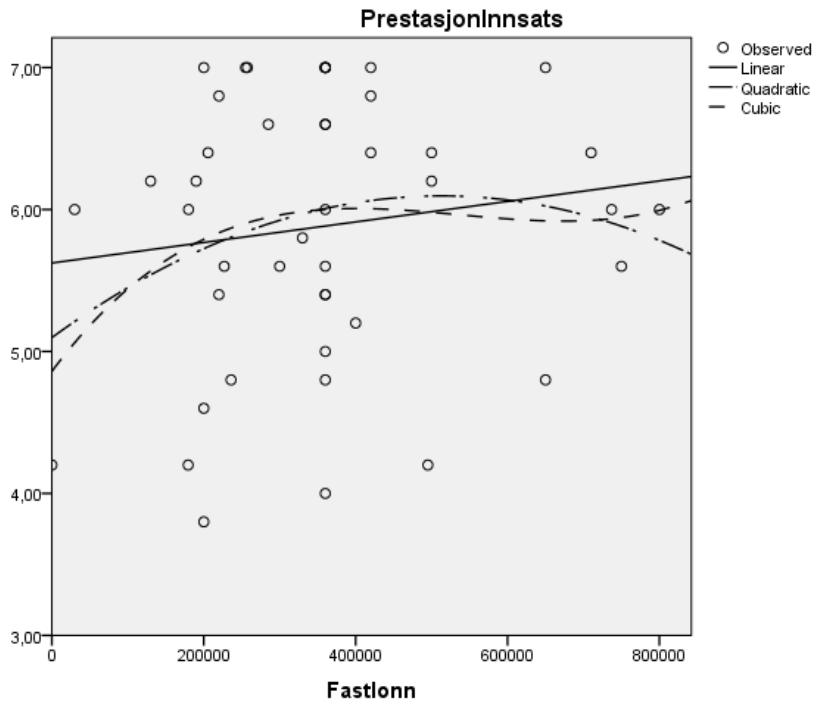
The independent variable is Fastlonn.

Vedlegg 8 – Regresjonsforutsetning 6









Velkommen til spørreundersøkelse og takk for at du deltar!

I forbindelse med svargivningen er det viktig at det er din egen oppfatning som kommer frem. Vanligvis er det svaret som først faller deg inn som representerer din holdning best. Alle spørsmål besvares ved å krysse av for det svaralternativet som passer best. I enkelte tilfeller kan det være slik at du ikke synes noen av alternativene passer helt for deg. Avmerk da for det alternativet som ligger nærmest. Noen av spørsmålene kan kanskje virke lite hensiktsmessige, men vi kan love deg at alle spørsmålene har et formål. Noen av spørsmålene kan kanskje oppfattes som noe personlige, men alle svar vil behandles fortrolig og konfidensielt og vil ikke kunne spores tilbake til deg i publisert materiale. Det er derfor viktig at alle spørsmålene i spørreskjemaet blir besvart.

På forhånd takk for hjelpen!

1) Samtykke

Jeg har mottatt informasjon om studien og er villig til å delta

Ja



9) Hvor mye har du i fast årslønn før skatt (fastlønn som ikke inkluderer bonuser, provisjon, osv.)?

10) Hvor mye mener du at du burde ha i årlig fast årslønn før skatt (fastlønn som ikke inkluderer bonuser, provisjon, osv.)?

11) Blant lønssystemene som følger, hvilket alternativ passer best din arbeidssituasjon?

- Kun fastlønn
- Kun provisjon
- Fastlønn pluss bonus eller provisjon basert på individuelle prestasjoner
- Fastlønn pluss bonus eller provisjon basert på gruppe-/team-/kollektive prestasjoner
- Fastlønn pluss bonus eller provisjon basert på organisasjonens samlede prestasjoner
- Fastlønn pluss profittdeling eller aksjer

12) Hvor mye av den lønnen du mottar er variable (dvs. bonuser, provisjon, aksjeopsjoner, eller annen lønn basert på individuelle prestasjoner, kollektive prestasjoner eller organisasjonens prestasjoner)?:

13) Vennligst indiker hvilke frynsegoder du mottar:

- Forsikringer
- Tilskudd til pensjonsplan
- Firmabil
- Avis
- Betalt telefon
- Betalt internet hjemme



30) Hva er din alder?

31) Kjønn

- Kvinne
- Mann

32) I hvilket selskap jobber du i?

- Broadnet AS
- Maskineriet AS

33) Hvor lenge har du arbeidet for din nåværende arbeidsgiver? (År og måneder)

34) Hvor lenge har du hatt din nåværende stilling? (År og måneder)

35) Hvor mange timer arbeider du i gjennomsnitt per uke?

36) Arbeider du heltid eller deltid?

- Heltid
- Deltid

**Denne informasjonen vises kun i forhåndsvisningen**

Følgende kriterier må være oppfylt for at spørsmålet skal vises for respondenten:

- (
 - (
 - Hvis "Arbeider du heltid eller deltid?" er lik "Deltid"

37) Hvor stor stillingsprosent har du i din deltidsstilling?



38) Denne undersøkelsen vil gå ut i flere omganger. Tror du at du vil delta i neste runde?

Ja Nei

39) Helt til slutt kommer det noen generelle spørsmål knyttet til dine handlinger. De kan kanskje virke litt ufordrende og sensitive, men de er viktige for studiens kvalitet så vær vennlig og svar så ærlig som mulig.

	Svært uenig	Uenig	Noe uenig	Hverken enig eller uenig	Noe enig	Enig	Svært enig
Det hender at jeg lyver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg prøver aldri å dekke over mine feiltrinn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg utnytter aldri noen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noen ganger prøver jeg å ta igjen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det har hendt at jeg har baksnakket venner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg tyvlytter aldri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg stjeler aldri noe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg sladrer aldri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Send

100 % fullført



Anja Olafsen

Institutt for industriell økonomi, markedsføring og jus Handelshøyskolen Høgskolen i Sørøst-Norge

3511 HØNEFOSS

Vår dato: 29.03.2017

Vår ref: 52866 / 3 / AGH

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.02.2017. Meldingen gjelder prosjektet:

52866	<i>Motivasjonelle implikasjoner av lønn</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anja Olafsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.03.2020, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Kjersti Haugstvedt

Agnete Hessevik

Kontaktperson: Agnete Hessevik tlf. 55 58 27 97

Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.



FORMÅL

Formålet er å studere implikasjonene av ulike former for lønn i arbeidslivet for motivasjon, arbeidsrelatert helse og ytelse.

UTVALG

Utvalget er ansatte og ledere i bedrifter. Omtrentlig antall personer i utvalget vil være 1000-5000.

DATAMATERIALETS INNHOLD

Det innhentes opplysninger ved bruk av spørreskjema på tre ulike tidspunkter. For de som deltar i spørreundersøkelsen innhentes også opplysninger om lønn, bonus, provisjon og andre lønnsytelser, om vedkommende slutter i jobben, og det innhentes opplysninger om vedkommendes jobbprestasjon ved at den nærmeste lederen svarer på en del av de samme spørsmålene i spørreundersøkelsen (om medarbeideren). Det behandles personopplysninger om ledere i forbindelse med at leder skal evaluere medarbeiderens jobbprestasjon.

Det behandles sensitive personopplysninger om helseforhold.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivene mottatt 27.03.2017 er hovedsakelig godt utformet. Hvilke opplysninger som innhentes om medarbeideren fra leder og om leder fra medarbeideren må imidlertid presiseres. Vi ber om at det gjøres følgende endringer/tilføyelser:

- På første side av undersøkelsen innhentes det samtykke til at det kan innhentes opplysninger om lønn og arbeidsopphør fra organisasjonen og at leder kan oppgi opplysninger om deltakerens jobbprestasjon ved å besvare noen av de samme spørsmålene. Det er en forutsetning at deltakeren får informasjon om hvilke opplysninger som innhentes fra leder før samtykket gis til dette. Vi ber derfor om at dette flyttes til SISTE side i undersøkelsen, slik at deltakeren da vet hva "noen av de samme spørsmålene" innebærer. Det bør også informeres om hvilken type spørsmål dette gjelder (f.eks. ytelse, motivasjon og/eller arbeidsengasjement).

- Medarbeideren skal oppgi noen vurderinger av sin opplevelse av relasjonen til sin overordnede. Personvernombudet tar høyde for at de vurderinger av nærmeste leder som innhentes ved bruk av spørreskjemaet, kan regnes som tredjepersonsopplysninger. Fordi disse opplysningene kan/skal sammenholdes med de opplysninger leder bidrar med, forutsetter vi at det informeres om tredjepersonsopplysningene i informasjonsskrivet til lederne. Du kan f.eks. i første avsnitt skrive: «Medarbeideren har besvart noen spørsmål om sin opplevelse av relasjonen til sin leder i jobbsammenheng».

- Vi anbefaler at du legger til at man når som helst kan trekke sitt samtykke og at innsamlede opplysninger da

blir anonymisert.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at du etterfølger Høgskolen i Sorost-Norge sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Questback er databehandler for prosjektet. Høgskolen i Sorost-Norge skal inngå skriftlig avtale med Questback om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <http://www.datatilsynet.no/Sikkerhet-internkontroll/Databehandleravtale/>.

PROSJEKTSLUTT

Forventet prosjektslutt er 01.03.2020. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Vi gjør oppmerksom på at også databehandler (Questback) må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Dette inkluderer eventuelle logger og koblinger mellom IP-/epostadresser og besvarelser.

ENDRINGER

Dersom det gjøres endringer i prosjektopplegget fra slik prosjektet er beskrevet i meldeskjemaet, skal dette meldes til personvernombudet i en endringsmelding. Endrings skjema finner du her: <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>.

Vedlegg 11 – Invitasjon til å delta i spørreundersøkelse

Dette er en invitasjon til å delta i et forskningsprosjekt som omhandler implikasjoner av lønnsincentiver i norsk arbeidsliv. Undersøkelsen gjennomføres på vegne av Høgskolen i Sørøst-Norge. Etter avtale går forespørselen ut til alle selgere i utvalgte salgsbedrifter hvor din bedrift har godkjent utsendelse av undersøkelsen.

Deltakelse i forskningsprosjektet foregår ved å svare på et spørreskjema. Spørreskjemaet vil distribueres tre ganger for å kunne kartlegge endringer og for å sikre best mulig kvalitet i de data som samles inn. Spørreskjemaet er delt inn i ulike underdeler som tar for seg studiens ulike områder og i alle delene vil det bli gitt instruksjon om hvordan svargivningen skal skje. I hovedsak vil spørreskjemaet bestå av ulike påstander som det skal tas stilling til i forhold til egen arbeidssituasjon og livssituasjon. I tillegg vil det kartlegges enkelte bakgrunnsspørsmål slik som alder, ansiennitet, osv. Spørreskjemaet vil ta om lag 10 minutter å besvare.

Klikk her for å delta

Da studien vil inkludere flere spørreskjemaer som sendes ut på tre ulike tidspunkt er vi avhengig av å kunne se svarene fra hver enkelt respondent i sammenheng. Vi vil bruke e-postadresser for denne sammenstillingen. Disse vil bli slettet fra datasettet så fort dataene er sammenstilt etter siste datainnsamling. Dataene vil bli lagret på en server på et område som kun prosjektgruppen har tilgang til. Dataene vil bli anonymisert etter at siste del av datainnsamlingen er avsluttet. Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.03.2020, men anonymiseringen av data vil skje fortløpende. I eventuelle publikasjoner er der kun de generelle tendensene i dataene som vil fremkomme og ingenting vil kunne spores tilbake til enkeltpersoner. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS. Det er frivillig å delta i studien, men svarene dine er viktige for studien og vi håper derfor at du tar deg tid til å delta.

Med vennlig hilsen

Steffen Rosendal Engensbakken, Masterstudent

Steffen_Engesbakken@hotmail.com

Anja H. Olafsen, Førsteamanuensis

Anja.Olafsen@usn.no

Hallgeir Halvari, Professor

Hallgeir.Halvari@usn.no

Handelshøyskolen

Høgskolen i Sørøst-Norge