



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Hvordan påvirker lønnstilfredshet den ansattes motivasjon?

Navn: Johanne Rose Kavli Nygård, Shilan
Tahir-Nasabi

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 16.00

Bacheloroppgave

Human Resource Management

BTH1411

Hvordan påvirker lønnstilfredshet den ansattes motivasjon?

Handelshøyskolen BI
Campus Oslo

02.06.2021

Av Shilan Tahir og
Johanne Rose Nygård

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vårt kurs i Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI, Campus Oslo. Å skrive denne bacheloroppgaven under en pandemi har vært krevende, men samtidig både spennende og givende. Bacheloroppgaven er utarbeidet av to studenter i samarbeid med veileder Øyvind Lund Martinsen.

Denne oppgaven indikerer slutten på tre utrolig fine år ved Handelshøyskolen og vi er takknemlige for årene her med dyktige forelesere og flotte medstudenter. Vi vil ta med oss opplevelser og erfaringer videre, og vil se tilbake på denne studietiden som tre av de mest spennende og lærerike årene.

Vi ønsker å gi en stor takk til alle respondentene som deltok i undersøkelsen og som gjorde det mulig å gjennomføre oppgaven. Videre ønsker vi også å rette en takk til foreleserne i kurset Human Resource Management, som gjennom høst- og vårsemesteret har gitt oss verdifull kunnskap som vi har tatt med oss inn i denne oppgaven. Vi ønsker også å takke familie og venner som har bidratt til å dele spørreundersøkelsen videre, samt for støtte og motivasjon gjennom hele oppgaven. Sist, men ikke minst, retter vi en stor takk til vår veileder Øyvind Lund Martinsen, som har vært tilgjengelig og til stor hjelp for oss under hele prosessen. Tusen takk!

Oslo, juni 2021.

Sammendrag

Motivasjon er et sentralt begrep innenfor ledelsesteorien. Enten om vi definerer det som en drivkraft eller et behov, så er motivasjon en intern prosess og en tilstand som ønsker forandring i oss selv eller miljøet rundt oss. Den interne prosessen setter oss i gang, gir retning, opprettholder og bestemmer intensiteten i individets atferd. Lønnstilfredshet kan defineres som den totale mengden av positive eller negative følelser som mennesker har overfor sin belønning (Miceli & Lane, 1991). Det er viktig at organisasjoner har en forståelse av lønnstilfredshet, fordi det videre er avgjørende for å kunne øke ansattes motivasjon og jobbtilfredshet.

Hensikten med denne bacheloroppgaven er å undersøke forholdet mellom lønnstilfredshet og ansattes motivasjon. For å gjøre dette, gjennomførte vi en spørreundersøkelse med 195 respondenter. I spørreundersøkelsen la vi vekt på utsagn rettet mot indre-, ytre- og prososial motivasjon, samt utsagn om turnoverintensjon, og lønn- og jobbtilfredshet.

Drøftingen i denne oppgaven er basert på faglitteratur og tidligere forskning knyttet til temaene for motivasjon, jobb- og lønnstilfredshet, og turnoverintensjon. I tillegg til analyser fra vår egen spørreundersøkelse og studier fra forskere. Videre har vi tatt utgangspunkt i forskjellige hypoteser for å besvare problemstillingen.

Funnene fra våre analyser støttet hypotesene våre, og i tillegg støttes funnene opp av eksisterende studier rundt dette temaet. Vi fant en positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet, og indre- og prososial motivasjon. Det ble også funnet en negativ sammenheng mellom lønnstilfredshet og ytre motivasjon.

Videre forskning kan se mer på sammenheng mellom indre motivasjon og fastlønn, da dette er relevant for organisasjoner. Ofte legger forskning vekt på bonuser og lønn som faktorer for å øke ytre motivasjon. Denne oppgaven viser derimot det motsatte. Fastlønn har i flere tilfeller ikke en positiv sammenheng med ytre motivasjon. Lønn blir ofte tolket som en materiell belønning, istedenfor noe som viser verdien man har i en organisasjon.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Innledning	5
1.0 Teori	6
1.1 Motivasjon	6
1.2 Klassiske motivasjonsteorier	6
1.3 Indre, ytre motivasjon og prososial motivasjon	8
1.4 Sammenheng mellom indre motivasjon, lønn og materiell belønning	10
1.5 Selvbestemmelsesteorien av Deci & Ryan	11
1.6 Jobbtilfredshet og lønnsnivåtilfredshet	14
1.7 Turnoverintensjon	17
2.0 Hypoteser	20
3.0 Metode	21
3.1 Forskningsdesign	21
3.2 Måleinstrument	21
3.3 Rekruttering	24
3.4 Deltakere	24
4.0 Funn og statistisk analyse	26
4.1 Deskriptiv statistikk	26
4.2 Analyser knyttet til problemstilling og hypoteser	28
5.0 Diskusjon	30
5.1 Hypoteser	30
5.2 Praktiske implikasjoner	34
5.3 Begrensninger og videre forskning	34
6.0 Konklusjon	36
7.0 Referanser	37
Tabelliste	
Tabell 1: Demografiske data	20
Tabell 2: Korrelasjonsmatrise	24
Tabell 3: Regresjonsanalyse	25
Tabell 4: Bonferroni korrigerert regresjonsanalyse	26
Figurliste	
Figur 1: Motivasjonskontinuumet	11
Figur 2: Pay level satisfaction	14
Figur 3: Forenklede turnover prediktorer	17

Innledning

Motivasjon er et bredt og spennende tema som har vært forsket på i mange tiår. Motivasjon er drivkraften bak individers handlinger og atferd. Det har vist seg at ansatte som er motiverte jobber mer målrettet, effektivt og er mer fornøyd med arbeidsplassen (Stranden, 2014).

Tall fra Statistisk Sentralbyrå (2020) viste at 88% blant sysselsatte mellom 18-66 år var tilfreds med jobben sin. I tillegg, viste det seg at 85% følte seg ofte eller alltid motivert og engasjert i arbeidet sitt (SSB, 2020). Som følge av koronapandemien, er arbeidsgleden og motivasjonen under press (Ledernytt, 2020). Hva er kilden til at 85% føler seg ofte eller alltid motivert i arbeidet sitt? Kan det ha noe med lønnen å gjøre, eller er det andre faktorer som har sterkere påvirkning? Finnes det en sammenheng mellom lønn og motivasjon? Dette er samfunnsrelevant tematikk som vi ønsker å undersøke nærmere.

Med utgangspunkt i oppgavens formål, ønsker vi å undersøke forholdet mellom lønnstilfredshet og ansattes motivasjon med følgende problemstilling:

Hvordan påvirker tilfredshet med egen lønn den ansattes motivasjon?

For å undersøke dette, har vi utarbeidet og gjennomført en spørreundersøkelse. Resultatene fra denne spørreundersøkelsen vil bli presentert og analysert senere i oppgaven. I tillegg, vil vi benytte oss av flere teoretiske rammeverk innen blant annet indre-, ytre og prososial motivasjon, samt tilfredshet. Noen av teoretikerne vi har valgt å inkludere er Deci & Ryan, Adams, Lawler, Maslow og Herzberg. Teoriene vi har valgt er sentrale innenfor temaene vi belyser og vil hjelpe oss med å svare på problemstillingen.

Oppgaven er delt inn i en struktur over 6 kapitler. Første kapittel tar for seg ulike teorier, samt tidligere forskning. I kapittel 2 legger vi frem hypotesene våre som vi ønsker å undersøke. Kapittel 3 redegjør for metodiske valg, forskningsdesign og utfallsmål. Videre følger kapittel 4, som inneholder analyse av forskningsdataene. Dataene utgjør også oppgavens funn, som blir diskutert i kapittel 5. Til slutt kommer en konklusjon i kapittel 6.

1.0 Teori

1.1 Motivasjon

Motivasjon er et sentralt begrep innenfor ledelsesteorien. Opprinnelig stammer begrepet fra det latinske ordet "movere", som betyr "bevege" (Latham, 2012, s.3). Vi bør forstå motivasjon som "et paraplybegrep ment å fange det tette nettverket av konsepter og deres innbyrdes forhold som ligger til grunn for observerbare endringer i initiering, retning, intensitet og utholdenhet av frivillig handling" (Kanfer et al., 2017: 339, referert i Arnold et al., 2020, s.179). Det er et bredt begrep, og det finnes flere ulike definisjoner på hva motivasjon er. Vi velger å benytte oss av den psykologiske oppfatningen av begrepet for denne oppgaven. Enten om vi definerer det som en drivkraft eller et behov, så er motivasjon en intern prosess og en tilstand som ønsker forandring i oss selv eller miljøet rundt oss. Den interne prosessen setter oss i gang, gir retning, opprettholder og bestemmer intensiteten i individets atferd.

Motivasjon påvirkes av tilfredsstillelse av fysiologiske og psykologiske behov som enten er nødvendige for å opprettholde livet eller som er avgjørende for velvære og vekst. De fysiologiske behovene tilsvarende første nivå i Maslows behovshierarki (Arnold et al., 2020, s.179-180), tjener individet til å opprettholde livet og gir med det tilfredshet. På samme måte, vil de psykologiske behovene som autonomi, mestring og tilhørighet rette oppførselen vår.

1.2 Klassiske motivasjonsteorier

En velfungerende motivasjonsteori må (1) kunne identifisere en utfallsatferd, (2) identifisere hva som driver denne atferden og (3) kunne forklare hvordan driverne for motivasjon jobber sammen i en uformell kjede (Kanfer, 1990, referert i Arnold et al., 2020, s.178). For å kunne holde en slags orden på alle de ulike motivasjonsteoriene, kan vi videre dele de inn i fire kategorier. Disse består av behovsteorier, kognitive teorier, situasjonsteorier og sosiale teorier.

En behovsteori omhandler motivasjon som springer ut fra ulike grunnleggende behov som mennesket har. Kognitive teorier er teorier som ser på motivasjon som et resultat av hva en person forventer – både når det gjelder ytre og indre belønning, samt måloppnåelse og egen ytelse. Situasjonsteorier handler om selve

jobben, og hva som motiverer de enkelte ansatte. Sist har vi sosiale teorier, som har fokus på hvordan opplevd rettferdighet/urettferdighet videre kan påvirke motivasjon. De teoriene som kanskje er mest anerkjent i dag er Maslows behovshierarki, selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan, likeverdsteori av Adams samt Herzbergs tofaktorteori. Alle disse fire tilhører forskjellige motivasjonskategorier.

Maslows behovshierarki (1943, 1954, referert i Arnold et al., 2020, s.179) hevder at det er fem ulike behov for mennesker, som de ønsker å oppfylle i rekkefølge. Fra nederste nivå til øverste, er disse: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, behov for tilhørighet, behov for aktelse og behovet for selvrealisering. Når det ene behovet er tilfredsstilt, vil det neste behovet bli den viktigste atferdsdriften (Arnold et al., 2020, s.179).

Selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan, skriver vi mer om i punkt 1.5.

Likeverdsteorien av Adams (1965) hevder at mennesker sammenligner resultatene kolleger har oppnådd, med seg selv og sine resultater. Dersom en ansatt føler at man får mindre ros og belønning enn det en kollega får, samtidig som de føler at arbeidsmengden og innsatsen er lik, vil dette kunne føre til negative konsekvenser. Dette kan være redusert motivasjon og prestasjon, samt en økning i fravær (Arnold et al., 2020, s.181).

Herzberg (1996, referert i Arnold et al., 2020, s.) sin tofaktorteori skiller mellom to faktorer – motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Hygienefaktorene er faktorer som er ytre for selve arbeidsaktivitetene. Eksempler på hygienefaktorer er lønn, arbeidsforhold og miljø. Dette er faktorer som ikke i seg selv øker graden av tilfredshet, men kan derimot føre til misnøye dersom de ikke er til stede. Videre er motivasjonsfaktorer noe som fører til jobbtildfredshet. Det er faktorer som kompetanse, utfordringer og anerkjennelse. Dersom disse er fraværende, vil det føre til mindre grad av jobbtildfredshet (Arnold et al., 2020, s.187).

1.3 Indre, ytre motivasjon og prososial motivasjon

Forskerne E. L. Deci og R. M. Ryan skiller motivasjon i to kategorier, nemlig ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er motivasjon som springer ut fra belønning eller anerkjennelse. Dette kan for eksempel være bonus, status eller andre frynsegoder som ikke er relatert til selve arbeidet. Fordi hovedfokuset ligger på belønning av resultatet, vil dette ofte ta vekk fokuset fra selve oppgaven. Det har vist seg i forskning at denne type motivasjon resulterer i bedre resultat dersom arbeidsoppgaven blir sett på som enkel og kjedelig.

Ytre motivasjon blir ofte sammenlignet med indre, hvor indre motivasjon ofte favoriseres. Indre motivasjon er motivasjon som bygger på selve arbeidet og gleden man oppnår av å utføre arbeidsoppgavene. Hackman og Oldham (1980, referert i Arnold et al., s.187) presenterte en modell over jobbkarakteristika som består av fem faktorer som skal kunne øke indre motivasjon. Disse fem består av ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, betydning, autonomi og tilbakemelding. Det vil si at indre motivasjon oppnås ofte om mennesket har en interesse eller lidenskap for arbeidet, hvor en kan ta i bruk ferdighetene sine. Dersom oppgaven har betydning, vil man føle at man utgjør en forskjell. Det kan i tillegg være viktig med tilbakemelding fra en leder. Ved å utføre slike viktige oppgaver hvor man får brukt ferdighetene sine, vil man føle på en glede og tilfredshet i seg selv. I tillegg vil en positiv tilbakemelding fra en eventuell sjef, bidra med økt indre motivasjon.

Prososial motivasjon er definert som ønsket om å bruke krefter på å komme andre mennesker til gode (Batson, 1987, referert i Arnold et al., 2020, s.189).

Relasjonelle aspekter ved folks jobber øker deres prososiale motivasjon ved å knytte dem til mottagerne av arbeidet deres (Grant, 2007, referert i Arnold et al., 2020, s.189). Det omhandler den ansattes vilje til å gi tilbake til organisasjonen og andre mennesker, som ofte fører videre til en ekstrarolleatferd. Prososial motivasjon kan føre til flere positive utfall, som å hjelpe sine medarbeidere eller beskytte organisasjonens omdømme, samtidig som en er motivert til å utføre sitt arbeid. Den ansatte oppnår en vilje til å handle på tilbakemelding, samt høyere livstilfredshet.

Hva sier forskning?

Kuvaas et.al (2017, s.246) skriver at indre og ytre motivasjon kan eksistere sammen for et individ, men at de er separate motivasjonsdimensjoner og at innflytelsen fra en vil trolig være dominant. Dette støttes opp av Lemos og Verissimo som fant at indre og ytre motivasjon er uavhengige dimensjoner istedenfor motsatte ender av en enkelt dimensjon (Lemos & Verissimo, 2014, s.936). For eksempel, i en jobb som er mindre iboende tilfredsstillende med intensiver knyttet opp mot bonuser og provisjoner, vil ytre motivasjon være dominerende hos den ansatte (Kuvaas et al., 2017, s.246). Kuvaas et al. (2017, s.246) hevder også at når atferd endres i en retning av ytelsesbetingede intensiver, gjør den det fordi intensivet er fremtredende. Det vil resultere i at ytre motivasjon øker, og indre motivasjon vil avta. På tvers av to studier ble det funnet en negativ sammenheng mellom indre og ytre motivasjon (Dysvik et al., 2013, referert i Kuvaas et al., 2017, s.246).

Adam Grant (2008) gjennomførte en studie hvor han undersøkte sammenhengen mellom indre motivasjon og prososial motivasjon. Resultatene viste at ansatte som opplever høy grad av både indre og prososial motivasjon, viser et høyere nivå av ytelse og produktivitet. Ofte vil arbeidsoppgaver som er ment for å øke den indre motivasjonen, også øke prososial motivasjon. Videre viste analysen at indre motivasjon var positivt korrelert med prososial motivasjon. Flere studier har funnet at lønnstilfredshet er en av de sterke korrelatene til prososial oppførsel (Hendrix & Summers 1991, Folger & Konovsky 1989). Lee (1995) fant også i sin studie at lønnstilfredshet var positivt relatert til ekstrarolleatferd. En tredje studie, gjennomført av Scholl et al. (1987) fant at opplevd grad av jobb- og lønnstilfredshet var signifikant relatert til ekstrarolleatferd.

1.4 Sammenheng mellom indre motivasjon, lønn og materiell belønning

Om belønning fører til konsekvenser for motivasjon er et sentralt spørsmål innen forskning. Kuvaas, Buch og Dysvik (2020) gjorde en studie hvor de undersøkte forholdet mellom mottatt prestasjonslønn og motivasjon. Utvalget i undersøkelsen besto av 304 ansatte fra åtte forskjellige land i Europa. Resultatet av undersøkelsen viste at prestasjonslønn reduserte den indre motivasjonen hos de ansatte. Det samme resultatet fikk en studie gjort av Lepper, Greene og Nisbrett (1973, referert i Diseth, 2019, s.104), hvor de viste at belønning hadde en negativ effekt på den indre motivasjonen. I denne studien viste det seg derimot at det ikke bare var belønningen som hadde skyld i den reduserte motivasjonen, men også at belønningen var forventet. Dersom belønningen er forventet, vil den bli tillagt større betydning (Diseth, 2019, s.104). Det viste seg at de som fikk belønning som en overraskelse, ikke fikk redusert indre motivasjon, men at den ble liggende på samme nivå som tidligere.

En metaanalyse utført av Deci, Ryan og Koestner (1999) fikk også det samme resultatet, hvor materiell belønning hadde en betydelig negativ effekt på indre motivasjon (Diseth, 2019, s.104). På samme måte som i studien gjennomført av Lepper, Greene og Nisbrett, ble den indre motivasjonen redusert når belønningen var forventet. Prestasjonslønn kan uansett føre til økt produktivitet, men ikke økt kvalitet, og som nevnt tidligere, heller ikke økt indre motivasjon. Materiell belønning innebærer en form for kontroll som hemmer autonomi (Diseth, 2019, s.105). Kontrollerte former for motivasjon kan øke atferd på kort sikt, men de undergraver mulighetene for autonom selvkontroll (Kohn, 1999, referert i Diseth, 2019, s.105).

Kuvaas (2006) mener derimot at fastlønn kan ha positive virkninger på indre motivasjon, i motsetning til prestasjonslønn som øker den ytre motivasjonen. Kuvaas (2006) gjennomførte en studie hvor han undersøkte ansattes atferd og holdninger under forskjellige former av lønnsnivå. Studien bygget på akademiske teorier om motivasjon, samt Vrooms forventningsteori (1964). Resultatene i denne

studien, og annen relatert forskning utført av Gardner et al. (2004, referert i Kuvaas, 2006) og Ferraro et al. (2005, referert i Kuvaas, 2006), viser at lønnsnivå kan øke prestasjonen hos de ansatte, samtidig som en økt affektiv forpliktelse. Dette kan være av viktig informasjon for ledere, fordi det kan være med på å redusere antall turnoverintensjoner i organisasjonen. Det blir lagt frem at lønn ofte blir tolket som en måleenhet for verdien man har i organisasjonen, og kompetansen man bidrar med. På bakgrunn av dette, kan lønnsnivå øke den indre motivasjonen og prestasjonen hos de ansatte.

1.5 Selvbestemmelsesteorien av Deci & Ryan

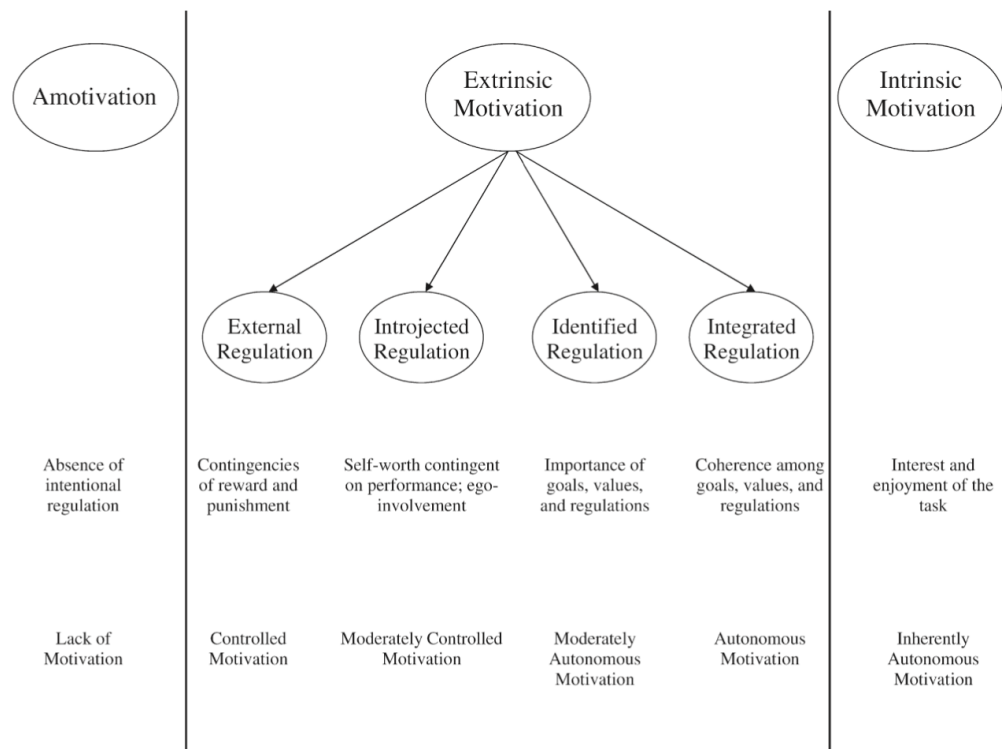
Selvbestemmelsesteorien er en teori om menneskelig motivasjon og har blitt en sentral teori innenfor sitt felt for å forklare hvordan og hvorfor mennesker blir motivert. Teorien skiller blant annet mellom to former for motivasjon, indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon viser til når drivkraften til motivasjonen kommer fra ytre belønninger eller ligger utenfor selve utførelsen av aktiviteten (Knudsen & Ryan, 2005, s.33). I sterk kontrast til dette, refererer indre motivasjon til menneskers naturlige tendens til å engasjere seg i og utføre aktiviteter med bakgrunn i indre belønninger, som glede og tilfredshet knyttet til oppgavene og aktivitetene de utfører (Knudsen & Ryan, 2005, s.33). Ifølge Ryan og Deci, er den ytre motivasjonen lite verdifull da den er kortvarig og trenger stadig nye stimuli for å opprettholde atferden (Ryan & Deci, 2000, s.71).

Teorien, i likhet med Maslow, bygger på hvordan mennesker er laget for å oppfylle visse behov. I motsetning til Maslows teori, bygger selvbestemmelsesteorien på tre indre psykologiske behov: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Selvbestemmelsesteorien antyder at motivert atferd avhenger av i hvilken grad individet er autonomt eller kontrollert. Ifølge Gagne og Deci (2005), knyttes autonom motivasjon opp mot atferd som resultat av en følelse av egen vilje og opplevelsen av valg. I motsetning, er kontrollert motivasjon knyttet opp mot atferd som drives av en følelse av press til handling.

Selvbestemmelsesteorien antar at mennesker drives av ulike typer ytre motivasjon og skiller mellom fire ulike typer. Disse er ytre regulering, introjeksjon, identifisert regulering og integrert regulering. Ytre regulering beskriver atferd for

å tilfredsstillte ytre sosiale eller materialistiske betingelser (Arnold et al., 2020, s.183). Denne type motivasjon forbindes vanligvis med ytre motivasjon der vi utfører en handling for en belønning. Introjeksjon refererer til atferd med bakgrunn i individets behov for å en følelse av stolthet eller unngå en følelse av skam (Arnold et al., 2020, s.183). Introjeksjon er en kontrollert form for motivasjon fordi atferden eller handlingen ikke har blitt fullstendig akseptert av den enkelte (Olafsen, 2018). Identifisert regulering beskriver et individ som aksepterer et eksternt krav med følelse av frihet fordi det er av personlig betydning og i tråd med egne mål. Integrrert regulering innebærer at identifiseringen blir en del av individet ved at verdien av handlingen går overens med andre verdier og mål i arbeidet eller livet.

Motivasjonskontinuumet til Gagne og Deci (2005) beskriver at desto mer en atferd er inkorporert, desto mer vil den bli en del av individet som i sin tur vil gi et bedre grunnlag for autonom selvregulering.



Figur 1: Motivasjonskontinuumet (Gagné & Deci, 2005).

Hva sier forskning?

Van den Broeck og kolleger (2016) gjennomførte en metaanalyse av 99 studier som undersøkte hvordan selvbestemmelsesteorien fungerte i jobben (Arnold et al., 2020, s.183). Metaanalysen la frem at når de tre indre psykologiske behovene blir tilfredsstilt, opplever de ansatte psykologisk vekst og glede. Psykologisk vekst, er ifølge selvbestemmelsesteorien, opplevelsen av nysgjerrighet og utforskende engasjement når de ansatte gjennomfører aktiviteter de liker og synes er interessante (Arnold et al., 2020, s.183).

Flere studier har støttet selvbestemmelsesteorien som en tilnærming til arbeidsmotivasjon i organisasjoner (Gagne & Deci, 2005, s.345). Eden (1975) rapporterte om en negativ sammenheng mellom oppfatningen av ytre belønninger og indre motivasjon blant kibbutzarbeidere. Videre fant Deckop og Cirka (2000) ut at innføringen av merittlønn i en ideell organisasjon førte til redusert følelse av autonomi og egenmotivasjon.

Studier har også funnet sammenhenger mellom autonomistøttende ledelse og positive arbeidsresultater. Autonomistøttende ledelse er definert som ledere som i større grad lar ansatte ta egne valg på arbeidsplassen og hjelper de ansatte med å finne glede i arbeidet fremfor å presse de til å oppføre seg på spesifikke måter. Deci et al. (1989) fant at autonomistøttende ledelse var knyttet til at ansatte var mer fornøyde med jobbene sine, samt et høyere nivå av tillit til konsernledelsen og positive arbeidsrelaterte holdninger. Et annet studie fant at autonomistøttende ledelse førte til større tilfredsstillelse av de tre psykologiske behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi, som i sin tur førte til mer arbeidsglede, høyere ytelse og utholdenhet, og større aksept for organisasjonsendring (Bård et al., 2004, Deci et al., 2001, Deci & Gagne., 2000).

Studier i organisasjoner har støttet påstandene om at autonomistøttende ledelse, fremfor kontrollerende ledelse, fremmer grunnleggende behov, tilfredshet og indre motivasjon som i sin tur blant annet fører til arbeidsglede, positive arbeidsholdninger og psykologisk velvære.

1.6 Jobbtilfredshet og lønnsnivåtilfredshet

Jobbtilfredshet referer til den samlede vurderingen man har om jobben sin (Weiss, 2002, referert i Arnold et al., 2020, s.147). Man oppnår en høy grad av jobbtilfredshet dersom man føler seg fornøyd med arbeidet, samt at det også gir en følelse av mestring. Noen skiller mellom prestasjonsbasert trivsel og forventningsbasert trivsel. Prestasjonsbasert trivsel handler om hvorvidt den ansatte er fornøyd med egen ytelse. Forventningsbasert trivsel omhandler i hvilken grad den ansattes forventninger blir oppfylt. Å være tilfreds med jobben er viktig av flere grunner, både fordi det er knyttet til menneskers mentale helse (Dirlam & Zheng, 2017, referert i Arnold et al., 2020, s.147), men også fordi jobbtilfredshet kan føre til økt motivasjon og bedre prestasjon på jobben (Judge et al., 2017, referert i Arnold et al., 2020, s.147).

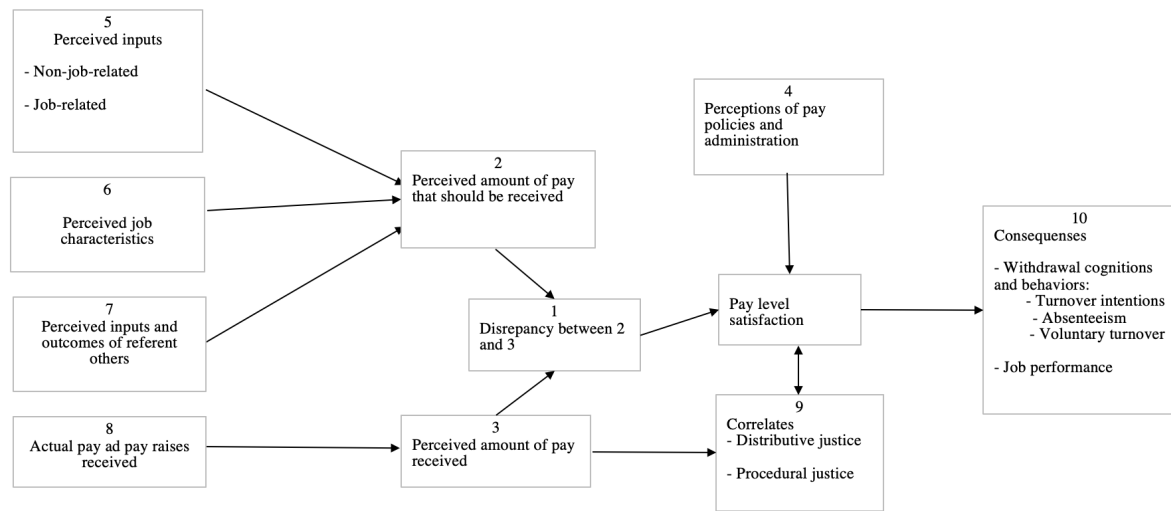
Dersom man ikke oppnår jobbtilfredshet, vil dette føre til misnøye. Dette kan være forårsaket av ulike grunner, som for eksempel bestemte oppgaver og roller, medarbeidere, ledelsen, men også lønn og andre belønninger. Det er i tillegg mulig at personlige problemer kan påvirke graden av jobbtilfredshet, da dette kan føre til svekket prestasjonsevne og motivasjon. Dersom de ansatte er misfornøyd med jobben sin, kan dette føre til flere konsekvenser som vil påvirke prestasjonen på en negativ måte, samt at det kan bli vanskeligere å øke motivasjonen til den ansatte i fremtiden. I verste fall vil den ansatte avslutte sitt arbeidsforhold hos organisasjonen.

Lønn og annen belønning er en faktor som burde vurderes når det kommer til jobbtilfredshet. Dette fordi det ofte reflekterer oppnådd status, samt verdighet. Rynes et al. (2004, referert i Arnold et al., 2020, s.198) har flere ganger lagt vekt på at viktigheten av lønn som motivator ofte undervurderes. Andre teorier har derimot mindre fokus når det kommer til akkurat dette. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil lønn bare være viktig dersom det er en stor motivasjonsfaktor for den ansatte. Herzberg (1966, referert i Arnold et al., 2020, s.198) ser på lønn som en hygienefaktor. Det vil si at dersom et visst lønnsnivå ikke er til stede, vil det føre til mistrivsel. Videre vil det ikke føre til økt trivsel dersom man får mer enn det som er nødvendig for å forhindre mistrivsel.

I Maslows behovshierarki ligger lønn under behovet for sikkerhet, ergo ligger lønn på et lavere nivå i hierarkiet. Dersom lønn er av viktighet for en ansatt, betyr dette at en ikke enda har oppnådd behovet for vekst. Derimot er prestasjon en viktig faktor for jobbtilfredshet, og mange forbinder god lønn med suksess. Videre kan lønn være med på å påvirke hvilken organisasjon en ansatt søker jobb hos.

Lønnstilfredshet kan defineres som den totale mengden av positive eller negative følelser som mennesker har overfor sin belønning (Miceli & Lane, 1991). Forskningen på tilfredshet ved egen lønn er sentral fordi lønnen til de ansatte er en av kostnadene en organisasjon har. Det er viktig at organisasjonen har en forståelse av lønnsnivåtilfredshet fordi det videre kan være med på å øke ansattes motivasjon og jobbtilfredshet. Lønnstilfredshet kan deles inn i to ulike retninger, hvor den ene omhandler lønnstilfredshet som et endimensjonalt begrep, og hvor den andre ser på lønnstilfredshet som et flerdimensjonalt begrep. I denne oppgaven vil vi forholde oss til den førstnevnte retningen, som i all hovedsak handler om hvor tilfreds man er med det oppnådde lønnsnivået.

Williams et al. (2006) satte sammen en modell om lønnsnivåtilfredshet som ble basert på avviksteorien til Lawler og Adams likeverdsteori, samt andre forskningsarbeid. Modellen består av ulike variabler, hvor ramme 1-3 er primærbestemmelser. Ramme 5-7 er faktorer som fører til opplevd fortjent lønn, og ramme 8 er en faktor som fører til mottatt mengde belønning. Ramme 4 og 9 er korrelasjoner for lønnsnivåtilfredshet. Til slutt er ramme 10 konsekvensene for oppnådd nivå av tilfredshet med lønn. Ut fra modellen kan vi altså se hva tilfredsheten ved egen lønn påvirkes av, samt hva det kan føre til.



Figur 2: Pay level satisfaction, Williams et al. (2006), i hovedsak basert på Adams' (1965) likeverdsteori og Lawlers (1971) avviksteori.

Hva sier forskning?

Williams et al. (2006) sin studie på lønnsnivåtilfredshet fikk flere resultater. Det viste seg at lønnsnivåtilfredshet påvirket turnoverintensjonen til en viss grad, derimot var sammenhengen mellom lønnsnivåtilfredshet og prestasjoner relativt svak. Studien viste at lønnsnivåtilfredshet ikke nødvendigvis førte til konsekvenser i ansattes atferd, men heller til deres holdninger. Tilsvarende resultat finner vi i en studie utført av Heneman og Schwab (1985).

Orpen og Bonnici (1990) utførte en studie om lønn og motivasjon, hvor de testet resultatene opp mot Lawlers modell for lønnstilfredshet. De to forskerne fokuserte ikke på indre og/eller ytre motivasjon, men på det de kalte for arbeidsmotivasjon. Resultatet av studien viste en signifikant sammenheng mellom variablene arbeidsmotivasjon og lønnstilfredshet. Cable og Judge (1994) gjennomførte en studie om lønn, hvor analysene av studien viste at lønnstilfredshet kan øke motivasjonen hos ansatte. I nyere tid gjorde Stringer et al. (2011) en studie hvor formålet var å undersøke lønnstilfredshet og motivasjon, samt jobbtildfredshet. De fant en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og lønnstilfredshet, men ingen signifikant sammenheng mellom lønnstilfredshet og ytre motivasjon. I tillegg viste det seg at det var en svært sterk sammenheng mellom lønnstilfredshet og jobbtildfredshet.

Det samme fant Judge et al. (2010), som gjennomførte en metaanalyse for å undersøke forholdet mellom jobb- og lønnstilfredshet. De fant at det var en positiv korrelasjon mellom generell jobbtilfredshet og lønnstilfredshet. Videre fant de et svakt positivt forhold mellom lønnsnivå og jobb- og lønnstilfredshet.

1.7 Turnoverintensjon

For organisasjoner kan arbeidstakernes turnoverintensjon ha betydelige implikasjoner (Arnold et al., 2020, s.161). Implikasjonene er knyttet opp mot kostnadene for å rekruttere og ansette nytt personale, samt å gi opplæring. I tillegg kommer forstyrrelser i teamarbeidet ved utskiftning av personale og å finne ansatte som kan dekke oppgavene til en ny ansatt er funnet. Turnoverintensjon kan også ha positiv effekt ved at det kommer inn nytt personale med nye ideer og entusiasme. Det kan altså være både positivt og negativt, og i tillegg gi en indikasjon på jobbtilfredsheten i en organisasjon. Det er lite som kan gjøres når den ansatte har sluttet i organisasjonen og det er hensiktsmessig å måle intensjonen. Det kan gi organisasjonene et tidlig varsel.

For å bedre forstå de forskjellige mekanismene som driver turnoverintensjon, skiller vi mellom fire typer motivasjonstilstander som vi kan plassere ansatte i. Disse er 1) entusiastiske forlater, 2) motvillig forlater, 3) entusiastisk oppholder og 4) motvillig oppholder. Entusiastisk forlater refererer til mennesker som er misfornøyde med jobben og aktivt søker arbeid eller som på grunn av betydelig endring i livssituasjonen må søke nytt arbeid. Motvillig forlater beskriver arbeidstakere som ønsker å bli i jobben, men som tror de kan være mulige kandidater for en eventuell nedbemanning.

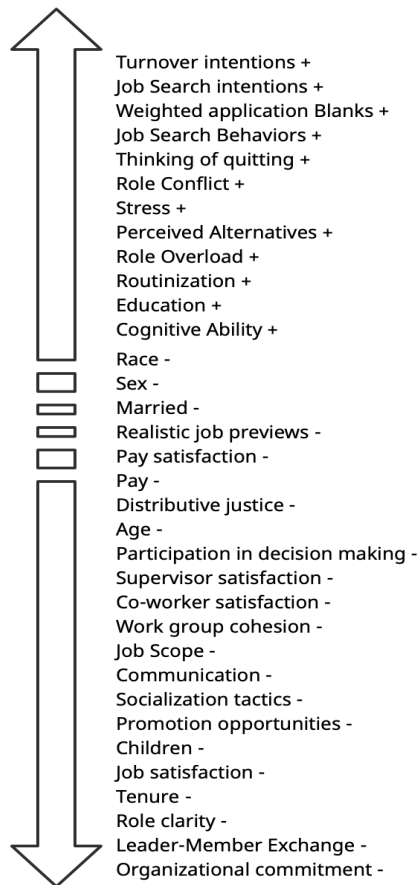
I den tredje kategorien, entusiastisk oppholder, deler vi inn arbeidstakerne i to underkategorier, engasjerte oppholdere og "slakkere". Førstnevnte er de som er fornøyde med arbeidet og arbeidsmiljøet, de er lojale og engasjerte. Slakkere derimot gleder seg ikke over jobben, men de fordelene som følger med og gjør gjerne akkurat nok arbeid. Vi deler også inn motvillig oppholder i to kategorier, fanget opphold og kontraktfestet opphold. Fanget opphold refererer til de som ikke er fornøyd med arbeidet, men som ikke forlater fordi det er få muligheter i arbeidsmarkedet eller til ulempe for livssituasjonen. Kontraktfestet opphold beskriver de som føler at arbeidet ikke levde opp til forventningene, og utfører

arbeidet godt for å unngå å bli sparket, men vil slutte ved arbeidsavtalens slutt (Arnold et al., 2020, s.164).

Hva sier forskning?

Det er gjort funn og blitt utviklet teorier og modeller, som viser hvordan blant annet mangel på tilhørighet og jobbtildfredshet er årsaker til turnoverintensjon. Griffeth et al. (2000) gjennomførte en metaanalyse som en forlengelse av en tidligere metaanalyse. Metaanalysen viste at generell trivsel og jobbtildfredshet var to av de sterkeste prediktorene til turnoverintensjon. Dette støttes opp av Kuvaas og Dysvik (2009) som i sine analyser fant en sterk negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon. De fant også at når ledere og organisasjoner legger til rette for å oppfylle de tre psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien, vil den indre motivasjon redusere sannsynligheten for turnoverintensjon.

Saptoto og A'yunnisa (2015) gjennomførte en studie hvor de så på effekten av lønnstildfredshet på turnoverintensjon. Studien deres viste at lønnstildfredshet var en sterk prediktor for turnoverintensjon, og at det var en negativ sammenheng mellom lønnstildfredshet og turnoverintensjon (2015). Videre ble det også funnet et høyt antall korrelasjoner mellom turnoverintensjon og ulike dimensjoner av lønnstildfredshet. A'yunnisa og Saptoto (2015) konkluderte med at ansatte som er tilfreds med egen lønn, har mindre sannsynlighet for intensjonen om å forlate eller søke ny jobb. Dette støttes opp av Currall et al. (2005) som fant at lønnstildfredshet og turnoverintensjon var negativt korrelert. David Allen (2008) publiserte en rapport som presenterer hovedfunn innenfor forskning på årsakene til turnover. I rapporten presenterer Allen (2008) en modell som fanger opp turnover prediktorene rangert fra sterkest til svakest. I figur 3 under er modellen forenklet, et pluss indikerer at variabelen har en positiv effekt på turnover og i motsetning indikerer minus at variabelen har negativ effekt på turnover.



Figur 3: Forenklede turnover prediktorer (Allen et al., 2008).

2.0 Hypoteser

For å forstå resultatet av undersøkelser, vil det i de fleste tilfeller være hensiktsmessig å utvikle hypoteser for mulige sammenhenger. En hypotese er en antagelse som det er mulig å teste empirisk. Hypotesene vi har inkludert er basert på hvilke resultater vi tror vi vil få basert på valgt teoretisk litteratur. Når vi skal gjennomføre hypotesetesten vil vi bruke dataene fra spørreundersøkelsen og de statistiske analysene som grunnlag. Før hypotesetesten gjennomføres, er det nødvendig å formulere en null- og alternativ hypotese, H_0 og H_A . Nullhypotesen bygger på antagelsen om at det ikke finnes en sammenheng mellom variablene som testes. I motsetning, vil alternativhypotesen vise en sammenheng.

H_A^1 : Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har høyere grad av indre motivasjon.

H_A^2 : Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har høyere grad av jobbtilfredshet.

H_A^3 : Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har lavere grad av turnoverintensjon.

H_A^4 : Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har lavere grad av ytre motivasjon.

H_A^5 : Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har høyere grad av prososial motivasjon.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Oppgaven er en kvantitativ undersøkelse av hvordan motivasjon blir påvirket av tilfredshet ved egen lønn. Ved å benytte oss av spørreundersøkelse som metode, fikk vi samlet inn talldata som vi videre brukte i statistiske analyser og for å forklare sammenhenger. Formålet med spørreundersøkelsen var å finne ut gjennom statistiske analyser om dataen stemmer overens med hypotesene.

Noen av svakhetene ved en spørreundersøkelse er at respondentene kan gi mangelfulle svar, enten fordi de ikke har særlig interesse for temaet eller raser gjennom undersøkelsen på grunn av liten tid, og med det ikke leser godt nok gjennom spørsmålene.

3.2 Måleinstrument

Vi benyttet oss av programvaren Qualtrics XM for å opprette spørreundersøkelsen og for å innhente data. I utarbeidelsen av spørreundersøkelsen, har problemstillingen vært avgjørende for hvilke spørsmål vi har valgt å vektlegge. Spørreundersøkelsen besto av en rekke utsagn knyttet til indre-, ytre- og prososial motivasjon, samt jobb- og lønnstfredshet, og turnoverintensjon. I tillegg ble det i starten av spørreundersøkelsen inkludert spørsmål knyttet til respondentenes demografi slik som alder, kjønn og høyeste fullførte utdanning. For å svare på utsagnene, brukte vi en Likert-skala fra 1-7, hvor 1 vil være svært enig, 4 er verken enig eller uenig, og 7 er svært uenig. Bakgrunnen for at vi valgte denne skalaen, er fordi det vil gi oss mer nøyaktige svar da respondentene får flere alternativer å velge mellom som reflekterer deres meninger.

3.2.1 Indre motivasjon

De første utsagnene etter demografisk data var knyttet opp mot indre motivasjon. Som nevnt i teoridelen, bygger indre motivasjon på selve arbeidet og gleden man oppnår av å utføre arbeidsoppgavene. I spørreundersøkelsen inngår det 6 utsagn som omhandler indre motivasjon. Spørrebatteriet er utarbeidet av Kuvaas og Dysvik (2009). Utsagnene vi inkluderte er som følger:

- «mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min»
- «det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har»

- «jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull»
- «jobben min er veldig spennende»
- «jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende»
- «av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg».

3.2.2 Ytre motivasjon

Ytre motivasjon er motivasjon som springer ut fra belønning eller anerkjennelse. Dette kan for eksempel være bonus, status eller andre frynsegoder som ikke er relatert til selve arbeidet. Vi inkluderte fire utsagn om ytre drivkraft. Utsagnene kommer fra Kuvaas og Dysvik (in press). Variabelen besto av følgende utsagn:

- «dersom jeg skal legge inn en ekstra innsats i jobben min skal jeg ha betalt for det»
- «for meg er det viktig å ha en «gulrot» å strekke meg etter for å gjøre en god jobb»
- «økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min»
- «dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb».

3.2.3 Prososial motivasjon

Deretter tok vi med variabelen for prososial motivasjon. Som vi har vært inne på tidligere, er prososial motivasjon definert som ønsket om å bruke krefter på å komme andre mennesker til gode. Respondentene ble stilt fire utsagn knyttet til prososial motivasjon. Utsagnene er hentet fra AFF's lederundersøkelse fra 2011 (*ledere om ledelse*, 2012). Her hadde vi en felles overskrift som for alle utsagnene, hvor det sto følgende «jeg er motivert til jobben min fordi ...».

Deretter kom utsagnene:

- «fordi jeg bryr meg om å være til nytte for andre gjennom mitt arbeid»
- «fordi jeg ønsker å hjelpe andre gjennom mitt arbeid»
- «fordi jeg ønsker å ha en positiv innvirkning på andre»
- «fordi det er viktig for meg å gjøre noe godt for andre gjennom mitt arbeid».

3.2.4 Lønnstilfredshet

Lønnstilfredshet kan defineres som den totale mengden av positive eller negative følelser som mennesker har overfor sin belønning. Vi valgte ut 6 spørsmål som var relevant for vår oppgave, fra en undersøkelse som opprinnelig besto av 18. Spørsmålene er laget av Heneman og Schwab (1985). Denne variabelen er satt opp lignende prososial motivasjon, hvor det sto «hvor fornøyd er du med ...», etterfulgt av flere spørsmål. Disse lyder som følger:

- «din grunnlønn»
- «de tilleggsgoder du mottar utover din grunnlønn»
- «din seneste lønnsøkning»
- «mulighetene dine nærmeste overordnede har til å påvirke din lønn»
- «lønningene i andre stillinger i organisasjonen»
- «informasjonen organisasjonen gir angående lønnsforhold som angår deg».

3.2.5 Jobbtilfredshet

Videre ville vi gjerne vite hvor tilfreds respondentene var med jobben sin, og valgte derfor å inkludere variabelen jobbtilfredshet. Jobbtilfredshet referer til den samlede vurderingen man har om jobben sin. Variabelen besto av 3 utsagn som er utarbeidet av Camman, Fichman, Jenkins og Klesh (1979). Vi valgte derimot bare å bruke to av utsagnene, fordi to av de var såpass like. Det tredje utsagnet som vi ikke inkluderte var “generelt liker jeg å jobbe her”. Utsagnene vi brukte var som følger:

- «alt i alt er jeg fornøyd med jobben min»
- «generelt liker jeg ikke jobben min».

3.2.6 Turnoverintensjon

For å kunne danne oss et bilde over hvor mange som faktisk hadde planer om å slutte i jobben sin fremover, tok vi i tillegg med variabelen turnoverintensjon. De fem utsagnene er utarbeidet av Kuvaas (2006). Utsagnene lyder som følger:

- «jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb»
- «jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året»
- «jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året»
- «jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige»
- «jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene».

3.3 Rekruttering

Vi valgte å distribuere spørreundersøkelsen på sosiale medier som en elektronisk lenke, og i all hovedsak på plattformen Facebook. Deretter fikk vi familie og venner til å dele lenken videre, slik at utvalget ble større.

Deltakerne måtte på første side samtykke til bruk av resultatet i denne oppgaven. Dersom de ikke samtykket, ble de sendt ut av spørreundersøkelsen. Vi valgte å sette opp spørreundersøkelsen på en slik måte, at respondenten måtte svare på spørsmålet, før en fikk gå videre til det neste. Deltakerne kunne derimot avslutte undersøkelsen underveis dersom de ønsket det. Disse svarene ble ikke videre vurdert i analysen.

3.4 Deltakere

Det resulterte til slutt i 195 fullverdige svar på undersøkelsen, samt 96 personer som begynte, men som avsluttet før ferdig. Som nevnt tidligere, ble ikke disse videre vurdert i analysen. Respondentene besto av 140 kvinner, som tilsvarer 71,8%. Det vil videre si at 55 av respondentene var menn, altså 28,2%. Gjennomsnittsalderen til respondentene er $30,8 \approx 31$ år, hvor den yngste var 18 år og den eldste var 75 år.

Respondentene fikk spørsmål om høyeste fullførte utdanning, hvor 5 av respondentene kun hadde fullført grunnskolen. 60 personer fullførte videregående, og startet i arbeid etter det. Deretter kommer den største gruppen av respondentene, de som hadde fullført høyskole/universitet på 1-3 år. Denne gruppen består av 101 personer. Videre var det 29 personer som hadde fullført høyskole/universitet på 3-6 år. Ingen av respondentene hadde doktorgrad.

146 av respondentene var fast ansatt, og dermed var 49 personer i et midlertidig ansettelsesforhold. Når det gjelder ansettelsesforhold, var det 52 personer som svarte at de hadde flere ansettelsesforhold. De 143 resterende hadde kun ett ansettelsesforhold.

Deltakerne ble også bedt om å oppgi årslønn, på et skjema fra 0 til 1.500.000+, i inkremitter på 249.999. Det var 72 personer som svarte at de hadde en lønn på 0-249.999. En av grunnene til at dette var den største gruppen, kan ha noe å gjøre

med at flere som svarte er studenter med deltidsjobb. Neste gruppe besto av 51 personer som svarte 250.000-499.999. Følgende var det 50 personer som oppga 500.000-749.999 som sin årslønn. Deretter en litt mindre gruppe på 12 personer som tjente 750.000-999.999 i året. 4 av respondentene svarte at de hadde en årslønn på 1.000.000-1.249.999, og 1 person oppga 1.250.000-1.499.999 som sin årslønn. Videre hadde vi en liten økning, hvor 5 personer oppga 1.500.000+ som sin årslønn.

	Antall	Prosent
<u>Kjønn</u>		
Kvinne	140	71,8%
Mann	55	28,2%
<u>Høyeste fullførte utdanning</u>		
Grunnskole	5	2,6%
Videregående	60	30,8%
Høyskole/Universitet 1-3 år	101	51,8%
Høyskole/Universitet 4-6 år	29	14,9%
Doktorgrad	0	0%
<u>Ansettelsesforhold</u>		
Fast	146	74,9%
Midlertidig	49	25,1%
<u>Flere ansettelsesforhold</u>		
Ja	52	26,7%
Nei	143	73,3%
<u>Årslønn</u>		
0-249.999	72	36,9%
250.000-499.999	51	26,2%

500.000-749.999	50	25,6%
750.000-999.999	12	6,2%
1.000.000-1.249.999	4	2,1%
1.250.000-1.499.999	1	0,5%
1.500.000+	5	2,6%

Tabell 1: Demografiske data.

4.0 Funn og statistisk analyse

4.1 Deskriptiv statistikk

Videre gjennomførte vi en analyse av svarene i programvaren SPSS, hvor vi brukte Cronbach's Alpha til å teste reliabiliteten til de ulike spørsmålene.

Reliabiliteten skal ligge på en skala mellom -1 og 1, hvor 0,7 og oppover er bra (Gripsrud, et al., 2016, s. 215). Den burde derimot ikke ligge på 1 nøyaktig, fordi dette tilsier at de ulike utsagnene måler det samme.

Korrelasjon kan defineres som samvariasjon mellom svarene på hvert enkelt utsagn (Gripsrud, et al., 2016, s.141). I korrelasjonsmatrisen under, har vi gjennomført en analyse av alle variablene som fremgår av undersøkelsen. Videre har vi inkludert gjennomsnitt og standardavvik i matrisen. I tillegg inkluderte vi Cronbach's Alpha i parentes bak motivasjonsvariablene og jobb- og lønnstilfredshet.

Av korrelasjonsmatrisen kan vi se en negativ sammenheng mellom jobbtilfredshet og turnoverintensjon (-,609). Som nevnt tidligere i oppgaven, viste metaanalysen til Griffeth et al. (2000) at jobbtilfredshet var en av de sterkeste prediktorene til turnoverintensjon. Dette støttes også opp av Allen (2010) som publiserte en rapport med hovedfunn innen forskning på turnover. Rapporten viste at jobbtilfredshet hadde en negativ effekt på turnoverintensjon. Videre kan vi se av korrelasjonsmatrisen at det er en negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon (-,657). Dette støttes opp av Kuvaas og Dysvik (2009) som fant en sterk negativ sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon, denne sammenhengen er også signifikant.

Korrelasjonen mellom turnoverintensjon og lønnstilfredshet er negativ på $-.452$. I motsetning fant Griffeth i sin forskning at det er en svak korrelasjon mellom turnoverintensjon og lønnstilfredshet på $-.08$. Griffeth trekker fram at lønnstilfredshet og lønnsnivå er to av de svakeste prediktorene for turnoverintensjon. I tabellen er det en svak positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon, som er signifikant på et 99% signifikansnivå. Studien fra Kuvaas (2006) bygger opp under dette, hvor resultatet viste at det var en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og lønn. Samtidig kan vi se en svak negativ korrelasjon mellom lønnstilfredshet og ytre motivasjon, som også er signifikant.

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Kjønn														
2 Alder	13,83	12,71	-,136											
3 Utdanning	2,79	,72	-,025	,150*										
4 Ansettelsesforhold	1,25	,44	,127	-,291**	,005									
5 Flere ansettelsesforhold	1,73	,44	,009	,146**	,033	-,159*								
6 Årslønn	2,22	1,32	-,337**	,644**	,207**	-,430**	,145*							
7 Indre motivasjon	2,53	1,21	,111	-,229**	-,102	,193**	,026	-,329**	(,92)					
8 Ytre motivasjon	3,56	1,26	-,152*	-,024	-,075	,032	-,147*	,043	-,218**	(,732)				
9 Prosocial motivasjon	2,24	1,17	-,058	-,05	,059	,041	,019	,027	,553**	-,132	(,96)			
10 Lønnstilfredshet	3,97	1,22	,241**	-,063	,142*	,058	-,006	-,229**	,318**	-,240**	,144*	(,849)		
11 Jobbtildfredshet	2,32	1,37	,218**	-,072	,019	,02	,116	-,156*	,688**	-,371**	,419**	,458**	(,742)	
12 Turnoverintensjon	4,57	1,76	-,195**	,334**	-,038	-,337**	,043	,435**	-,657**	,172*	-,296**	-,452**	-,609**	(,898)

Tabell 2: Korrelasjonsmatrise.

* $p < ,05$

** $p < ,01$

Vi kan se i tabellen at alle Cronbach's Alpha verdiene ligger mellom 0,732 og 0,960. Reliabiliteten burde ligge på 0,7 og oppover, men ikke nøyaktig 1. På bakgrunn av dette, er vi fornøyd med reliabiliteten til spørsmålene.

4.2 Analyser knyttet til problemstilling og hypoteser

		Indre		Ytre		Prososial		Jobbtilfredshet	Turnoverintensjon		
Steg 1	Kjønn	0,007	-0,041	-0,144	-0,11	-0,046	-0,076	0,181*	0,11	-0,062	0,001
	Alder	-0,028	-0,061	-0,064	-0,04	-0,11	-0,131	0,02	-0,03	0,099	0,143
	Utdanning	-0,042	-0,099	-0,086	-0,046	0,054	0,018	0,051	-0,034	-0,116	-0,041
	Ansettelsesforhold	0,068	0,088	0,067	0,053	0,056	0,068	-0,06	-0,031	-0,171*	-0,196**
	Årslønn	-0,271**	-0,178	0,082	0,016	0,095	0,153	-0,145	-0,007	0,301**	0,178*
Steg 2	Lønnstilfredshet		0,239**		-0,209**		0,183*		0,435**		-0,385**
	Rsq	0,114	0,188	0,035	0,073	0,016	0,045	0,06	0,225	0,238	0,367
	Rsq change		0,075		0,038		0,029		0,165		0,129
	F	4,849	7,271	1,39	2,483	0,625	1,493	2,432	9,104	11,792	18,17

Tabell 3: Regresjonsanalyse.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

HA¹: Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har høyere grad av indre motivasjon.

Vi kan se i regresjonsanalysen at indre motivasjon og lønnstilfredshet har en positiv sammenheng. I tillegg er sammenhengen signifikant på et 99% signifikansnivå, og vi kan derfor beholde HA¹.

HA²: Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har høyere grad av jobbtilfredshet.

Regresjonsmodellen viser en positiv sammenheng på 0,435 mellom variabelen jobbtilfredshet og lønnstilfredshet. Den er signifikant på et 99% signifikansnivå, og dermed beholder vi HA².

HA³: Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har lavere grad av turnoverintensjon.

Vi ser av regresjonsanalysen at det er en negativ sammenheng mellom lønnstilfredshet og turnoverintensjon. Variabelen er videre signifikant på 99% signifikansnivå. Vi forkaster med det H₀ til fordel for HA³.

*HA⁴: Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn,
har lavere grad av ytre motivasjon.*

Regresjonsanalysen viser en negativ sammenheng mellom variablene lønnstilfredshet og ytre motivasjon. Vi ser også at variabelen er signifikant på et 99% signifikansnivå. Vi konkluderer derfor at H0 forkastes til fordel for HA⁴.

*HA⁵: Respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn,
har høyere grad av prososial motivasjon.*

Regresjonsanalysen viser at det er en positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og prososial motivasjon. Variabelen er signifikant på et 95% signifikansnivå. Dermed kan vi konkludere med at H0 forkastes til fordel for HA⁵.

For å kontrollere for type 1 feil, gjennomførte vi en Bonferroni korreksjon. Vi gjennomførte korreksjonen for p-verdier på henholdsvis 0,05 og 0,01 med fem tester som ga oss et faktisk signifikansnivå på 0,01 og 0,002.

		Indre		Ytre		Prososial		Jobbtilfredshet	Turnoverintensjon		
Steg 1	Kjønn	0,007	-0,041	-0,144	-0,11	-0,046	-0,076	0,181	0,11	-0,062	0,001
	Alder	-0,028	-0,061	-0,064	-0,04	-0,11	-0,131	0,02	-0,03	0,099	0,143
	Utdanning	-0,042	-0,099	-0,086	-0,046	0,054	0,018	0,051	-0,034	-0,116	-0,041
	Ansettelsesforhold	0,068	0,088	0,067	0,053	0,056	0,068	-0,06	-0,031	-0,171	-0,196*
	Årslønn	-0,271*	-0,178	0,082	0,016	0,095	0,153	-0,145	-0,007	0,301**	0,178
Steg 2	Lønnstilfredshet		0,293**		-0,209*		0,183		0,435**		-0,385**
	Rsq	0,114	0,188	0,035	0,073	0,016	0,045	0,06	0,225	0,238	0,367
	Rsq change		0,075		0,038		0,029		0,165		0,129
	F	4,849	7,271	1,39	2,483	0,625	1,493	2,432	9,104	11,792	18,17

Tabell 4: Bonferroni korrigeret regresjonsanalyse.

*p<,01

**p<,002

Resultatene av korreksjonen viste at sammenhengen mellom indre motivasjon og årslønn i modell 1 ble korrigeret, hvor den er signifikant med en p-verdi på 0,01. Lønnstilfredshet og indre motivasjon viste seg å være like signifikant som tidligere. Videre viste Bonferroni korreksjonen at sammenhengen mellom lønnstilfredshet og ytre motivasjon fortsatt er signifikant, men denne gangen med p-verdien 0,01. Tidligere var sammenhengen mellom lønnstilfredshet og prososial

motivasjon signifikant på et 95% signifikansnivå. I den korrigerede modellen fremkommer det at den ikke lenger er signifikant.

Kjønn og jobbtilfredshet er etter korreksjonen ikke lenger signifikant. Bonferroni korreksjonen viser at i modell 1 er ikke ansettelsesforhold lenger signifikant for turnoverintensjon. Ansettelsesforhold er fortsatt signifikant med p-verdi 0,01, i motsetning til årslønn som ikke lenger er signifikant. Bonferroni korreksjonen viser også at sammenhengen mellom lønnstilfredshet og turnoverintensjon forblir like signifikant som i tidligere regresjonsanalyse.

5.0 Diskusjon

Formålet med oppgaven var å finne ut hvordan lønnstilfredshet påvirker de ansattes motivasjon. I dette kapitlet vil vi legge frem relevante funn i forhold til hypotesene og diskutere rundt disse. Vi vil ta i bruk både teori og egne resultater av spørreundersøkelsen, samt statistiske analyser. Til slutt vil vi også legge frem eventuelle praktiske implikasjoner og begrensninger.

5.1 Hypoteser

Den første hypotesen gikk ut på å finne ut om det var en positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon. I forkant av analysene forventet vi at det skulle være en positiv sammenheng mellom disse variablene, på bakgrunn av teorien vi har valgt å forholde oss til i denne oppgaven. Som nevnt i punkt 1.4 utførte Kuvaas (2006) en studie hvor han undersøkte ansattes holdninger, samt atferd, under forskjellige former av lønnsnivå. Resultatet viste at lønn faktisk kunne øke de ansattes prestasjoner og indre motivasjon. Grunnen til dette kan være fordi mange anser sitt oppnådde lønnsnivå som en refleksjon av sin verdi i et selskap. Dersom man besitter en spesiell type kompetanse som er svært ettertraktet, blir dette ofte reflektert i lønnsnivå.

Ifølge studien utført av Orpen og Bonnici (1990), viste resultatet at det var en signifikant sammenheng mellom arbeidsmotivasjon og lønnstilfredshet. Det samme resultatet fikk studien til Cable og Judge (1994). Av regresjonsanalysen i oppgaven vår fremkommer det en positiv signifikant sammenheng mellom indre motivasjon og lønnstilfredshet. Singer et al. (2011) gjennomførte en studie hvor

de også fant en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og lønnstilfredshet. Studien til Williams et al. (2006) viste derimot at lønnsnivå ikke nødvendigvis førte til konsekvenser i ansattes atferd, men heller til deres holdninger.

I punkt 1.1 fremkommer det at motivasjon bestemmer intensiteten i individets atferd. Ifølge studien til Williams et al. (2006) var det holdningene til de ansatte som fikk konsekvenser, og ikke nødvendigvis motivasjon – som anses å være en drivkraft til atferd. Dette argumenterer mot de andre studiene som viser at motivasjon blir påvirket av lønnstilfredshet. I vår oppgave har vi lagt vekt på fastlønn og ikke prestasjonslønn, som fort kunne endret resultatet. Flere studier, som nevnt i 1.4, har vist at prestasjonslønn kan ha en negativ effekt på indre motivasjon, fordi det hemmer autonomi. Altså påvirker prestasjonslønn indre motivasjon på en negativ måte, i motsetning til det fastlønn gjør.

På bakgrunn av analysen vi har gjennomført, samt teorier, kan vi konkludere med at det er en positiv signifikant sammenheng mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon.

I den andre hypotesen undersøkte vi om det var en positiv sammenheng mellom respondentene som var høyt tilfreds med egen lønn og jobbtilfredshet. På bakgrunn av teoriene vi har inkludert i oppgaven og funn i tidligere studier, forventet vi at sammenhengen mellom lønnstilfredshet og jobbtilfredshet var positiv.

Funnene i analysene våre kan forklares av teoriene vi har trukket frem i oppgaven. Rynes et al. (2004) mente at lønn som motivator ofte undervurderes. Herzberg (1966) hevdet at lønn er som en hygienefaktor, og dersom den ikke er til stede vil det føre til mistriksel. Vi fant også av teorien at misnøye med lønn og andre belønninger, kan være årsaker til lav grad av opplevd jobbtilfredshet.

Ifølge studien til Didham et al. (2011), er sammenhengen mellom lønnstilfredshet og jobbtilfredshet svært sterk. Dette innebærer at dersom en ansatt er tilfreds med lønnen, vil jobbtilfredsheten også øke deretter, og motsatt. Dommer et al. (2010) fikk det samme resultatet i sin metaanalyse da de undersøkte forholdet mellom jobb- og lønnstilfredshet. De fant en positiv korrelasjon mellom de to variablene. Korrelasjonsmatrisen vår i punkt 4.1 viste i likhet med Dommer et al. (2010) en

positiv korrelasjon mellom lønns- og jobbtilfredshet. Vi kan trekke konklusjonen om at det er en signifikant positiv sammenheng mellom respondentene som var høyt tilfreds med egen lønn og graden av opplevd jobbtilfredshet.

I den tredje hypotesen ønsket vi å undersøke om respondentene som var høyt tilfreds med egen lønn, hadde en lavere grad av turnoverintensjon. I forkant av analysene vi gjennomførte, forventet vi å finne en negativ sammenheng mellom lønnstilfredshet og turnoverintensjon på bakgrunn av tidligere studier og teorier rundt dette teamet.

En av motivasjonstilstandene vi kan plassere ansatte i omhandler entusiastiske oppholdere, dette er ansatte som er fornøyde med arbeidet og arbeidsmiljøet. Ansatte som er entusiastisk oppholdere vil i større grad være tilfreds med jobben, som i sin tur vil resultere i at de er fornøyde med lønnen sin. Korrelasjonsmatrisen tidligere i oppgaven vår viste en positiv sammenheng mellom jobb- og lønnstilfredshet. I tillegg, fant Griffeth et al. (2000) i sin metaanalyse at jobbtilfredshet var et av de sterkeste prediktorene til turnoverintensjon. Vi kan derfor trekke en sammenheng mellom jobb- og lønnstilfredshet, og turnoverintensjon.

Funnene våre kan sammenlignes med studien A'yunnisa & Saptoto (2015) gjennomførte, hvor de fant at lønnstilfredshet var en sterk prediktor for turnoverintensjon og konkluderte med at ansatte som er tilfreds med egen lønn har mindre sannsynlighet for å aktivt søke annen jobb. Vi kan også trekke frem resultatene fra Currall et al. (2005) sin studie som også fant et negativt korrelert forhold mellom lønnstilfredshet og turnoverintensjon. På bakgrunn av våre analyser og tidligere studier kan vi konkludere med at respondentene som er høyt tilfreds med egen lønn, har lavere grad av turnoverintensjon.

I vår fjerde hypotese, ville vi prøve å finne ut om de respondentene som var tilfreds med egen lønn, hadde lavere grad av ytre motivasjon. Bakgrunnen for denne hypotesen, var teorien og studiene som ble skrevet om i punkt 1.3. Det ble funnet en negativ sammenheng mellom ytre og indre motivasjon (Dysvik et al., 2013, referert i Kuvaas et al., 2017, s.246). Kuvaas et al. (2016) mener at ytre og indre motivasjon kan eksistere sammen, men at ofte vil én av de dominere.

Som nevnt i 1.4, gjorde Lepper, Greene og Nisbrett (1973) en studie som viste at belønning hadde negativ effekt på indre motivasjon. En viktig faktor var også at belønningen var forventet. Dersom man forventer en viss belønning, vil indre motivasjon gå ned, samt ytre motivasjon gå opp. Vi kan igjen bringe frem undersøkelsen gjort av Orpen og Bonnici (1990). Siden de ikke la vekt på enten indre eller ytre motivasjon, er det vanskeligere å vite hvilken motivasjon som faktisk økte som følge av lønnstilfredshet. De kalte motivasjonen for arbeidsmotsivasjon, noe som i bunn og grunn kan være begge typer motivasjon. Ytre motivasjon har vist seg å kunne øke produktiviteten hos ansatte.

Derimot vet vi at Stringer et al. (2011) ikke fant noen signifikant sammenheng mellom lønnstilfredshet og ytre motivasjon. I regresjonsanalysen fikk vi et resultat som viste at det var en signifikant negativ sammenheng mellom lønnstilfredshet og ytre motivasjon. Vi konkluderer derfor med at det er en negativ sammenheng mellom de to variablene, samt at det foreligger en negativ sammenheng mellom ytre og indre motivasjon.

I den siste og femte hypotesen, ville vi undersøke om respondentene som var tilfreds med egen lønn, også hadde en høyere grad av prososial motivasjon. Som nevnt i punkt 1.3, viste studien utført av Grant (2008) at det foreligger en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og prososial motivasjon. Dermed vil ansatte som besitter en høy grad av indre motivasjon, ofte også ha en høy grad av prososial motivasjon. Vi forventet allerede å finne en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og lønnstilfredshet, og på bakgrunn av dette, forventet vi også å finne en positiv sammenheng mellom prososial motivasjon og lønnstilfredshet.

Videre av punkt 1.3, vet vi at resultatet av flere studier (Summers & Hendrix, 1991, Folger & Konovsky, 1989) har vist en sterk korrelasjon mellom lønnstilfredshet og prososial oppførsel. Samtidig fant Lee (1995) ut at lønnstilfredshet var relatert til ekstrarolleatferd. Scholl et al. (1987) fant det samme, men at det i tillegg var en signifikant relasjon mellom disse variablene. Ekstrarolleatferd er ofte en konsekvens av høy prososial motivasjon, og vi kan derfor knytte lønnstilfredshet og prososial motivasjon sammen.

I den første regresjonsanalysen kan vi se at det er en signifikant positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og prososial motivasjon. Derimot viser den

korrigerende analysen at det er en positiv sammenheng mellom variablene, men at den ikke lenger er signifikant. Vi konkluderer med det er en sammenheng mellom lønnstilfredshet og prososial motivasjon.

5.2 Praktiske implikasjoner

Det fremkommer av de statistiske analysene våre at det er en negativ sammenheng mellom lønnstilfredshet og slutteplaner. Lønnstilfredshet er en sterk prediktor for turnoverintensjon (A'yunnisa & Saptoto, 2015) og studier har vist at forholdet mellom lønnstilfredshet og slutteplaner er negativt korrelert (Currall et al. 2005). Teorien har også vist at ansatte som er høyt tilfreds med egen lønn, har mindre sannsynlighet for å søke annen jobb. Dersom lønnstilfredsheten er lav, kan det påvirke den ansattes motivasjon og jobbtilfredshet. Videre, kan lav grad av opplevd jobbtilfredshet føre til misnøye.

Ledere og organisasjoner bør ha fokus på at de ansatte kan ta egne valg på arbeidsplassen, samt å hjelpe med å finne glede i arbeidet de utfører. Dette kan støttes opp av studien til Deci et al. (1989) som argumenterte for at de ansatte vil være mer fornøyde med jobbene sine og ha et høyere nivå av positive arbeidsrelaterte holdninger. Flere studier (Dysvik et al., 2020, Lepper et al., 1973, Deci et al., 1999) har vist at materielle belønninger og prestasjonslønn reduserer indre motivasjon. For ledere og organisasjoner, kan dette være viktig informasjon for hvordan de kan påvirke at færre ansatte har turnoverintensjon, samt hvordan de kan motivere de ansatte uavhengig av lønnsnivå. Både respondentene i undersøkelsen vår og tidligere studier, har funnet en negativ sammenheng mellom turnoverintensjon og lønnstilfredshet. Det kan derfor være nyttig for organisasjoner å vurdere lønnstilfredshet som et tiltak for å redusere omfanget av turnoverintensjon.

5.3 Begrensninger og videre forskning

Det var nødvendig å avgrense både selvvalgt litteratur, samt hvilken metode vi skulle anvende. Videre i denne delen skal vi ta for oss noen av disse begrensningene.

En begrensning for denne oppgaven var antall respondenter. Som nevnt tidligere i oppgaven, var det 291 personer som begynte undersøkelsen, men 96 av disse

fullførte ikke. Dersom flere hadde fullført spørreundersøkelsen, ville vi hatt et større utvalg som hadde resultert i et større statistisk grunnlag. Videre kunne resultatet og eventuelle funn blitt påvirket av utvalget. I tillegg var 71,8% av respondentene kvinner. Ideelt sett ville vi gjerne hatt flere menn, slik at utvalget ble mer mangfoldig.

Vi har heller ingen garanti for at respondentene av undersøkelsen har svart ærlig på alle spørsmål. Flere forbinder lønn med status, og det er derfor sannsynlig at flere ikke har svart ærlig på spørsmål om lønn. Vi opplevde uansett ikke usannsynlig mange respondenter som svarte at de hadde høyeste lønn. Tvert imot skulle vi kanskje ha ønsket at flere hadde et høyere lønnsnivå, slik at utvalget ble spredt. For å kunne få enda mer spesifikke svar på oppnådd lønnsnivå kunne vi hatt kortere inkremitter og flere grupper. Grunnen til at respondentene forhåpentligvis svarte ærlig, kan være fordi spørreundersøkelsen var helt anonym. Dette gir ofte en form for trygghet.

Videre forskning kan se mer på sammenheng mellom indre motivasjon og fastlønn, da dette er relevant for organisasjoner. Ofte legger forskning vekt på bonuser og lønn som faktorer for å øke ytre motivasjon. Denne oppgaven viser derimot det motsatte. Fastlønn har i flere tilfeller ikke en positiv sammenheng med ytre motivasjon. Lønn blir ofte tolket som en materiell belønning, istedenfor noe som viser verdien man har i en organisasjon.

6.0 Konklusjon

For å kunne svare på problemstillingen, skal vi bruke både teori og tidligere forskning, samtidig som vi anvender våre egne resultat. Problemstillingen vår lyder som følger:

Hvordan påvirker tilfredshet med egen lønn den ansattes motivasjon?

I denne oppgaven har vi undersøkt problemstillingen i form av hypoteser, hvor vi studerte påvirkningen av lønnstfredshet på indre-, ytre- og prososial motivasjon. Vi antok basert på teori og tidligere forskning at lønnstfredshet ville ha en positiv sammenheng med indre og prososial motivasjon. Videre forventet vi en negativ sammenheng mellom lønnstfredshet og ytre motivasjon. I tillegg hadde vi to hypoteser som omhandlet sammenhengen mellom lønns- og jobbtfredshet, og mellom turnoverintensjon og lønnstfredshet. Funnene fra våre analyser støttet hypotesene våre, og i tillegg stemmer funnene våre overens med flere andre studier.

Vi kan konkludere med at tilfredshet ved egen lønn påvirker den ansattes motivasjon. Dersom en opplever høy grad av lønnstfredshet, vil dette videre føre til økt indre og prososial motivasjon. Samtidig er det en svak negativ korrelasjon mellom lønnstfredshet og ytre motivasjon.

For ledere og organisasjoner, kan funnene i denne oppgaven være nyttig for videre planlegging og for å iverksette nødvendige tiltak. Det er viktig at organisasjonen har en forståelse av lønnsnivåtilfredshet fordi det videre kan øke ansattes motivasjon og jobbtfredshet. Som vi også så i modellen til Williams et al. (2006) er konsekvensene av misnøye med egen lønn, at den ansatte har høyere grad av turnoverintensjon, samt at det påvirker atferden på en negativ måte. I motsetning til dette, viser modellen at dersom den ansatte er fornøyd med egen lønn vil det påvirke prestasjonen positivt. Dette stemmer overens med våre funn.

7.0 Referanser

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60108-2)

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.2010.51827775>

Arnold, J., Coyne, I., Randall, R., & Patterson, F. (2020). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (7 utg.). Pearson.

A'yuninnisa, R. N., & Saptoto, R. (2015). The effects of pay satisfaction and affective commitment on turnover intention. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 4(2), 57-70. <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2015.1055>

Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and Well-being in two work Settings1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

Bloisi, W. (2006). *An Introduction to Human Resource Management*. McGraw-Hill.

Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x>

Chamorro-Premuzic, T. (2013, 10.april). *Does Money Really Affect Motivation? A review of the Research*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>

Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613-640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x>

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>

Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942.

<https://doi.org/10.1177/0146167201278002>

Deckop, J. R., & Cirka, C. C. (2000). The risk and reward of a double-edged sword: Effects of a merit Pay Program on intrinsic motivation. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(3), 400-418. <https://doi.org/10.1177/0899764000293003>

Diseth, A. (2019). *Motivasjonspsykologi: Hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring*. Gyldendal Norsk Forlag.

Eden, D. (1975). Intrinsic and extrinsic rewards and motives: Replication and extension with kibbutz Workers1. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(4), 348-361.

<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1975.tb00687.x>

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.

<https://doi.org/10.5465/256422>

Gagne, M. (2014). *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford University Press, USA.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

Gjør rom for motivasjon og arbeidsglede – selv i usikre tider. (2021, 28.januar).

Ledernytt - bli en bedre leder. <https://www.ledernytt.no/gjoer-rom-for-motivasjon-og-arbeidsglede-selv-i-usikre-tider.6363725-458588.html>

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>

Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2 utg.). Cappelen Damm.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.

<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel Og SPSS* (3 utg.). Cappelen Damm.

Heneman, H. G. I., & Judge, T. A. (2000), Compensation attitudes. In S. L. Rynes, & B. Gerhart (red.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp. 61–103). San Francisco: Jossey-Bass

Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement*. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141.

<https://doi.org/10.1080/00207598508247727>

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>

Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385. <https://doi.org/10.1002/job.377>

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. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 525-533. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.12393abstract>

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>

Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (2nd ed.). SAGE.

Lawler III, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. McGraw-Hill.

Ledere om ledelse. (10 april 2020). AFF. <https://aff.no/ledere-om-ledelse/>

Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 197-206. <https://doi.org/10.1007/bf02249579>

Lemos, M. S., & Veríssimo, L. (2014). The relationships between intrinsic motivation, extrinsic motivation, and achievement, along elementary school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 112, 930-938. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1251>

Miceli, M. P., & Mulvey, P. W. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two Field studies. *Industrial Relations*, 39(1), 62-87. <https://doi.org/10.1111/0019-8676.00153>

Olafsen, A. H. (2018, februar). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. Magma. <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Orpen, C. og Bonnici, J. (1990). The causes and consequences of pay satisfaction: A test of Lawler's model. *A Journal of Human Behaviour*, 27, 27-29.

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), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>

Ryen, A., & Knudsen, K. (2005). *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Cappelen Damm.

Scholl, R. W., Cooper, E. A., & McKenna, J. F. (1987). Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes. *Personnel Psychology*, 40(1), 113-124. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb02380.x>

SSB. (2020, 29.juni). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. ssb.no.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo>

Steele, F. I. (1964). Work and Motivation by Victor H. Vroom. *IMR; Industrial Management Review (Pre-1986)*, 6(1), 106.

<https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/scholarly-journals/work-motivation-victor-h-vroom/docview/214194732/se-2?accountid=142923>

Stranden, A. L. (2014, May 6). *Motiverte ansatte gir mer fornøyde kunder*. forskning.no.

<https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-marked-penger-og-privatokonomi/motiverte-ansatte-gir-mer-fornoyde-kunder/564574>

Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/11766091111137564>

Summers, T. P., & Hendrix, W. H. (1991). Modelling the role of pay equity perceptions: A field study. *Journal of Occupational Psychology*, 64(2), 145-157.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00549.x>

Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 392-413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>