



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	24-08-2021 09:00	Termin:	202210
Sluttdato:	30-05-2022 12:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202210 10056 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Stine Lilleby Bjerklund, Nina Bungum

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	"Hvordan påvirker opplevd investering i medarbeiderutvikling arbeidsinnsats og kontinuerlig forbedring. I hvilken grad medieres dette av indre og prososial motivasjon?"
Naun på veileder *:	Anders Dysvik

Inneholder besvarelsen Nei **Kan besvarelsen** Ja
konfidensielt **offentliggjøres?:**

materiale?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 1
Andre medlemmer i gruppen:

PROSJEKTOPPGAVE
ved Handelshøyskolen BI

«Hvordan påvirker opplevd investering i medarbeiderutvikling arbeidsinnsats og kontinuerlig forbedring? I hvilken grad medieres dette av indre og prososial motivasjon?»

Eksamenskode og navn:

MAN 51091 – Human Resource Management

Utleveringsdato:

24.08.2021

Innleveringsdato:

30.05.2022

Stuedsted:

Campus Oslo

Sammendrag

Formålet med dette forskningsprosjektet er å undersøke om ansattes opplevelse av medarbeiderutvikling (OIMU) i form av trening og utviklingstiltak fører til økt arbeidsinnsats og kontinuerlig forbedring. Samt hvorvidt denne sammenhengen er mediert av ansattes grad av indre og prososial motivasjon. Undersøkelsen ble utført kvantitativt ved å sende ut en elektronisk undersøkelse til 627 ansatte og deres ledere i en industribedrift på Østlandet. De ansatte egenvurderte OIMU, indre og prososial motivasjon, mens deres leder vurderte deres arbeidsinnsats og evne til kontinuerlig forbedring. Litt over halvparten av de ansatte og halvparten av lederne besvarte undersøkelsen, som ga 164 komplette datasett. Resultatet av undersøkelsen indikerer at OIMU fører til økt arbeidsinnsats og kontinuerlig forbedring. Den indikerer også at indre motivasjon medierer denne sammenhengen. Mens hypotesen om prososial motivasjon som mediator ikke blir støttet.

Innhold

SAMMENDRAG	1
INNLEDNING	3
TEORI OG HYPOTESER.....	5
ROLLEN TIL INDRE OG PROSOSIAL MOTIVASJON SOM MEDIATORER	8
METODE	12
UTVALG.....	12
MÅLING.....	13
DATAANALYSE OG RESULTATER.....	14
DISKUSJON	19
BEGRENSNINGER OG VIDERE FORSKNING	20
IMPLIKASJONER FOR PERSONALPOLITIKK OG PRAKSIS	22
KONKLUSJON	24
REFERANSER	0

Vedlegg 1:

Informasjonsskriv til informantene

Vedlegg 2:

Spørreskjema

Vedlegg 3: Godkjenning NSD

Innledning

I et dynamisk, uforutsigbart, kunnskapsbasert arbeidsmarked, er organisasjoner avhengige av kreative ideer fra sine ansatte (George, 2007, referert i Grant og Berry 2011, s. 73). Ansatt kreativitet er nødvendig for å forbedre organisatorisk produktivitet, effektivitet og å hjelpe organisasjoner til å overleve og trives i et marked i stadig endring (Gilson, 2008; Zhou & Hoever, 2014, referert i Liu et al., 2016). Organisasjoner er derfor helt avhengige av at deres medarbeidere er endringsvillige og innovative med hensyn til hvordan de utfører arbeidet sitt for å opprettholde konkurransefortrinn (Vadera et al., 2013). For å være konkurransedyktig er det viktig for organisasjoner å være proaktive og videreutvikle egne varer og tjenester. Det betyr at kompetanseutvikling av medarbeidere er helt nødvendig. Samtidig blir det mer krevende for arbeidsgivere å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere (Maurer et al., 2003, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 104). Kunnskapsarbeidere er vanskelige å erstatte grunnet sine unike kunnskaper og ferdigheter, og for å kunne beholde de er det viktig at de opplever mulighet til å videreutvikle seg innenfor de rammer de synes er akseptable (Pfeffer og Sutton, 2006, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 104)

Unik satsing på trening og utviklingstiltak er en viktig del av forpliktelsesbasert HR, hvor en rekke studier viser en positiv sammenheng mellom forpliktelsesbasert HR og organisatorisk effektivitet. Blant annet viser en metaanalyse av 35 767 organisasjoner fra 29 land en positiv sammenheng mellom forpliktelsesbasert HR og organisatorisk effektivitet i alle land og regioner (Bård Kuvaas referer her til Rabl et al., 2014 i sin forelesning på BI 25.08.21). En metaanalyse viser en positiv samvariasjon mellom trening og utviklingstiltak (0,20) og ulike indikatorer for organisatoriske prestasjoner (Tharenou, Skas og Moore, 2007, referert i Kuvaas og Dysvik 2020 s. 105) Mens andre mikrostudier viser ingen sammenheng mellom ressursbruk og opplevelse av kvalitet på trenings og utviklingstiltak (Sels, 2002, referert i Kuvaas og Dysvik 2020 s. 105). Det skal mer til enn at deltakerne er fornøyde med trening- utviklingstiltak for at det skal gi økt arbeidsprestasjon og måloppnåelse for organisasjonen. Det skal også mer til enn at man lærer seg innholdet. Hvor vellykket kompetanseutviklingen er handler om i hvilken grad tilegnet kompetanse blir anvendt og hvilken organisatorisk nytte det da gir. Det viser seg at gitte betingelser knyttet til individuelle egenskaper, egenskaper ved arbeidsmiljøet og egenskaper ved tiltaket også må

være til stede for at kompetansen skal bli anvendt og ønsket resultat oppnådd (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 119-132).

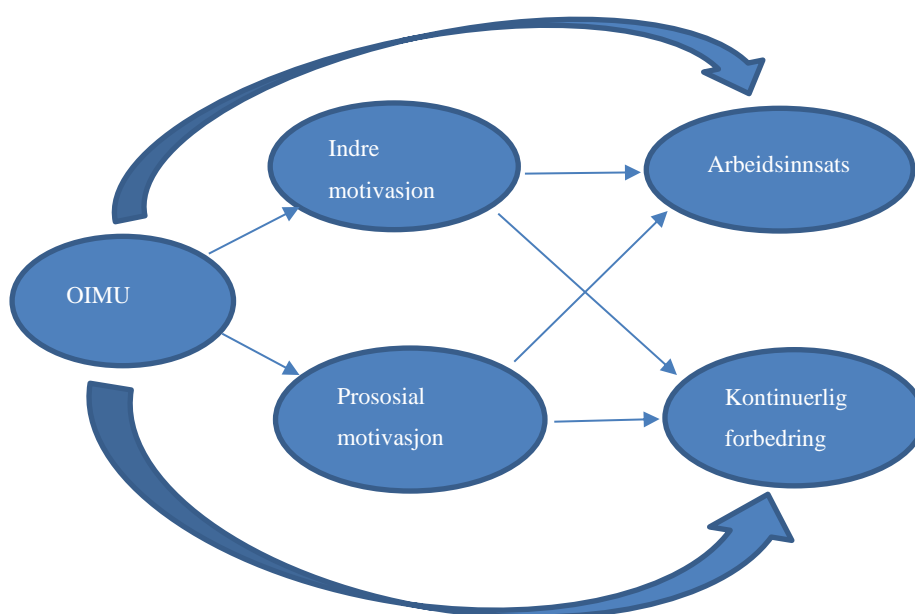
Ifølge Einarsen og Skogstad vil graden av kreativitet og engasjement hos ansatte øke når de psykologiske jobbkravene autonomi, kompetanse og tilhørighet blir dekket. Dette vil igjen påvirke ansattes produktivitet (Einarsen og Skogstad, 2018, s. 116). Selvbestemmelsesteorier hevder at indre motivasjon er et resultat av i hvor stor grad ansatte opplever disse grunnleggende menneskelige behovene som autonomi, kompetanseopplevelse og tilhørighet (Gagne og Deci, 2005, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 71). Forpliktelsesbasert HR åpner også for at indre og prososial motivasjon kan være viktige drivkrefter i organisasjoner. Dette ved at HR aktiviteter som trening og utviklingsmuligheter, interne karriereveier, delegering av ansvar og autonomi antas å føre til lojale, motiverte og engasjerte medarbeidere, som igjen forventes å levere det lille ekstra for at organisasjoner skal lykkes. I følge Pfeffer og Veiga (1999) jobber medarbeidere hardere ved involvering, forpliktelse og engasjement som kommer av høy grad av medbestemmelse og egenkontroll. Medarbeidere jobber også smartere når de blir oppfordret til å utvikle og bruke sine ferdigheter og kompetanse. I tillegg blir de mer ansvarlige når ansvaret er plassert i deres hender (referert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 56-57).

En studie utført av Kuvaas og Dysvik viser at indre motivasjon medierer sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsprestasjon (Kuvaas og Dysvik 2009). I en annen studie av Dysvik, Kuvaas og Buch hvor de undersøkte sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og «taking charge», fant de begrenset støtte for påstanden. Ved selvrapportert «taking charge», var det en svak sammenheng, men ved ledervurdert «taking charge» var det ingen signifikant sammenheng. De fant også et positivt forhold mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats kun for ansatte som opplevde høy grad av jobb autonomi (Dysvik, Kuvaas og Buch 2016). «Taking charge» har blitt brukt til det vi har valgt å kalle «initiativ til kontinuerlig forbedring» Hvor det er definert som frivillig og konstruktiv innsats av individuelle ansatte for å påvirke organisatorisk funksjonell endring med hensyn til hvordan arbeidet utføres innenfor rammen av deres jobb, arbeidsenheter eller organisasjoner (Morrison og Phelps, 1999, referert i Dysvik, Kuvaas og Buch 2016 s.50).

Dersom vi ser på det empiriske belegget, så er det nokså tvetydig hvorvidt det er en direkte sammenheng mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats eller kontinuerlig forbedring. Derfor ønsker vi å undersøke denne direkte sammenhengene nærmere. Så ønsker vi å undersøke om indre og prososial motivasjon kan mediere forholdet. Dette fordi det er forsket lite på hvordan prososial motivasjon påvirker sammenhengene tidligere. Som en oppfølging til studie av Dysvik, Kuvaas og Buch (2016) ønsker vi også å se på rollen til indre motivasjon som mediator i stedet for en moderator. Da det er forsket lite på hvordan indre motivasjon kan mediere sammenhengene mellom OIMU og initiativ til kontinuerlig forbedring. Vi har valgt å undersøke disse sammenhengene i en industribedrift på Østlandet. Bedriften er en organisasjon med høyt fokus på innovasjon, kompetanse og bærekraft som har hatt gode økonomiske resultater over lang tid.

Teori og hypoteser

Som figuren nedenfor viser, er det to sentrale spørsmål vi ønsker å belyse. Det ene er; Hva er sammenhengene mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og henholdsvis arbeidsinnsats og kontinuerlig forbedring, og er det slik at disse sammenhengene medieres av indre motivasjon og/ eller prososial motivasjon?



Figur 1 Grafisk hypotese- og medieringsmodell

Det finnes ulike måter for arbeidstakere å tilegne seg kompetanse på, både formell og uformell. Arbeidstakere tilegner seg kompetanse via læring i utførelsen av arbeidet, læring gjennom interne kurs og opplæring og læring gjennom formell utdanning. (Holden et. Al, 2020). Vi har valgt å bruke Kraiger og Ford sin definisjon av trenings- og utviklingstiltak som systematiske lærings- og utviklingstiltak som har til formål å forbedre individuelle, gruppe- og organisatoriske prestasjoner (Kraiger og Ford, 2007, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 103). Formålet er at medarbeiderne skal lære og tilegne seg relative permanente ferdigheter som har utgangspunkt i erfaringer (Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 103). I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på om opplevelsen av at arbeidsgiver investerer i trening og utviklingstiltak fører til økt arbeidsprestasjon og initiativ til kontinuerlig forbedring. Vi har valgt å benytte oss av Lee og Bruvold (2003) sin definisjon av opplevd investering i medarbeiderutvikling som er medarbeiderens opplevelse av hvordan organisasjonen forplikter seg til å hjelpe de med å indentifisere og oppnå nye ferdigheter og kompetanse.

I arbeidsmiljøloven står det at den enkelte skal gis mulighet til faglig og personlig utvikling i sitt arbeid (Arbeidsmiljøloven, 2005 §4). Dette kom inn i Arbeidsmiljøloven i 1977 og er basert på tidligere forskning blant norske arbeidere som viste at ansatte som får mulighet til å utvikle seg faglig og personlig i arbeidet blir mer produktive (Einarsen og Skogstad, 2018, s. 399-400). Ifølge London (1989) vil investering i medarbeiderutvikling gi organisasjoner konkurransefortrinn ved at ansatte kontinuerlig får mulighet til å utvikle nåværende og nye ferdigheter som vil føre til effektivitet (referert i Lee og Bruvold, 2003). Organisasjoner som forplikter seg til medarbeiderutvikling kan dermed forvente at ansatte vier større innsats til arbeidet (Wayne et al., 1997, referert i Lee og Bruvold, 2003). Trening- og utviklingstiltak kan også ha andre verdier enn selve læring og overføringsverdien. For eksempel kan slike trening- og utviklingstiltak vise at medarbeiderne er viktige og at de opplever å være en del av fremtiden ved å bli investert i (Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 114). Organisasjoner som investerer i trening og utviklingstiltak skal ifølge beste HR praksis perspektiv gjøre det bedre enn de organisasjonene som ikke gjør det (Tharenou, Skas og Moore, 2007, referert i Kuvaas og Dysvik 2020 s. 104).

I 1994 gjorde Arthur en makrostudie som viste at organisasjoner med forpliktelsesbaserte HR-systemer, som trening og medarbeiderutvikling er en

viktig del av, har høyere produktivitet og kvalitet (Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 23). Det er samtidig viktig å huske på at makroforskning henviser til studier der analyseenheten er en organisasjon, så det er viktig at makroforskning suppleres med tverrnivåstudier og mikroforskning (Som Kuvaas presenterte for oss på BI 25.8.21)

I en metaanalyse av 92 studier som omfatter 19 319 organisasjoner viser at High performance work practices (HPWP) er positivt relatert til organisatorisk prestasjoner med en estimert korrelasjon på .20. HPWP forbedrer prestasjoner i stor grad ved å gi ansatte kunnskap, ferdigheter og evner til å prestere i jobben og både motivasjon og mulighet til det (Combs et al., 2006).

I 2008 gjennomførte Kuvaas og Dysvik tre mikrostudier hvor de blant annet undersøkte sammenhengen mellom OIMU og arbeidsinnsats. I alle studiene fant de signifikant sammenhenger på henholdsvis .23**, .27** og .12** (Kuvaas og Dysvik 2009). Derfor mener vi det er sannsynlig at vi også vil finne en positiv sammenheng mellom de som opplever at arbeidsgiveren investerer i trening og utviklingsmuligheter og arbeidsprestasjoner. Vår første hypotese er:

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats.

Ansatte som opplever å bli investert i av organisasjonen opplever at den tenker langsiktig på ansettelsesforholdet og at ansattforholdet er basert på tillit som igjen kan gi endringsorientert «taking charge» adferd (Vadera et al., 2013). I organisasjoner hvor ansatt-initiert endring og innovasjon er ettertraktet, bør organisasjoner ifølge Morrison og Phelps forsøke å utvikle et følt ansvar blant annet til å vise «taking charge» (Morrison og Phelps, 1999, referert i Dysvik, Kuvaas og Buch, 2016 s.51). Det å investere i ansattutvikling er en måte å utvikle slikt følt ansvar på basert på sosial bytteteori. Sosial bytteteori bygger på at når organisasjoner investerer i sine ansatte ønsker de å yte positivt tilbake til organisasjonen. Dette blir støttet av studier hvor det er funnet et positivt forhold mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og ekstrarolleadferd (Kuvaas og Dysvik, 2010, referert i Dysvik, Kuvaas og Buch 2016 s.52). Da både ekstrarolleadferd og kontinuerlig forbedring handler om skjønnsmessig innsats av ansatte basert på et følt ansvar for å gi tilbake til organisasjonen, kan det forventes

en positiv sammenheng også mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og «taking charge» ifølge Dysvik, Kuvaas og Buch. Basert på dette utviklet de en hypotese om at det er en positiv sammenheng mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og «taking charge», som de undersøkte i 2016. De fant begrenset støtte for denne påstanden. De fant en positiv sammenheng mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og selv rapportert «taking charge» ($y=0.22$, $p < 0.01$), men et ikke signifikant forhold når den var leder vurdert ($y=0.14$, $p = 0.07$) (Dysvik, Kuvaas og Buch 2016). Siden forskningen her kun viser svake og ikke entydige resultater, samt at vi finner lite forskning på denne sammenheng, ønsker vi å undersøke denne hypotesen videre. Så vår andre hypotese er:

Hypotese 2: Det er en positiv sammenheng mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og initiativ til kontinuerlig forbedring.

Rollen til indre og prososial motivasjon som mediatorer

Det meste av forskning som benytter motivasjon for å forklare gunstige arbeidsprestasjoner er bygget på sosial bytteteori (Cropanzano & Mitchell, 2005 referert i Dysvik & Kuvvas 2009). Hvor motivasjonen som kommer fra jobben i seg selv ikke blir hensyntatt (Dysvik og Kuvaas 2009). Prososial motivasjon er atferd utført med et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger (Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 57). Mens indre motivasjon som har sine røtter fra sosial bytteteori (Dysvik og Kuvvas 2009) «viser til jobbatferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, mening, interesse, glede eller velbehag knyttet til den jobben vi utfører» (Deci, Connell og Ryan, 1989, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 231). Utover utbyttet av trenings- og utviklingstiltak i forhold til ferdigheter og kunnskap, kan indre- og prososial motivasjon ses på som viktige resultater. Da studier viser at opplevelsen av å bli investert i og gitt slike muligheter er positivt relatert til indre motivasjon og en sosial relasjon til organisasjonen. Opplevelsen av å bli investert i og gitt trenings og utviklingsmuligheter kan få medarbeiderne til å føle seg verdsatte og betydningsfulle for organisasjonen (Kraimer, Seibert, Wayne, Liden og Bravo,

2001, referert i Kuvaas og Dysvik 2020 s. 110). Ved å få mulighet til kompetanseutvikling, kan ansatte bli mer verdifulle både for deres nåværende bedrift, men også i det eksterne arbeidsmarkedet (Feldman, 1996, referert i Lee og Bruvold, 2003). Dette tenker vi både kan øke ansattes grad av autonomi over egen karriere og dermed indre motivasjon, men også den prososiale motivasjonen med ønske om å «gi tilbake» til organisasjonen.

To undersøkelser gjort av Adam Grant viser at indre motivasjon styrker effekten av prososial motivasjon, og at visse nivåer av indre motivasjon er en betingelse for at prososial motivasjon skal gi positive resultater. Da de viser at dersom man har lave nivåer av indre motivasjon vil det å gi tilbake til organisasjonen føles mer som en plikt enn som et genuint ønske fordi en selv ønsker det. Dermed vil dette ikke bli gjort med full involvering og engasjement. Derimot dersom man har høye nivåer av indre motivasjon, vil man gi tilbake til organisasjonen fordi man ønsker det og den prososiale motivasjonen oppleves som autonom og frivillig (Grant og Berry, 2011; Grant, 2008). Siden prososial og indre motivasjon har røtter i forskjellige litteratur, har vi funnet få forsøk utenom Grant sine undersøkelser på å integrere prososial og indre motivasjon. I 2008 forsøkte Kuvaas og Dysvik dette i tre tverrsnittundersøkelser med totalt 826 respondenter. Undersøkelsene viste at opplevelsen av investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats ble mediert av indre motivasjon. I tillegg ble det funnet at indre motivasjon modererer sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og ekstrarolleadferd. Moderasjonsformen viste da kun en positiv sammenheng for ansatte med høy grad av indre motivasjon (Dysvik og Kuvvas 2009).

Funn fra seks store utvalg med 4451 respondenter viser at medarbeidere som i høy grad får brukt sin kompetanse i høy grad er indre motiverte. Dette viser ifølge Lai at muligheter for å bruke sin kompetanse faktisk er enda viktigere for indre motivasjon enn de tre hovedfaktorene i moderne motivasjonsteori, som er tro på egen kompetanse, autonomi og opplevd tilhørighet (Lai, 2011, s. 49–55). Ifølge Thomas er medarbeidernes jobbrelaterte indre motivasjon en viktig egenskap når det gjelder deltagelse, tilegnelse og anvendelse fra trenings- og utviklingstiltak (Thomas, K.W. 2002, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 109). Det finnes et stort antall studier innen skolesammenheng som støtter dette (Vansteenkiste et al., 2006, referert i Kuvaas og Dysvik, 2020, s. 109), men få

knyttet til jobbsituasjoner. Så selv om det ikke finnes mye forskning som har undersøkt om sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats medieres av indre motivasjon, indikerer den dette. Derfor forventer vi å finne støtte for vår tredje hypotese:

Hypotese 3: Sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats er mediert av indre motivasjon.

Selv om det meste av forskningen er bygget på sosial bytteteori for å forklare gunstige arbeidsprestasjoner, virker det for oss som det da har blitt forklart ved ekstrarolleadferd. Derimot kan vi ikke se at det har blitt forsket noe særlig på prososial motivasjon som mediator for arbeidsinnsats. Derfor er vår fjerde hypotese:

Hypotese 4: Sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats medieres av prososial motivasjon.

Selvbestemmelse teori foreslår at når ansatte er indre motiverte, vil deres nysgjerrighet og interesse til å lære forbedre deres kognitive fleksibilitet, vilje til å ta risiko og åpenhet til kompleksitet. Noe som igjen vil utvide deres tankesett for mulige løsninger (Gagne og Deci, 2005, referert i Grant og Berry 2011) og dermed mener vi også dette sannsynligvis kan føre til kontinuerlig forbedring.

Vadera, Pratt og Mishra har i en studie fra 2013 sett på eksisterende forskning rundt det de kaller «konstruktiv avviksoppførsel». De definerer dette som oppførsel som avviker fra normer til referansegruppen, men som gjør at referansegruppen drar nytte av det og samsvarer med hypernormer (Vadera et al., 2013, s. 1223). I studien tar Vadera et al. en gjennomgang av hva tidligere forskning sier om «konstruktiv avviksoppførsel og hvilke forutsetninger som må være på plass for å oppnå dette. Deres gjennomgang viser at det er spesielt tre mekanismer som engasjerer individer til slik oppførsel, og det er indre motivasjon, følt forpliktelse og «psykologisk empowerment» Indre motivasjon ved drivkraften til å handle, mens følt forpliktelse fokuserer på drivkraften til å handle slik at det kommer referansegruppen til gode. Mens «psykologisk empowerment» viser til styrken til å engasjere seg i slik oppførsel (Vadera et al.,

2013). En type for konstruktiv avviksoppførsel er «taking charge», eller det vi omtaler som «initiativ til kontinuerlig forbedring». Med bakgrunn i denne forskningen vil vi anta at det er en mulighet for at indre motivasjon og følt forpliktelse ved prososial motivasjon kan ses i sammenheng med kontinuerlig forbedring. Resultater fra en metaanalyse med 191 uavhengige undersøkelser med 51 659 respondenter viser at indre motivasjon, kreativ selv-effektivitet og prososial motivasjon er ulike motivasjonsmekanismer som medierer sammenhengen mellom ulike uavhengige variabler og kreativitet (Liu et al., 2016) Derfor vil det også være mulig at indre og/eller prososial motivasjon kan være mediatorer mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og kontinuerlig forbedring. Hvor da kreativitet og innovasjon er en viktig del av kontinuerlig forbedring.

Siden utfallet av «taking charge» er knyttet til forbedringen innen arbeidsrollen, mente Dysvik, Kuvaas og Buch at det var sannsynlig at graden av jobbautonomi vil spille en rolle for hvorvidt opplevd investering i medarbeiderutvikling vil føre til det vi har valgt å kalle kontinuerlig forbedring. Altså det at kjennetegn ved jobben og grad av handlingsrom i rollen vil være vesentlig for utfallet. Derfor valgte de også å undersøke denne hypotesen i undersøkelsen fra 2016 hvor de så på opplevd investering i medarbeiderutvikling og «taking charge». Der fant de et positivt forhold mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og «taking charge» for ansatte som også opplever høy grad av jobb autonomi (Dysvik, Kuvaas og Buch 2016). Vi mener det også er sannsynlig at indre motivasjon kan mediere sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og kontinuerlig forbedring. Dette på samme måte som undersøkelsen til Kuvaas og Dysvik fra 2008 hvor de fant at indre motivasjon medierte sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og arbeidsinnsats. Vår femte hypotese er derfor:

Hypotese 5: Sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og kontinuerlig forbedring er mediert av indre motivasjon.

Prososial motivasjon gir ansatte meningsfullhet ved å hjelpe andre. Når det kommer til nye ideer kan prososialt motiverte ansatte bli drevet til å utvikle ideer

som kollegaer, organisasjonen og kunder kan dra nytte av. Psykologisk forskning antyder at ansatte med høy grad av prososial motivasjon er drevet av å lage ideer som er nyttige for fremtidige generasjoner (McAdams og de St.Aubin, 1992, referert i Grant og Berry 2011). På denne måten vil prososialt motiverte ansatte ikke komme med nye ideer og endringer som kun er nye, men som også er nyttige for organisasjoner i et langsiktig perspektiv (Grant og Berry 2011).

Samtidig med utgangspunkt i sosial bytteteori vil det også være naturlig å gå ut ifra at ansatte som opplever å bli investert i blir mer prososiale motiverte, fordi de føler at organisasjon har tro på dem, investerer i dem og ser de som en del av fremtiden. Dermed ønsker de å gi tilbake til organisasjon ved å forbedre måten arbeidet blir gjort på når de ser det er muligheter for det. Så vår siste og sjette hypotese er:

Hypotese 6: Sammenhengen mellom opplevd investering i medarbeiderutvikling og kontinuerlig forbedring medieres av prososial motivasjon

Metode

Utvalg

I løpet av våren 2022 distribuerte vi en nettbasert spørreundersøkelse sendt via jobbmail (via Qualtrics) til 627 av de rundt 780 ansatte som jobber i en større industribedrift på Østlandet. Undersøkelsen ble sendt til alle ansatte utenom hovedledelsen, de som rapporterer til dem og ansatte med leder i utlandet.

Vi sørget for at deltakerne fikk nødvendig informasjon i forkant av undersøkelsen via informasjonsskriv (se vedlegg 1). I dette ble deltakerne blant annet orientert om at undersøkelsen var godkjent av Norsk Senter for forskningsdata (NSD) for å sikre den enkeltes personvern (se vedlegg 3). Anonymisering ble sikret ved at alle ansatte fikk en unik id-kode som gjorde at vi kunne slette epostadressene før vi startet analyse-arbeidet.

Etter cirka 1 uke ble det sendt en påminnelse til de som ikke hadde fullført undersøkelsen. Etter 10 dager, sendte vi en ny påminnelse, noe som resulterte i at vi fikk svar fra totalt 307 ansatte. Dette tilsvarte en svarprosent på ca. 49 %. Som en del av prosessen samtykket respondentene til å la lederne vurdere deres

arbeidsinnsats og kontinuerlig forbedring. Vi innhentet oversikt over hvem som var leder for den enkelte ansatte via HR-avdelingen. Totalt mottok vi svar fra 57 av 100 ledere som til sammen vurderte 333 ansatte. Sammenkoblingen av ledervurderingen og de ansattes svar, ga oss til sammen 164 komplette svar.

Antall ansatte som lederne svarte på varierte fra 1 til 20. Vi valgte kun å benytte oss av komplette datasett videre i dataanalysen. Av våre 164 komplette datasett har 2 % av respondentene mindre enn videregående utdanning, 36 % har svart de har utdanningsnivå lik videregående eller tilsvarende. 35 % svarer at de har bachelorgrad, mens 27 % har mastergrad eller høyere utdanning. 20% av respondentene har svart at de har ansiennitet fra eksisterende arbeidsplass på 5 år eller mindre, 13 % har fra 6 til 10 år, 21 % mellom 10 og 20 år, mens hele 45 % har over 20 års ansiennitet i bedriften.

Måling

Som grunnlag for undersøkelsen utarbeidet vi to spørreskjemaer (vedlegg 2) der det første utvalget (medarbeiderne) besvarte spørsmålene om oppfatninger om investering i medarbeiderutvikling, indre og prososial motivasjon, og det andre utvalget (lederne) besvarte spørsmål om medarbeidernes arbeidsinnsats og «taking charge». For å sikre at vi målte det vi ønsket å måle, benyttet vi 5 velprøvde reliable og valide måleinstrumenter;

Ansattes oppfatninger om investering i medarbeiderutvikling, ble målt med 6 utsagn basert på (Lee og Bruvold, 2003) og brukt i (Kuvaas og Dysvik, 2009). Et eksempelspørsmål er: «Min organisasjon fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner.»

For å måle Indre motivasjon, benyttet vi 6 utsagn som beskriver den ansattes indre drivkraft til å utføre arbeidsoppgavene sine (Kuvaas & Dysvik, 2009). Et eksempel på spørsmål: «Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min.»

Prososial motivasjon undersøkte vi ved å benytte 5 utsagn utarbeidet av Grant og Sumanth 2009. Eksempel på spørsmål vi stilte vedrørende dette: «Det er viktig for meg å ha mulighet til å gjøre noe som kan være til nytte for andre.»

Ledervurdert arbeidsinnsats var basert på 5 utsagn som handler om den ansattes innsats i jobben sin (Dysvik og Kuvaas, 2011). Et spørsmål som ble stilt, var «Han/Hun forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig.»

Ledervurdering av den ansattes kontinuerlig forbedring eller “taking charge” var basert på en skala med 10 elementer (Morrison og Phelps, 1999), inkludert elementer som: «Denne personen prøver ofte å endre måten å gjøre jobben på for å gjøre den mer effektiv.»

Alle elementene ble scoret på fem-punkts Likert-svar skala fra en (svært uenig) til fem (svært enig). Vi benyttet også kontrollvariabler for å utelukke at sammenhengen mellom uavhengig og avhengig variabel ikke skyldes tredjevariabler utelatt fra analysen. Vadera et al. (2013) viser i sin studie at blant annet utdanningsnivå kan være assosiert med ekstrarolleadferd. Vi tenker dermed at det ikke er usannsynlig at dette også kan påvirke svarene i vår undersøkelse og forsterker dermed årsaken til at vi vil ha med disse kontrollvariablene. Dysvik og Kuvaas referer i artikkel fra 2013 til Ng og Feldman (2010) at ansiennitet kan påvirke i hvilken grad ansatte aktivt tar ansvar. Norsk overvåkning av arbeidsmiljø viser bl.a. at yngre arbeidstakere og ansatte med lav utdanning scorer dårligst på opplevelse av utviklingsmuligheter i arbeidslivet, og forsterker dermed vår beslutning om valg av kontrollvariabler. Stami (u.å.) Utviklingsmuligheter (indeks) <https://noa.stami.no/tema/psykososialtorganisasjon/innsats-belønning/utviklingsmuligheter/>. Vi benyttet derfor kontrollvariablene: høyeste formelle utdanning (mindre enn videregående, videregående eller tilsvarende, bachelorgrad og mastergrad eller høyere) og ansiennitet i bedriften (0-5 år, 6-10 år, 10-20 år, og over 20 år.) Vi vurderte å ta med kjønn som kontrollvariabel også, men valgte det bort av flere årsaker. For det første fordi det kunne være problematisk i forhold til anonymisering, da man ikke nødvendigvis identifiserer seg som mann eller kvinne. I tillegg viser blant annet en studie fra Vadera et al (2013) sprikende resultater for om hvorvidt kjønn har noen betydning i forhold til prososial motivasjon.

Dataanalyse og resultater

For å analysere data fra undersøkelsen brukte vi SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Etter at data var lagt over fra Qualtrics til SPSS, startet vi med å

kjøre en beskrivende statistikk. Deretter gjennomførte vi reliabilitet analyser for å sjekke reliabiliteten til målene vi har brukt ved å teste Cronbachs alfa. Så gjennomførte vi en korrelasjonsanalyse. Kontrollvariablene var en del av denne analysen og tabell 1 viser resultatet fra dette. Så testet vi hypotesene gjennom regresjonsanalyser. Vi startet da med lineær regresjonsanalyse for å se om det er en sammenheng mellom OMIU og mediatorene indre og prososial motivasjon kontrollert for kontrollvariabler. Resultatet er satt sammen i tabell 2.1.

Resultat her viser at i utgangspunktet har begge mediatorene potensiale i seg til å være mediatorer, fordi vi har etablert at det er en sammenheng mellom OIMU og både indre- og prososial motivasjon. Derfor fortsatte vi regresjonsanalysen og i steg 1 i tabell 2.2.1 og 2.2.2. ser vi på sammenhengen mellom OIMU og arbeidsinnsats, og OIMU og kontinuerlig forbedring. I steg 2 la vi inn de mulige mediatorene indre og prososial motivasjon. Hvor det blir kontrollert for kontrollvariablene både i steg 1 og steg 2. I tabellene 2.1, 2.2.1. og 2.2.2, er standardisert Coefficient Beta brukt for å se på styrken i sammenhengen og hvorvidt den er statistisk signifikant eller ikke.

Tabell 1. Deskriptiv statistikk og korrelasjoner

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Ansiennitet	2.91	1.180							
2. Høyeste utdanning.	2.87	.837	-.303**						
3. OIMU	3.5874	.74751	-.037	.100	(.901)				
4. Indre Motivasjon	3.7917	.72551	.020	.178*	.500**	(.915)			
5. Prososial motivasjon	4.1634	.53686	.040	.175*	.348**	.486**	(.884)		
6. Arbeidsinnsats	4.3378	.59716	-.091	-.141	.155*	.200*	.092	(.909)	
7. Kontinuerlig forbedring	3.5000	.67059	-.056	.021	.200*	.228**	.136	.486**	(.924)

*p < 0.05, ** p < 0.01 N = 164

I tabellen ovenfor er det angitt gjennomsnitt (mean), standardavvik (SD), bivarierte korrelasjoner og Cronbachs alfa er angitt i parentes. Som vi ser av tabellen ovenfor har målene også god reliabilitet, da alle målene er over 0,7 Cronbachs alfa (Kuvaas og Dysvik 2020, s.234 referer her til Lance, Butts og Michels (2006)).

Resultatene fra regresjonsanalysene er gjengitt i tabell 2.1, 2.2.1 og 2.2.2 nedenfor:

Tabell 2.1 Regresjonsresultater som tester OIMU med indre og prososial motivasjon.

	Indre motivasjon	Prososial motivasjon
Ansiennitet	0.085	0.104
Høyeste utdanningsnivå	0.155*	0.173*
OIMU	0.487***	0.335***
R ²	0.273	0.151
F	20,014***	9.500***

*p < 0.05, ** p < 0.01 *** p < 0.001 N = 164

Tabell 2.2.1 Regresjonsresultater som tester direkte sammenhenger og indre motivasjon som mediator

Steg og variabler	Arbeidsinnsats		Kontinuerlig forbedring	
	1	2	1	2
Ansiennitet	-0.146	-0.164*	-0.053	-0.068
Høyeste utdanningsnivå	-0.202*	-0.235**	-0.015	- 0.043
OIMU	0.170*	0.066	0.199**	0.111
Indre motivasjon		0.212*		0.182*
ΔR^2	0.051	0.078	0.025	0.043
R ²	0.068	0.101	0.043	0.067
F	3.900**	5.800*	2.369	4.097*

*p < 0.05, ** p < 0.01 *** p < 0.001 N = 164

Tabell 2.2.2 Regresjonsresultater som tester direkte sammenhenger og prososial motivasjon som mediator

Steg og variabler	Arbeidsinnsats		Kontinuerlig forbedring	
	1	2	1	2
Ansiennitet	-0.146	-0.155	-0.053	-0.062
Høyeste utdanningsnivå	-0.202*	-0.217**	-0.015	-0.030
OIMU	0.170*	0.140	0.199**	0.171*
Prososial motivasjon		0.087		0.084
ΔR^2	0.051	0.051	0.025	0.025
R^2	0.068	0.075	0.043	0.048
F	3.900**	1.101	2.369	0.990

*p < 0.05, ** p < 0.01 N = 164

Ut ifra tabell 2.1 ser vi at det er en signifikant positiv sammenheng mellom den uavhengige variabelen OIMU og begge mediatoene. Hvor sammenhengen er 0,487*** for indre motivasjon og 0,335*** for prososial motivasjon etter at det er justert for kontrollvariablene. Dermed er det første kriteriet for mediering oppfylt.

Deretter ser vi i steg 1 i tabell 2.2.1 at vi finner en direkte signifikant sammenheng mellom OIMU og arbeidsinnsats på 0,170* og mellom OIMU og kontinuerlig forbedring på 0,199**. Så vi får da støtte for hypotese 1 og 2 når kontrollvariablene er hensyntatt.

Siden dette er oppfylt går vi videre og se på hvilken rolle indre og prososial motivasjon har som mediatorer i tabell 2.2.1 og 2.2.2. Tabell 2.2.1 viser at vi får støtte for hypotese 3 og 5 hvor indre motivasjon medierer sammenhengen mellom OIMU og arbeidsinnsats (0,212*) og OIMU og initiativ til kontinuerlig forbedring (0,182*). Når indre motivasjon er lagt til som mediator ser vi da at den direkte signifikante sammenhengen mellom OIMU og arbeidsinnsats forsvinner, og at da full mediering er oppnådd. Derimot får vi ingen støtte for hypotese 4 og 6 hvor prososial motivasjon er satt som mediator mellom den uavhengige og de avhengige variablene vi ser på.

Diskusjon

I denne prosjektoppgaven har vi undersøkt om OIMU fører til økt arbeidsprestasjon og initiativ til kontinuerlig forbedring. Videre har vi sett på om indre- og prososial motivasjon kan mediere sammenhengene. Vår undersøkelse viser som en del tidligere studier at OIMU har en klar sammenheng med arbeidsprestasjoner. Vi finner også sammenheng mellom OIMU og kontinuerlig forbedring. Indre motivasjon viser seg i stor grad å forklare disse sammenhengene. Vi fant lite eller ingen funn som kan tyde på at prososial motivasjon er en medierende faktor i denne sammenhengen. Resultatene som presenteres her bør allikevel tolkes i lys av studiens begrensninger.

Vår undersøkelse støtter forskning som viser at trening- og utviklingstiltak også har andre verdier enn selve læring og overføringsverdien, ved at opplevelsen av at det investeres i medarbeiderutvikling fører til økt arbeidsinnsats og kontinuerlig forbedring. Så den støtter opp om beste HR praksis og tidligere forskning fra blant annet London (1989) og Wayne (1997) som viser til at organisasjoner som forplikter seg til medarbeiderutvikling, vil få ansatte som yter større arbeidsinnsats og effektivitet enn de som ikke gjør det (Referert i Lee og Bruvold, 2003). Vi har funnet lite forskning som har sett på sammenhengen mellom OIMU og kontinuerlig forbedring. En årsak til dette kan være at tidligere forskning har brukt en rekke ulike begreper som er forskjellige, men som konstruktiv avviksoppførsel er en del av. I tillegg til «taking charge» som vi har valgt å oversette til kontinuerlig forbedring, er noen av de ekstrarolle adferd, kreativ innsats, prososial oppførsel og prososial avviksoppførsel. Derimot har Dysvik, Kuvaas og Buch (2016) sett på sammenhengen mellom OIMU og «taking charge» hvor de fant begrenset støtte for sammenhengen, mens vi fant en positiv sammenheng.

Med bakgrunn i sosial bytteteori og psykologisk forskning vil det også være naturlig å gå ut ifra at ansatte som opplever å bli investert i blir mer prososiale motiverte, fordi de føler at organisasjonen har tro på dem, at de blir investert i og ser de som en del av fremtiden. Dermed ønsker de å gi tilbake til organisasjon ved både økt arbeidsinnsats og måten å forbedre arbeidet blir gjort på (Grant og Berry 2011). Men selv om vi finner at OIMU fører til økt prososial motivasjon, finner vi ingen sammenheng når vi benytter prososial motivasjon som mediator. Selv om Grant (2008) viser til mange studier som har sett på ulike

sammenhenger hvor det er målt at prososial motivasjon er assosiert med høyere ytelse, produktivitet og ekstrarolleadferd på tvers av ulike jobber og bransjer (e.g., Bing & Burroughs, 2001; Brewer & Selden, 1998; Grant et al., 2007; Korsgaard, Meglino, & Lester, 1997; Naff & Crum, 1999; Rioux & Penner, 2001; Scott, & Judge, 2006) viser han også til andre studier som viser at prososial motivasjon ikke er signifikant relatert til vurderinger av arbeidsprestasjoner (Alonso & Lewis, 2001) eller ekstrarolleadferd (Konovsky & Organ, 1996). En forklaring på at vi ikke finner støtte for prososial motivasjon som mediator kan være at det nødvendigvis ikke er en god mediator i konkurranse med indre motivasjon. Dette fordi indre- og prososial motivasjon deler en del variasjon. Da både indre- og prososial motivasjon ifølge Grant (2008, 2011) er å regne som deler av autonom motivasjon som er mer selvdrevet. Hvor en del variasjon som fanges opp av prososial motivasjon er litt overlappende med indre motivasjon. Ut ifra korrelasjonsmatrisen i vår undersøkelse ser vi også en betydelig korrelasjon mellom indre- og prososial motivasjon på 0,486**.

Derimot finner vi støtte i selvbestemmelsesteorien for at indre motivasjon medierer sammenhengene vi har sett på. Dette støtter blant annet Kuvaas og Dysvik sin forskning fra 2008, hvor de også finner at indre motivasjon medierer sammenhengen mellom OIMU og arbeidsinnsats. (Dysvik og Kuvaas 2009). Samt forskning fra blant annet Gagne et al (2005), Grant et al (2011) og Vadera et al (2013) hvor det å lære og forbedre kognitiv fleksibilitet samt konstruktiv avviksoppførsel er sterkt knyttet til indre motivasjon.

Begrensninger og videre forskning

Vår undersøkelse bør ses på i lys av flere begrensninger. Selv om vi hadde 307 ansatte som besvarte undersøkelsen og 57 ledere som til sammen vurderte 333 ansatte, fikk vi kun 164 komplette datasett. Dersom vi hadde bedt ansatte i stedet for deres leder selv-evaluere arbeidsinnsats og initiativ til kontinuerlig forbedring hadde vi nok fått flere komplette datasett. Selv om undersøkelser tyder på at det ikke er større risiko ved selvrapporterte skåringer på arbeidsprestasjoner enn dersom ledere vurderer sine ansatte (Kuvaas og Dysvik 2020, s. 220), viser en undersøkelse gjort av Dysvik, Kuvaas og Buch fra 2016 noe annet. Den viser at det er en positiv sammenheng mellom OIMU og selvrapportert «taking charge», men ikke et signifikant forhold når den var ledervurdert. Vi ønsket å følge opp

dette resultatet og se om vi kunne finne en slik sammenheng når den også var ledervurdert. Det fant vi i vår undersøkelse, noe som styrker vårt resultat.

En annen årsak til at vi ikke fikk flere komplette datasett, kan forklares ved at flere ansatte i organisasjonen vi gjennomførte studien i har skiftarbeid og hadde friperiode når undersøkelsen ble distribuert. For å kontrollere om respondentene var representative for bedriften, sjekket vi respondentenes fordeling når det gjaldt ansiennitet mot ansiennitetsfordelingen i bedriften. Der fant vi kun små forskjeller, se fordelingen blant respondentene i parentes. For blant de 780 ansatte har 22% (20%) en ansiennitet på 5 år eller mindre, 10% (13%) fra 6 til 10 år, 24% (21%) mellom 10 og 20 år, mens 44% (45%) har vært ansatt over 20 år. Så selv om ansiennitetsfordelingen er ganske lik bedriftens fordeling, kan det også være frafallskjevhet ved at det var de ansatte som er mest pliktoppfyllende og fornøyde med arbeidsplassen som besvarte undersøkelsen (Kuvaas og Dysvik 2016, s. 53) Det kan også være mulig at andelen av disse er mer indre motiverte enn de som ikke besvarte undersøkelsen. I tillegg er ikke utvalget stort nok og for å kunne generalisere resultatene må undersøkelsen foretas i et større utvalgt i flere ulike organisasjoner. En begrensning kan være at vi har ikke tatt med alder i vår undersøkelse. Noe forskning tyder på at hvordan ansatte opplever å bli behandlet fra organisasjonen kan være mer fremtredende for yngre arbeidstakere (Gibney et al., 2009 referert i Dysvik, Kuvaas og Buch, 2013)

En faktor som kan spille en rolle for de positive sammenhengene vi har funnet i undersøkelsen, kan være bedriftens HR-system som i stor grad kan sies å ha en intern konsistent forpliktelsesbasert tilnærming i måten å behandle sine ansatte på. Som igjen kan føre til at effekten av HR aktiviteter forsterkes av hverandre, og dermed kan OIMU ha noe høyere effekt her enn hos andre organisasjoner med en annen HR-tilnærming. Blant annet har mange ansatte i denne organisasjonen arbeidsoppgaver som er preget av kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet. Kuvaas og Dysvik (2020) beskriver dette ved at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mest effektivt i organisasjoner der arbeidsoppgavene er preget av dette. Derfor er det viktig med videre forskning på disse sammenhengene, for å se at dette også gjelder andre organisasjoner og bransjer

Vi har ikke funnet tidligere studier som ser på sammenhengen mellom OIMU og initiativ til kontinuerlig forbedring hvor indre eller prososial motivasjon

er benyttet som mediatorer. Vi finner støtte for at indre motivasjon medierer denne sammenhengen i vår undersøkelse (0,182*). Resultatet er interessant siden kontinuerlig forbedring blant annet er viktig for innovasjon og endring. Så her bør det forskes mer og i et større utvalg for å generalisere resultatet, samt at det også kan være smart å se andre viktige faktorer og forutsetninger som grad av lederstøtte i sammenheng.

Siden vi ikke finner støtte for hypotesene hvor prososial motivasjon er mediator, bør man kanskje heller i fremtidig forskning se indre- og prososial motivasjon i sammenheng. Forskning fra Grant (2008 og 2011) tyder på at de heller bør virke sammen, i stedet for å konkurrere med hverandre. Eksempelvis ser det ut til at en viss grad av indre motivasjon må til for at ønske/forpliktelse om å gi tilbake til organisasjonen skal oppleves som frivillig og gi positive resultater.

Implikasjoner for personalpolitikk og praksis

Siden undersøkelsen indikerer at indre motivasjon medierer sammenhengen mellom OIMU og arbeidsinnsats og initiativ til kontinuerlig forbedring, bør organisasjoner legge til rette for at ansatte opplever å bli investert igjennom gode trenings- og utviklingsmuligheter (TUT) og andre konsistente HR aktiviteter.

Resultatene fra undersøkelsen tyder på at det er enda viktigere hvordan de ansatte opplever utviklingsmuligheter enn den gode intensjonen bak. Så det er den faktiske opplevelsen av hvordan arbeidsgiveren investerer i trening- og utviklingstiltak som fører til økt indre motivasjon som igjen fører til økt arbeidsprestasjon og initiativ til kontinuerlig forbedring. Så hvordan kan da organisasjoner legge til rette for dette? I tillegg til at alle medarbeidere får mulighet til å utvikle ferdigheter og kunnskap gjennom TUT, er det viktig at de opplever de som nyttige og får benyttet kompetansen de tilegner seg i jobb. Derfor er det viktig med behovskartlegging for TUT, hvor individuelle behov og forskjeller blir ivaretatt. Hvor de opplever at innholdet er relevant, blir involvert i utformingen, får benyttet det i jobb og opplever støtte fra leder. Samtidig er det viktig at TUT får ansatte til å føle at arbeidsgiveren investerer i de ved å gi de kompetanse til å utvikle seg i egen rolle og fylle andre roller. Dette kan påvirke deres motivasjon positivt og blant annet kreativitet som kan føre til ønskede organisatoriske prestasjoner som økt arbeidsinnsats og initiativ til kontinuerlig

forbedring. Tidligere forskning viser også at det er viktig at medarbeidere er fornøyde med tidligere TUT i regi av arbeidsgiver for at de skal oppleve TUT som nyttig, bli mer motiverte til å delta og overføre innhold til jobbsammenheng (Rousseau, 2006).

Det er også viktig med en selektiv rekruttering for å velge kandidater og ledere som har de riktige personlige egenskapene og holdninger for å få mest ut av TUT og opplevelsen av dem. Dysvik viser til en metaanalyse av 89 studier som omhandler overføring fra læring til jobb som viser at viktige kilder til å overføre innhold fra trenings- og utviklingstiltak til jobben er, generelt evnenivå, samvittighetsfullhet, frivillig deltakelse, subjektiv mestringsevne og et støttende arbeidsklima (Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T.T., & Huang, J.L. (2010) som Dysvik presenterte på BI 8.12.21) Studier av Lie et al (2016) viser at det å øke jobbautonomi (0,28**) og velge ansatte som er åpne for nye opplevelser (0,23**) er spesielt effektivt for å fremme indre motivasjon. Samtidig viser det også at personlighetstrekket samvittighetsfullhet også er koblet positivt til indre motivasjon (0.14**) (Lie et al, 2016). Personlighetstrekk og holdninger er egenskaper det kan være vanskelig å endre på. Derimot kan ferdigheter lettere utvikles og trenes på (Iversen, 2020, s.56-57), noe som forsterker betydningen av å ha en selektiv og god rekrutteringsprosess.

For at ansatte skal oppleve at bedriften investerer i dem, bør det være interne karrieremuligheter og ansatte få mulighet til å både kunne forflytte seg vertikalt og horisontalt. Samt oppleve at begge disse karriereveiene kan gi subjektiv og objektiv karriere suksess (Kuvaas og Dysvik, 2020 s.133-145). Hvor i rekrutteringer interne kandidater blir gjort oppmerksom på nye stillinger og vurdert foran eksterne kandidater. Da kjernen i forpliktelsesbasert HR er tillit til, prioritering av og investering i sine egne medarbeidere, samarbeid og langsiktighet (Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 39)

Derimot er det slik at mange mangler utviklingsmuligheter i arbeidet. I 2019 oppgir 15% at de mangler dette. Trenden har vært jevnt positiv ved at det var 25% som oppga at de manglet utviklingsmulighet i 2000. Statistikken fra Stami viser at kvinner, yngre arbeidstakere og ansatte med lav utdanning scorer dårligst på dette. Stami (u.å.) Utviklingsmuligheter (indeks)

<https://noa.stami.no/tema/psykososialtorganisasjon/innsatsbelønning/utviklingsmuligheter/>

Ansatte kan også oppleve at arbeidsgiveren investerer i deres utvikling ved et involverende og autonomiorientert jobbdesign. Dette kan igjen øke medarbeidernes indre motivasjon og dermed påvirke deres arbeidsprestasjoner. Autonomi kan igjen da både være en kilde til jobbskaping og et resultat av det (Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 70-87). Psykologisk trygghet har også vist seg som et fundament for konstruktiv avviksadferd, som initiativ kontinuerlig forbedring. Hvor initiativ og det å tenke utenfor boksen blir verdsatt, man kan si sine meninger, være kreativ og det er rom for å feile. Det er da viktig at medarbeiderne involveres i viktige problemstillinger og får positive tilbakemeldinger på initiativ til forbedringer, ikke bare når man synes initiativet var en god ide (Kuvaas og Dysvik, 2020 s. 182). Støttene ledelse har også vist seg å være viktig her og flere studier viser en positiv sammenheng mellom opplevelsen av å bli investert i og arbeidsprestasjoner kun for de medarbeiderne som opplevde stor grad av støttende ledelse. Kuvaas forklarer dette med at ansatte som opplever krav om å sette seg inn i nye systemer og prosedyrer ikke utelukkende opplever dette som utvikling, men at lederstøtte vil bidra positivt til opplevelsen. Dette kan muligens forklares med autonomi. (Kuvaas presentasjon, 26.8.21, pp 107). Derfor bør en i tillegg til det vi har sett på i vår undersøkelse ta hensyn til lederstøtte for å lykkes med at ansatte skal oppleve trening og utviklingstiltak som positivt.

Konklusjon

I dette studie har vi undersøkt indre- og prososial motivasjon som medierende faktorer mellom OIMU og de avhengige variablene arbeidsinnsats og initiativ til kontinuerlig forbedring. Resultatet fra undersøkelsen indikerer at indre motivasjon medierer sammenhengene, men finner ingen støtte for at prososial motivasjon gjør det. Våre funn er et bidrag til eksisterende forskning innen selvbestemmelsesteori hvor indre motivasjon er en medierende faktor for å oppnå viktige organisatoriske resultater. Derimot gir ikke resultatet av undersøkelsen støtte til sosial bytteteori ved prososial motivasjon som mediator.

Referanser

- Arbeidsmiljøloven. (2005) Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62/§4-2>. (2005, Juni 17). Norge: Lovdata.
- Arthur, J. B. (1994, Juni). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No 3, ss. 670-687.
- Bell, E. B. (2019). *Business Research methods (5th ed)*. New York: Oxford University Press.
- Combs, L. Y. (2006). HOW MUCH DO HIGH-PERFORMANCE WORK PRACTICES MATTER? A META-ANALYSIS OF THEIR EFFECTS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
- Dysvik A, B. K. (2016). Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*, 50-60.
- Dysvik, A. K. (2008, August 13). The relationship between training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, ss. 138-157.
- Grant, & B. (2011). THE NECESSITY OF OTHERS IS THE MOTHER OF INVENTION: INTRINSIC AND PROSOCIAL MOTIVATIONS, PERSPECTIVE TAKING, AND CREATIVITY. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.
- 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.
- Holden, S., Abelsen, B., Meling, C., Stokke, H., Akkaraju, L., Nersten, R., Søgaaard, B., Barvik, B., Sannes, L., Sørbø, J., Bergene, T., Skjerve, T., Turmo, A., Bjorvatn, K., Sollien, T., Tønnessen, M., Bærrestuen, H., Stangeland, R. (2020). *Norges offentlige utredninger (NOU) Fremtidige kompetansebehov III, Læring og kompetanse i alle ledd*. Oslo 2020: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Teknisk redaksjon.
- Iversen, O. I. (2020). *Rekrutterings- og intervjueteknikk - om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009a). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human resource management journal* 19 (3), 217-236.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 47-55.
- Lee, C. a. (2003, May 17). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, ss. 981–1000.
- Liu, J. K. (2016). Motivational mechanisms of employee creativity: A meta-analytic examination and theoretical extension of the creativity literature. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 236-263.
- Skogstad, S. E. (2018). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). (2022, April 16.). *Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) Noa*. Hentet fra Norsk overvåkning av arbeidsmiljø (NOA):
<https://noa.stami.no/tema/psykososialtorganisasjon/innsatsbelønning/utviklingsmuligheter/>
- Vadera, A. K. (2013, Juli 5). Constructive Deviance in Organizations. *Journal of Management*, ss. 1221-1276.