



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

Marianne Løwe, Stian Fjerdings

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Hvordan leders opplevelse av HR-praksiser påvirker ansattes opplevelse av motivasjonsklima, og indre motivasjon som mediator

Navn på veileder *: Anders Dysvik

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 5
**Andre medlemmer i
gruppen:**

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Hvordan leders opplevelse av HR-praksiser påvirker ansattes opplevelse av motivasjonsklima, og indre motivasjon som mediator -

MAN5111 - Human Resource Management
MAN51091 Prosjektoppgave

Eksamen start: 24.08.2021, 09:00
Eksamen slutt: 30.05.2022, 12:00

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

INNHALDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	II
INNLEDNING	1
TEORI OG HYPOTESER.....	3
MOTIVASJONSKLIMA	3
HR-PRAKSISER	5
INDRE MOTIVASJON SOM MEDIATOR	9
METODE.....	13
MÅLEINSTRUMENTER	14
<i>PIED</i>	14
<i>POS</i>	14
<i>Autonomi</i>	14
<i>Indre motivasjon</i>	14
<i>Motivasjonsklima</i>	15
<i>Demografiske variabler og variabler benyttet i analyse</i>	15
RESULTATER OG DISKUSJON.....	15
BEGRENSNINGER	22
VIDERE FORSKNING OG IMPLIKASJONER FOR PRAKSIS.....	23
LITTERATURLISTE	III
VEDLEGG	XI
VEDLEGG 1 - MÅLEINSTRUMENTER	XI
VEDLEGG 2 - MULTIKOLLEARITET	XIII

Sammendrag

Formålet for denne studien var å undersøke om leders opplevelse av HR-praksiser, mer bestemt opplevelse av autonomi, investering i medarbeiderutvikling (PIED) og organisatorisk støtte (POS), vil bidra positivt til å skape mestringsklima blant deres ansatte. I tillegg ville vi undersøke om indre motivasjon hos leder forklarer sammenhengen mellom opplevde HR-praksiser og opplevd motivasjonsklima blant ansatte. Mestringsklima blant ansatte er en forutsetning for å optimalisere arbeidsytelsen og samtidig sikre trivsel blant de ansatte (Nerstad et al., 12/2018b). 44 ledere svarte på spørsmål om deres opplevelse av grad av autonomi, PIED, POS og indre motivasjon og 115 medarbeidere svarte på spørsmål om deres opplevelse av motivasjonsklima i organisasjonen. Resultatene viser at HR-praksisene enkeltvis ikke har signifikant betydning for mestringsklima, men samlet for alle tre finner vi en signifikant positiv relasjon mellom leders opplevelser av HR-praksisene og ansattes opplevelse av mestringsklima. Dette viser at det er en smitteeffekt fra leder til medarbeider, og at en organisasjons HR-strategi og -praksis er viktig for organisasjonens resultater. Dette er viktig informasjon for organisasjoner å ha når de legger opp HR-praksiser generelt, og for ledere spesielt. Vårt formål er å øke kunnskap om hvordan organisasjonen kan tilrettelegge for opplevelse av brukervennlig HR blant ledere, som igjen påvirker opplevd mestringsklima blant ansatte. Vi sjekket også om indre motivasjon medierer dette forholdet, men fant ikke støtte for dette. Videre vil vi presentere teorigrunnlag og resultater, diskutere funn og begrensninger, samt gi retning for fremtidig forskning.

Innledning

Den sosiale konteksten i en organisasjon er viktig og har vist seg å kunne forutsi både individuelle og arbeidsrelaterte resultater (Kuenzi & Schminke, 2009),(Parker et al., 2003). Et opplevd motivasjonsklima handler om hvordan ansatte opplever kriteriene for å kunne lykkes i en arbeidssituasjon, og deles inn i mestringsklima som er preget av støtte, samarbeid, læring, oppgavemestring og utvikling, og prestasjonsklima som vektlegger sammenligning og konkurranse mellom individer og arbeidsgrupper (Ames, 1992b),(Nerstad et al., 2013). Tidligere undersøkelser tilsier at ansatte som opplever mestringsklima har større sannsynlighet for å føle jobbengasjement, tilhørighet og mestring i jobben, og at dette kan forutsi resultater for ansatte for bl.a. arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (Steindórsdóttir et al., 2021),(Nerstad et al., 05/2018a),(Nerstad et al., 12/2018b),(Černe et al., 2017). Reinboth & Duda (2006) finner også at opplevd mestringsklima øker tilfredsstillelse av de psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

På grunnlag av dette kan vi si at opplevd mestringsklima øker velvære og tilfredshet hos ansatte, samt resultater på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå, og kan derfor være et egnet mål for organisasjoner. Vårt formål er å se hvordan HR-praksiser kan bidra til dette, gjennom lederens opplevelser. Vi vil også se om sammenhengen påvirkes av lederens indre motivasjon.

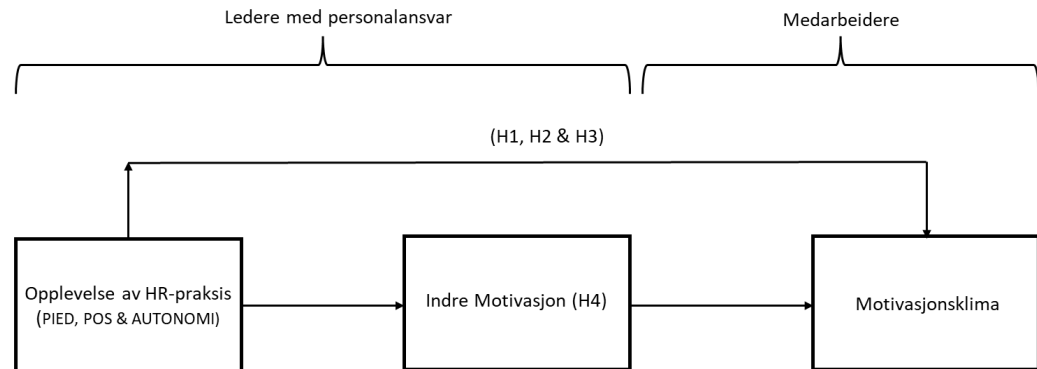
Hvordan ansatte opplever de samlede HR-praksisene i organisasjonen påvirker organisasjonsklimaet (Bowen & Ostroff, 2004). De fleste HR-praksiser er avhengige av gjennomføring og/eller støtte fra nærmeste leder, og kvaliteten på relasjonen mellom ansatte og leder kan påvirke opplevelsen av både HR-praksiser og arbeidsklimaet (Purcell & Hutchinson, 2007). Ansattes opplevelse av støtte fra organisasjonen kan farges av deres opplevelse av lederstøtte, samt deres inntrykk av lederens opplevelse av støtte fra organisasjonen (Eisenberger et al., 2002), noe som kan føre til ulike nivåer av forpliktelse til organisasjonen og holdninger i utførelsen av arbeidet (Purcell & Hutchinson, 2007). På den måten vil leders relasjon med den ansatte også kunne påvirke den ansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen, og om den ansatte legger positivt eller negativt

fortegn til lederens, organisasjonens eller begge handlinger (Eisenberger et al., 2002).

Hvordan ledere gjennomfører og/eller støtter opp om organisasjonens HR-praksiser kan påvirkes av hvordan de opplever at disse er til hjelp i utføringen av lederansvaret, samt deres motivasjon for oppgaven (Kuvaas et al., 2014). Moderne motivasjonsteori legger til grunn at mennesker vil utøve atferd som leder til å oppnå ønskede utfall eller mål (Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon innebærer at vi handler fordi vi ønsker, synes det er interessant og finner mening i oppgaven (Gagné & Deci, 2005). Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory, SDT) trekker frem autonomi, kompetanse og tilhørighet som grunnleggende psykologiske behov vi mennesker har som påvirker vår motivasjon (Deci & Ryan, 2000). I følge Kuvaas et al. (2014) er det avgjørende at leder opplever at disse behovene blir dekket for at de skal kunne utøve HR-praksiser, med mål om å bedre ansattes prestasjoner. I tråd med dette har vi undersøkt lederes opplevelse av autonomi, investering i medarbeiderutvikling (PIED) og organisatorisk støtte (POS).

I hvilken grad leder opplever autonomi, PIED og POS kan påvirke deres motivasjon og i hvilken grad de utøver støttende ledelse for sine ansatte. Vi vil undersøke om ledere som selv opplever høy grad av disse HR-praksisene har større sannsynlighet for å føre dette videre til sine ansatte ved å legge til rette for inkludering og medbestemmelse, fokusere på utvikling, mestring og kompetanse, og bygge gode relasjoner og en følelse av tilhørighet. Dette er kriterier for et mestringsklima, og vi vil derfor se på om graden av opplevd mestringsklima blant ansatte er positivt i forhold til graden av opplevde HR-praksiser for deres ledere. Se modell 1 under.

MODELL 1



Teori og hypoteser

Motivasjonsklima

Ansattes opplevelse av organisasjonsklima har betydning for deres holdninger, motivasjon og prestasjoner på jobben (Parker et al., 2003). Opplevd organisasjonsklima kan defineres som ansattes felles oppfatninger om og fortolkninger av erfarte regler, praksiser og prosedyrer, samt typer av atferd som organisasjonen forventer, støtter og belønner (Kuenzi & Schminke, 2009). Dette gjør organisasjonens HRM-system betydningsfullt for klimaet, og HR-praksiser vil spille en stor rolle i ansattes oppfatninger av organisasjonsklimaet (Bowen & Ostroff, 2004). Bowen og Ostroff (2004) introduserte konseptet "styrke" til HRM-systemet. Dette viser til i hvilken grad HR-praksiser oppfattes som særegne, konsistente og med konsensus blant ansatte (Bowen & Ostroff, 2004). Disse tre kjennetegnene ved et sterkt HRM-system må være til stede for at et delt, sterkt organisasjonsklima skal oppstå (Bowen & Ostroff, 2004). I tråd med målorienteringsteori (achievement goal theory, AGT) fokuserer vi på opplevd motivasjonsklima som utgangspunkt for hva som påvirker atferd (Ames, 1992b),(Nerstad et al., 2013). Et organisasjonsklima kan beskrives som motiverende fordi det påvirker grunnlaget for hvilke mål en setter seg, hvordan en

oppfatter og bruker gitt informasjon, og hvordan man evaluerer resultatet i etterkant (Nerstad et al., 05/2018a).

Motivasjonsklima består av to ulike dimensjoner; mestringsklima og prestasjonsklima. Et mestringsklima er bygget på strukturer som støtter innsats og samarbeid, legger vekt på læring og mestring av ferdigheter, og fokuserer på selvutvikling og kompetansebygging (Ames & Archer, 1988),(Ames, 1992b). Det oppmuntrer ansatte til å prøve sitt beste, gir dem mulighet til å prøve og feile, fokuserer på utvikling, og evaluerer og følger opp i henhold til deres egne mål og forutsetninger (Nerstad et al., 05/2018a). Opplevelse av mestringsklima blant ansatte påvirker hvordan de forholder seg til arbeidsoppgaver og hvilke mål de oppnår, samt hvordan de forholder seg til hverandre og hvor godt de blir vurdert av sin leder (Nerstad et al., 05/2018a). I et mestringsklima blir mestring av ferdigheter og læring og utvikling av kompetanse vektlagt, og det kan forbedre de ansattes opplevelse av tilhørighet fordi det er mer sannsynlig at de opplever at deres ferdigheter og evner passer med kravene til organisasjonen og miljøet (Steindórsdóttir et al., 2021). Mestringsklima er positivt assosiert med trivsel, arbeidsengasjement, arbeidsinnsats, opplevelse av mestring, kompetanse, tilhørighet og autonomi (Steindórsdóttir et al., 2021).

I motsetning fremmer et prestasjonsklima intern konkurranse og tvinger frem sammenligninger blant ansatte (Ames, 1992b). I et prestasjonsklima blir de med mest talent og suksess anerkjent og belønnet (Černe et al., 2014),(Ames & Archer, 1988). Det er sannsynlig at dette resulterer i at ansatte oppfatter sine kollegaer som konkurrenter og rivaler (Nerstad et al., 05/2018a).

I organisasjoner i dag er det ofte ledere som i praksis demonstrerer hvilken type atferd organisasjonen forventer, støtter og belønner (Zohar & Luria, 2004), og på den måten påvirker motivasjonsklima blant de ansatte. Det er demonstrert at ulike lederstiler skaper ulike klimaer, som igjen fører til ulik atferd blant ansatte og holdninger innad i grupper (Bowen & Ostroff, 2004). Måten ledere påtar seg sine HR-oppgaver med bl.a. utvelgelse, vurdering, utvikling, kommunikasjon og involvering er sterkt knyttet til lederens atferd, som har som mål å påvirke ansattes holdninger og atferd, og gi retning for arbeidet (Purcell & Hutchinson, 2007). Nærmeste leder spiller en viktig rolle i overføring av verdier og klima til sine ansatte, lederen blir gjerne et symbol på organisasjonen og påvirker gjennom

dette hvilken opplevelse ansatte får av HR-praksiser og organisasjonsklima (Bowen & Ostroff, 2004),(Purcell & Hutchinson, 2007).

I sosial bytteteori er tillit sentralt i relasjonen mellom organisasjonen og de ansatte (Cropanzano & Mitchell, 2005). Et opplevd mestringsklima veier tyngre enn normer for egeninteresse og legger til rette for tillit og konstruktive bytteforhold mellom medarbeidere (Černe et al., 2014). Ansatte som opplever mestringsklima opplever også høyere tillit fra ledelsen, og når ledere stoler på sine ansatte er det mer sannsynlig at de gir de mer spillerom og autonomi, som igjen øker tilliten til leder fra ansatte (Nerstad et al., 05/2018a). Et mestringsklima vektlegger samarbeid og når ansatte oppmuntres til å jobbe sammen for å oppnå et felles mål er det mer sannsynlig at de vil kommunisere mer konstruktivt, dele ideer og kunnskap, stole på og støtte hverandre (Černe et al., 2014),(Steindórsdóttir et al., 2021). Dette samarbeidet vil styrke relasjonene mellom de ansatte positivt og skape en følelse av tilhørighet, (Nerstad et al., 05/2018a),(Steindórsdóttir et al., 2021) til hverandre og til organisasjonen (Ntoumanis & Biddle, 1999),(Steindórsdóttir et al., 2021).

For å skape et mestringsklima nevner Nerstad et al. (12/2018b) fire ting ledere bør legge vekt på for å oppnå dette; tilbakemelding som tar utgangspunkt i den enkelte medarbeider, skape meningsfulle arbeidsoppgaver som inkluderer variasjon, inkludere ansatte i beslutningsprosesser og anerkjenne mestringsorientert atferd, som f.eks. å gjøre en innsats, dele kunnskap, ta initiativ og lære av feil (Nerstad et al., 12/2018b). I tillegg bør ledere fokusere på å gi alle ansatte mulighet for å utvikle seg, og ikke kun konsentrere seg om de medarbeiderne som ser ut til å ha mest talent (Nerstad et al., 12/2018b). Hvis ledere er støttende ved å involvere seg i sine ansattes utvikling, ha positive forventninger og gi løpende støtte til læring og utvikling kan dette få utslag i positive effekter av aktiviteter for medarbeiderutvikling (Kuvaas & Dysvik, 2010). Dette vil sannsynligvis også legge til rette for å skape et mestringsklima blant de ansatte.

HR-Praksiser

Basic Psychological Need Theory (BPNT) er en undert teori til SDT (Ryan & Deci, 2017), hvor autonomi, kompetanse og tilhørighet er definert som grunnleggende

psykologiske behov (Deci & Ryan, 2000). Tilfredsstillelse av disse behovene er nødvendig for å oppleve utvikling og velvære på jobben (Vansteenkiste et al., 2020),(Deci & Ryan, 2000), og kan forklare hvordan et opplevd mestringsklima påvirker hvordan ansatte tilpasser seg organisasjonen på en positiv måte (Steindórsdóttir et al., 2021). Videre vil tilfredsstillelse av de tre behovene kunne gi økt indre motivasjon og forbedret mental helse (Van den Broeck et al., 2016). Tidligere studier har funnet positive forhold mellom tilfredsstillelse av de tre behovene og organisasjonens resultater, for f.eks. arbeidsprestasjoner, jobbtilfredshet, positive arbeidsrelaterte holdninger og ekstrarolleatferd (Van den Broeck et al., 2016),(Gagné & Deci, 2005).

Autonomi handler om i hvilken grad medarbeidere har frihet til å ta valg, planlegge arbeidshverdagen, ta beslutninger og medvirke og påvirke sine egne arbeidsprosesser (Humphrey et al., 2007). En metaanalyse gjennomført av Humphrey et al. (2007) viser at jo høyere grad medarbeidere har av autonomi i jobben, jo mer tilfredse er de med selve jobben, ledere, kollegaer og mulighet for utvikling. I tillegg viser analysen at ansatte med høy grad av autonomi har høyere affektiv organisasjonsforpliktelse, høyere indre motivasjon og de leverer bedre arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020). Autonomi har vist seg å øke de ansattes ekstrarolleatferd, eierskap til sin rolle og oppgaver, samt gjøre det mulig for dem å selv kunne vurdere hvilke ferdigheter og kunnskap som er viktige for deres roller (Dysvik & Kuvaas, 2011). Kuvaas et al. (2014) definerer brukervennlig HR som lederens oppfatning av i hvilken grad deres organisasjons HR-praksiser hjelper dem i deres lederansvar, og i hvilken grad leder er utstyrt med autonomi og fleksibilitet til å ta hensyn til lokale og individuelle behov ved implementering (Kuvaas et al., 2014). At leder har autonomi og fleksibilitet til å avgjøre hvordan de gjennomfører HR-praksiser anses som viktig for å forbedre ansattes jobbtilfredshet, engasjement og ekstrarolleatferd (Gilbert et al., 2011). Måten ledere implementerer HR-praksiser på vil variere i henhold til lederens nivå av kompetanse, motivasjon og autonomi (Gilbert et al., 2011). Med mulighet og myndighet til å ta lokale og individuelle behov i betraktning bør lederens oppfatning av brukervennlig HR øke sannsynligheten for at lederen oppfattes som støttende av sine ansatte (Kuvaas et al., 2014). I tråd med dette er det sannsynlig at ledere som opplever tilstrekkelig grad av autonomi vil øke sin indre motivasjon

og ta eierskap til gjennomføringen av HR-praksiser, samt ta ansvaret for relasjonen til sine ansatte og deres behov på alvor (Kuvaas et al., 2014). På grunnlag av dette fremsetter vi følgende hypotese.

Hypotese 1:

Det vil være en positiv sammenheng mellom graden av opplevd autonomi blant ledere og graden av opplevd mestringsklima blant ansatte.

Det andre behovet som vektlegges i SDT er behovet for kompetanse, eller det å føle seg “effektiv i sine pågående interaksjoner med det sosiale miljøet, samt det å oppleve muligheter til å utøve og uttrykke sine kapasiteter” (Kuvaas et al., 2014). Investering i medarbeiderutvikling gir et signal til medarbeiderne om at de er viktige og verdsatt. Opplevd investering i medarbeiderutvikling (Perceived Investment in Employee Development, PIED) er ansattes vurdering av hvorvidt deres organisasjon forplikter seg til å hjelpe dem med å identifisere og tilegne seg nye ferdigheter og kompetanser (Dysvik & Kuvaas, 2012), (Dysvik et al., 2016). Et sentralt premiss for PIED er at ansatte opplever at deres organisasjon verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres utvikling og behov (Lee & Bruvold, 2003). Investering i ansatte, f.eks. gjennom trenings- og utviklingstiltak, kan bidra til en opplevelse av organisatorisk støtte, og skape en forpliktelse til organisasjonen som gjør at ansatte er villige til å jobbe hardere for å oppnå resultater (Cropanzano & Kacmar, 1995). Investering i trening og utvikling av ansatte gir høyere sannsynlighet for ønskede organisatoriske resultater, som f.eks. for arbeidsprestasjoner (Dysvik & Kuvaas, 2012). Et mestringsklima har fokus på læring og utvikling, og ledere er viktige for å støtte ansatte i deres utvikling, og på den måten oppfylle en del av den psykologiske kontrakten (Solberg et al., 2020). Høye nivåer av lederstøtte kan være en nødvendig forutsetning for effektiv implementering av HR-praksis og dermed påvirke hvorvidt PIED resulterer i faktisk medarbeiderutvikling (Kuvaas & Dysvik, 2010). Måten ledere gir denne støtten vil variere med lederens eget nivå av kompetanse og forutsetninger. Ledere som opplever høy grad av autonomi kan se på dette som et tegn fra organisasjonen om at de har tillit til leders kompetanse (Kuvaas et al., 2014). Organisasjonen kan støtte sine ledere ved å investere i trening og utvikling for dem innen HR og/eller ledelse. Om ledere mottar HR-opplæring av høy kvalitet kan det øke deres

selvtillit, effektivitet og motivasjon til å jobbe med HR, og på den måten er det mer sannsynlig at de utvikler positive holdninger til den HR-praksisen det forventes at de iverksetter og utfører (Kuvaas et al., 2014). På grunnlag av dette fremsetter vi følgende hypotese.

Hypotese 2:

Det vil være en positiv sammenheng mellom graden av PIED blant ledere og graden av opplevd mestringsklima blant ansatte.

Opplevd organisatorisk støtte (Perceived Organizational Support, POS) kan styrke den følelsesmessige forpliktelsen og tilhørigheten ansatte har til organisasjonen, så lenge de opplever at organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om dem som individer (Rhoades et al., 2001). Med utgangspunkt i sosial bytteteori (Social Exchange Theory, SET) og normen om gjensidighet kan man forklare hvorfor individer er lojale til organisasjonen og engasjerer seg utover sin rolle, uten å få formell belønning (Kuvaas & Dysvik, 10/2009b). Den psykologiske kontrakten med gjensidige forpliktelser mellom organisasjon og ansatte ivaretas gjennom organisatoriske handlinger, der organisasjonen opprettholder sin del av kontrakten ved å møte ansattes behov, gi støtte og skape tillit (Rhoades et al., 2001). Ved at organisasjonen investerer i sine ansatte og behandler de rettfærdig kan det skapes en forpliktelse fra ansatte til å yte tilbake til organisasjonen (Rhoades et al., 2001), (Cropanzano & Mitchell, 2005). Ledere som opplever høy grad av autonomi kan se på dette som tillit til deres kompetanse og vilje til å arbeide for organisasjonens mål, noe som kan motivere til å ville tilbakebetale til organisasjonen gjennom riktig implementering av HR-praksiser og ved å være en støttende leder for sine ansatte (Kuvaas et al., 2014).

Ansatte kan oppfatte en leders handling som en handling på vegne av organisasjonen (Rhoades et al., 2001). De ser på lederens atferd mot dem som en indikasjon på organisasjonens støtte fordi lederen fungerer som en agent for organisasjonen (Eisenberger et al., 1986). De gjør seg opp en mening om i hvilken grad deres nærmeste leder verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære, men tolker lederens atferd som en representasjon for organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2010). Ansatte kan også oppleve at lederen vil dele sin vurdering av dem

med den øverste ledelsen i organisasjonen, noe som ytterligere vil styrke troen på at leder og organisasjon deler samme perspektiv (Eisenberger et al., 2002). Ledere spiller sannsynligvis en viktig rolle med hensyn til hvordan ansatte opplever motivasjonsklimaet ved å være ansvarlige for implementering av HR-praksiser. Ansattes opplevelse ved implementering av HR-praksiser vil avhenge av deres leders innsats og effektivitet, og disse oppfatningene vil påvirke deres affektive forpliktelse til organisasjonen (Gilbert et al., 2011). Ledere kan også benytte seg av sin rolle til å påvirke motivasjonsklimaet med deres egne opplevelser av dette, samt hvor høy evne og vilje det oppleves at de har til å oppfylle sitt lederansvar (Kuvaas et al., 2014). Forskning på POS viser at ansatte tolker organisasjons handlinger, som f.eks. HR-praksis og investering i medarbeiderutvikling, som en indikasjon på organisasjonens forpliktelse til dem (Kuvaas & Dysvik, 2010). Den mest vanlige måten å betale tilbake til sin nærmeste leder vil være gjennom atferd som å jobbe hardt, levere arbeid av høy kvalitet og hjelpe medarbeidere, noe som kan påvirke resultatene positivt og direkte komme lederen til gode (Kuvaas & Dysvik, 2010). Ledere som opplever høy grad av POS, at organisasjonen verdsetter deres bidrag og bryr seg om deres velvære, kan gjengjelde ved å hjelpe og være mer støttende overfor sine ansatte (Kuvaas et al., 2014). Noe som er sannsynlig at kan øke de ansattes opplevelse av lederstøtte (Kuvaas et al., 2014). På grunnlag av dette fremsetter vi følgende hypotese.

Hypotese 3:

Det vil være en positiv sammenheng mellom graden av POS blant ledere og graden av opplevd mestringsklima blant ansatte.

Indre motivasjon som mediator

Siden midten av forrige århundre har indre motivasjon blitt ansett for å ha en viktig betydning for en organisasjon (Gagné & Deci, 2005), og det er funnet at medarbeidere på tvers av kulturer og organisasjoner selv vurderer indre motivasjon som viktigere enn ytre motivasjonsfaktorer (DeVoe & Iyengar, 2004). Vi mennesker utøver den atferden vi tror vil føre til et ønsket resultat (Deci & Ryan, 2000). Indre motivasjon er atferd som utføres med bakgrunn i indre

belønninger som glede, mening, tilfredshet eller interesse knyttet til de oppgavene vi utfører (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det er tidligere funnet sammenheng mellom behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, som beskrevet i SDT (Deci & Ryan, 2000) og BPNT (Ryan & Deci, 2017), og indre motivasjon.

Autonomi er vist å kunne ha en styrkende effekt på indre motivasjon, og av de tre behovene i SDT er autonomi den tydeligste forklaringen på økt indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005). En større metaanalyse gjennomført av Humphrey et al. (2007) har funnet at autonomi har en positiv sammenheng med blant annet arbeidsprestasjoner og indre motivasjon. Dysvik & Kuvaas (2011) finner i sin undersøkelse at indre motivasjon har en modererende effekt på sammenhengen mellom autonomi og arbeidsprestasjoner for medarbeidere med høy indre motivasjon. Derimot der indre motivasjon ikke var like sterkt til stede var heller ikke opplevelsen av autonomi like sterk (Dysvik & Kuvaas, 2011). Overført til våre ledere vil det si at det er sannsynlig at ledere med høy indre motivasjon og høy opplevelse av autonomi vil levere bedre arbeidsprestasjoner enn de med lav indre motivasjon og lav opplevelse av autonomi.

Ledere er ofte ansett som organisasjonens ambassadører ut mot medarbeiderne (Eisenberger et. al., 2002). Nyere ledelsesteorier er mer og mer opptatt av motivasjon, og det er vanligere i dag at ledere heller blir sett på som de ansattes støttespiller enn overordnet (Hocine & Zhang, 2014). Når ledere opplever høy grad av autonomi kan det gi de en opplevelse av tillit og at organisasjonen har tro på at de er kompetente til å gjennomføre organisasjonens mål (Kuvaas et al., 2014). I tråd med dette er det mer sannsynlig at ledere som opplever tilstrekkelig grad av autonomi vil øke sin indre motivasjon og ta eierskap til gjennomføringen av HR-praksiser, samt ta ansvaret for relasjonen til sine ansatte og deres behov på alvor (Kuvaas et al., 2014).

Hocine & Zhang (2014) beskriver kompetanse i SDT som å ha tro på egne evner og ferdigheter til å kunne skape gode resultater. Behovet for kompetanse kan tilfredsstilles ved bl.a. inkludering av medarbeidere, legge til rette for medbestemmelse, gi konstruktive tilbakemeldinger og tilby trenings- og utviklingsmuligheter (Hocine & Zhang, 2014). I vår undersøkelse og oppgave har vi knyttet dette opp mot PIED blant ledere. Indre motivasjon kan forklare sammenhengen mellom PIED og blant annet medarbeideres oppgaveutførelse og

ekstrarolleatferd, i tillegg til å styrke indre motivasjon hos de ansatte (Dysvik & Kuvaas, 2008). Indre motiverte medarbeidere er i større grad opptatt av å kunne utvikle og forbedre seg, og i jobbsammenheng er det sannsynlig at de har en høyere grad av ansvarsfølelse for arbeidsoppgavene (Vansteenkiste et al., 2007). Kuvaas et. al. (2014) har funnet at leders opplevelse av kvaliteten på den treningen de får vil kunne predikere deres opplevelse av i hvilken grad HR-praksisene hjelper dem til å utøve sitt lederansvar. Videre fant de en positiv sammenheng mellom den støtten medarbeidere opplevde å få fra sin leder og medarbeiderens indre motivasjon (Kuvaas et al., 2014). Det forteller oss at investering i trenings- og utviklingstiltak for ledere er viktig fordi det kan bidra positivt til resultater blant medarbeiderne.

Tilhørighet er opplevelsen av å ha tilfredsstillende og støttende sosiale relasjoner (Hocine & Zhang, 2014), og ifølge SDT kan dette også ha en positiv effekt på motivasjonen til de ansatte. I en undersøkelse blant franske politibetjenter (Gillet et al., 2013) kom det frem at opplevelsen av organisatorisk støtte har en positiv sammenheng med de ansattes motivasjon, og at POS kan predikere motivasjon hos ansatte. Eisenberger et. al. (2002) har undersøkt sammenhengen mellom ansattes opplevelse av lederstøtte og POS, og viser til funn som kan tyde på at ledere som føler tilhørighet og identifiserer seg med organisasjonen også bidrar til at ansatte opplever støtte fra organisasjonen. Ledere som skaper et støttende arbeidsmiljø og behandler ansatte på en støttende måte vil med større sannsynlighet også få medarbeidere med større grad av ekstrarolleatferd og forpliktelse til organisasjonen (Hocine & Zhang, 2014).

Med utgangspunkt i SDT viser forskningen som er referert til tidligere at indre motivasjon har klare sammenhenger med de HR-praksisene vi har sett nærmere på; autonomi, PIED og POS. Undersøkelser viser at et organisatorisk klima som tilfredsstiller behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet kan legge til rette for at medarbeidere opplever høyere grad av psykologisk velvære og er mer proaktive i sitt arbeid (Stone et al., 2009). Gjennom støtte og individuell oppfølging, involvering og fokus på læring og utvikling kan ledere skape mening for sine medarbeidere og påvirke dem slik at arbeidet som gjøres går i retning av organisasjonens felles mål. Forskning antyder at opplevelse av tilhørighet, å bidra til noe meningsfullt og ønsket om å gjøre en forskjell er viktig for å skape

vedvarende motivasjon og bedre arbeidsprestasjoner hos ansatte (Hocine & Zhang, 2014). I hvilken grad lederne får til dette kan sees som en del av deres arbeidsprestasjon. Metaanalyser viser at indre motivasjon har en klar sammenheng med arbeidsprestasjoner (Cerasoli et al., 2014). Det er også funnet støtte for at det er en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner (Kuvaas, 2008).

Nyere forskning har vist at ledelse er en av faktorene som sterkt påvirker ansattes jobbautonomi, og det er sannsynlig at et støttende organisasjonsklima og opplevelse av fleksibilitet blant ansatte i større grad tilfredsstiller de psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Hocine & Zhang, 2014). Det har vist seg at tilfredsstillelse av disse behovene forholder seg positivt til de ansattes jobbtfredshet, arbeidsengasjement, affektiv organisasjonsforpliktelse og jobbytelse, i tillegg til indre motivasjon og deres generelle opplevelse av velvære (Hocine & Zhang, 2014). Når det legges til rette for det er omkring 95% av arbeidsstyrken indre motiverte som utgangspunkt (Kuvaas & Dysvik, 2020), og SDT baserer seg på prinsippet om at mennesker aktivt vil jobbe for å få oppfylt behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000). En leder kan derfor inspirere og motivere ansatte til fremragende arbeidsprestasjoner ved å 'spille på' deres medfødte ønske om å gjøre en forskjell og tilpasse sitt lederskap til de behovene deres ansatte har (Hocine & Zhang, 2014). Stone et al. (2009) har beskrevet seks typer lederatferd som kan øke behovstilfredsstillelse hos deres medarbeidere. Dette gjøres ved at leder stiller åpne spørsmål og inkludere ansatte i problemløsning, lytter aktivt og anerkjenner de ansattes perspektiv og bidrag, gir ansatte valgmuligheter, gjerne innenfor en gitt struktur, gir oppriktige og konstruktive tilbakemeldinger som anerkjenner initiativ og er faktabasert og ikke-dømmende når man snakker om feil eller problemer, minimerer kontrollmekanismer og sammenligninger av ansatte, og legger til rette for utvikling og kunnskapsdeling for å øke kompetanse og autonomi (Stone et al., 2009). Når vi sammenligner med hva Nerstad et al. (2018b) anbefaler ledere å vektlegge for å skape et mestringsklima ser vi at det er sammenfallende kriterier mellom dette og lederatferd som kan oppfylle behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Økt tilfredsstillelse av disse behovene har vist seg å påvirke indre motivasjon positivt, og indre motivasjon påvirker igjen arbeidsprestasjoner,

tilfredshet og engasjement positivt. Vi mener derfor det er sannsynlig at indre motivasjon er en medierende faktor mellom leders opplevelse av HR-praksiser og medarbeideres opplevelse av mestringsklima. Vi antar på grunnlag av dette

Hypotese 4:

Indre motivasjon hos leder forklarer sammenhengen mellom leders opplevelse av HR-praksiser og opplevd motivasjonsklima blant ansatte.

Metode

For å samle inn data har vi benyttet kvantitativ tilnærming; en strukturert spørreundersøkelse. Utformingen av spørreundersøkelsen og distribusjons-lenke ble opprettet gjennom det web-baserte verktøyet Nettskjema.

Spørreundersøkelsen ble distribuert til 281 ledere og medarbeidere i administrasjonen, i en norsk organisasjon innen varehandel, via e-post våren 2022. Vi mottok besvarelser fra 30 ledere med personalansvar og 68 medarbeidere, dette tilsvarer en besvarelse prosent på 54%. Spørreundersøkelsen ble i tillegg distribuert til 175 butikker via lenke på intern kommunikasjonskanal i samme organisasjon. Vi vet ikke hvor mange ledere og medarbeidere i butikk som faktisk så invitasjonen til undersøkelsen da den interne kommunikasjonskanalen må oppsøkes på initiativ av hver enkelt person, men spørreundersøkelsen kunne potensielt treffe ca. 1 750 ledere og medarbeidere i butikk. Vi mottok besvarelser fra 14 ledere med personalansvar og 18 medarbeidere, som tilsvarer en besvarelse prosent på under 2%.

30 stk av lederne med personalansvar var også medarbeider, og de svarte derfor på spørsmål for både ledere med personalansvar og medarbeidere. Dette endte med at vi totalt mottok 159 besvarelser hvorav 44 var ledere med personalansvar og 115 var medarbeidere. Av disse var 74 (47%) kvinner og 85 (53%) menn. 28% hadde vært ansatt i virksomheten i over 10 år, mens 17% hadde jobbet i organisasjonen i 2 år eller mindre. 74% av respondentene hadde gjennomført høyere utdanning på 3 år eller mer.

Undersøkelsen er godkjent av Norsk senter for forskningsdata. Ved introduksjonen til spørreskjemaet ble respondentene informert om sine personvernrettigheter, samt at deres besvarelser vil bli behandlet konfidensielt.

Måleinstrumenter

Til måleinstrumentene som presenteres under ble respondentene bedt om å ta stilling til hver enkelt påstand og svare på en Likert-skala fra 1 til 5 (med mindre annet er oppgitt), der 1 = svært uenig og 5 = svært enig. Oversikt over måleinstrumentene i sin helhet ligger vedlagt (Vedlegg 1).

PIED

Vi ba ledere vurdere sin opplevelse av organisasjonens trenings- og utviklingsmuligheter gjennom syv påstander (Dysvik & Kuvaas, 2012). Eksempler på påstander er “Min organisasjon investerer mye ressurser i utviklingsmuligheter for sine medarbeidere” og “Jeg føler meg trygg på at min organisasjon sørger for gode opplærings- og utviklingsmuligheter for at jeg skal kunne løse eventuelle nye arbeidsoppgaver i fremtiden”.

POS

Vi ba ledere vurdere sin opplevelse av organisatorisk støtte gjennom åtte påstander (Kuvaas, 2007). Eksempler på påstander er “Om jeg har et problem tror jeg organisasjonen stiller opp for å hjelpe meg” og “Min organisasjon bryr seg virkelig om mitt velvære”.

Autonomi

Autonomi ble målt med ni påstander utarbeidet av Morgeson og Humphrey (2006). Eksempler på påstander er; “Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt” og “Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben”.

Indre motivasjon

Indre motivasjon kan påvirke opplevelsen av trenings- og utviklingstiltak (Dysvik & Kuvaas, 2008). Vi har sjekket ut indre motivasjon som en mediator mellom HR-praksiser og opplevd mestringsklima, og har brukt seks påstandene om indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2009). Eksempler på påstander er “Mine

arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min” og “Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull”.

Motivasjonsklima

For å vurdere medarbeiderens opplevelse av mestrings- og prestasjonsklima ble de bedt om å ta stilling til 14 påstander (Nerstad et al., 2013). Her ble det benyttet en Likert-skala fra 1 - 5, der 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Eksempler på påstander er “I min avdeling oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling” og “I min avdeling eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne”.

Demografiske variabler og variabler benyttet i analyse

Medarbeidere og ledere med personalansvar ble bedt om å oppgi ansiennitet, kjønn, alder og utdanningsnivå som demografiske variabler. I våre analyser har vi benyttet ansiennitet, avdelingstilhørighet, kjønn og utdanningsnivå som kontrollvariabler. Vi ba i tillegg lederne om å oppgi kontrollspenn og ansiennitet som leder med personalansvar i organisasjonen.

Både medarbeidere og ledere med personalansvar ble bedt om å oppgi avdelingstilhørighet, og det er dette vi har brukt for å koble ledere og medarbeidere i undersøkelsen. Der det var flere ledere per avdeling ble leders snittscore benyttet i koblingen til medarbeidernes svar, slik at vi i våre analyser opererer med 115 komplette besvarelser.

Resultater og diskusjon

Alle måleinstrumentene viste akseptabel reliabilitet målt med Chronbach's Alpha med et resultat fra 0.715 til 0.940. Gjennomsnittscore, standardavvik, antall måleinstrumenter, korrelasjoner og reliabilitet er fremstilt i tabell 1.

Vi gjennomførte en korrelasjonsanalyse for å belyse sammenhengen mellom de uavhengige variablene (opplevelsen av grad av autonomi, PIED og POS) vurdert av leder, og henholdsvis opplevd mestrings- og prestasjonsklima vurdert av medarbeidere. Analysen viser en veldig svak negativ korrelasjon mellom PIED og

både mestringsklima ($r = -0.008$) og prestasjonsklima ($r = -0.041$). Ingen av disse korrelasjonene er signifikante. Det er en positiv korrelasjon mellom POS og mestringsklima ($r = 0.256^{**}$) og denne er signifikant. Mellom POS og

Tabell 1: Beskrivende analyse, korrelasjoner og reliabilitet

Variabel	Gj.snitt	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Ansiennitet	2.59	1.26										
(2) Avdeling	3.80	1.92	-0.052									
(3) Kjønn	1.47	0.50	0.195*	-0.257**								
(4) Utdanningsnivå	3.91	1.10	-0.051	-0.302**	0.059							
(5) PIED (7)	3.91	0.47	0.014	0.328**	0.030	-0.262**	(0.888)					
(6) POS (8)	4.28	0.24	0.008	-0.287**	0.026	0.246**	-0.007	(0.764)				
(7) Autonomi (9)	4.58	0.30	0.103	-0.351**	0.090	0.202*	0.115	0.621**	(0.941)			
(8) Indre motivasjon (6)	4.54	0.29	0.017	-0.086	-0.107	0.018	0.310**	-0.021	0.281**	(0.940)		
(9) Mestringsklima (6)	4.03	0.63	-0.029	-0.163	-0.139	-0.098	-0.008	0.256**	0.287**	0.173	(0.792)	
(10) Prestasjonsklima (8)	2.57	0.66	0.023	0.053	0.143	0.110	-0.041	-0.022	0.020	0.143	-0.016	(0.715)

Pearsons korrelasjonskoeffisient vises i diagonal. Reliabilitet målt med i Cronbach's Alpha til slutt på hver linje i parentes. Antall påstander er inkludert bak måleinstrumentene i parentes. n = 115.

* p < 0.05.

** p < 0.01.

prestasjonsklima er det en veldig svak korrelasjon ($r = -0.022$), denne korrelasjonen er ikke signifikant. Autonomi viser en positiv korrelasjon med mestringsklima ($r = 0.287^{**}$) som er signifikant, mens korrelasjonen med prestasjonsklima er svak positiv ($r = 0.020$) og ikke signifikant.

Analysen viser en positiv korrelasjon mellom indre motivasjon og PIED ($r = 0.310^{**}$) som er signifikant. Vi finner også positiv korrelasjon mellom autonomi og indre motivasjon som er signifikant ($r = 0.281^{**}$). Mellom indre motivasjon og POS er det en svakt negativ korrelasjon ($r = -0.021$), denne er ikke signifikant. Vi har kontrollert for multikollinearitet i våre analyser (se Vedlegg 2). Laveste toleranseverdi er på 0.487 som er større enn grenseverdien på 0.100, og høyeste VIF-verdi er på 2.055 som er mindre enn grenseverdien på 10.000 (Gujarati & Porter, 2009).

For å teste hypotesene gjennomførte vi en multippel lineær regresjonsanalyse etter metode fra Baron & Kenny (1986). Som vi ser i Tabell 2 får vi ikke støtte for hypotese 1, 2 og 3.

Tabell 2: Resultat av regresjonsanalyse - test av hypotese 1

Variabel	Mestringsklima (H1)			
	<i>b</i>	s.e.	β	<i>t</i>
Ansiennitet	-0.018	0.045	-0.036	-0.392
Avdeling	-0.049	0.035	-0.151	-1.397
Kjønn	-0.225	0.117	-0.180	-1.925
Utdanningsnivå	-0.125	0.055	-0.221*	-2.299
PIED	-0.047	0.133	-0.035	-0.349
POS	0.363	0.304	0.136	1.193
Autonomi	0.453	0.249	0.219	1.817
R^2				0.170**
<i>F</i>				3.137**

n = 115.
 * p < 0.05.
 ** p < 0.01.
 *** p < 0.001.

Autonomi (H3) viser en positiv relasjon til mestringsklima, med $\beta = 0.219$. POS (H2) viser også en positiv relasjon til mestringsklima med $\beta = 0.136$, mens PIED (H1) viser en svak negativ relasjon, tilnærmet null-relasjon, med $\beta = -0.035$. Ingen av disse relasjonene er signifikante på individnivå. Et datagrunnlag med kun 115

besvarelser gir oss et begrenset utvalg og dette vil påvirke våre resultater.

Autonomi som har den sterkeste relasjonen har et signifikansnivå på 0.072, vi ser ikke bort ifra at denne relasjonen ville vist seg å være signifikant med et større utvalg respondenter.

Våre analyser antyder at leders opplevelse av HR-praksisene har signifikant betydning for opplevd mestringsklima blant ansatte samlet, men ikke enkeltvis. Dette underbygger resultater fra flere metaanalyser som viser at det er en “sterkere sammenheng mellom et system av internt konsistente HR-aktiviteter og resultater enn mellom individuelle HR-aktiviteter og resultater” (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 37). For en organisasjon vil det derfor være viktig å se på sine HR-aktiviteter samlet for å sikre at de underbygger og forsterker hverandre, og ikke er motstridende. I vår undersøkelse forklarer opplevd grad av autonomi, PIED og POS blant leder kun 17% av relasjonen til opplevd mestringsklima blant ansatte. Det tyder på at det har noen grad av påvirkning, men det er samtidig variabler utenfor vår modell som forklarer en større del av relasjonen enn den vi har fanget opp. Dette er interessant å finne ut av hva er for å ytterligere kunne forsterke organisasjonens HR-praksiser for å legge til rette for et mestringsklima blant ansatte.

I neste steg i regresjonsanalysen testet vi om indre motivasjon hos leder medierer sammenhengen mellom opplevde HR-praksiser og motivasjonsklimaet blant ansatte. Som det fremkommer i Tabell 3 øker forklaringsgraden av relasjonen mellom HR-praksisene og mestringsklima til 18% ($R^2 = 0.183$) når vi legger inn indre motivasjon som mediator, men dette funnet er ikke signifikant. Vi finner derfor ikke støtte for hypotese 2.

En forutsetning for å kunne finne støtte for en medierende effekt er at det først finnes signifikant sammenheng mellom den uavhengige variabelen og mediatoren (Baron & Kenny, 1986), i vårt tilfelle indre motivasjon. Vi finner at det er en positiv relasjon mellom HR-praksisene samlet og indre motivasjon ($R^2 = 0.259$, $p < 0.001$). Når vi ser på de tre respektive HR-praksisene individuelt, er det en signifikant positiv relasjon mellom PIED og indre motivasjon ($\beta = 0.351$, $p < 0.001$) og autonomi og indre motivasjon ($\beta = 0.374$, $p < 0.01$). Resultatene viser et negativt forhold mellom POS og indre motivasjon, et funn vi mener bør tolkes

med varsomhet. I Tabell 1 vises en null-korrelasjon mellom POS og indre motivasjon, og dette avviker fra forskningsresultater vi har løftet frem i

Tabell 3: Resultat av regresjonsanalyse - test av hypotese 2

Variabel	Indre motivasjon (steg 1)				Mestringsklima (H2)			
	<i>b</i>	<i>s.e.</i>	β	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>s.e.</i>	β	<i>t</i>
Ansiennitet	0.002	0.020	0.008	0.093	-0.018	0.045	-0.037	-0.405
Avdeling	-0.029	0.015	-0.192	-1.882	-0.041	0.036	-0.125	-1.148
Kjønn	-0.114	0.051	-0.198*	-2.235	-0.193	0.119	-0.154	-1.614
Utdanningsnivå	0.017	0.024	0.067	0.731	-0.130	0.054	-0.230*	-2.391
PIED	0.217	0.058	0.351***	3.718	-0.108	0.141	-0.081	-0.767
POS	-0.390	0.133	-0.317**	-2.931	0.474	0.315	0.178	1.504
Autonomi	0.358	0.109	0.374**	3.286	0.351	0.261	0.169	1.346
Indre motivasjon					0.285	0.220	0.132	1.292
R^2			0.259***				0.183	
F			5.354***				2.971**	

n = 115.

* $p < 0.05$.

** $p < 0.01$.

*** $p < 0.001$.

teorigrunnlaget, som har funnet støtte for en positiv sammenheng mellom disse (Gillet et al., 2013). En mulig forklaring her kan være at det har oppstått en undertrykkende effekt, hvor en variabel kan ha en null-korrelasjon med den avhengige variabelen, men fortsatt underbygge validiteten av undersøkelsen. I et slikt tilfelle er det en tredje variabel som påvirker sammenhengen mellom to variabler (MacKinnon, 2000). Som vi ser av Tabell 1 er det en sterk korrelasjon mellom POS og autonomi ($r = 0.621^{**}$), noe som kan forklares med at opplevelsen av autonomi kan føles sterkere når man også opplever støtte fra organisasjonen. Vi må ta høyde for at autonomi i dette tilfellet kan påvirke sammenhengen mellom POS og indre motivasjon.

Ettersom antall respondenter er begrenset i denne undersøkelsen må vi også ta høyde for at det har en innvirkning på resultatene i analysen og øker muligheten for upålitelige resultater. Det kan være en av forklaringene på at noen av våre resultater avviker fra det som tidligere er funnet støtte for i andre undersøkelser med mer robuste og større utvalg.

Det påviste positive forholdet i våre analyser mellom henholdsvis PIED og autonomi og indre motivasjon mener vi likevel er av nytteverdi. Den positive relasjonen mellom PIED og indre motivasjon mener vi bidrar til å belyse viktige faktorer som er av betydning for utformingen av intern HR-praksis. I rekrutteringsprosesser bør man legge vekt på å tiltrekke seg og ansatte de som evner å finne glede og mening i arbeidshverdagen og gjennom de arbeidsoppgavene som skal løses. Videre har indre motivasjon tidligere vist å ha betydning for hvilket utbytte medarbeidere har av muligheten for opplæring, der resultatene viser at utbyttet er større blant de med høyere indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2009). I utformingen av trenings- og utviklingstiltak kan det derfor være klokt å undersøke medarbeidernes individuelle forskjeller i behovskartlegging slik at opplærings- og utviklingsmulighetene er tilpasset de ansatte best mulig.

Begrensninger

Resultatene av denne studien bør tolkes i lys av flere begrensninger. Vi har et veldig lite utvalg av respondenter, og dataene er hentet inn fra kun en

organisasjon. Dette betyr at vi ikke har et representativt utvalg og vi kan ikke generalisere våre funn, men må se på disse med varsomhet. Når utvalget er lite øker det risikoen for at størrelsen på sammenhengen blir overvurdert, samt at det er en større mulighet for at analysene viser falske positive resultater (Hackshaw, 2008). Vi har benyttet multippel lineær regresjonsanalyse for å finne støtte for våre hypoteser. Når utvalget er lite er det en risiko for at resultatene er upålitelige (Hackshaw, 2008).

Vi har ikke operert med dyader i vår undersøkelse, men brukt avdeling som koblingsnøkkel mellom svar fra ledere og medarbeidere, og brukt gjennomsnittsverdier for lederne der det er flere ledere i en avdeling. Utvalget ledere er tilsvarende lite og ikke representativt, og resultatene må sees i lys av dette.

Dataene er hentet inn på ett tidspunkt, og samtidig fra leder og medarbeider. Dette gjør det umulig å trekke slutninger om kausalitet eller utelukke muligheten for omvendt kausalitet (Kuvaas et al., 2014). Vi har målt leders og medarbeiders opplevelse av henholdsvis HR-praksiser og indre motivasjon og motivasjonsklima. Siden en opplevelse er en subjektiv oppfatning var det hensiktsmessig å bruke selvrapporing i innhenting av dataene. Vi har prøvd å minimere sosial tilpasning i svarene ved å legge vekt på respondentenes anonymitet. Ledere i undersøkelsen er også medarbeidere og har derfor svart på spørsmål både om HR-praksiser, indre motivasjon og motivasjonsklima. Dette kan ha påvirket resultatene, eksempelvis ved at ledere, bevisst eller ubevisst, har svart på spørsmål om motivasjonsklima farget av hvordan de vurderer egen utøvelse av ledelse.

Videre forskning og implikasjoner for praksis

For videre forskning er det flere muligheter vi vil anbefale. For å oppnå et sterkere empirisk grunnlag for støtten vi finner for HR-praksiser samlet vil det å gjennomføre studien med en høyere andel respondenter, og inkludere flere organisasjoner i datamaterialet være aktuelt. Vi vil også anbefale å gjøre longitudinelle undersøkelser. For å kunne få tydeligere svar på hva ledelse kan

bety for mestringsklimaet vil vi anbefale at det i videre undersøkelser sees nærmere på direkte leder- og medarbeiderrelasjon gjennom et forskningsdesign som bygger på direkte dyader. Dette kan bidra til mer presise resultater. I videre forskning kan man vurdere andre metoder, eksempelvis observasjonsstudier, i tillegg til kvalitativ studie for å styrke grunnlaget for resultatene av studien.

Videre vil vi anbefale å se nærmere på andre uavhengige variabler som belyser og forklarer forholdet ytterligere. Dette vil kunne bidra til mer kunnskap om hvilke HR-praksiser rettet mot ledere som positivt forholder seg til mestringsklima blant medarbeiderne, og hvordan dette kan benyttes i det strategiske HR-arbeidet ute i organisasjonene.

Til tross for at vi ikke finner støtte for hypotese 4 finner vi et positivt forhold mellom HR-praksisene og indre motivasjon, og HR-praksisene og mestringsklima. En forskningsmodell med indre motivasjon som uavhengig variabel og HR-praksiser som mediatorer kan være med på å forklare det positive forholdet til opplevd mestringsklima blant ansatte ytterligere, eller gi andre og nye perspektiv. Dette kan være en mulig vei å gå i videre forskning.

For HR-spesialister som skal planlegge og gjennomføre HR-tiltakene viser våre funn at den investeringen man legger ned i lederutvikling har en betydning for mestringsklima blant medarbeiderne. Med en konsistent HR-strategi vil måten organisasjonen legger opp trenings- og utviklingstilbud på til sine ledere kunne styrke lederens rolle og påvirkning på sine ansatte, gjennom å iverksette og utøve organisasjons HR-praksiser.

Som Nerstad et al. (12/2018b) anbefaler er det sannsynlig at ledere som blant annet inkluderer medarbeiderne i beslutningsprosesser og legger vekt på tilbakemeldinger fra den enkelte medarbeider er med på å legge til rette for et mestringsklima blant ansatte. Dette perspektivet bør også HR-spesialistene ha med seg og på lik linje involvere lederne i utformingen av HR-tiltakene slik at disse kan tilpasses ulike behov, oppleves som brukervennlig av lederne og bidra til faktisk utvikling av medarbeidere. Høyere grad av autonomi kan ha positiv sammenheng med at ledere tar et større ansvar for sine arbeidsprestasjoner (Geiger & Cooper, 1995). Ved at organisasjonens HR-spesialister legger til rette for økt grad av opplevd autonomi hos ledere er det mer sannsynlig at ledere får nytte av kompetansen de opparbeider seg og opplever det som meningsfylt og

motiverende å benytte dette i utførelsen av sitt lederskap. At organisasjonen legger til rette for at lederne opplever jobbautonomi kan også oppfattes som et uttrykk for tillit fra organisasjonen og gi lederne større opplevelse av kontroll over sitt lederskap og mulighet til å påvirke sine medarbeidere til å yte bedre.

Ved rekruttering av nye ledere kan fokus på å tiltrekke seg kandidater som evner å finne glede og mening i arbeidshverdagen ha betydning. Det er vist at høyt indre motiverte medarbeidere har størst utbytte av de utviklingstilbudene som tilbys (Kuvaas & Dysvik, 2009), og vi anbefaler derfor organisasjoner å være bevisst på dette i utvelgelsesprosessen av nye ledere.

For virksomheter i Norge stilles det blant annet krav i Arbeidsmiljøloven § 4-2 (2005) til at arbeidssituasjonen til ansatte skal utformes slik at det gir mulighet for både faglig og personlig utvikling, og at arbeidstakers mulighet til selvbestemmelse og innflytelse skal vektlegges. Vår studie ble gjennomført i kjølvannet av Covid19-pandemien, som har ført til at en rekke organisasjoner har gjennomført raske og store endringer i hvordan arbeidsoppgaver blir løst, hvordan arbeidsmiljøet er utformet og samhandling utføres. Det betyr også at ledere må tilpasse seg. I lys av våre funn, vil investeringene i lederes utvikling kunne være et konkurransefortrinn dersom behovene blir godt kartlagt og utviklingstilbudet blir utformet slik at det gir et reelt utbytte for lederne. Dette kan igjen styrke ledernes kompetanse til å videreføre HR-praksisen ut til sine medarbeidere og i så måte bidra til konsistent HR i alle ledd av organisasjonen.

Litteraturliste

- Ames, C. (1992b). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.84.3.261>
- Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260–267. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.80.3.260>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Černe, M., Hernalis, T., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2017). The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior: Multilevel synergistic interplay for IWB. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 281–299. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12132>

Černe, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What Goes Around Comes Around: Knowledge Hiding, Perceived Motivational Climate, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172–192.

<https://doi.org/10.5465/amj.2012.0122>

Cropanzano, R., & Kacmar, K. M. (Eds.). (1995). *Organizational politics, justice, and support: managing the social climate of the workplace*. Quorum Books.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

DeVoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47–61. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2003.09.001>

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00301.x>

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367–387.

<https://doi.org/10.1080/13594321003590630>

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance. *Human Resource Management*, 51(5), 651–664.

<https://doi.org/10.1002/hrm.21494>

Dysvik, A., Kuvaas, B., & Buch, R. (2016). Perceived investment in employee development and taking charge. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 50–60.

<https://doi.org/10.1108/JMP-04-2013-0117>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation: SELF-DETERMINATION THEORY AND WORK MOTIVATION. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

<https://doi.org/10.1002/job.322>

Geiger, M. A., & Cooper, E. A. (1995). Predicting Academic Performance: The Impact of Expectancy and Needs Theory. *The Journal of Experimental Education*, 63(3), 251–262. <https://doi.org/10.1080/00220973.1995.9943812>

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>

Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46–55.

<https://doi.org/10.1037/a0030066>

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2009). *Basic econometrics* (5. ed., intern. ed., [Nachdr.]). McGraw-Hill.

Hackshaw, A. (2008). Small studies: strengths and limitations. *European Respiratory Journal*, 32(5), 1141–1143.

<https://doi.org/10.1183/09031936.00136408>

Hocine, Z., & Zhang, J. (2014). Autonomy supportive leadership: a new framework for understanding effective leadership through self-determination theory. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(2), 135. <https://doi.org/10.1504/IJISCM.2014.069397>

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717.

<https://doi.org/10.1177/0149206308330559>

Kuvaas, B. (2007). An Exploration of How the Employee?Organization Relationship Affects the Linkage Between Perception of Developmental Human

Resource Practices and Employee Outcomes. *Journal of Management Studies*, 0(0), 070605080020007-??? <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>

Kuvaas, B. (2008). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39–56.

<https://doi.org/10.1108/01425450910916814>

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (10/2009b). Perceived Investment in Permanent Employee Development and Social and Economic Exchange Perceptions Among Temporary Employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2499–2524. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00535.x>

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>

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00120.x>

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik)*. Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., Dysvik, A., & Buch, R. (2014). Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices: Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices. *Journal of Management Studies*, 51(6), 845–868. <https://doi.org/10.1111/joms.12085>

Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) - Kapittel 4. Krav til arbeidsmiljøet - Lovdata. (u.å.). Hentet 14. mai 2022, fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_5#%C2%A74-2

MacKinnon, D. P. (2000). Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect. *Prevention Science*, 1(4), 173–181. <https://doi.org/10.1023/A:1026595011371>

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M., & Roberts, G. C. (12/2018b). Who are the high achievers at work? Perceived motivational climate, goal orientation profiles, and work performance. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(6), 661–677. <https://doi.org/10.1111/sjop.12490>

Nerstad, C. G. L., Roberts, G. C., & Richardsen, A. M. (2013). Achieving success at work: development and validation of the Motivational Climate at Work Questionnaire (MCWQ): Development and validation of the MCWQ. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(11), 2231–2250. <https://doi.org/10.1111/jasp.12174>

Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., & Scherer, R. (05/2018a). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing.

Journal of Organizational Behavior, 39(4), 429–447.

<https://doi.org/10.1002/job.2241>

Ntoumanis, N., & Biddle, S. J. H. (1999). A review of motivational climate in physical activity. *Journal of Sports Sciences*, 17(8), 643–665.

<https://doi.org/10.1080/026404199365678>

Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., LaCost, H. A., & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389–416. <https://doi.org/10.1002/job.198>

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>

Reinboth, M., & Duda, J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of Sport and Exercise*, 7(3), 269–286. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2005.06.002>

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.

Solberg, E., Lapointe, É., & Dysvik, A. (2020). You care about me, but can I count on you? Applying a psychological contract perspective to investigate what makes employees willing to be internally employable. *The International Journal of*

Human Resource Management, 31(9), 1157–1179.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737832>

Steindórsdóttir, B. D., Nerstad, C. G. L., & Magnúsdóttir, K. Þ. (2021). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic Psychology*, 73(1), 91–115.

<https://doi.org/10.1080/19012276.2020.1817770>

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75–91. <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.

<https://doi.org/10.1177/0149206316632058>

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., Witte, H., & Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251–277.

<https://doi.org/10.1348/096317906X111024>

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a Social-Cognitive Construction of Supervisory Safety Practices: Scripts as Proxy of Behavior Patterns. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 322–333. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.322>

Vedlegg

Vedlegg 1 - Måleinstrumenter

PIED

1. Min organisasjon investerer mye ressurser i utviklingsmuligheter for sine medarbeidere (f.eks. gjennom opplæringstiltak, kurs og karriereutvikling)
2. Min organisasjon fremstår som svært opptatt av at medarbeidere har muligheter til utvikling av sin kompetanse
3. Gjennom tiltak som medarbeidersamtaler, fadderordning, kompetanseutvikling og lederutvikling viser min organisasjon på en tydelig og konkret måte at de gir sine medarbeidere muligheter til å utvikle sine ferdigheter og evner
4. Gjennom faktisk avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser min organisasjon at den virkelig investerer i sine medarbeideres utvikling
5. Jeg føler meg trygg på at min organisasjon sørger for gode opplærings- og utviklingsmuligheter for at jeg skal kunne løse eventuelle nye arbeidsoppgaver i fremtiden
6. Det er mitt klare inntrykk at min organisasjon gjør mer for å legge til rette for medarbeiderutvikling enn andre sammenlignbare selskaper
7. Min organisasjon er dyktig til å tilrettelegge for medarbeidere som selv ønsker å bytte jobb internt

POS

1. Min organisasjon bryr seg virkelig om mitt velvære
2. Min organisasjon tar hensyn til mine mål og mine verdier
3. Min organisasjon bryr seg lite om hvordan jeg har det
4. Min organisasjon bryr seg om hva jeg mener om saker og ting
5. Om jeg har et problem tror jeg organisasjonen stiller opp for å hjelpe meg
6. Dersom jeg er ærlig om en feil jeg har gjort vil organisasjonen helt sikkert tilgi meg
7. Organisasjonen stiller nok opp for meg dersom jeg trenger det
8. Organisasjonen vil ganske sikkert utnytte meg dersom anledningen byr seg

Autonomi

1. Jobben tillater at jeg tar egne beslutninger om hvordan jeg legger opp arbeidet.
2. Jobben tillater at jeg selv bestemmer hvilken rekkefølge ting skal gjøres i mitt arbeid.
3. Jobben tillater at jeg selv planlegger hvordan jeg skal gjøre arbeidet.
4. Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet.
5. Jobben tillater meg å ta egne beslutninger
6. Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt.
7. Jobben tillater meg å ta beslutninger om hvilke framgangsmåte jeg skal benytte for å fullføre mitt arbeide.
8. Jeg har vesentlig grad av frihet og uavhengighet i jobben.
9. Jeg har stor frihet både når det gjelder planlegging og gjennomføring av jobben.

Indre motivasjon

1. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
2. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har
3. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
4. Jobben min er veldig spennende
5. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
6. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Motivasjonsklima

1. På min arbeidsplass...
2. ...oppfordres det til samarbeid og gjensidig utveksling av tanker og ideer.
3. ...måles arbeidsprestasjoner på grunnlag av en sammenligning med kollegaers prestasjoner.
4. ...legges det vekt på den enkeltes læring og utvikling.
5. ...motiveres det til rivalisering mellom ansatte.
6. ...oppfordres det til samarbeid og gjensidig kunnskapsutveksling.

7. ...oppfordres det til interne konkurranser for å oppnå best mulig resultat.
8. ...blir arbeidstakerne oppmuntret til å prøve nye løsningsmetoder i arbeidsprosessen.
9. ...fremheves (kun) de arbeidstakerne som oppnår de aller beste resultatene/prestasjonene.
10. ...eksisterer det et rivaliserende konkurranseforhold blant arbeidstakerne.
11. ...blir man oppmuntret til å prestere optimalt for å ha muligheten til å oppnå pengebelønninger.
12. ...har alle en viktig og tydelig oppgave i arbeidsprosessen.
13. ...blir den enkeltes prestasjoner sammenliknet med andre kollegaers prestasjoner.
14. ...er et av målene å få den enkelte til å føle at han/hun har en viktig rolle i arbeidsprosessen.
15. ...er det viktig å prestere bedre enn andre.

Vedlegg 2 - Multikollinearitet

		Coefficients ^a										
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
1	(Constant)	3,926	,526		7,463	<,001						
	Ansiennitet	,002	,020	,008	,093	,926	,017	,009	,008	,944	1,059	
	Avdeling	-,029	,015	-,192	-1,882	,063	-,086	-,179	-,157	,668	1,497	
	kjønn	-,114	,051	-,198	-2,235	,028	-,107	-,211	-,186	,883	1,132	
	Utdanningsnivå	,017	,024	,067	,731	,466	,018	,071	,061	,837	1,195	
	PIED	,217	,058	,351	3,718	<,001	,310	,338	,309	,778	1,285	
	POS	-,390	,133	-,317	-2,931	,004	-,021	-,273	-,244	,593	1,686	
	Auto	,358	,109	,374	3,286	,001	,281	,303	,273	,536	1,867	

a. Dependent Variable: IM

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,637	1,203		1,360	,177					
	Ansiennitet	-,018	,045	-,036	-,392	,696	-,029	-,038	-,035	,944	1,059
	Avdeling	-,049	,035	-,151	-1,397	,165	-,163	-,134	-,123	,668	1,497
	kjønn	-,225	,117	-,180	-1,925	,057	-,139	-,183	-,169	,883	1,132
	Utdanningsnivå	-,125	,055	-,221	-2,299	,023	-,098	-,217	-,202	,837	1,195
	PIED	-,047	,133	-,035	-,349	,728	-,008	-,034	-,031	,778	1,285
	Auto	,453	,249	,219	1,817	,072	,287	,173	,160	,536	1,867
2	(Constant)	,518	1,479		,350	,727					
	Ansiennitet	-,018	,045	-,037	-,405	,686	-,029	-,039	-,036	,944	1,059
	Avdeling	-,041	,036	-,125	-1,148	,254	-,163	-,111	-,101	,647	1,546
	kjønn	-,193	,119	-,154	-1,614	,109	-,139	-,155	-,142	,844	1,185
	Utdanningsnivå	-,130	,054	-,230	-2,391	,019	-,098	-,226	-,210	,833	1,201
	PIED	-,108	,141	-,081	-,767	,445	-,008	-,074	-,067	,689	1,451
	POS	,474	,315	,178	1,504	,136	,256	,145	,132	,549	1,822
	Auto	,351	,261	,169	1,346	,181	,287	,130	,118	,487	2,055
IM	,285	,220	,132	1,292	,199	,173	,125	,113	,741	1,350	

a. Dependent Variable: MK