



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

Ida Jensrud

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Lønn som strategisk virkemiddel i kommunen

Navn på veileder *: Bård Kuvaas

**Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:** Nei

**Kan besvarelsen
offentliggjøres?:** Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 9

**Andre medlemmer i
gruppen:** Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

Lønn som strategisk virkemiddel
i kommunen

Eksamenskode og navn:

MAN51091 - Human Resource Management

Utleveringsdato:

24.08.2021

Innleveringsdato:

26.05.2022

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

Innhold

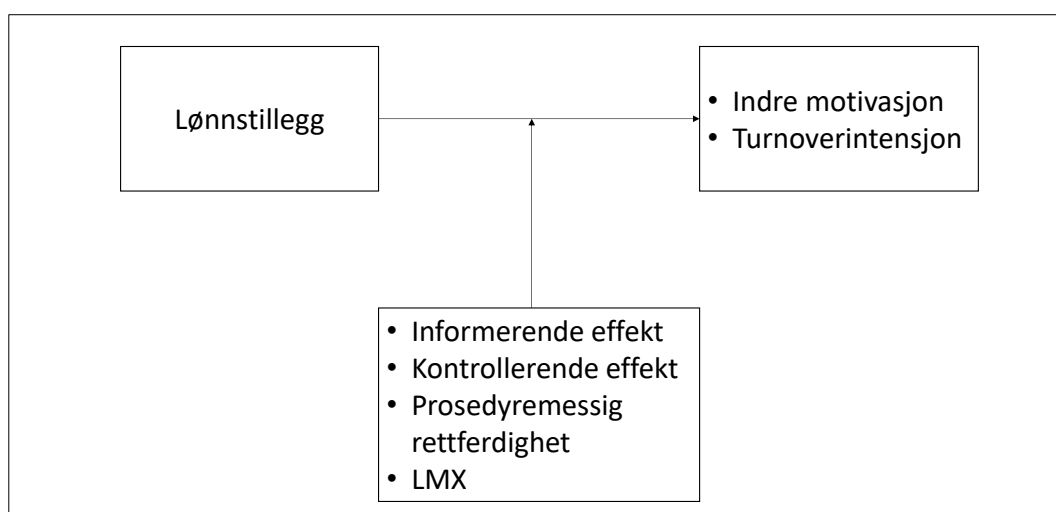
INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG.....	III
INNLEDNING	1
PROBLEMSTILLING.....	1
TEORI OG HYPOTESER.....	2
INDRE MOTIVASJON	2
TURNOVERINTENSJON.....	3
KONTROLLERENDE- OG INFORMERENDE EFFEKT.....	4
PROSEDYREMESSIG RETTFERDIGHET.....	6
LEADER-MEMBER EXCHANGE.....	7
UTVALG OG METODE.....	9
UTVALG.....	9
MÅLINGER	10
<i>Lønnstillegg.....</i>	<i>10</i>
<i>Indre motivasjon.....</i>	<i>10</i>
<i>Turnoverintensjon</i>	<i>11</i>
<i>Kontrollerende- og informerende effekt</i>	<i>11</i>
<i>Prosedyremessig rettferdighet.....</i>	<i>11</i>
<i>LMX.....</i>	<i>11</i>
<i>Kontrollvariabler.....</i>	<i>12</i>
ANALYSER OG RESULTATER	12
DESKRIPTIV ANALYSE.....	13
KORRELASJONSANALYSE.....	14
MULTIPPEL REGRESJONSANALYSE.....	16
<i>Multipel regresjonsanalyse – Indre motivasjon</i>	<i>17</i>
<i>Multipel regresjonsanalyse – Turnoverintensjon</i>	<i>19</i>
DRØFTING	20
BEGRENSNINGER	23
PRAKTISKE IMPLIKASJONER	24
KONKLUSJON.....	26
LITTERATUR.....	27

VEDLEGG	30
ELEKTRONISK SPØRRESKJEMA (QUALTRICS)	30
<i>Spørreundersøkelse del 1</i>	30
<i>Spørreundersøkelse del 2</i>	34
FAKTORANALYSE – UAVHENGIGE VARIABLER	35
FAKTORANALYSE – AVHENGIGE VARIABLER	37
RELIABILITETSANALYSER	39
<i>Indre motivasjon</i>	39
<i>Turnoverintensjon</i>	40
<i>Prosedyremessig rettferdighet</i>	41
<i>LMX</i>	42
<i>Kontrollerende effekt</i>	43
<i>Informerende effekt</i>	44
KORRELASJONSANALYSE.....	45
VURDERING FRA NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA	46
LOKAL LØNNSPOLITISK PLAN	47

Sammendrag

Utgangspunktet for denne oppgaven er kommunenes bruk av lønn som strategisk virkemiddel, nærmere bestemt lønn som motivasjonskilde til innsats og resultatoppnåelse. Blant et utvalg av 197 medarbeidere i en norsk kommune undersøkte jeg hvorvidt det er en sammenheng mellom lønnstillegg tildelt ved lokale lønnsforhandlinger og indre motivasjon, som er den typen motivasjon som er positivt relatert til innsats og resultatoppnåelse. En slik sammenheng ble ikke funnet. Kommunene har også en intensjon om at lønn skal være et strategisk virkemiddel for å beholde medarbeidere. Det ble undersøkt om det er en sammenheng mellom lønnstillegg og turnoverintensjon, heller ikke her fant jeg en sammenheng. Det ble videre undersøkt om kontrollerende- og informerende effekt, prosedyremessig rettferdighet og Leader–Member Exchange (LMX) modererte sammenhengene mellom lønnstillegg og henholdsvis indre motivasjon og turnoverintensjon. Disse hypotesene fikk ikke støtte. Jeg fant imidlertid at det er en positiv signifikant sammenheng mellom LMX og indre motivasjon, og at det er en negativ signifikant sammenheng mellom LMX og turnoverintensjon. Noe som indikerer at det er relasjonen til nærmeste leder som har betydning for medarbeidernes motivasjon og intensjon om å forbli i organisasjonen.

Figur 1: Forskningsmodell



Innledning

I hovedtariffavtalen i KS (kommunesektorens organisasjon) fremgår det at innsats og resultatoppnåelse skal tas hensyn til ved fastsettelse av lønn. Videre fremgår det at kommunene skal utforme en lokal lønnspolitikk, som blant annet skal bidra til å beholde medarbeiderne i organisasjonen og sikre gode tjenester til innbyggerne. Den lokale lønnspolitiske planen skal gi forutsigbarhet for medarbeiderne slik at den enkelte har mulighet til å innrette seg etter kriteriene (KS, 2021).

I forbindelse med denne oppgaven er det gjennomført en studie i en norsk kommune. I den aktuelle lokale lønnspolitikken fremgår det at lønn skal være en motivasjonskilde til innsats og resultatoppnåelse, den skal belønne medarbeidere og oppmuntre til innsats. Lønnstillegg, eller muligheten til å oppnå lønnstillegg, skal dermed fungere som et strategisk virkemiddel for å øke medarbeidernes motivasjon (internt dokument fra kommunen, se vedlegg). Innsats og resultatoppnåelse er to av kriteriene som ligger til grunn for vurdering av hvem som skal tildeles lønnstillegg ved lokale lønnsforhandlinger. Det er nærmeste leder som foretar vurderingen av den enkelte medarbeider opp mot kriteriene i lønnspolitikken (internt dokument fra kommunen, se vedlegg).

Et annet sentralt formål med lønnspolitikken i norske kommuner er at lønn skal være et virkemiddel for å beholde medarbeiderne i organisasjonen (KS, 2021). Fastsetting av lønn, blant annet ved lokale lønnsforhandlinger, skal bidra til å beholde kompetent arbeidskraft (internt dokument fra kommunen, se vedlegg).

Andre formål som å øke kompetanse og bidra til rekruttering er også en del av strategien, men disse skal jeg ikke gå videre inn på i denne oppgaven.

Problemstilling

Er det sammenheng mellom lokale lønnstillegg og henholdsvis indre motivasjon og turnoverintensjon, og modererer prosedyremessig rettferdighet, kontrollerende- og informerende effekt og LMX disse sammenhengene?

Teori og hypoteser

Indre motivasjon

Motivasjon er ikke et endimensjonalt begrep, derfor er det viktig å forstå hva som ligger i begrepet, og se på ulike typer av motivasjon. Vi kommer ikke langt ved bare å snakke om motivasjon i mengde og hva som fører til lite og mye motivasjon (Olafsen, 2018).

Motivasjon kan beskrives som det som driver oss, det som er selve motoren bak vår adferd. Man kan også si at motivasjon er energien som får oss til å utføre handlinger (Olafsen, 2018). Motivasjon kan inndeles i tre kategorier; ytre motivasjon, indre motivasjon og prososial motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020). Ytre motivasjon er motivasjon som ligger utenfor selve adferden og som er knyttet til konsekvensene av vår adferd, for eksempel når vi utfører arbeidsoppgaver. Når vi er ytre motivert utfører vi handlinger for å oppnå noe, som en belønning, eller for å unngå en uønsket konsekvens, for eksempel straff (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56). Når motivasjonen ligger i selve handlingen, er vi indre motivert. Arbeidsoppgaver i seg selv kan være kilden til motivasjon, noe som gir indre belønninger. Eksempler på dette er når man opplever oppgavene som interessante, noe som er gøy og som du blir oppslukt av (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 56). Prososial motivasjon handler om motivasjon i det å gjøre noe for andre, et ønske om å gjøre en innsats for andre. Prososial motivasjon kan også omhandle opplevelser av å være forpliktet til å gi noe tilbake, når noen har gjort noe for deg (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 57). Jeg går ikke videre inn på prososial motivasjon i denne oppgaven.

Motivasjon vil veksle mellom indre og ytre i ulike situasjoner, men det er den typen motivasjon som ligger til grunn som hovedkilde, og i den daglige utøvelsen av jobben, som betyr noe. Selv om vi i hovedsak er drevet av indre motivasjon i jobben vår, vil vi i gitte situasjoner og på gitte tidspunkter veksle over til ytre motivasjon, for eksempel ved et lønnsoppgjør (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 57). Vi kan imidlertid ikke være både indre og ytre motivert samtidig (Kuvaas et al., 2017).

Forskning viser at indre motivasjon er positivt relatert til arbeidsprestasjoner. I en studie blant medarbeidere og ledere på bensinstasjoner fant man at jo mer indre motivert medarbeiderne var, dess bedre ledervurderte arbeidsprestasjoner. Jo mer ytre motivert medarbeiderne var, dess lavere ledervurderte arbeidsprestasjoner (Kuvaas et al., 2017). Formålet i den aktuelle lønnspolitikken er økt innsats og resultatoppnåelse gjennom økt motivasjon, indre motivasjon er derfor valgt som type motivasjon i denne oppgaven.

Tidligere studier har vist at det er potensielle positive sammenhenger mellom prestasjonsbasert lønn og en rekke organisatoriske resultater. I en studie fra 1997 fant man blant annet positive sammenhenger mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon hos medarbeiderne (Boselie, 2014, s. 197).

Turnoverintensjon

Lønnspolitikken i norske kommuner har også en intensjon om å bruke lønn som et strategisk virkemiddel for å beholde medarbeiderne (KS, 2021). Lønn skal med andre ord bidra til å holde nivået på turnover nede.

Turnover deles inn i faktisk turnover og turnoverintensjon. Turnover, eller faktisk turnover, er et mål på hvor mange som har sluttet i organisasjonen. Årsaken til faktisk turnover kan være mange og involvere også utenforliggende forhold, som organisasjonen ikke rår over. I tillegg er det slik at når medarbeidere først har sluttet, kan det være vanskelig å gjøre noe med situasjonen. Organisasjonen er da bakpå og får gjort lite med det som allerede har inntruffet (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 220). Måling av faktisk turnover gir dermed lite nyttig informasjon og gir begrensede muligheter til å løse utfordringen. Organisasjoner som bare måler faktisk turnover, og som har lave tall på dette, kan i realiteten ha en falsk trygghet. Lave tall på turnover kan feiltolkes til at organisasjonen ikke har utfordringer knyttet til turnover. Sannheten kan være at det lave nivået av faktisk turnover kan skyldes forhold utenfor organisasjonen, som arbeidsmarkedet. La oss si at det er et dårlig arbeidsmarked innenfor et bestemt yrke, noe som gjør at medarbeidere ikke har annet valg enn å bli værende hos organisasjonen. Dersom arbeidsmarkedet skulle endre seg vil organisasjonen kunne oppleve en raskt økende turnover som

de ikke forutså. Derfor er måling av turnoverintensjon en langt mer informativ og hensiktsmessig faktor å måle.

Turnoverintensjon sier noe om medarbeidernes intensjon eller ønske om å slutte i jobben. Dette er altså et mål på hva medarbeiderne har til hensikt å gjøre, gitt muligheten til å slutte. Dette er generelt mer interessant å måle, både fordi vi får et mer reelt bilde av hvorvidt medarbeiderne ønsker å bli i organisasjonen, og fordi vi da er i forkant og får en mulighet til å sette inn tiltak (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 220). For å måle hvorvidt lønn bidrar til å beholde medarbeidere har jeg valgt å måle turnoverintensjon.

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom lønnstillegg og indre motivasjon, og en negativ sammenheng mellom lønnstillegg og turnoverintensjon.

Kontrollerende- og informerende effekt

Hva innebærer det at lønn skal være en motivasjonsfaktor for innsats og resultatoppnåelse? Vi kan si at det ligger en intensjon til grunn om å forsterke koblingen mellom lønnsmessig incentiv og adferd i jobben. Hensikten er å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke hadde gjort, som å øke innsatsen eller dreie arbeidsutførelsen i en ønsket retning (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 189). For at lønnstillegg skal virke må det ha nettopp denne sterke koblingen. Innen reinforcement teori (Skinner, 1957, referert i Kuvaas et al., 2020) og forventningsteori (Vroom, 1964, referert i Kuvaas et al., 2020) er det en forutsetning at det er en opplevd kobling mellom adferd og belønning for at belønningen skal virke, altså for at lønnspolitikken skal føre til den adferden som er ment. Belønninger som er sterkt koblet til medarbeiderens innsats eller resultatoppnåelse er antatt å være mer effektive enn belønninger der denne koblingen er svak (Kuvaas et al., 2020). Belønningssystemer som har til hensikt å endre medarbeidernes adferd i en ønsket retning er ikke uvanlig, dette finner vi i mange organisasjoner (Kuvaas & Birkeland, 2018).

I henhold til selvbestemmelsesteorien er det imidlertid hvordan medarbeiderne tolker belønningen som er avgjørende for hvordan belønningen påvirker

motivasjon (Olafsen, 2018). Når belønningen endrer medarbeidernes adferd kan dette ha en kontrollerende effekt, det vil si at medarbeidere føler seg presset til å tilpasse sin adferd, tenke og opptre på bestemte måter (Deci et al., 2017).

Medarbeiderne kan gå fra å tenke at oppgavene er interessante, givende og noe som er gøy, til å tenke at jobben er noe de gjør fordi de får betalt for det (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 196). Eksempler på dette er når medarbeiderne tenker på lønnstillegg i sitt daglige arbeid og gjør prioriteringer ut fra muligheten til å oppnå lønnstillegg. Individuell belønning som er basert resultater kan forringe indre motivasjon, nettopp ved at det oppleves som kontrollerende. I henhold til selvbestemmelsesteori skjer dette fordi den kontrollerende effekten går på tvers av vårt grunnleggende behov for autonomi (Olafsen, 2018).

Medarbeidere som har stort behov for autonomi i jobben er særlig sårbare for kontroll av adferd. En rekke studier viser at medarbeidere med høyt behov for autonomi, og som er indre motiverte, står i en særstilling når det kommer til arbeidsprestasjoner. Dette er særlig verdifulle medarbeidere for organisasjonen, og disse responderer ikke positivt på belønninger med kontrollerende effekt. De er indre drevet i jobben sin, de har lidenskap for oppgavene og finner disse meningsfulle. De drives ikke av muligheten til å oppnå lønnstillegg (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 200).

I en studie blant 304 medarbeidere fra åtte europeiske land fant man at kontrollerende effekt medierte den negative sammenhengen mellom individuell prestasjonsbasert belønning og indre motivasjon (Kuvaas et al., 2020). Det vil si at nivået på kontrollerende effekt kunne forklare en negativ sammenheng mellom individuell prestasjonsbasert belønning og indre motivasjon. Når medarbeidere mottar høyere nivåer av individuell prestasjonsbasert belønning vil deres adferd påvirkes av dette i form av at de forsøker å oppnå belønning igjen. Deres adferd i jobben blir dermed kontrollert av belønningen, noe som videre kan forringe deres indre motivasjon. Motsatt vil medarbeidere som ikke har mottatt belønning, eller lavere nivåer av belønning, ikke oppleve den samme kontrollerende effekten (Kuvaas et al., 2020).

Belønning kan også ha en informerende effekt, det vil si at den kan tolkes som et budskap om at medarbeideren er verdifull for organisasjonen, og oppleves som en anerkjennelse for godt arbeid (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 196). Lønnstillegget kan tolkes som en bekreftelse på egen kompetanse. Medarbeiderne opplever da belønningen som en positiv bekreftelse, fremfor en opplevelse av press i forhold til å levere gode resultater i jobben (Olafsen et al., 2015). Når belønningen tolkes som en bekreftelse på kompetanse dekker dette et annet basisbehov i henhold til selvbestemmelsesteori, nettopp behovet for kompetanse. Dette fører igjen til økt indre motivasjon, og dermed også til lavere turnoverintensjon (Deci et al., 2017).

Hypotese 2: Kontrollerende- og informerende effekt modererer sammenhengen mellom lønnstillegg, indre motivasjon og turnoverintensjon. Jo høyere nivå av informerende effekt, jo mer positiv er sammenhengen mellom lønnstillegg og indre motivasjon, og jo mer negativ er sammenhengen mellom lønnstillegg og turnoverintensjon. Tilsvarende; jo høyere nivå på kontrollerende effekt, jo mer negativ er sammenhengen mellom lønnstillegg og indre motivasjon, og jo mer positiv er sammenhengen mellom lønnstillegg og turnoverintensjon.

Prosedyremessig rettferdighet

Prosedyremessig rettferdighet handler om opplevelse av rettferdighet ved de prosedyrene og prosessene som ligger til grunn for et utfall (Kuvaas & Birkeland, 2018). Prosedyremessig rettferdighet fremmes blant annet når prosedyrene og prosessene bygger på nøyaktig informasjon, er anvendt konsekvent over tid og mellom ulike personer, er objektive og følger etiske standarder (Leventhal, 1980, referert i Zapata-Phelan et al., 2009). Prosedyremessig rettferdighet økes også ved åpenhet, at det gis god informasjon som bidrar til økt innsikt og forståelse for de prosesser og prosedyrer som ligger til grunn (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 212).

Hvordan man opplever den prosedyremessige rettferdigheten har blant annet betydning for hvordan vi tolker utfallet. Dersom du ikke får et lønnstillegg i lokale lønnsforhandlinger er det mer sannsynlig at du likevel er tilfreds, og ikke opplever dette som en negativ tilbakemelding, dersom du opplever at prosedyrene og prosessene som ligger til grunn for forhandlingene er rettferdige (Kuvaas & Birkeland, 2018). Det vil med andre ord si at dersom du opplever at prosedyrene

er rettferdige, er det mer sannsynlig at du aksepterer utfallet. Du vil for eksempel kunne se at andre fikk lønnstillegg, som du selv ikke fikk, men likevel akseptere utfallet. Når medarbeiderne opplever at det er prosedyremessig rettferdighet øker også tilliten til de som har ansvaret for prosedyrene og prosessene (Kuvaas & Birkeland, 2018). Du stoler på at vurderingen og utfallet er gjort på et rettferdig grunnlag.

Studier har funnet positive sammenhenger mellom prosedyremessig rettferdighet og indre motivasjon, det vil si at rettferdige prosedyrer kan bidra til økt indre motivasjon hos medarbeiderne (Zapata-Phelan et al., 2009). I en studie blant bankansatte fant man blant annet en positiv sammenheng mellom opplevelse av prosedyremessig rettferdighet ved prosedyrene som lå til grunn for fastsettelse av lønn og behovstilfredsstillelse, og videre til indre motivasjon i arbeidet (Olafsen et al., 2015).

Det er også studier som viser en negativ sammenheng mellom prosedyremessig rettferdighet og turnoverintensjon (Kuvaas & Birkeland, 2018), det vil si at høy grad av prosedyremessig rettferdighet reduserer medarbeidernes intensjon om å slutte i jobben.

Hypotese 3: Prosedyremessig rettferdighet modererer sammenhengen mellom lønnstillegg, indre motivasjon og turnoverintensjon. Jo høyere nivå av prosedyremessig rettferdighet, jo mer positiv er sammenhengen mellom lønnstillegg og indre motivasjon, og jo mer negativ er sammenhengen mellom lønnstillegg og turnoverintensjon.

Leader-Member Exchange

Leader-Member Exchange (LMX), eller leder-medarbeider-relasjon på norsk (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 82), omhandler relasjonen mellom leder og den enkelte medarbeider. Relasjoner med lav kvalitet LMX er preget av et økonomisk bytteforhold, relasjonen er basert på formelle avtaler om lønn for arbeid (P.M. Blau, 1964, referert i Dulebohn et al., 2012). Høy grad av LMX er preget av et sosialt bytteforhold, fremfor økonomisk. Relasjonen mellom leder og medarbeider

er basert mer på følelser av gjensidig forpliktelse (Gouldner, 1960; Liden, Sparrowe & Wayne, 1997, referert i Dulebohn et al., 2012).

Ledere varierer sin interaksjon med sine medarbeidere, og dette er medvirkende til at ulike relasjoner skapes mellom leder og den enkelte medarbeider. På grunn av forskjellen i maktforholdet mellom leder og medarbeider, har ledere mer kontroll i utviklingen av et LMX forhold enn medarbeideren (Dienesch & Liden, 1986; Liden et al., 1997, referert i Dulebohn et al., 2012). Leders adferd påvirker medarbeiderens oppfatning av relasjonen og påvirker hvordan medarbeideren responderer til leder (Lord & Maher, 1991; Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009; Snodgrass et al., 1998, referert i Dulebohn et al., 2012). LMX er påvirket av leders adferd når det kommer til tilbakemelding på arbeidet, annerkjennelse av resultater og belønning. Dette er med på å klargjøre hva som er forventet av medarbeideren og hvilke belønning medarbeideren kan forvente når forventinger i jobben oppfylles (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bass & Avolio, 1993, referert i Dulebohn et al., 2012). Sosiale bytteforhold er ikke helt uavhengig av økonomiske forhold, selv om dette typisk ville tilsi et økonomisk bytteforhold (Dulebohn et al., 2012).

Metaanalyser av studier som omhandler LMX viser at jo mer sosialt bytteforhold, altså høyere kvalitet på LMX, jo bedre arbeidsprestasjoner, ekstrarolleadferd og en rekke andre positive sammenhenger (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 82). I en studie fra 2012 med data fra 552 medarbeidere og 78 ledere delte de inn LMX som to ulike kvaliteter. De undersøkte en sosial og en transaksjonell bytterelasjon, fremfor å undersøke høy og lav grad av LMX. I denne studien fant de at jo sterkere sosial bytterelasjon, jo bedre arbeidsprestasjoner og ekstrarolleadferd, og jo sterkere transaksjonell bytterelasjon, jo dårligere arbeidsprestasjoner og mindre ekstrarolleadferd (Kuvaas et al., 2012). I en studie innen helsesektoren blant 352 medarbeidere og deres ledere fant man at det var sterk sammenheng mellom en sosial relasjon til leder og indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 83). I en metaanalyse fra 1997 fant man en negativ sammenheng mellom høy LMX og turnoverintensjon (Gerstner & Day, 1997).

Hypotese 4: LMX modererer sammenhengen mellom lønnstillegg, indre motivasjon og turnoverintensjon. Jo høyere kvalitet av LMX, jo mer positiv er sammenhengen mellom lønnstillegg og indre motivasjon, og jo mer negativ er sammenhengen mellom lønnstillegg og turnoverintensjon.

Utvalg og metode

Utvalg

Det ble samlet inn data fra 197 medarbeidere i en norsk kommune. Utvalget var alle medarbeiderne på tvers av sektorer og fagområder, med unntak av ledere, tilkallingsvakter og nyansatte som ble ansatt etter virkningsdato for de lokale lønnsforhandlingene i 2021. Bakgrunnen for at sistnevnte ikke er omfattet i utvalget er at dette er medarbeidere som ikke har vært omfattet av lokale lønnsforhandlinger, og som dermed ikke har fått- eller hatt mulighet til å få tildelt lokale lønnstillegg.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut som et elektronisk spørreskjema på epost, det ble benyttet et nettbasert verktøy til datainnsamlingen (Qualtrics). I forkant av utsendelsen ble det informert om undersøkelsen på kommunens plattform for internkommunikasjon (Workplace). Kommunedirektørens ledergruppe ble informert om undersøkelsen og ga sitt samtykke til datainnsamlingen i forkant. I tillegg ble de hovedtillitsvalgte og hovedverneombud orientert.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut i 2 deler. Del 1 inneholdt målinger av variablene kontrollerende- og informerende effekt, prosedyremessig rettferdighet og LMX. Del 2 inneholdt målinger av de avhengige variablene; indre motivasjon og turnoverintensjon. Det ble lagt inn et tidsrom på to uker imellom utsendelse av del 1 og del 2. Dette ble gjort for å redusere potensielle målefeil, ved at kandidatene påvirkes i sin besvarelse slik at det bli kunstig sterke forbindelser mellom de uavhengige- og avhengige variablene (PODSAKOFF et al., 2012). Epost med spørreundersøkelsen ble sendt ut til 2208 medarbeidere, av disse besvarte 242 del 1 av spørreundersøkelsen. Av de 241 som besvarte del 1 av spørreundersøkelsen, besvarte 197 del 2. Dette innebærer en total svarprosent på 9 %. Av de 197 som

besvarte spørreundersøkelsen er 81% medarbeidere i lønnskapittel 4 og 19% i lønnskapittel 5.

Den store andelen av medarbeiderne i den aktuelle kommunen, ca. 90 %, er i lønnskapittel 4. For denne gruppen reguleres lønn i hovedsak ved årlige sentrale lønnsforhandlinger mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene. I tillegg er de omfattet av lokale lønnsforhandlinger de årene sentrale parter avsetter en pott til slike forhandlinger (internt dokument fra kommunen, se vedlegg). Historisk har dette vært ca. annet hvert år. Lønnskapittel 5 består av enkelte medarbeidere med høyere akademisk utdanning, og som innehar mer selvstendige stillinger. Disse får hele sin lønn regulert lokalt, ved årlige lokale lønnsforhandlinger (internt dokument fra kommunen, se vedlegg). Det er dermed en forskjell i hvor ofte det er lokale lønnsforhandlinger for disse gruppene.

Informasjon om datainnsamlingen ble sendt til Norsk senter for forskningsdata (NSD), deres vurdering forelå før spørreskjema ble sendt ut. Vedlagt følger NSD din vurdering, informasjonsskriv som ble sendt til respondentene og spørreskjema.

Målinger

Lønnstillegg

Det ble innhentet data om lønnstillegg fra protokoll fra lokale lønnsforhandlinger i den aktuelle kommunen i 2021. Kandidatene oppga navn og epostadresse i besvarelsen av spørreundersøkelsen, dette ble brukt til å koble besvarelsene sammen med data hentet fra protokoller fra de lokale lønnsforhandlingene i 2021.

Indre motivasjon

Indre motivasjon ble målt med seks påstander, blant andre «Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min», «Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har» og «Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull». Respondentene skulle ta stilling til påstandene på en 5 punkts skala fra «Svært uenig» til «Svært enig». Måleinstrumentet er brukt i tidligere forskning (Kuvaas & Dysvik, 2009).

Turnoverintensjon

Turnoverintensjon ble målt med 5 påstander, deriblant «Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb», «Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året» og «Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året».

Respondentene besvarte påstandene på en 5 punkts skala fra «Svært uenig» til «Svært enig». Måleinstrumentet er brukt i tidligere forskning (Kuvaas, 2006).

Kontrollerende- og informerende effekt

Kontrollerende- og informerende effekt ble målt med til sammen 8 påstander, hvor 4 påstander måler kontrollerende effekt og 4 påstander måler informerende effekt. Blant påstandene for å måle kontrollerende effekt var «For å oppnå et godt lønnstillegg gjør jeg ting jeg ellers ikke ville ha gjort» og «Muligheten til å oppnå et godt lønnstillegg påvirker mine prioriteringer på jobben». For å måle informerende effekt ble blant andre følgende påstander benyttet; «Jeg ser på eventuelle gode lønnstillegg som en bekreftelse på min kompetanse» og «Systemet vi har for lokale lønnstillegg bidrar til at jeg føler meg verdsatt av min arbeidsgiver». Respondentene tok stilling til påstandene på en 5 punkts skala fra «Svært uenig» til «Svært enig». Måleinstrumentet for kontrollerende effekt er brukt i tidligere forskning (Kuvaas et al., 2020), formuleringene i påstandene ble tilpasset noe til denne sammenhengen.

Prosedyremessig rettferdighet

Prosedyremessig rettferdighet ble målt med 7 påstander, blant andre «Jeg har hatt mulighet til å fremme mine synspunkter om de prosesser og prosedyrer som ligger til grunn for beslutninger og utfall ved de lokale lønnsforhandlingene», «Jeg har hatt mulighet å påvirke utfallet av de lokale lønnsforhandlingene som angår meg» og «Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer». Respondentene tok også her stilling til påstandene på en 5 punkts skala fra «Svært uenig» til «Svært enig». Måleinstrumentet er brukt i tidligere forskning (Kuvaas, 2008), formuleringene i påstandene ble tilpasset noe til denne sammenhengen.

LMX

LMX ble målt med til sammen 7 påstander, blant annet «Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?», «Hvor godt forstår din

nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?». Respondentene besvarte påstandene på en 5 punkts skala fra «Slett ikke» til «I svært stor grad». Påstanden «Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede», ble også så brukt, der respondentene skulle besvare påstanden på en 5 punkts skala fra «Svært uenig» til «Svært enig». Den siste påstand var «Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom». Dette ble skåret fra «Svært lite effektivt» til «Ekstremt effektivt». Måleinstrumentet er brukt i tidligere forskning (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Kontrollvariabler

Kontrollvariablene er lønnskapittel, fastlønn (årslønn) og stillingsprosent. Data ble hentet fra protokoll fra lokale lønnsforhandlinger 2021.

På grunn av forskjellene mellom lønnskapittel 4 og 5, som redegjort for ovenfor, er lønnskapittel tatt med som kontrollvariabel. Det er en forskjell i hvor ofte det er lokale lønnsforhandlinger for disse gruppene, noe som tilsier at det er en forskjell i hvor ofte dette kommer opp som aktuelt tema for medarbeiderne.

Fastlønnsnivå er tatt med som kontrollvariabel. Tidligere studier har vist at det er en positiv sammenheng mellom fastlønnsnivå og indre motivasjon og en negativ sammenheng mellom nivå på fastlønn og turnoverintensjon (Kuvaas & Birkeland, 2018).

I tillegg er stillingsprosent tatt med som kontrollvariabel. Hvorvidt man jobber i en fulltidsstilling eller i en deltidsstilling er blant annet avgjørende for hvorvidt jobben er en hovedinntektskilde eller ikke.

Analyser og resultater

For å teste hypotesene ble dataene analysert i SPSS. Det foretatt faktoranalyser og reliabilitetsanalyser som dokumenterer at måleinstrumentene har tilfredsstillende psykometriske egenskaper. Det vil si at vi har målt det vi faktisk har hatt til

hensikt å måle, og ikke noe annet (validitet), og at måleinstrumentet er stabilt (reliabilitet) (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 230).

Faktoranalysene viser at variablene lader på samme faktor, med unntak av prosedyremessig rettferdighet. Påstand 1 og 2 lader på den samme faktoren og påstand 3 til 7 lader på en annen faktor. Ved reliabilitetsanalyse ser vi imidlertid at Cronbach's alpha blir sterkere ved å inkludere alle påstandene, eller itemsene, i faktoren. Derfor er alle påstandene tatt med.

Faktoranalyser og reliabilitetsanalyser kommenteres ikke nærmere her. Se vedlagte analyseresultater for detaljer.

Deskriptiv analyse

Figur 2

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Stillingsprosent	200	16,00	100,00	91,78	17,08
Årslønn	201	384700,00	724800,00	541835,10	75251,08
Lønnskapittel	201	0,00	1,00	0,18	0,39
Lønnstillegg	201	0,00	28700,00	8404,97	7769,53
Kontrollerende effekt	201	1,00	5,00	2,22	0,88
Informerende effekt	201	1,00	5,00	3,11	0,93
Prosedyremessig rettferdighet	201	1,00	3,86	2,74	0,62
LMX	201	1,43	5,00	3,63	0,69
Indre motivasjon	201	1,00	5,00	3,98	0,66
Turnoverintensjon	201	1,00	5,00	2,41	1,04
Valid N (listwise)	200				

Kontrollvariablene stillingsprosent, årslønn og lønnskapittel kommenteres ikke.

Analysen i figur 2 viser blant annet laveste og høyeste skår som ble gitt for hver variabel, videre viser den gjennomsnittet av respondentenes besvarelser og standardavviket. Kontrollerende effekt har den laveste gjennomsnittsskåren på 2,22, informerende effekt ligger høyere, på 3,11. Prosedyremessig rettferdighet har en gjennomsnittsskår på 2,74. Indre motivasjon har den høyeste

gjennomsnittskåren på 3,98, etterfulgt av LMX på 3,63. Turnoverintensjon har et snitt på 2,41.

Korrelasjonsanalyse

Figur 3

		Correlations									
		Stillingsprosent	Årslønn	Lønnskapittel	Lønns tillegg	Kontrollerende effekt	Informerende effekt	Prosedyremessig rettferdighet	LMX	Indre motivasjon	Turnoverintensjon
Stillingsprosent	Pearson Correlation										
	Sig. (2-tailed)										
	N	200									
Årslønn	Pearson Correlation	,188**	1								
	Sig. (2-tailed)	0,008									
	N	200	201								
Lønnskapittel	Pearson Correlation	,162*	,591**	1							
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,000								
	N	200	201	201							
Lønnstillegg	Pearson Correlation	,162*	,571**	,712**	1						
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,000	0,000							
	N	200	201	201	201						
Kontrollerende effekt	Pearson Correlation	0,032	0,005	0,104	0,013	1					
	Sig. (2-tailed)	0,651	0,942	0,143	0,858						
	N	200	201	201	201	201					
Informerende effekt	Pearson Correlation	0,054	-0,047	-0,037	0,077	,389**	1				
	Sig. (2-tailed)	0,452	0,505	0,607	0,275	0,000					
	N	200	201	201	201	201	201				
Prosedyremessig rettferdighet	Pearson Correlation	,153*	0,017	-0,106	0,037	0,012	,274**	1			
	Sig. (2-tailed)	0,031	0,807	0,136	0,604	0,866	0,000				
	N	200	201	201	201	201	201	201			
LMX	Pearson Correlation	0,135	0,049	-0,012	0,015	-0,106	0,135	,393**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,057	0,488	0,866	0,828	0,136	0,056	0,000			
	N	200	201	201	201	201	201	201	201		
Indre motivasjon	Pearson Correlation	-0,078	0,083	-0,097	-0,024	-0,120	-0,044	0,060	,332**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,275	0,240	0,173	0,736	0,089	0,532	0,394	0,000		
	N	200	201	201	201	201	201	201	201	201	
Turnoverintensjon	Pearson Correlation	0,090	,165*	,197**	,161*	,206**	-0,098	-,195**	-,312**	-,380**	1
	Sig. (2-tailed)	0,207	0,019	0,005	0,022	0,003	0,167	0,006	0,000	0,000	
	N	200	201	201	201	201	201	201	201	201	201

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

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

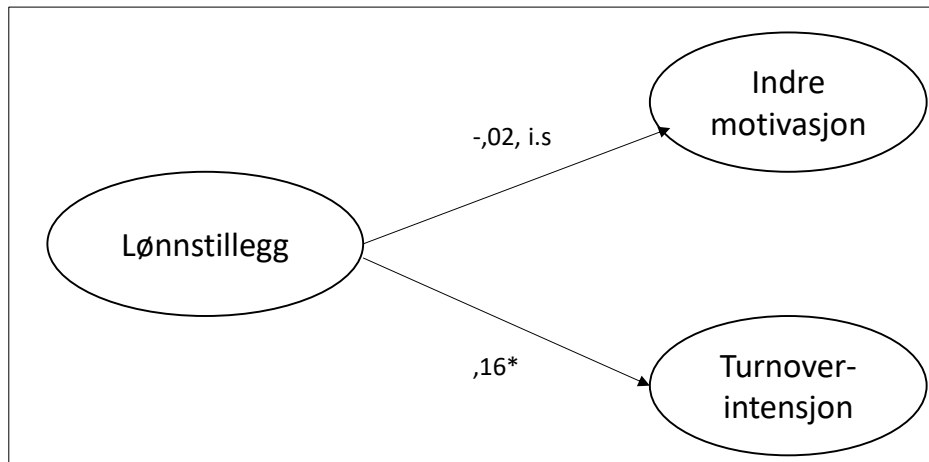
Vedlagt følger en større modell av korrelasjonsanalysen.

Kontrollvariablene stillingsprosent, årslønn og lønnskapittel kommenteres ikke.

Korrelasjonsanalysen, se figur 3, viser korrelasjon mellom variabler, altså hvorvidt det er en sammenheng mellom to variabler (se Pearson Correlation) og hvorvidt sammenhengen er signifikant (se Sig.). Korrelasjonsanalysen viser at det ikke er en sammenheng mellom lønnstillegg og indre motivasjon, og at det er en svak positiv sammenheng mellom lønnstillegg og turnoverintensjon (,16*).

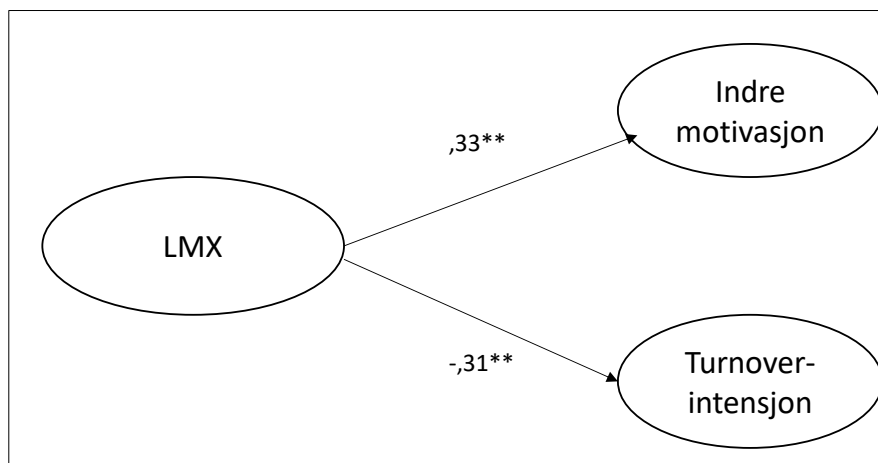
Hypotese 1 får dermed ikke støtte. Se figur 4 for en mer oversiktlig fremstilling.

Figur 4



Analysen viser imidlertid at det er en positiv signifikant sammenheng mellom LMX og indre motivasjon ($,33^{**}$) og en negativ signifikant sammenheng mellom LMX og turnoverintensjon ($-,31^{**}$). Se figur 5 for en mer oversiktlig fremstilling. Av alle variablene i analysen er det bare LMX som viser en signifikant positiv sammenheng med indre motivasjon.

Figur 5



Når det gjelder turnoverintensjon viser analysen det også er en positiv signifikant sammenheng mellom kontrollerende effekt og turnoverintensjon ($,20^{**}$), og en negativ signifikant sammenheng mellom indre motivasjon og turnoverintensjon ($-,38^{**}$).

Korrelasjonsanalysen viser også at det er en positiv signifikant sammenheng mellom LMX og prosedyremessig rettferdighet ($,39^{**}$) og en positiv signifikant sammenheng mellom informerende effekt og prosedyremessig rettferdighet ($,27^{**}$).

Multipel regresjonsanalyse

Det ble utført en multipel regresjonsanalyse for hver avhengig variabel. Multipel regresjonsanalyse med indre motivasjon som avhengig variabel vises i figur 6, og analysen med turnoverintensjon som avhengig variabel vises i figur 8.

Analysene viser sammenhenger, nærmere bestemt hvilke variabler som forklarer variasjon i den avhengige variabelen. Sammenhengene er statistisk kontrollert for hverandre og for kontrollvariablene. Når sammenhenger er statistisk kontrollert for, betyr det at forholdene man finner er mer eller mindre konstante.

Standardisert koeffisient beta sier noe om styrken på sammenhengen mellom en uavhengig og en avhengig variabel. I analysen er alle variablene lagt inn som uavhengige variabler, vi kan da se hvilke av de uavhengige variablene som best forklarer variasjon i den avhengige variabelen. Verdiene går fra -1 til 1, fra negative sammenhenger til positive sammenhenger. Hvor signifikant sammenhengen er vises i kolonnen Sig.

I disse analysene ble hypotese 2 – 4 testet. Blokk 3 viser moderering, ved at kontrollerende effekt, informerende effekt, prosedyremessig rettferdighet og LMX ble lagt inn som moderator. Resultatene viser at ved å legge inn disse variablene som mellomliggende variabler påvirker ikke dette styrkeforholdet mellom lønnstillegg og henholdsvis indre motivasjon og turnoverintensjon. Hypotese 2 – 4 får dermed ikke støtte.

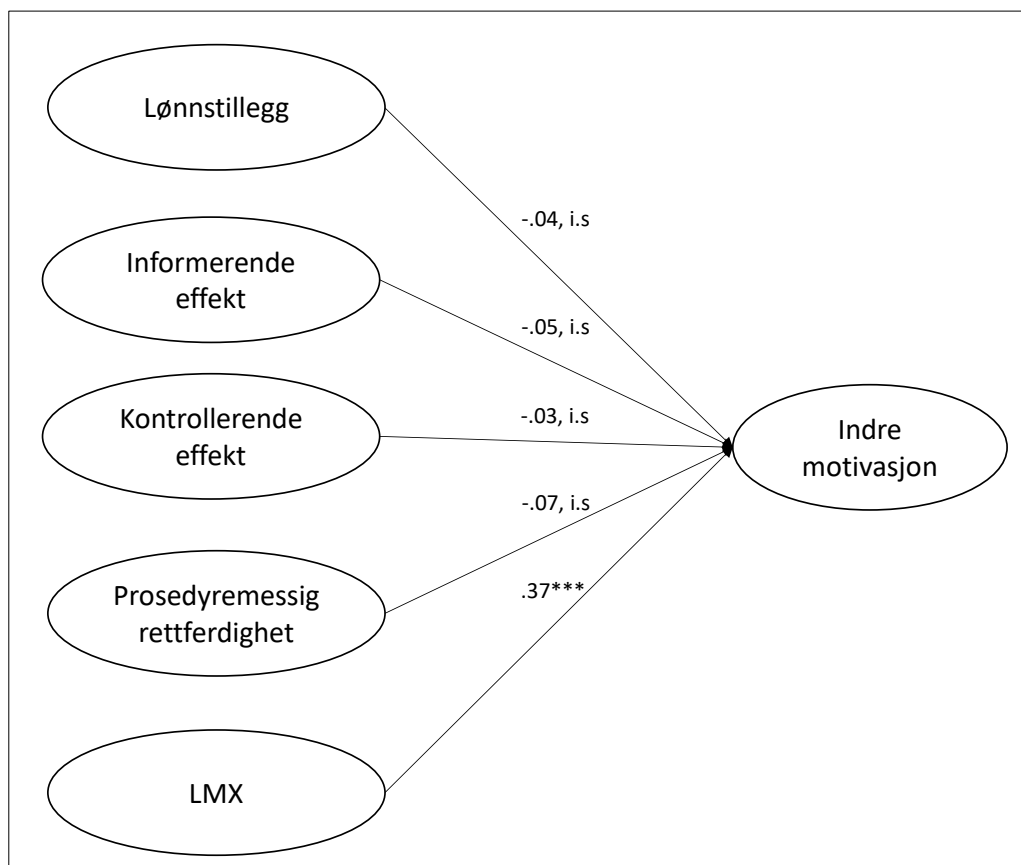
Figur 6 – Multipel regresjonsanalyse – Indre motivasjon

Coefficients^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,303	,472		7,004	<,001
	StilProsent	-,003	,003	-,086	-1,205	,230
	Årslønn	1,944E-6	,000	,221	2,442	,016
	kapdummy	-,399	,180	-,234	-2,218	,028
	lønnstilleggce	2,532E-6	,000	,030	,286	,775
2	(Constant)	3,548	,450		7,885	<,001
	StilProsent	-,005	,003	-,119	-1,736	,084
	Årslønn	1,704E-6	,000	,193	2,258	,025
	kapdummy	-,389	,176	-,228	-2,207	,029
	lønnstilleggce	4,140E-6	,000	,049	,482	,630
	lmxce	,359	,070	,371	5,093	<,001
	pjce	-,085	,081	-,079	-1,052	,294
	iece	-,041	,055	-,058	-,759	,449
	kece	-,024	,056	-,032	-,428	,669
3	(Constant)	3,574	,456		7,832	<,001
	StilProsent	-,004	,003	-,113	-1,608	,109
	Årslønn	1,617E-6	,000	,184	2,122	,035
	kapdummy	-,377	,181	-,221	-2,087	,038
	lønnstilleggce	2,876E-6	,000	,034	,327	,744
	lmxce	,364	,071	,377	5,101	<,001
	pjce	-,085	,083	-,080	-1,024	,307
	iece	-,035	,055	-,049	-,632	,528
	kece	-,033	,058	-,044	-,573	,567
	ltxlmx	3,542E-6	,000	,029	,385	,701
	ltxpj	6,187E-6	,000	,049	,630	,530
	ltxie	-7,865E-6	,000	-,087	-1,141	,255
	ltxke	5,600E-6	,000	,061	,774	,440

a. Dependent Variable: im

Regresjonsanalysen over viser LMX har en positiv signifikant sammenheng med indre motivasjon (β ,37, $p < ,001$). Det vil si at jo høyere kvalitet i LMX, jo høyere grad av indre motivasjon. Ingen av de øvrige variablene har en signifikant sammenheng med indre motivasjon. Se figur 7 for en mer oversiktlig fremstilling.

Figur 7



Analysen (figur 6) viser også at kontrollerende effekt, informerende effekt, prosedyremessig rettferdighet og LMX ikke modererer sammenhengen mellom lønnstillegg og indre motivasjon.

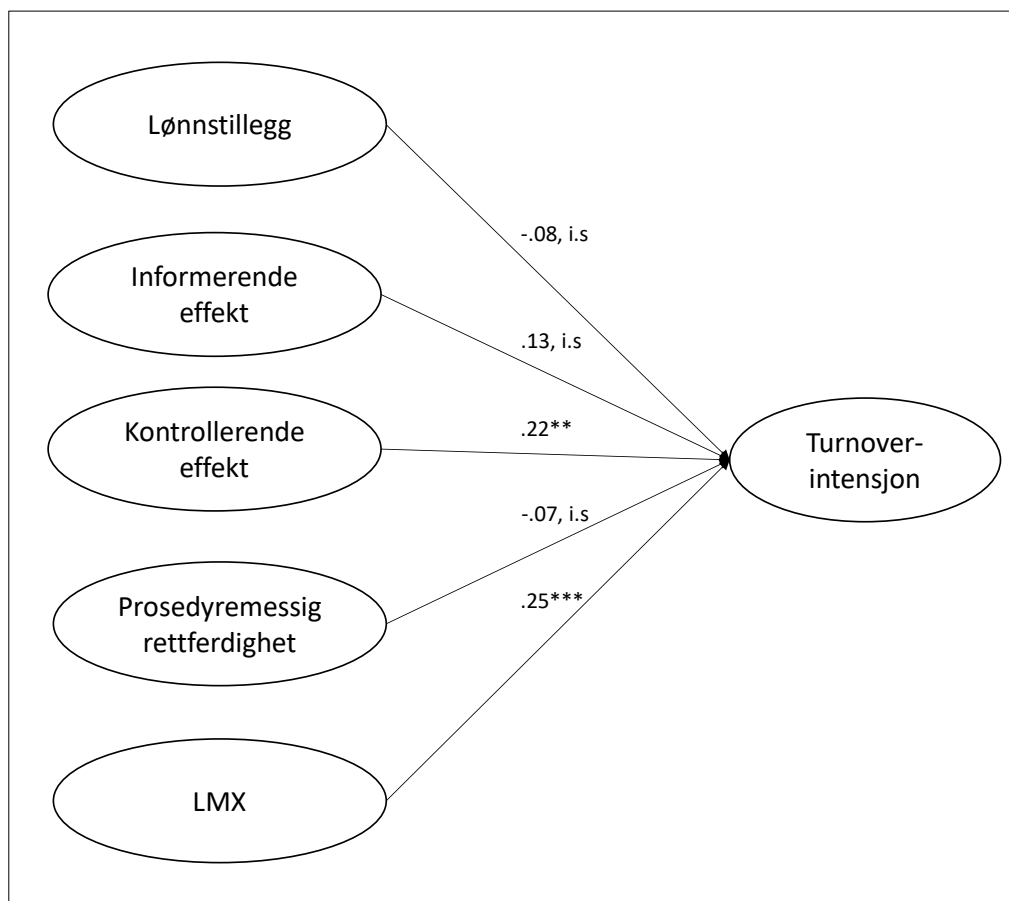
Figur 8 – Multipel regresjonsanalyse – Turnoverintensjon

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,558	,743		2,097	,037
	StilProsent	,003	,004	,052	,732	,465
	Årslønn	8,948E-7	,000	,065	,713	,476
	kapdummy	,385	,283	,143	1,361	,175
	lønnstilleggce	1,651E-6	,000	,012	,118	,906
2	(Constant)	1,186	,697		1,701	,091
	StilProsent	,006	,004	,101	1,499	,135
	Årslønn	1,184E-6	,000	,085	1,013	,312
	kapdummy	,079	,273	,029	,288	,774
	lønnstilleggce	1,191E-5	,000	,089	,896	,372
	lmxce	-,393	,109	-,259	-3,608	<,001
	pjce	-,123	,125	-,073	-,986	,325
	iece	-,157	,084	-,139	-1,854	,065
	kece	,269	,087	,226	3,094	,002
3	(Constant)	1,190	,697		1,706	,090
	StilProsent	,007	,004	,122	1,785	,076
	Årslønn	9,351E-7	,000	,067	,803	,423
	kapdummy	,142	,276	,053	,514	,608
	lønnstilleggce	6,360E-6	,000	,047	,474	,636
	lmxce	-,374	,109	-,246	-3,436	<,001
	pjce	-,115	,127	-,068	-,902	,368
	iece	-,134	,085	-,119	-1,581	,116
	kece	,257	,089	,215	2,891	,004
	ltxlmx	1,681E-5	,000	,087	1,195	,233
	ltxpj	2,098E-5	,000	,105	1,397	,164
	ltxie	-9,348E-6	,000	-,065	-,887	,376
	ltxke	1,951E-5	,000	,134	1,765	,079

a. Dependent Variable: ti

Regresjonsanalysen over viser at det er en negativ sammenheng mellom LMX og turnoverintensjon (β ,25, $p < ,001$). Analysen viser også en positiv sammenheng mellom kontrollerende effekt og turnoverintensjon (β ,22, $p ,002$). Se figur 9 for en mer oversiktlig fremstilling.

Figur 9



Analysen (figur 8) viser også at kontrollerende effekt, informerende effekt, prosedyremessig rettferdighet og LMX ikke modererer sammenhengen mellom lønnstillegg og turnoverintensjon.

Drøfting

Utgangspunktet for denne oppgaven var å undersøke om det, i tråd med intensjonene i både sentral- og lokal kommunal lønnspolitikk, var en positiv sammenheng mellom lønnstillegg og indre motivasjon, og om det var en negativ sammenheng mellom lønnstillegg og turnoverintensjon. Analysene viser at det ikke er slike sammenhenger. Det vil si at lønnstillegg, for dette utvalget, ikke fungerer som en motivasjonskilde, i alle fall ikke for indre motivasjon. Lønnstillegg fungerer heller ikke som et virkemiddel som øker sannsynligheten for å beholde medarbeidere i organisasjonen. Lignende studier har kommet frem til det samme, blant annet en studie fra 2018 blant medarbeidere i norske skoler og

barnehager. Her ble også sammenheng mellom det å ha fått et lønnstillegg eller ikke, og indre motivasjon og turnoverintensjon undersøkt. Heller ikke i denne studien var det signifikante sammenhenger. Noe som forskerne selv trekker frem som et oppsiktsvekkende funn, gitt det store utvalget med 1953 respondenter i den aktuelle studien (Kuvaas & Birkeland, 2018).

Koblingen mellom lønn og motivasjon har vært tema for diskusjon gjennom flere tiår (Olafsen et al., 2015). Tidligere studier har støttet bruken av belønning for å fremme motivasjon og arbeidsprestasjoner (Jensen & Meckling, 1976, referert i Olafsen et al., 2015). Det hevdes at når man setter belønning i sammenheng med adferd, øker sannsynligheten for at medarbeiderne motiveres til å opptre på en måte som fører til belønning. Det er imidlertid uklart hvordan dette henger sammen med skillet på ytre og indre motivasjon. Studier har vist at ytre belønning har en potensielt skadelig effekt på indre motivasjon (Olafsen, 2018). Studier har også vist at det er en negativ sammenheng mellom ytre motivasjon og indre motivasjon, det vil si at jo mer ytre motivert, jo mindre indre motiverte. Når vår adferd drives av konsekvensene av en handling, som for eksempel en belønning, kan dette dermed negativt påvirke vår indre motivasjon (Kuvaas et al., 2017). Ut fra selvbestemmelsesteori kan en kontrollerende effekt av resultatbasert lønnstillegg redusere den indre motivasjonen (Kuvaas et al., 2020). Den potensielle faren for å forringe indre motivasjon er større jo klarere koblingen er mellom belønning og adferd (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 196).

Ironien blir at belønningssystemer som virker etter hensikten, å påvirke medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, kan føre til lavere indre motivasjon og dårligere arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 196). Så lenge belønningen derimot ikke virker etter hensikten, at den ikke endrer medarbeidernes adferd og heller har en informerende effekt, kan det være positivt for indre motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 198). Analysene viser at kontrollerende effekt har den laveste gjennomsnittskåren på 2,22. Informerende effekt ligger høyere, på 3,11. Noe som indikerer at medarbeiderne i dette utvalget tolker lønnstilleggene mer som en bekreftelse på egen kompetanse, fremfor noe som kontrollerer deres adferd i en viss retning.

Selv om denne undersøkelsen ikke viste sammenhenger mellom lønnstillegg og indre motivasjon betyr ikke dette at belønning ikke kan virke motiverende. Belønning kan ha ulike virkninger på ulike typer av motivasjon (Olafsen, 2018). Arbeidsgivere er imidlertid ofte naive i sin tro på lønnsmessige incentiver og dens effekt på medarbeidernes adferd. Man tror at medarbeiderne streber etter å oppnå resultater for organisasjonen og at de ønsker seg forfremmelser og finansielle goder. I mange tilfeller er sannheten at medarbeideren bare ønsker å ha det bra på jobb, ha et godt arbeidsmiljø og å få rettferdig betaling for jobben (Boselie, 2014, s. 202).

Graden av indre motivasjon blant medarbeiderne i dette utvalget var i snitt 3,98 på en skala fra 1 til 5. Det betyr at medarbeiderne opplever at de er indre motivert i jobben, om ikke i svært høy grad. Dette indikerer at jobben og arbeidsoppgavene i seg selv er en kilde til motivasjon.

Turnoverintensjon hadde en gjennomsnittlig skår på 2,41 på en skala fra 1 til 5. Dette indikerer at medarbeiderne i dette utvalget ikke har et sterkt ønske om å forlate organisasjonen, men intensjonen om å slutte i jobben er heller ikke lav. Lønnstillegg har en svak positiv sammenheng med turnoverintensjon, noe som tilsier at lønnstilleggene ikke fungerer som et strategisk virkemiddel for å beholde medarbeiderne. Derimot har LMX en negativ signifikant sammenheng med turnoverintensjon, noe som tilsier at medarbeiderens opplevelse av relasjon til nærmeste leder kan bidra til at intensjonen om å forlate organisasjonen blir mindre.

Hovedfunnet i denne oppgaver er at LMX har en positiv signifikant sammenheng med indre motivasjon og en negativ signifikant sammenheng med turnoverintensjon. Andre studier innenfor tema lønn og motivasjon har også kommet frem til lignende funn. I en studie blant 166 bankansatte fant man at opplevelse av lederstøtte var den viktigste faktoren for indre jobbmotivasjon (Olafsen et al., 2015). I en annen studie fra 2015, på tvers av flere land, undersøkte de blant annet sammenhenger mellom LMX og medarbeidernes motivasjon og turnover. Studien viser at LMX-relasjoner av høy kvalitet er positivt relatert til motivasjon hos medarbeiderne og negativt relatert til turnover.

Studien viste også at det var andre positive følger av høy kvalitets LMX-relasjoner, som høyere jobbtilfredshet og psykologisk empowerment og mindre stress (Malik et al., 2015).

Gjennomsnittskåren for medarbeidernes opplevd LMX var 3,63 på en skala fra 1 til 5. Dette indikerer at medarbeiderne opplever å ha en sosial bytterelasjon med sin nærmeste leder, fremfor en økonomisk bytterelasjon, selv om graden av LMX er ikke svært høy.

Korrelasjonsanalysen viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom LMX og prosedyremessig rettferdighet ($,39^{**}$). Noe som indikerer at medarbeiderens opplevelse av kvalitet i sin relasjon til nærmeste leder også har betydning for hvordan medarbeideren oppfatter rettferdigheten ved de prosedyrer og prosesser som ligger til grunn for de lokale lønnsforhandlingene.

Begrensninger

Av de 2208 medarbeiderne som fikk tilsendt spørreundersøkelsen var det 11% som besvarte del 1 av undersøkelsen, av disse var det 81% som også besvarte del 2 av undersøkelsen. Dette ga en total svarprosent på bare 9%. Generelt kan det være en utfordring å få høy svarprosent på spørreundersøkelser, og tendensen ser ut til å være økende i flere land (Bell et al., 2019). Flere av medarbeiderne i utvalget, blant annet innen helse og omsorg, jobber ikke på pc i det daglige. Det kan derfor være mer tungvint for disse å besvare spørreundersøkelsen i løpet av en arbeidsdag. Det er mulig at dette har medvirket til den lave svarprosenten. Jeg mistet også respondenter ved å sende ut spørreundersøkelsen på to ulike tidspunkter. Det var 45 respondenter som besvarte del 1 av spørreundersøkelsen, men som ikke besvarte del 2. Det var likevel viktig å innhente data på to tidspunkter for å styrke for kvaliteten av datainnsamlingen.

Medarbeidernes kjennskap til den lokale lønnspolitikken ble ikke undersøkt. Dette innebærer at jeg ikke har opplysninger om hvorvidt medarbeiderne kjenner til kriteriene for lokale lønnstillegg, og heller ikke om de er kjent med prosedyrene og prosessen rundt lokale lønnsforhandlinger. Dette kunne vært en nyttig

opplysning å ha med, særlig med tanke på målinger av prosedyremessig rettferdighet. Hvilke utgangspunkt respondentene hadde når de tok stilling til påstandene om rettferdighet ved prosessene og prosedyrene som ligger til grunn for de lokale lønnsforhandlingene er ukjent. Hadde jeg hatt opplysninger på dette kunne jeg undersøkt graden av prosedyremessig rettferdighet blant medarbeidere som oppga at de kjente til lønnspolitikken og prosedyrene ved lokale lønnsforhandlinger.

Ledere er ikke tatt med i utvalget. Dette innebærer blant annet at målinger av LMX ensidig baserer seg på medarbeidernes vurdering av LMX. Tidligere forskning har konkludert med at LMX alltid bør måles både fra leder og medarbeiders opplevelser, dette grunnet forskjeller mellom ledervurdert og medarbeidervurdert LMX (Gerstner & Day, 1997).

Praktiske implikasjoner

Til tross for at ingen av hypotesene fikk støtte, gir oppgaven likevel et viktig bidrag. Den underbygger betydningen av LMX for indre motivasjon og turnoverintensjon. Funnene forteller oss også at lønnstillegg som er gitt ved lokale lønnsforhandlinger ikke har en positiv påvirkning på medarbeidernes indre motivasjon, og heller ikke en negativ påvirkning på medarbeidernes turnoverintensjon. Dette kan være en tankevekker når det kommer til organisasjoners arbeid med utforming av lønnspolitikk.

Organisasjoner bør ha et bevisst forhold til hvilke signaler de velger å sende gjennom belønningssystemene (Olafsen, 2018). I en studie fra 2017 om hvordan indre og ytre motivasjon har ulike konsekvenser for blant annet arbeidsprestasjoner og turnoverintensjon, oppsummerer forskerne blant annet med at organisasjoner bør være varsomme med å bruke betingende incentiver og sammenligne medarbeiderne opp mot hverandre. Det er mer hensiktsmessig å tilby en konsurransedyktig grunnlønn. Samtidig bør organisasjoner fokusere på å øke medarbeidernes indre motivasjon når målet er bedre arbeidsprestasjoner (Kuvaas et al., 2017). Å gi medarbeiderne tilbakemeldinger på god innsats og

gode resultater har en potensiell positiv effekt på den enkeltes motivasjon, i tillegg er det noe som er lett å gjøre og helt gratis (Boselie, 2014, s. 193).

Kollektive lønnstillegg, som for eksempel gis til grupper, er belønning med indirekte incentiveeffekt. Dette er belønning som kan øke medarbeidernes organisasjonsforpliktelse, styrke vi-følelse og opplevelse av å bli verdsatt. Dette kan videre bidra til økt jobbeffektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 189). Med tanke på lønnstilleggs manglende eller fraværende mulighet til å øke indre motivasjon er det hensiktsmessig å tildele lokale lønnstillegg med minst mulig frustrasjon, og tilstrebe at flest mulig opplever prosedyrene som rettferdige (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 212).

Opplevelse av prosedyremessig rettferdighet kan i seg selv føre til økt indre motivasjon og har en positiv sammenheng med oppgaveutførelse. Noe som tilsier at økt prosedyremessig rettferdigheten i seg selv kan føre til økt innsats og resultatoppnåelse, ved at dette positivt påvirker medarbeidernes oppfyllelse av arbeidsoppgavene (Zapata-Phelan et al., 2009).

For å få til en rettferdig lønnspolitikk er kommunikasjon, åpenhet og transparente prosesser viktig (Boselie, 2014, s. 200). Organisasjoner som vurderer å gjøre endringer ved sin lønnspolitikk eller belønningssystem bør kartlegge medarbeidernes opplevelse av prosedyremessig rettferdighet. Dette for å unngå å bruke ressurser og øke lønnsutbetalinger på systemer som medarbeiderne opplever som urettferdig (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 220).

Det er viktigere å vektlegge gode LMX-relasjoner mellom ledere og medarbeidere, og styrke den indre motivasjonen, men det er ikke det samme som at man ikke skal betale sine medarbeidere godt. Lønn bør være konkurransedyktig og oppleves som rettferdig, og utover dette bør lønn være så lite i fokus som mulig (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 216).

Lederne har mer kontroll over utviklingen av LMX enn medarbeiderne. En metaanalyse fra 2012 finner at kvaliteten på LMX-relasjoner blir betydelig påvirket av leder (Dulebohn et al., 2012). Forhold hos leder som kan påvirke

kvaliteten av LMX-relasjoner er tilbakemeldinger på gode resultater, anerkjennelse av prestasjoner og klargjøring av forventninger til oppgaveutførelse. Aspekter fra transformasjonsledelse har også vist seg å påvirke kvaliteten av LMX, som relasjonsorientering og individuell omtanke. Ledere som viser at de er investert i sine medarbeidere og som utviser forventning til medarbeidernes resultater, kan gjennom dette oppmuntre medarbeiderne til å ville gjengjelde dette med å gjøre en god innsats i jobben. I utviklingen av LMX-relasjoner er det viktig å være bevisst at medarbeidere er forskjellige og at medarbeider responderer forskjellig. En leder må derfor kjenne sine medarbeidere og tilpasse sin relasjon. Ledelse er kompleks og må tilpasses den sosiale virkeligheten (Dulebohn et al., 2012).

Konklusjon

Funnene i denne undersøkelsen indikerer at lønnstillegg som tildeles ved lokale lønnsforhandlinger ikke fører til økt indre motivasjon og lavere turnoverintensjon. Å bruke lønn som et strategisk virkemiddel, som en motivasjonskilde til økt innsats og resultatoppnåelse, og for å beholde medarbeiderne i organisasjonen, ser ikke ut til å fungere etter hensikten. Og kanskje er dette bra, med tanke på de uheldige konsekvensene dette kan medføre på lengre sikt. Gode relasjoner mellom leder og den enkelte medarbeider, relasjoner med høy kvalitet av LMX, er imidlertid noe som fungerer. Gjennom høy kvalitets LMX-relasjoner vil medarbeidernes indre motivasjon øke og intensjonen om å slutte i jobben bli lavere. Dette betyr at veien til økt innsats og resultatoppnåelse og til å beholde medarbeiderne, går gjennom gode leder-medarbeider-relasjoner, fremfor lønnstillegg.

Litteratur

- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth edition.). University Press.
- Boselie, P. (2014). *Strategic human resource management: A balanced approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Higher Education.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- KS. (2021). *Hovedtariffavtalen 1.5.2020-30.4.2022*. KS.
<https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/hovedtariffavtalen-1.5.2020-30.4.2022/>

- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504–522.
<https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kuvaas, B. (2008). 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*, 45(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00710.x>
- Kuvaas, B., & Birkeland, I. K. (2018). *Undersøkelse om lokale lønnstillegg i barnehage og skole*. Handelshøyskolen BI.
<http://hdl.handle.net/11250/2568514>
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variable pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44(4), 525–533.
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258.
<https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Kuvaas, B., & 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. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser:*

Evidensbasert HRM (4. utgave / Bård Kuvaas og Anders Dysvik.).

Fagbokforlaget.

Malik, M., Wan, D., Ahmad, M. I., Naseem, M. A., & Rehman, R. ur. (2015). The

Role Of LMX In Employees Job Motivation, Satisfaction, Empowerment,

Stress And Turnover: Cross Country Analysis. *Journal of Applied*

Business Research, 31(5), 1897.

<https://www.proquest.com/docview/1777991323/abstract/7C4A1FEEAA6>

496EPQ/1

Olafsen, A. H. (2018, august). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert*

perspektiv på motivasjon i arbeidslivet—Magma. MAGMA. Econas

tidsskrift for økonomi og ledelse.

<https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv->

[pa-motivasjon-i-arbeidslivet](https://old.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-)

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the

money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-

determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian*

Journal of Psychology, 56(4), 447–457. <https://doi.org/10.1111/sjop.12211>

PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., & PODSAKOFF, N. P. (2012).

Sources of Method Bias in Social Science Research and

Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*,

63(1), 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>

Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009).

Procedural justice, interactional justice, and task performance: The

mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>

Vedlegg

Elektronisk spørreskjema (Qualtrics)

Spørreundersøkelse del 1

Informasjon om studien og samtykke

Formål

Studien gjennomføres i forbindelse med en prosjektoppgave i faget Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI. Formålet med studien er å undersøke hvordan lønnspolitikken og de lokale lønnsforhandlingene oppleves av ansatte og hvordan det påvirker ansattes motivasjon i jobben.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

BI er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om delta som ansatt i Gjøvik kommune.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta, innebærer det at du fyller ut et elektronisk spørreskjema. Spørreskjema blir sendt ut i to omganger med 2 ukers mellomrom. Spørreskjemaet inneholder spørsmål om hvordan de lokale lønnsforhandlingene påvirker deg i ditt arbeid og hvordan du vurderer rettferdigheten ved de prosedyrer og prosesser som ligger til grunn for beslutninger og utfall. Du vil også få spørsmål om relasjon til nærmeste leder, motivasjon i jobben og intensjon om å slutte.

Det vil i tillegg bli samlet inn data fra protokoll fra de lokale lønnsforhandlingene i Gjøvik kommune i 2021. Dette er data om lønnsnivå, resultat fra forhandlingene, stillingstype, stillingsstørrelse og ansiennitet. Dataene fra spørreundersøkelsen vil bli koblet sammen med dataene fra protokoll.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Dine svar vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen eller arbeidsgiver.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi

behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Din deltakelse og dine svar vil ikke kunne gjenkjennes i prosjektoppgaven.

De som vil ha tilgang til opplysningene er professor ved BI Bård Kuvaas og student ved BI Ida Jensrud. Programvaren som brukes ved spørreundersøkelsen er levert av Qualtrics Inc, USA. De har databehandleransvar og er ekstern databehandler for data som behandles i systemet på vegne av BI.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter studien?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er sommeren 2022.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Handelshøyskolen BI har Norsk senter for forskningsdata AS (NSD) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Student ved Handelshøyskolen BI: Ida Jensrud, tlf: 476 51 117, e-post: ida.jensrud@gmail.com.
- Veileder/ prosjektansvarlig ved Handelshøyskolen BI: Professor Bård Kuvaas, tlf: 464 10 731, e-post: bard.kuvaas@bi.no.
- Personvernombud ved Handelshøyskolen BI: Vibeke Nesbakken, epost: personvernombud@bi.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Bård Kuvaas
Professor ved BI
Institutt for ledelse og organisasjon

Ida Jensrud
Student ved BI

Je | Navn

sp | Ditt navn (fornavn og etternavn):

E-post

Din e-postadresse i Gjøvik kommune (*navn@gjovik.kommune.no*):

studien og har fått anledning til å stille

et det innhentes opplysninger om lønnsnivå, stillingsstørrelse og ansiennitet. Mine t.

Kontrollerende- og informerende effekt:

Påstandene under omhandler i hvilken grad muligheten til å oppnå lønnstillegg ved lokale lønnsforhandlinger i Gjøvik kommune påvirker deg i ditt arbeid.

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
For å oppnå et godt lønnstillegg gjør jeg ting jeg ellers ikke ville ha gjort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muligheten til å oppnå et godt lønnstillegg påvirker mine prioriteringer på jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom vi ikke hadde hatt det systemet for lokale lønnstillegg vi har i dag ville jeg ha gjort jobben min på en annen måte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er vanskelig ikke å tenke på muligheten til å oppnå et godt lønnstillegg når jeg utfører jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ser på eventuelle gode lønnstillegg som en bekreftelse på min kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systemet vi har for lokale lønnstillegg bidrar til at jeg føler meg verdsatt av min arbeidsgiver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Systemet vi har for lokale lønnstillegg bidrar til at jeg føler meg kompetent i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ser på eventuelle gode lønnstillegg som en takk for god innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LMX:

Påstandene under omhandler din relasjon til nærmeste leder - del 1/3

	Slett ikke	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans / hennes egen bekostning?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstandene under omhandler din relasjon til nærmeste leder - del 2/3

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Påstandene under omhandler din relasjon til nærmeste leder - del 3/3

	Svært lite effektivt	Lite effektivt	Av og til effektivt	Vanligvis effektivt	Ekstremt effektivt
Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prosedyremessig rettferdighet:

Utsagnene nedenfor omhandler din vurdering av rettferdigheten ved de prosedyrer og prosesser som ligger til grunn for beslutninger og utfall ved de lokale lønnsforhandlingene i Gjøvik kommune.

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg har hatt mulighet til å fremme mine synspunkter om prosesser og prosedyrer som ligger til grunn for de lokale lønnsforhandlingene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har hatt mulighet å påvirke utfallet av de lokale lønnsforhandlingene som angår meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har blitt anvendt uten innslag av systematiske forskjeller (diskriminering eller favorisering)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har vært basert på presis og riktig informasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har hatt mulighet til å få en ny vurdering av beslutninger som har berørt meg dersom det har vært ønskelig fra min side	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har vært i tråd med allmenngyldige etiske og moralske standarder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spørreundersøkelse del 2

Indre motivasjon:

Utsagnene under omhandler din indre drivkraft til å utføre dine arbeidsoppgaver.

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er veldig spennende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Turnoverintensjon:

De 5 utsagnene under handler om i hvilken grad du tror du kommer til å fortsette å jobbe i din nåværende organisasjon, eller om du vurderer å skifte arbeidssted.

	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Faktoranalyse – uavhengige variabler

Pattern Matrix ^a					
	Component				
	1	2	3	4	5
LMX 2: Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	0,849				
LMX 3: Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	0,818				
LMX 4: I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	0,808				
LMX 1: Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	0,769				
LMX 6: Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede	0,759				
LMX 7: Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	0,711				
LMX 5: I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans / hennes egen bekostning?	0,686				
Kontrollerende-/Informerende effekt 2: Muligheten til å oppnå et godt lønnstillegg påvirker mine prioriteringer på jobben		0,838			
Kontrollerende-/Informerende effekt 1: For å oppnå et godt lønnstillegg gjør jeg ting jeg ellers ikke ville ha gjort		0,810			

Kontrollerende-/Informerende effekt 3: Dersom vi ikke hadde hatt det systemet for lokale lønnstillegg vi har i dag ville jeg ha gjort jobben min på en annen måte		0,799			
Kontrollerende-/Informerende effekt 4: Det er vanskelig ikke å tenke på muligheten til å oppnå et godt lønnstillegg når jeg utfører jobben min		0,738			
Prosedyremessig rettferdighet 4: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har blitt anvendt uten innslag av systematiske forskjeller (diskriminering eller favorisering)			0,908		
Prosedyremessig rettferdighet 5: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har vært basert på presis og riktig informasjon			0,764		
Prosedyremessig rettferdighet 7: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har vært i tråd med allmenngyldige etiske og moralske standarder			0,676		
Prosedyremessig rettferdighet 3: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer			0,468		
Prosedyremessig rettferdighet 6: Jeg har hatt mulighet til å få en ny vurdering av beslutninger som har berørt meg dersom det har vært ønskelig fra min side			0,424		0,416
Kontrollerende-/Informerende effekt 6: Systemet vi har for lokale lønnstillegg bidrar til at jeg føler meg verdsatt av min arbeidsgiver				0,868	
Kontrollerende-/Informerende effekt 7: Systemet vi har for lokale lønnstillegg bidrar til at jeg føler meg kompetent i jobben min				0,820	

Kontrollerende-/Informerende effekt 8: Jeg ser på eventuelle gode lønnstillegg som en takk for god innsats				0,639	
Kontrollerende-/Informerende effekt 5: Jeg ser på eventuelle gode lønnstillegg som en bekreftelse på min kompetanse		0,352		0,582	
Prosedyremessig rettferdighet 2: Jeg har hatt mulighet å påvirke utfallet av de lokale lønnsforhandlingene som angår meg					0,903
Prosedyremessig rettferdighet 1: Jeg har hatt mulighet til å fremme mine synspunkter om prosesser og prosedyrer som ligger til grunn for de lokale lønnsforhandlingene					0,739
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.					
a. Rotation converged in 6 iterations.					

Faktoranalyse – avhengige variabler

Pattern Matrix ^a		
	Component	
	1	2
Indre motivasjon 4: Jobben min er veldig spennende	0,878	
Indre motivasjon 5: Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	0,853	
Indre motivasjon 2: Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	0,843	
Indre motivasjon 1: Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	0,833	

Indre motivasjon 3: Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	0,833	
Indre motivasjon 6: Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	0,666	
Turnoverintensjon 3: Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året		0,917
Turnoverintensjon 5: Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene		0,916
Turnoverintensjon 2: Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året		0,911
Turnoverintensjon 1: Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb		0,842
Turnoverintensjon 4: Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige		0,736
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Reliabilitetsanalyser

Indre motivasjon

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	201	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	201	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Indre motivasjon 1: Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	19,60	11,741	,718	,877
Indre motivasjon 2: Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	19,67	11,842	,740	,875
Indre motivasjon 3: Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	19,43	11,946	,712	,878
Indre motivasjon 4: Jobben min er veldig spennende	19,88	10,446	,812	,860
Indre motivasjon 5: Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	19,99	10,270	,833	,856
Indre motivasjon 6: Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	20,73	11,067	,567	,907

Turnoverintensjon

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	201	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	201	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,918	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Turnoverintensjon 1: Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	9,60	17,781	,805	,896
Turnoverintensjon 2: Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	9,84	17,648	,812	,894
Turnoverintensjon 3: Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	9,71	17,356	,842	,888
Turnoverintensjon 4: Jeg oppfatter mine fremtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	9,69	19,256	,685	,919
Turnoverintensjon 5: Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste 3 årene	9,38	17,058	,801	,897

Prosedyremessig rettferdighet

Case Processing Summary

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,804	7

Cases	Valid	N	%
	Valid	201	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	201	100,0

a. Listwise deletion based on all

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Prosedyremessig rettferdighet 1: Jeg har hatt mulighet til å fremme mine synspunkter om prosesser og prosedyrer som ligger til grunn for de lokale lønnsforhandlingene	16,52	13,571	,497	,790
Prosedyremessig rettferdighet 2: Jeg har hatt mulighet å påvirke utfallet av de lokale lønnsforhandlingene som angår meg	16,87	13,717	,519	,784
Prosedyremessig rettferdighet 3: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har blitt anvendt konsistent over tid og mellom ulike personer	16,40	15,272	,472	,789
Prosedyremessig rettferdighet 4: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har blitt anvendt uten innslag av systematiske forskjeller (diskriminering eller favorisering)	16,24	15,075	,459	,791
Prosedyremessig rettferdighet 5: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har vært basert på presis og riktig informasjon	16,26	14,385	,630	,764
Prosedyremessig rettferdighet 6: Jeg har hatt mulighet til å få en ny vurdering av beslutninger som har berørt meg dersom det har vært ønskelig fra min side	16,57	14,436	,560	,774
Prosedyremessig rettferdighet 7: Prosedyrene og prosessene ved lokale lønnsforhandlinger har vært i tråd med allmenngyldige etiske og moralske standarder	16,06	14,036	,683	,755

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	201	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	201	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,892	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LMX 1: Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	21,87	17,157	,644	,883
LMX 2: Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	21,78	16,402	,796	,863
LMX 3: Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	21,68	17,470	,680	,878
LMX 4: I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	21,76	16,743	,770	,867
LMX 5: I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans / hennes egen bekostning?	22,18	16,841	,661	,881
LMX 6: Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede	21,64	17,551	,678	,878
LMX 7: Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	21,60	18,842	,624	,885

Kontrollerende effekt

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	201	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	201	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,812	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kontrollerende- /Informerende effekt 1: For å oppnå et godt lønnstillegg gjør jeg ting jeg ellers ikke ville ha gjort	6,54	7,190	,604	,777
Kontrollerende- /Informerende effekt 2: Muligheten til å oppnå et godt lønnstillegg påvirker mine prioriteringer på jobben	6,46	7,189	,621	,768
Kontrollerende- /Informerende effekt 3: Dersom vi ikke hadde hatt det systemet for lokale lønnstillegg vi har i dag ville jeg ha gjort jobben min på en annen måte	6,89	7,672	,689	,743
Kontrollerende- /Informerende effekt 4: Det er vanskelig ikke å tenke på muligheten til å oppnå et godt lønnstillegg når jeg utfører jobben min	6,78	7,245	,621	,768

Informerende effekt

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	201	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	201	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kontrollerende- /Informerende effekt 5: Jeg ser på eventuelle gode lønnstillegg som en bekreftelse på min kompetanse	8,66	8,615	,537	,732
Kontrollerende- /Informerende effekt 6: Systemet vi har for lokale lønnstillegg bidrar til at jeg føler meg verdsatt av min arbeidsgiver	9,87	7,927	,596	,701
Kontrollerende- /Informerende effekt 7: Systemet vi har for lokale lønnstillegg bidrar til at jeg føler meg kompetent i jobben min	9,96	8,468	,604	,698
Kontrollerende- /Informerende effekt 8: Jeg ser på eventuelle gode lønnstillegg som en takk for god innsats	8,86	8,614	,549	,726

Korrelasjonsanalyse

Correlations										
	Stillingsprosent	Årslønn	Lønnskaptittel	Lønns tillegg	Kontroll-erende effekt	Inform-erende effekt	Prosedyre-messig rettferdighet	LMX	Indre motivasjon	Turnover intensjon
Stillingsprosent	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200									
Årslønn	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	,188** 1								
Lønnskaptittel	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	0,008	201							
Lønns tillegg	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	,162*	,591**	1						
Kontroll-erende effekt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	0,022	0,000	,571**	1					
Inform-erende effekt	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	0,032	0,005	0,104	0,013	1				
Prosedyre-messig rettferdighet	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	0,651	0,942	0,143	0,858	201	1			
LMX	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	0,054	-0,047	-0,037	0,077	,389**		1		
Indre motivasjon	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	0,452	0,505	0,607	0,275	0,000	0,012	,274**	1	
Turnover intensjon	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N 200	,153*	0,017	-0,106	0,037	0,037	0,037	,274**	1	1
		0,031	0,807	0,136	0,604	0,866	0,000	0,000	0,006	0,000
		200	201	201	201	201	201	201	201	201
		0,135	0,049	-0,012	0,015	-0,106	0,135	,393**	1	
		0,057	0,488	0,866	0,828	0,136	0,056	0,000	0,000	201
		200	201	201	201	201	201	201	201	201
		-0,078	0,083	-0,097	-0,024	-0,120	-0,044	0,060	,332**	1
		0,275	0,240	0,173	0,736	0,089	0,532	0,394	0,000	201
		200	201	201	201	201	201	201	201	201
		0,090	,165*	,197**	,161*	,206**	-0,098	-,195**	-,312**	-,380**
		200	201	201	201	201	201	201	201	201

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

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

Vurdering fra Norsk senter for forskningsdata

Referansenummer

480968

Prosjekttittel

Lønn som strategisk virkemiddel i kommunen

Behandlingsansvarlig institusjon

Handelshøyskolen BI / BI Oslo / Institutt for ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Bård Kuvaas, bard.kuvaas@bi.no, tlf: 46410731

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ida Jensrud, ida.jensrud@gmail.com, tlf: 47651117

Prosjektperiode

14.02.2022 - 30.07.2022

Vurdering (1)

10.02.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen er lovlig slik den er beskrevet i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget for behandlingen av opplysningene er samtykke fra de registrerte.

Vi har vurdert behandlingen opp mot personvernforordningens prinsipper og rettigheter og relevante bestemmelser i personopplysningsloven. Nærmere informasjon om hva personverntjenestene konkret vurderer kan du lese på våre nettsider.

Du må lagre og sikre dataene i tråd med retningslinjene for behandling av forskningsdata ved Handelshøyskolen BI, det inkluderer bruk av databehandler.

Du må følge forskningsetiske retningslinjer i prosjektet. Rådfør deg med Handelshøyskolen BI eller forskningsetiske komiteer ved behov.

Kontaktperson: Kjersti Haugstvedt seniorrådgiver, Seksjon for personverntjenester

Lokal lønnspolitisk plan

Se vedlagte lønnspolitiske plan (PDF fil vedlagt oppgaven).