



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Tilfredshet ved egen lønn og motivasjon

Navn: Sophie Boye Forstrønen, Hannah Fleten

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

Bacheloroppgave  
ved Handelshøyskolen BI

Tilfredshet ved egen lønn  
og motivasjon

**BTH 1411 – Human Resource Management**

Utleveringsdato:

06.01.2020

Innleveringsdato:

03.06.2020

BI Campus Bergen

*"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.*

*Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket."*

## Forord

Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i kurset Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI Campus Bergen. Den indikerer slutten på tre flotte, men også lærerike år på BI Campus Bergen. Oppgaven har blitt utarbeidet av to studenter gjennom vårsemesteret i samarbeid med veileder Mads Nordmo Arnestad. Lønnstilfredshet og motivasjon er tema som ansatte opplever i arbeidslivet, som er både realistisk og aktuelt.

Vår foreleser og førsteamanuensis, Mads Nordmo Arnestad, presenterte høsten 2019 aktuelle forskningseksperimenter med ulike tilknyttede temaer. Hvor lønnstilfredshet for motivasjon raskt vekket vår interesse. Vi kontaktet Mads for en samtale om eksperimentet og bestemte oss raskt for at dette var et tema vi ville utforske dypere. Etter tema var bestemt, startet vi innsamling av data allerede samme høst. Selv om det har vært en utfordrende og tidskrevende prosess, har den vært veldig interessant og lærerik.

Vi vil rette en stor takk til alle deltakerne i eksperimentet, uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til. Vi ønsker også å takke alle foreleserne i kurset HRM, som har gitt oss kunnskap og motivasjon for oppgaven. Og til slutt vil vi takke de ansatte ved Biblioteket på BI for deres hjelpelighet i arbeidet med å finne troverdige kilder.

Vi håper dere som leser oppgaven sitter igjen med økt kunnskap om hvordan lønnstilfredshet og motivasjon henger sammen. Vi håper også at denne kunnskapen vil komme dere til gode i situasjoner hvor dette vil være aktuelt.

Bergen, juni 2020.

## Sammendrag

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke om motivasjonen til ansatte blir påvirket av hvor tilfreds man er med egen lønn. For å gjøre dette ble det utført et eksperiment med 128 deltakere, hvor alle deltakerne var fulltidsarbeidene. I eksperimentet ble holdninger rundt indre-, ytre- og prososial motivasjon, samt ulike spørsmål rundt lønns- og utdanningsnivåer undersøkt. Respondentene svarte på undersøkelsen som inneholdt to forskjellige manipulasjoner.

Oppgaven inneholder en gjennomgang av tidligere og nyere litteratur relatert til ulike typer motivasjon, samt livs-, jobb-, og lønnstilfredshet. Dette knyttes også mot ulike metaanalyser fra anerkjente forskere. Deretter følger forskningsdelene, hvor seks hypoteser ble testet for mellomgruppeskjeller basert på hvordan motivasjonen til respondentene ble påvirket av høy eller lav grad av lønnstilfredshet, og resultater med tilhørende diskusjon.

I resultatet kom det frem at respondentene sin motivasjon ikke ble påvirket av hvor tilfreds man var med egen lønn, til tross for at de ble forsøkt manipulert. Respondentene viste høy grad av indre- og prososial motivasjon, og en middels grad av ytre motivasjon, uavhengig om respondentene ble manipulert til å kjenne på høy eller lav grad av lønnstilfredshet. Respondentene hadde høy grad av både jobbtildfredshet og livstildfredshet, og det kom frem at intensjonen om å slutte i jobben var av lav grad. Det viste seg også at graden av lønnstilfredshet ikke påvirket hvor motiverte ansatte var for jobben og arbeidsoppgavene. Dette kan støttes av eksisterende teori om temaene. Oppgavens konklusjon viser at motivasjon gjennom selve arbeidet ofte er bedre enn å motivere gjennom ytre belønninger, men at lønnstilfredshet likevel er noe en ikke bør overse.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>ii</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>iii</b>
<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.0 Litteratur</b> .....	<b>1</b>
1.1 Hva er motivasjon?.....	1
1.2 Motivasjonsteorier.....	2
1.3 Motivasjon på arbeidsplassen .....	2
1.4 Indre og ytre motivasjon .....	3
1.5 Indre motivasjon og belønning .....	3
1.6 Prosocial motivasjon.....	4
1.7 Selvdeterminerings teori (SDT).....	5
1.8 Lønns- og jobbtilfredshet .....	5
1.9 Turnover intensjon.....	7
<b>2.0 Hypoteser</b> .....	<b>8</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>9</b>
3.1 Forskningsdesign.....	9
3.2 Rekruttering og utvalg .....	10
3.3 Eksperimentdesign.....	10
3.4 Utfallsmål.....	12
<b>4.0 Resultater</b> .....	<b>15</b>
4.1 Deskriptiv Statistikk.....	15
4.2 Korrelasjonsanalyse .....	16
4.3 Hypotesetest: Independent samples t-test.....	17
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>20</b>
5.1 Hypotese 1-3.....	20
5.2 Hypotese 4-6.....	22
5.3 Praktiske implikasjoner.....	23
5.4 Begrensninger og videre forskning .....	24
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>24</b>
<b>7.0 Referanser</b> .....	<b>26</b>

## Innledning

Motivasjon som tema både er og har vært aktuelt innen psykologi - og er kanskje mer aktuelt enn noen gang den dag i dag. Motivasjon er ikke noe man kan måle og det kan være vanskelig å oppdage. Det finnes ulike typer motivasjonsteorier, med forskjellig virkning i arbeidslivet. Vi vil bruke de kommende kapitlene til å redegjøre for relevant teori og forskning innenfor feltene motivasjon, turnoverintensjon og lønnstilfredshet.

Men hvordan blir motivasjon påvirket dersom ansatte føler seg tilfreds eller utilfreds med lønn? Tidligere forskning viser at penger kan ha en demotiverende effekt, da man heller vil utvikle indre drivkrefter, som arbeidsglede og nye arbeidsutfordringer. Vi vil derfor se nærmere på om lønnstilfredshet faktisk påvirker menneskers motivasjon.

Hensikten med oppgaven er å undersøke om motivasjonen til mennesker i fulltidsarbeid blir påvirket av hvor tilfreds man er med egen lønn. For å oppnå dette har det blitt gjennomført et eksperiment med to ulike forsøk på manipulasjoner med tilknyttede hypoteser. Resultatene av eksperimentet vil bli presentert i oppgaven ved hjelp av teori fra ulike, men relevante temaer.

## 1.0 Litteratur

### 1.1 Hva er motivasjon?

Whiteley beskriver motivasjon, som på lik linje med kvalitet, noe som må oppleves (Whiteley, 2002). Motivasjon kan videre defineres som en fundamental, men vanskelig ting å oppnå. Det forekommer på usannsynlige plasser og kan være fraværende på plasser man forventer det. Motivasjon kan ikke måles, i tillegg er det vanskelig å oppdage. Motivasjon har vært et tema i psykologiens historie og er fortsatt det den dag i dag. Det regnes som en viktig nøkkel for å oppnå ytelse og prestasjon, også i arbeidslivet. De viktigste komponentene ved motivasjon er; retning, intensitet og utholdenhet. Motiverte mennesker, er mer besluttsomme og vet hvilken *retning* de skal gå for å nå målene, selv om de står ovenfor ulike alternativer. *Innsats* er hvor hardt de jobber for å nå målene, nemlig energien de har til å legge inn tid og krefter i arbeidet, samtidig som de viser *utholdenhet* gjennom tempoet de opprettholder for å nå målene (Mitchell, 1997).

## 1.2 Motivasjonsteorier

Det skiller i dag mellom ulike motivasjonsteorier, noen av de mest kjente teoriene gjennom tidene er; Maslows behovshierarki, Herzbergs to faktorteori, prestasjonsmotivasjon og selvdetermineringsteori (SDT). Videre kan de ulike teoriene deles inn i fire retninger: (1) kognitive teorier, som tar for seg motivasjon som et resultat av et individs forventinger om belønning og ytelse, samt kildene til hvor motivasjon oppstår. Deretter deles det inn i (2) sosiale teorier, som tar for seg det å oppleve likhet mot ulikhet og urettferdighet mot rettferdighet på arbeidsplassen opp mot medarbeidere og ytre belønninger. (3) Behovsteori tar for seg adferd på bakgrunn av grunnleggende behov (både fysiologiske eller produkt av læring) som den enkelte arbeidstaker vil oppfylle. Den siste retningen, (4) jobbkarakteristika-modellen tar for seg ulike faktorer som kan være motiverende eller demotiverende på arbeidsplassen og i utførelsen av arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

## 1.3 Motivasjon på arbeidsplassen

Spesielt knyttet opp mot arbeidslivet er motivasjon viktig, enten du skal lede, bli ledet av andre eller lede deg selv (Clegg, Kornberger & Pitsis, 2011). Siden 1950-tallet har motivasjon eksistert i organisasjoner (Clegg et al., 2011).

Arbeidsmotivasjon er et viktig fenomen for hver enkelt arbeider som ønsker å nå sine mål. Motivasjon på arbeidsplassen kan beskrives som en psykologisk prosess, som dirigerer, gir energi og hjelper arbeidere å opprettholde handling til å utføre arbeid, oppgaver eller prosjekter (Grant & Shin, 2012). I tillegg til ulike former for arbeidsmotivasjon, finnes det mange måter å kategorisere arbeidsmotivasjon på. Katzell og Thompson klassifiserer arbeidsmotivasjon i to perspektiver: endogene prosessteorier og eksogene årsaks-teorier (Katzell & Thompson, 1990). Eksogene teorier setter søkelys på motivasjonsrelevante, uavhengige variabler som kan endres av eksterne faktorer. Eksogene variabler, som organisatoriske insentiver, belønninger og sosiale faktorer, kan brukes av beslutningstakere som vil endre på motivasjonen til arbeidere.

Katzell og Thompson presenterer videre endogene teorier. De endogene teoriene tar for seg prosess- eller formidlingsvariabler, eksempelvis forventinger og holdninger, som kun omstiller seg indirekte, som et svar på variasjon i en eller flere eksogene variabler. Det eksogene perspektivet representerer teorier om

målsetting og jobb-design, mens det endogene perspektivet representerer teorier om forventning og rettferdighet. Grant og Shin har i sin forskning presentert et hybridperspektiv som legger vekt på endogene prosesser og eksogene årsaker, nemlig selvdetermineringsteori, som vi kommer dypere inn på senere i litteraturdelen (Grant, et al. 2012).

#### 1.4 Indre og ytre motivasjon

Indre og ytre motivasjon har forskjellig innvirkning i arbeidslivet. Indre motivasjon er en adferd som er spontan og naturlig, en ansatt som drives av indre motivasjon finner glede i å utføre arbeidsoppgaver, aktiviteten i seg selv er nemlig belønnende (Ryan & Deci 2000). Det finnes tre ulike psykologiske behov som er medfødt; behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Indre motivasjon er en konsekvens av de ovennevnte behovene (Hackman & Oldham 1980.). Det er først når disse behovene er oppfylt at det også oppstår selvregulerte former for ytre motivasjon. Gjennom ytre motivasjon, motiveres den enkelte arbeider på bakgrunn av en ytre belønning, eksempelvis lønn og status (Deci, 1972). I lys av teorien til Kuvaas (2008) kan man se indre motivasjon som mer effektiv i jobber hvor kvalitet, forståelse og læring er i søkelyset. Den ytre motivasjonen egner seg for arbeid som er enkelt og krever lite innsats. Tidligere forskning påpeker at indre motivasjon, fort kan bli hemmet av den ytre motivasjonen (Deci, 1972; Gagne & Deci, 2005; Kuvaas 2008; Ryan & Deci 2000).

#### 1.5 Indre motivasjon og belønning

Professor Tomas Chamorro-Premuzic (2013) viser i sin anmeldelse, fra Harvard Business Review, til en gjennomgang av flere år med forskning; påvirker ytre belønninger de ansattes motivasjon? Til tross for ulike eksperimenter som er utført for å evaluere dette spørsmålet, er det fortsatt ingen enighet om ytre belønninger faktisk kan påvirke motivasjon til ansatte. Likevel trekker han frem to nevneverdige analyser.

Den første er en klassisk metaanalyse, bestående av 128 velkontrollerte eksperimenter, skrevet av Edward Deci med kolleger. Analysen undersøker effekten av indre motivasjon ved ytre belønninger. Resultatet av analysen er klart og konsistent. Disse effektene var spesielt sterke når arbeidsoppgavene var interessante eller morsomme, kontra kjedelige eller meningsløse oppgaver. For



hver standardavviksøkning i belønning, reduseres den indre motivasjonen for interessante oppgaver med omtrent 25%. På en annen side, når belønningen er håndgripelig (respondentene vet gjerne på forhånd hvor mye ekstra belønning de vil motta), reduseres den indre motivasjonen med 36%. Deci et al. konkluderer med «strategier som først og fremst setter søkelyset på bruken av ytre belønninger, står i fare for å redusere den indre motivasjonen, fremfor å fremme den» (Deci, Ryan & Koestner, 1999).

Den andre artikkelen er en nokså fersk studie av Yoon Jik Cho og James Perry. Denne analysen består av data fra et representativt utvalg, bestående av over 200.000 ansatte i offentlig sektor fra USA. Resultatene viser at engasjementnivået knyttet til indre motivasjon, var tre ganger sterkere enn til ytre motivasjon, men begge har en tendens til å overveie hverandre. Den indre motivasjonen til en ansatt vil ha en positiv effekt på engasjementnivået, når interessen for ytre belønninger er lav. Når ansatte har ytre belønninger som fokus, reduseres effekten av indre motivasjon på engasjementnivået. De konkluderer med «det er mer sannsynlig at du liker jobben din, hvis du setter søkelys på selve arbeidet. Det er også mindre sannsynlig at du liker jobben din, hvis du har de i ytre belønningene i fokus» (Cho & Perry, 2012).

## 1.6 Prososial motivasjon

Prososial motivasjon kan defineres som *et ønske om å hjelpe andre* (Grant, 2007). Denne typen motivasjon har tre viktige egenskaper, nemlig: (1) selvregulering (autonom mot identifisert), (2) målstyring (prosess mot utfall) og (3) tidsmessig fokus (nåtid mot fremtid) (Gagne & Deci 2005). Ifølge selvdetermineringsteori kan prososial motivasjon oppstå på forskjellige stadier av autonom regulering; behovet for å hjelpe andre kan opprettholdes gjennom faktorer som skaper verdi for den ansatte eller tvinges frem ved følelsen av stress, ansvar og forpliktelse (Gagne & Deci, 2005). Prososial motivasjon består av frihet i selvregulering. Det betyr at ansatte ikke bare er motiverte for å hjelpe medarbeidere, men finner også glede i egen motivasjon til å utføre oppgaver (Abid, Sajjad, Elahi, Farooqi & Nisar, 2018). Ansatte som drives av prososial motivasjon påvirker, inspirerer og deler kunnskap med sine medarbeidere – som ofte resulterer i høy jobbtildfredshet. Prososialt motiverte ansatte opplever òg følelsen av vitalitet ved å støtte og opplyse andre som trenger det (Abid, et al., 2018).

### 1.7 Selvdeterminerings teori (SDT)

Selvdetermineringsteori, forkortet SDT, er en makroteori om menneskelig motivasjon og personlighet. Denne teorien beskriver skillet mellom indre og ytre motivasjon. Teorien tar for seg en forklaring av menneskelig vekst og funksjon (Ryan, Juhl & Deci, 1997). SDT, utviklet av forskerne Edward L. Deci og Richard M. Ryan, har siden 1970-tallet utviklet seg til å bli en anerkjent teori, mye brukt i arbeidslivet. Teorien ble skapt på bakgrunn av indre motivasjon (Gagne & Deci, 2014). I følge SDT har ansatte tre grunnleggende psykologiske behov; autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000). Grant og Shin skriver at dersom ansatte får oppfylt de psykologiske behovene, vil det være større sannsynlighet for at det oppstår motivasjon for å oppnå ytre belønninger. De presenterer et eksempel på det å opplyse om belønningssystemer på en kontrollerende, fremfor støttende måte kan ha negativ påvirkning på autonomien, kompetansen og tilhørigheten for en ansatt (Grant & Shin, 2012). Dersom belønninger og insentiver blir opplyst på en måte som støtter de psykologiske behovene, er det større sannsynlighet for indre motivasjon og internalisering.

### 1.8 Lønns- og jobbtilfredshet

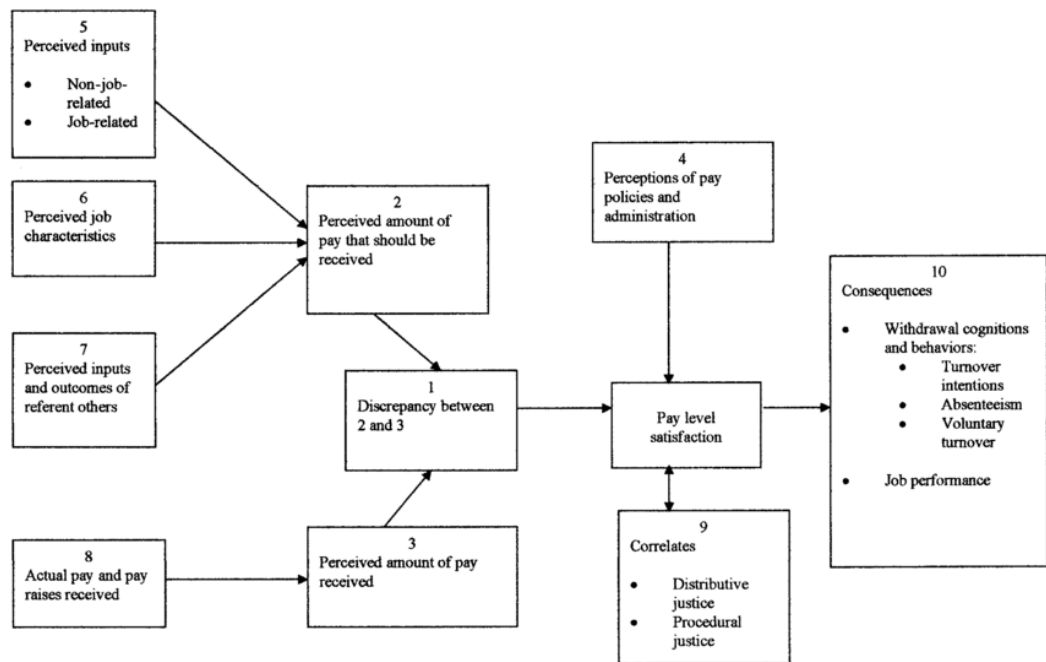
Lønnstilfredshet er ofte en primær bekymring for arbeidsgivere og arbeidstakere. For en arbeidstaker er lønn en faktor som har stor betydning når det gjelder å tilfredsstille dens økonomiske behov, dette kan påvirke deres holdninger og atferd. Som Heneman og Judge (2000) hevder, har forskning vist at misnøye om lønn kan ha viktige og uønskede effekter på ansattes resultater. Dette kan være redusert engasjement, økt turnover intensjon og dårlig arbeidsmoral.

Det er ikke tvil om at de ansattes lønnstilfredshet har vært en stor faktor i flere år. Professorene Dreher, Ash og Bretz (1988) hevder at forventningen mellom erstatning og arbeidsresultater er formidlet av holdninger for lønn.

Lønnstilfredshet kan bli sett på som helt nødvendig, men ikke en tilstrekkelig forutsetning for at virksomheten skal nå mål, som motivasjon. Lønnstilfredshet kan defineres som den mengden av samlet positiv eller negativ påvirkning som enkeltpersoner har ovenfor sin belønning (Miceli & Lane, 1991, s.246).

Lønnsbegrepet refererer til former for kompensasjon om direkte penger eller andre fordeler. Som vist i figur 1 nedenfor kombineres to grunnleggende teorier,

likhetsteori (Adams, 1965) og avviksteori (Lawler, 1971) hvor begge ser på faktorene til lønnsnivåtilfredshet og lønnsavvik. Figuren tar for seg ulike variabler for primærbestemmelser, forutgående, korrelasjoner og konsekvenser av tilfredshet av egen lønn. I forhold til motivasjon har variabel 10 den effekten som lønnsnivåtilfredshet har på adferd, motivasjon, prestasjon og turnover.



**Figur 1: Current model of the antecedents and consequences of pay level satisfaction (basert på H. G. Heneman, 1985; Lawler, 1971; og Miceli & Lane).**

Williams (2006) påsto at fravær var lite påvirket av lønnstilfredshet, men at turnover intensjonene var nøytrale, mens prestasjoner var svakt påvirket av lønnstilfredshet. De forsket seg frem til at lønnstilfredshet ofte var sterkere knyttet opp mot holdningskonsekvenser enn til faktisk atferd. En tidligere studie av Brown og Yoshioka (2003) viste at lønnstilfredshet er viktig for intensjonen om å fortsette i sin nåværende jobb, som vil si at man har redusert turnover intensjon. Malka og Chatman (2003) tar utgangspunkt i Maslows (1954) behovshierarki, hvor de argumenterer for at høyere inntekt kan spille inn for å tilfredsstille det høyreliggende behovet om annerkjennelse. Dette kan ha en sammenheng med at en høy inntekt indikerer høy kompetanse og personlig verdi. Basisbehovene i hierarkiet blir oppfylt, men en ansatt vil anse høyere inntekt som et symbol på høy kompetanse.

Som nevnt tidligere hevder professor Chamorro-Premuzic (2013) at en annen studie viser at ansattes personlighet er mye bedre predikasjon for engasjement enn lønningene. Fra en metaanalyse av Heller et al. (2002) ser vi sammenhengen mellom personlighet og jobbtilfredshet. Analysen hevder jo mer utadvendte, hyggeligere og samvittighetsfulle mennesker er, har de en tendens til å trives i jobbene sine. Inhabil ledelse blir sett på som den største organisatoriske årsaken til frigjøring. Som en lederskikkelse er det din personlighet som har en innvirkning på om dine ansatte er engasjert, eller ikke.

Resultatet gir en lav korrelasjon mellom lønn og lønntilfredshet, som betyr at menneskers tilfredshet med jobben og lønnen er uavhengig fra deres faktiske lønn. Chamorro-Premuzic påpeker at penger kan virke demotiverende, da man heller vil ekspandere indre drivkrefter som arbeidsglede og utfordringer i arbeidsoppgaver. Det er lite bevis for at lønn motiverer oss, men det er flere bevis som antyder at det faktisk demotiverer oss. Hovedpoenget i studien hans er at indre motivasjon har en større rolle for jobbytelse enn ytre motivasjon.

### 1.9 Turnover intensjon

Arbeidstakers turnover intensjon (slutteplaner) er en kritisk organisatorisk bekymring som stadig blir viktigere. En definisjon av turnover ble hevdet av Macy og Mirvis (1983), hvor de anså en turnover som en permanent bevegelse utenfor grensene til organisasjonen. Turnover gir en indikator på jobbtilfredsheten i en organisasjon, høy turnover kan gi en indikasjon på at det er noe som skurrer. Det er dyrere å skaffe ny arbeidskraft enn å benytte den man allerede har. Opplæring, rekruttering og redusert produktivitet kan bli en stor kostnad. Det trenger ikke være utelukkende negativt med turnover, det er ofte ønskelig med ny kompetanse i organisasjonen, som kan komme med ny kunnskap og være med på nye innovasjoner.

Vi skiller mellom to ulike typer slutteplaner, frivillig og ufrivillig turnover. Hvor den frivillige er når man sier opp selv, og den ufrivillige er når arbeidstaker må si opp grunnet eksterne faktorer som nedbemanning. Etter en studie fra Wang et al. (2010) hevdes det at lønntilfredshet gir en sterkere organisatorisk forpliktelse og reduserer turnover intensjonen. Deres studie understreker at når man er tilfreds

med lønnen fra nåværende arbeidstaker, vil sjansen om å bytte arbeidsplass være betydelig mindre.

Ifølge analysen til DiPietro og Milman (2011), finnes det en del faktorer som gjør det mer attraktivt å endre arbeidsplass. Dette er alt fra bedre lønn, fleksible arbeidstider, mulighet for forfremmelse, enklere reisevei og større forutsigbarhet rundt arbeidstiden. I samme undersøkelse kom det frem to variabler som utmerket de viktigste faktorene for å bli værende i organisasjonen;

- Utvikling – det er viktig for arbeidstaker å ha gode utviklingsmuligheter som opplæring, motta god informasjon, muligheten for avanserte oppgaver og en human tilnærming til de ansatte.
- Godt arbeidsmiljø – å arbeide med inkluderende og hyggelige kollegaer, samtidig som man opplever arbeidsoppgavene som spennende og utfordrende.

Forskerne fant ut gjennom undersøkelsen ved å sikre arbeidstakerne et positivt arbeidsmiljø, trengs muligheter for personlig utvikling, enten gjennom arbeidsoppgavene eller verdien de legger i menneskene i arbeidsmiljøet. Turnover kan være en utfordring for organisasjoner, og er et tema som har fått mye interesse de siste årene. Riegel (2011) gir en indikasjon på at arbeidstakers prestasjon øker innen en kortsiktig til en mellomperiode, men stanser over en langsiktig periode. Dermed vil en ansatt som har vært i virksomheten lenge være mindre villig til å vise en økning til prestasjon. Det er naturlig at turnover intensjonen er noe høyere hos den yngre generasjonen, da å bytte jobb blir sett på som en naturlig del av arbeidskarrieren (Sujansky & Ferri-Reed, 2009). En organisasjon bør beholde ansatte som er produktive, trives og har gode resultater, istedenfor å beholde de som kun blir for å holde turnover intensjonen nede.

## 2.0 Hypoteser

Hovedproblemstillingen vår er «*blir motivasjonen til mennesker i fulltidsarbeid påvirket av hvor tilfreds man er med egen lønn?*». Ved å forsøke å manipulere respondentenes tilfredshet med egen lønn, ønsket vi å undersøke om dette påvirket

deres grad av indre-, ytre- og prososial motivasjon, samt deres jobb- og livstilfredshet og intensjoner om å slutte. På bakgrunn av dette skapte vi seks ulike hypoteser;

*H<sup>1</sup>: Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn, vil ha høyere grad av indre motivasjon, enn de som ble manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn.*

*H<sup>2</sup>: Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn, vil føle høyere grad prososial motivasjon, enn de som ble manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn.*

*H<sup>3</sup>: Respondentene som ble manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn, vil føle høyere grad av ytre motivasjon, enn respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn.*

*H<sup>4</sup>: Respondentene som ble manipulert til å føle lav grad av lønnstilfredshet, vil vise sterkere intensjon om å slutte i jobben sin, enn respondentene som ble manipulert til å føle høy grad av lønnstilfreds.*

*H<sup>5</sup>: Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn, vil vise høyere grad av tilfredshet til jobben sin, enn respondentene som ble manipulert til å føle lav grad av tilfredshet med egen lønn.*

*H<sup>6</sup>: Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer mindre tilfreds med egen lønn, vil vise svakere livstilfredshet, enn respondentene som var mer tilfreds med egen lønn.*

## 3.0 Metode

### 3.1 Forskningsdesign

Studien i denne oppgaven er en kvantitativ kartlegging av hvordan lønnstilfredshet påvirker motivasjonen til fulltidsansatte. Spørreundersøkelsen er et eksperiment designet av Mads Nordmo Arnestad, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI Campus Bergen. Ved bruk av den kvantitative metoden

spørreundersøkelse, kan man skaffe innsikt i talldata, årsaksforklaringer og statistiske analyseteknikker, gjennom en objektiv verden. Formålet ved bruk av en slik metode er å finne ut om den innsamlede dataen stemmer overens med en gitt hypotese. Vårt forskningsspørsmål lyder slik: *blir motivasjonen til mennesker i fulltidsarbeid påvirket av hvor tilfreds man er med egen lønn?*

Det kan oppstå ulemper ved gjennomføringen av et slikt eksperiment. Respondenter kan gi mangelfulle svar, grunnet at de kan bli påvirket av dårlig tid eller manglende interesse for temaet. Et slikt eksperiment kan i tillegg bli kritisert for å være kunstig og kontrollert. Datamaterialet i denne bacheloroppgaven ble innhentet gjennom spørreskjemaet Qualtrics, og er utelukkende og besvart anonymt elektronisk.

### 3.2 Rekruttering og utvalg

Under distribueringen av spørreundersøkelsen var det hensiktsmessig å ha respondenter i fast arbeid, av den grunn måtte vi ta hensyn til demografiske variabler. Spørreundersøkelsen ble delt som en elektronisk lenke på sosiale medier, gjennom plattformer som Facebook, Messenger og E-mail. Vi ønsket respondenter i fulltidsarbeid for å kunne få et representativt utvalg. Vi fikk våre venner og familie til å dele den elektroniske lenken videre til aktuelle kandidater. Av de 297 som startet på undersøkelsen, var det til slutt 128 respondenter som fullførte. Grunnen til at under halvparten fullførte kan være fordi respondentene hadde muligheten til å avbryte studien når de ønsket. Invitasjonen til spørreundersøkelsen så slik ut:

*“Hei! Jeg og (navn) er i gang med bacheloroppgaven og trenger din hjelp. Dette er en spennende studie om lønn og ulike typer motivasjon, og vi trenger ansatte i full jobb til å delta. Undersøkelsen er helt anonym og tar knappe 10 minutter. Du kan delta via mobil, nettbrett eller PC, klikk på denne lenken for undersøkelsen:”*

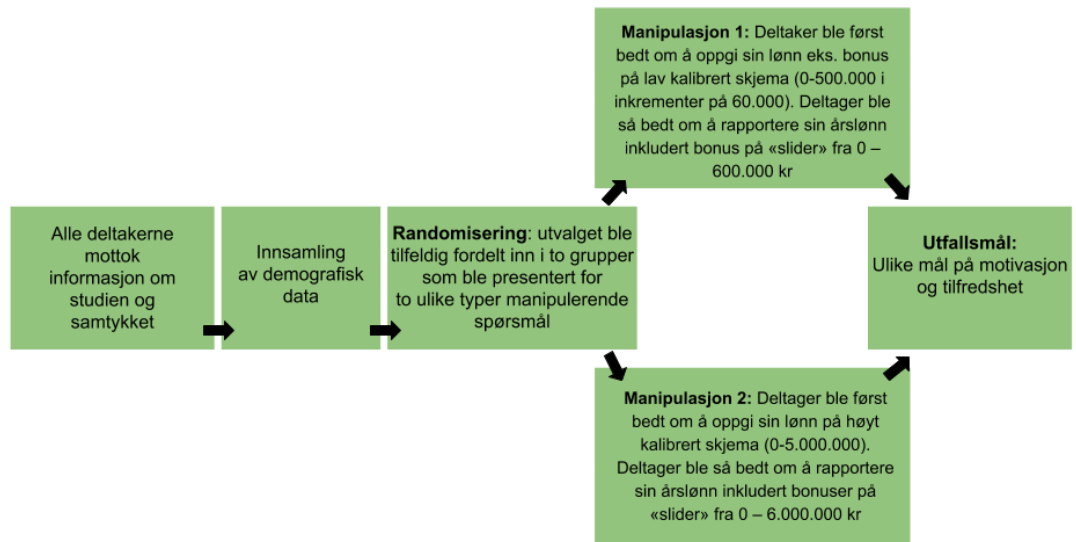
### 3.3 Eksperimentdesign

Eksperimentet startet med at deltakerne mottok informasjon om studien, og måtte samtykke for å utføre undersøkelsen. Deretter samlet vi inn demografiske data som kjønn, alder, inntekt og utdanningsnivå. Utvalget ble så tilfeldig randomisert i to grupper som ble presentert for to ulike typer manipulerende spørsmål. Deretter

ble de presentert for manipulasjon hvor den ene halvparten måtte oppgi lønn ekskludert bonuser på et lavt kalibrert skjema (0 - 500.000) i inkremitter på 60.000. Deretter ble deltaker bedt om å rapportere årslønn inkludert bonuser på en “utstrekning” fra 0 - 600.000 kroner.

Deltaker i den andre halvparten ble bedt om å oppgi sin lønn på et høyt kalibrert skjema fra 0 - 5.000.000. Deltaker ble så bedt om å rapportere årslønn inkludert bonuser på en “utstrekning” fra 0 - 6.000.000 kroner. Deretter kom en rekke spørsmål som respondentene måtte besvare om trivsel på arbeidsplassen, samt om man er tilfreds i livet. Vi benyttet to ulike manipulasjoner i starten av undersøkelsen. Dette gjorde vi for å forsøke å manipulere respondentene til å føle seg mindre eller helt tilfreds med egen lønn.

Formålet med studien var å teste om motivasjon ble påvirket av tilfredshet ved egen lønn. Vi brukte svarene fra respondentene i statistikkprogrammet SPSS, hvor vi analyserte hvordan den uavhengige variabelen påvirket respondentenes utfall på de avhengige variablene, som senere vil bli presentert i oppgaven. Nedenfor viser en oversikt over hvordan vi testet korrelasjonen og manipulasjonene i undersøkelsen.



**Figur 2: Oversikt over eksperimentets prosedyre**



### 3.4 Utfallsmål

For å måle respondentenes tilfredshet ved egen lønn og motivasjon, er det utviklet en rekke utfallsmål. Disse er basert på spørsmålene fra undersøkelsen. Vi målte holdningene ved hjelp av en Likert-skala fra 1-7. 1 representerer «Svært enig», 4 representerer «Verken enig eller uenig», mens 7 representerer «Svært uenig» (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2016, s.140).

Gjennom en Cronbach's Alpha fikk vi testet spørsmålenes reliabilitet. Vi undersøkte i tillegg spørsmålenes interne konsistens, dette gjorde vi for å sjekke om spørsmålsvariablene faktisk målte det vi ville. Reliabiliteten bør helst være 0,7, eller høyere, men ikke for nært 1. For nært 1 gir en perfekt korrelasjon, det vil si at spørsmålene måler det samme og at «hele» begrepet ikke vil bli fanget opp (Gripsrud, et al., 2016, s. 215).

Den første variabelen vi utformet var «prososial motivasjon», vi ville måle om respondentene fant glede i det å utføre arbeid, fordi det kom medarbeidere til gode på arbeidsplassen. For å gjøre dette, satt vi sammen spørsmålene *Fordi jeg bryr meg om å være til nytte for andre gjennom mitt arbeid, Fordi jeg ønsker å hjelpe andre gjennom mitt arbeid, Fordi jeg ønsker å ha en positiv innvirkning på andre og Fordi det er viktig for meg å gjøre noe godt for andre gjennom mitt arbeid.* Neste steg var å utforme «indre motivasjon», vi ville måle om respondentene fant glede i selve arbeidet de utførte. Her satt vi sammen spørsmålene *Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min, Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har, Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull, Jobben min er veldig spennende, Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende og Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg.* For å måle om det var en ytre belønning som motiverte respondentene, utformet vi variabelen «ytre motivasjon», her slo vi sammen spørsmålene *Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det, For meg er det viktig å ha en «gulrot» å strekke meg etter for å gjøre en god jobb, Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min, og Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en bedre jobb.*

For å fange opp hvem av respondentene som ville fortsette i jobben sin, utformet vi «slutteplaner» som variabel, her slo vi sammen disse spørsmålene; *Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb, Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året, Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter ny jobb det neste året, Jeg oppfatter mine framtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige og Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene.* Videre utformet vi variabelen «livstilfredshet», her ville vi måle hvor tilfreds respondentene er med livet sitt og hvordan dette påvirker motivasjonen på arbeidsplassen. Vi slo sammen spørsmålene *På de fleste måter er livet mitt nær mitt ideal, Mine levevilkår er ypperlige, Jeg er fornøyd med livet mitt, Så langt har jeg oppnådd det jeg ønsker i livet mitt og Dersom jeg kunne leve livet på nytt, ville jeg nesten ikke forandre på noe.* Avslutningsvis ville vi måle hvor tilfreds respondentene var med jobben, derfor utformet vi variabelen «Jobbtilfredshet», som bestod av spørsmålene *Arbeidet i seg selv, Lønn, Mulighetene for forfremmelse, Lederne og Kollegene.* Nedenfor i tabell 1 har vi presentert de ulike variabelenes Cronbach's Alpha-verdier.

Variabel	Cronbach's Alpha
<b>1. Prososial motivasjon</b>	0,859
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fordi jeg bryr meg om å være til nytte for andre gjennom mitt arbeid</i></li> <li>• <i>Fordi jeg ønsker å hjelpe andre gjennom mitt arbeid, Fordi jeg ønsker å ha en positiv innvirkning på andre</i></li> <li>• <i>Fordi det er viktig for meg å gjøre noe godt for andre gjennom mitt arbeid</i></li> </ul>	
<b>2. Indre motivasjon</b>	0,903
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min</i></li> <li>• <i>Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har</i></li> <li>• <i>Jeg føler at jobben jeg gjør er meningsfull</i></li> </ul>	

- *Jobben min er veldig spennende, Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende*
- *Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg*

### **3. Ytre motivasjon**

0,714

- *Dersom jeg skal legge inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det*
- *For meg er det viktig å ha en «gulrot» å strekke meg etter for å gjøre en god jobb*
- *Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min*
- *Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en bedre jobb*

### **4. Slutteplaner**

0,92

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

### **5. Livstilfredshet**

0,843

- *På de fleste måter er livet mitt nær mitt ideal*
- *Mine levevilkår er ypperlige*
- *Jeg er fornøyd med livet mitt*
- *Så langt har jeg oppnådd det jeg ønsker i livet mitt*

- *Dersom jeg kunne leve livet på nytt, ville jeg nesten ikke forandre på noe*

## 6. Jobbtilfredshet

0,742

- *Arbeidet i seg selv*
- *Lønn*
- *Mulighetene for forfremmelse*
- *Lederne og Kollegene*

**Figur 1: Ulike variabler med Cronbach's Alpha verdier.**

## 4.0 Resultater

### 4.1 Deskriptiv Statistikk

Av de 297 som startet undersøkelsen, har kun 128 avgitt fulle besvarelser. Vi forutsetter at den prosentvise fordelingen mellom respondentene er lik, og har dermed bygget den deskriptive statistikken ved å multiplisere den prosentvise fordelingen med antall fulltallige besvarelser. Det endelige utvalget besto av 90 kvinner (70.7%) og 38 menn (29.3%). Disse hadde en gjennomsnittsalder på 32 år, den yngste respondenten var 15 år og den eldste respondenten var 30 år. Dette ga oss et standardavvik med god spredning på alder-distribusjonen.

Undersøkelsen er laget for mennesker i fulltidsarbeid. Av de 128 respondentene har 56 av de videregående skole som høyeste utdanning, mens 43 av de har høyskole eller universitet (1-3 år) som høyeste utdanning, 24 av de har høyskole eller universitet (4-6 år) som høyeste utdanning og to av de har doktorgrad som høyeste fullførte utdanning. 42 av respondentene fra utvalget har en lederstilling, mens 86 av de har ikke lederstilling. Det ble i tillegg stilt spørsmål om de har fast/permanent stilling eller midlertidig stilling, 112 av de har fast/permanent stilling, mens 16 av de har en midlertidig stilling. Vi stilte også respondentene spørsmål om de hadde flere stillinger, 42 av de svarte ja, mens 86 av de svarte nei.

	Antall	Prosent (%)
<b><u>Kjønn</u></b>		
Mann	38	29,3
Kvinne	90	70,7
<b><u>Høyeste fullførte utdanning</u></b>		
Grunnskolen	3	2,5
Videregående skole	56	43,9
Høgskole/universitet (1-3 år)	43	33,5
Høgskole/universitet (4-6 år)	24	18,4
Doktorgrad	2	1,7
<b><u>Ansettelsesforhold</u></b>		
Fast/permanent	112	87,4
Midlertidig	16	12,6
<b><u>Flere ansettelsesforhold</u></b>		
Ja	42	24
Nei	86	76
<b><u>Lederansvar</u></b>		
Ja	42	32,6
Nei	86	67,4

***NB! Gjennomsnittsalder 32 år.***

***Tabell 2: Demografisk data.***

## 4.2 Korrelasjonsanalyse

Vi har utført en korrelasjonsanalyse for å teste sammenhengen mellom de ulike variablene vi målte i spørreskjemaet. Ved en korrelasjonstest, får vi en korrelasjonskoeffisient som kan variere fra -1 til +1, der +1 er perfekt positiv korrelasjon og -1 er perfekt negativ korrelasjon (Gripsrud et al., 2016, s. 211). Ved en sterk korrelasjon ligger verdiene tilnærmet 0.7, ved en middels korrelasjon ligger verdiene tilnærmet 0.5 og en ved en svak korrelasjon ligger verdiene tilnærmet 0.3 (Cohen, 1988). Det er spesielt fire korrelasjoner vi vil trekke frem fra korrelasjonsmatrisen i tabell 3. Vi ser at det er en sterk korrelasjon mellom «Jobbtilfredshet» og «Slutteplaner» ( $r=0.62$ ), men vi ser at det er svak korrelasjon

mellom «Jobbtilfredshet» og «Ytre motivasjon» ( $r=-0.19$ ). Vi ser også en middels korrelasjon mellom «Slutteplaner» og «Indre motivasjon» ( $r=0.5$ ). Til slutt ser vi at «Jobbtilfredshet» og «Indre motivasjon» korrelerer på et middels nivå ( $r=0.52$ ).

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Fødeår</b>	—							
<b>2. Høyeste fullførte utdanning</b>	-0,45	—						
<b>3. Prososial motivasjon</b>	-0,16	0,22	—					
<b>4. Indre motivasjon</b>	-0,24	0,13	0,271	—				
<b>5. Ytre motivasjon</b>	0,17	-0,19	-0,18	-0,2	—			
<b>6. Slutteplaner</b>	0,3	0,16	-0,01	-0,5	0,138	—		
<b>7. Livstilfredshet</b>	-0,33	0,28	0,214	0,43	-0,04	-0,42	—	
<b>8. Jobbtilfredshet</b>	-0,04	0,01	0,116	0,52	-0,19	-0,62	0,34	—

**Tabell 3: Korrelasjonsmatrise**

#### 4.3 Hypotesetest: Independent samples t-test

Vi ønsket å teste hypotesene vi formulerte under avsnitt 2.0 Hypoteser. Vi utførte derfor en independent samples t-test for de ulike variablene, som vi testet opp mot vår uavhengige variabel: om respondentene er forsøkt manipulert til å være tilfreds med egen lønn, eller forsøkt manipulert til å ikke være tilfreds med egen lønn. Dette ble utført for å se etter mellomgruppeskjeller.

*H<sup>1</sup>: Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn, vil ha høyere grad av indre motivasjon, enn de som ble manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn.*

En independent samples t-test ble gjennomført for å teste om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle seg tilfreds med egen lønn, ville kjenne på høy grad av indre motivasjon, enn respondentene som ble forsøkt manipulert til å ikke føle seg tilfreds med egen lønn. Det ble ikke oppdaget en signifikant forskjell

mellom høy grad av tilfredshet [ $M=5,38$ ,  $SD=1,14$ ] og lav grad av lønnstfredshet [ $M=5,32$ ,  $SD=1,19$ ], Forhold: [ $t(133) = -0,31$   $p=0,758$ ]. Vi kan dermed forkaste  $H^1$ .

*$H^2$ : Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn, vil føle høyere grad prososial motivasjon, enn de som ble manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn.*

En independent samples t-test ble gjennomført for å teste om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn, vil kjenne på høy grad av prososial motivasjon, enn respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn. Det ble ikke oppdaget en signifikant forskjell mellom høy grad av tilfredshet med egen lønn [ $M=6,2$ ,  $SD=0,73$ ] og lav grad av lønnstfredshet med egen lønn [ $M=6,1$ ,  $SD=0,99$ ], Forhold: [ $t(127) = -0,487$ ,  $p=0,627$ ]. Vi kan dermed forkaste  $H^2$ .

*$H^3$ : Respondentene som ble manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn, vil føle høyere grad av ytre motivasjon, enn respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn.*

Vi gjennomførte en independent samples t-test for å teste om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn, vil føle høy grad av ytre motivasjon, enn respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn. Det ble ikke oppdaget en signifikant forskjell mellom lav grad av tilfredshet med egen lønn [ $M=3,94$ ,  $SD=1,16$ ] og høy grad av tilfredshet med egen lønn [ $M=4,04$ ,  $SD=1,29$ ], Forhold [ $t(129) = -0,442$ ,  $p=0,659$ ]. Vi kan dermed forkaste  $H^3$ .

*$H^4$ : Respondentene som ble manipulert til å føle lav grad av lønnstfredshet, vil vise sterkere intensjon om å slutte i jobben sin, enn respondentene som ble manipulert til å føle høy grad av lønnstfreds.*

Vi gjennomførte en independent samples t-test for å teste om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle lav grad av lønnstilfredshet, vil vise sterkere intensjon om å slutte i jobben sin, kontra respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle høy grad av tilfredshet med egen lønn. Det ble ikke oppdaget en signifikant forskjell mellom lav grad av lønnstilfredshet [ $M=2.93$ ,  $SD=1.59$ ] og høy grad av lønnstilfredshet [ $M=3.33$ ,  $SD=1.85$ ], Forhold [ $t(128) = -1.292$ ,  $p=0.199$ ]. Vi kan dermed forkaste  $H^4$ .

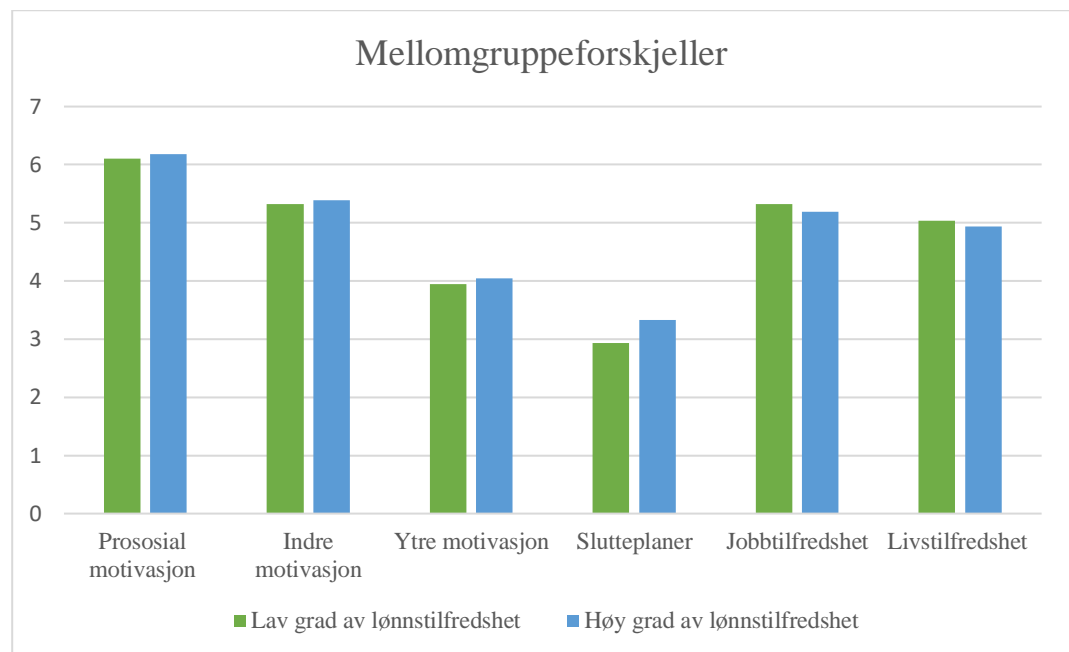
*$H^5$ : Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer tilfreds med egen lønn, vil vise høyere grad av tilfredshet til jobben sin, enn respondentene som ble manipulert til å føle lav grad av tilfredshet med egen lønn.*

En independent samples t-test ble gjennomført for å teste om respondentene som ble forsøkt manipulert til å være mer tilfreds med egen lønn, ville vise høyere grad av tilfredshet til jobben sin, kontra respondentene som ble forsøkt manipulert til å være mindre tilfreds med egen lønn. Det ble ikke oppdaget en signifikant forskjell mellom høy grad av lønnstilfredshet [ $M=5.19$ ,  $SD=0.97$ ] og lav grad av lønnstilfredshet [ $M=5.31$ ,  $SD=0.96$ ], Forhold [ $t(134) = 0.739$ ,  $p=0.461$ ]. Vi kan dermed forkaste  $H^5$ .

*$H^6$ : Respondentene som ble manipulert til å føle seg mer mindre tilfreds med egen lønn, vil vise svakere livstilfredshet, enn respondentene som var mer tilfreds med egen lønn.*

En independent samples t-test ble gjennomført for å teste om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn, ville vise svakere grad av livstilfredshet, enn respondentene som ble forsøkt manipulert til å være mer tilfreds med egen lønn. Det ble ikke oppdaget en signifikant forskjell mellom lav grad av lønnstilfredshet [ $M=5.03$ ,  $SD=1.18$ ] og høy grad av lønnstilfredshet [ $M=4.94$ ,  $SD=1.03$ ], Forhold [ $t(136) = 0.480$ ,  $p=0.632$ ]. Vi kan dermed forkaste  $H^6$ .





**Figur 2: Mellomgruppeforskjeller.**

## 5.0 Diskusjon

Hensikten med denne oppgaven var å finne ut om motivasjonen til fulltidsarbeidene mennesker ble påvirket av hvor tilfreds de var med egen lønn. Resultatene vi har fått er påvirket av to ulike manipulasjoner, hvor vi prøvde å skape to forskjellige følelser, men det viste seg at det ikke var noe signifikant forskjell. For å besvare problemstillingen benyttet vi eksisterende litteratur og tidligere forskning, i tillegg til å anvende våre egne funn. Vi skal også ta for oss eventuelle feilkilder i oppgaven, samt hvilke praktiske implikasjoner funnene våre kan skape.

### 5.1 Hypotese 1-3

I vår første hypotese ville vi finne ut om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle høy grad av lønnstilfredshet, viste en større grad av indre motivasjon, kontra de som ble forsøkt manipulert til å føle lav grad av lønnstilfredshet. Denne hypotesen ble forkastet i resultatet, da det viste seg at respondentene hadde en relativt høy grad av indre motivasjon på arbeidsplassen, uavhengig av manipulasjonen de ble utsatt for. Dette var noe vi ikke fant overraskende. Vi kan se sammenhengen med Deci et al. (1999) sin metaanalyse, hvor de konkluderte med at bruken av ytre belønninger (lønn) som hovedfokus, ville svekke den indre motivasjonen hos den ansatte. Vi kan også se på analysen

til Cho og James (2012), som resulterte i at søkelyset burde være på selve arbeidet. De konkluderte med at ansattes jobbtildfredshet ville være av høy grad, hvis hovedfokuset lå på selve arbeidsoppgavene, enn når hovedfokuset lå på de ytre belønningene. Resultatet fra vår studie forteller oss at respondentene hadde relativt høy grad av indre motivasjon, uavhengig hvor tilfreds de var med sin egen lønn.

I vår andre hypotese ville vi finne ut om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle høy grad av lønnstildfredshet, viste større grad av prososial motivasjon, kontra de som ble forsøkt manipulert til å føle lav grad av lønnstildfredshet. Denne hypotesen ble også forkastet. Det viste seg nemlig at det var høy grad av prososial motivasjon hos respondentene, uavhengig av manipulasjonene. En forklaring på dette funnet kan finnes i teorien vi presenterte tidligere i oppgaven. Ansatte som drives av prososial motivasjon utfører arbeidsoppgaver som kommer sine medarbeidere til gode. De drives også av å påvirke, inspirere og dele kunnskap med sine medarbeidere, dette fører ofte til høyere grad av jobbtildfredshet ifølge forskningsartikkelen til Abid et al (2018). Man kan derfor tenke seg at faktorer som lønn og ytre belønninger ofte blir nedprioritert, mens arbeidet man utfører for sine medarbeidere teller i større grad.

I vår tredje hypotese ville vi finne ut om respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle lav grad av lønnstildfredshet, viste større grad av ytre motivasjon, kontra de som ble forsøkt manipulert til å føle høy grad av lønnstildfredshet. Denne hypotesen forkastet vi, da det viste seg at respondentene følte på middels grad av ytre motivasjon. Dette funnet var som forventet, da ansatte som er ytre motivert utfører arbeidsoppgaver på bakgrunn av en ytre belønning. Vi kan også trekke inn både Deci et al. (1999) og Cho & James (2012) sine metaanalyser om ytre belønninger, samt indre- og ytre motivasjon. Begge analysene konkluderte med at indre motivasjon er den mest egnede formen for motivasjon. Disse konklusjonene forteller oss at ansatte ikke blir påvirket av ytre belønninger og vi kan dermed tenke oss at ytre motivasjon ikke spiller en stor rolle for mennesker i fulltidsarbeid, uavhengig av hvor tilfreds man er med egen lønn. Resultatet fra vår studie forteller oss at graden av ytre motivasjon ikke ble påvirket av hvor tilfreds respondentene var med egen lønn.

## 5.2 Hypotese 4-6

I vår fjerde hypotese ville vi finne ut om menneskers intensjon om å slutte i jobben sin var høyere, om de følte på lav grad av lønnstilfredshet, kontra de som følte på høy grad av lønnstilfredshet. I en studie fra Wang et al. (2010) blir det hevdet at ansatte som er tilfreds med sin egen lønn, har mindre intensjoner om å slutte i jobben sin. Høy grad av lønnstilfredshet gir en sterkere organisatorisk forpliktelse. Ifølge en studie gjort av DiPetro og Milman (2011) er det spesielt to variabler som kan forklare hvorfor ansatte har lav intensjon om å slutte i jobben; utvikling internt i jobben og godt arbeidsmiljø, som hyggelige medarbeidere. De ovennevnte studiene forteller oss at det er ulike faktorer fører til lavere turnover intensjon, denne oppfatningen finner vi også i våre funn. Vi forkastet derfor hypotese 4, da graden av slutteplaner hos respondentene var lav.

I hypotese 5 ville vi finne ut om respondenter som ble forsøkt manipulert til å føle høy grad av lønnstilfredshet, viste større grad av jobbtildfredshet, enn respondentene som ble forsøkt manipulert til å føle lav grad av lønnstilfredshet. Denne hypotesen ble forkastet i resultatet, da det viste seg at respondentene hadde relativt høy grad av tilfredshet til jobben sin, uavhengig av manipulasjonene de ble utsatt for. Mye av dette kan forklares gjennom teorien vi presenterte tidligere. I følge Dreher et al. (1988) har lønnstilfredshet spilt en stor rolle for arbeidere og deres arbeidsoppgaver gjennom årene. Lønnstilfredshet blir sett på som helt nødvendig, men ikke som en tilstrekkelig forutsetning for at virksomheter skal nå sine mål. Brown og Yoshioka (2003) bekreftet i sin studie at lønnstilfredshet er viktig for jobbtildfredsheten. I resultatet av Heller et al. (2002) sin metaanalyse ble det trukket frem at arbeideres tilfredshet med jobben og lønnen er uavhengig fra deres faktiske lønn. Resultatet fra vår analyse tilsier noe av det samme, nemlig at hvor tilfreds du er med jobben, ikke blir påvirket av verken lav eller høy lønnstilfredshet.

I den siste hypotesen ville vi manipulere respondentene til å føle seg mindre tilfreds med egen lønn for å se om dette ga svak grad av livstilfredshet, enn respondentene vi manipulerte til å føle høy grad av lønnstilfreds. Denne hypotesen ble også forkastet i resultatet, da graden av lønnstilfredshet ikke påvirket livstilfredsheten. En forklaring på dette kan være personligheten til ansatte. De som er utadvendte, hyggelige og samvittighetsfulle, har en tendens til å trives

bedre i jobbene (Heller et al. 2002). Videre kan vi knytte indre motivasjon sammen med livstilfredshet, grunnet at den prosessen man går gjennom for å nå sine mål, er en prosess som gir ansatte glede og tilfredshet (Ryan & Deci, 2000). Det viste seg å være høy grad av livstilfredshet i resultatet vårt, vi mener dette kan forklares gjennom en rapport fra World Happiness Report. Av de 153 landene som var med i undersøkelsen, kom Norge på femte plass (Dijkstra & Papadimitriou, 2020).

### 5.3 Praktiske implikasjoner

Vår oppgave belyser noen mulige praktiske implikasjoner. Det kommer frem av studien vår at motivasjonen til ansatte ikke er signifikant forskjellig, uavhengig om manipulasjonen fungerte eller ikke. For ledere som vil øke sine ansattes motivasjon på arbeidsplassen, kan dette være nyttig informasjon. Det kan være nyttig for ledere å ha søkelys på arbeidsoppgavene i seg selv, fremfor å motivere med lønn, da våre funn forteller oss at respondentene hadde høy grad av både prososial- og indre motivasjon, samt middels grad av ytre motivasjon.

Dette kan også finnes støtte for i tidligere forskning. I en artikkel av Tomas Chamorro-Premuzic (2013) argumenterer han for at menneskers jobb- og lønnstilfredshet, er uavhengig fra deres faktiske lønn. Videre forteller han at lønn som motivasjonsfaktor kan virke mer demotiverende, enn motiverende.

Deci et al. opplyser om at bruken av ytre belønninger som en motiverende faktor, vil ha en negativ effekt på motivasjonen til en ansatt (Deci, Ryan & Koestner, 1999).

Funnene i vår studie tilsier også at det var ingen signifikant forskjell mellom lønnstilfredshet og intensjoner om å slutte i jobben. Tidligere forskning viser at arbeidere som er tilfreds med egen lønn, ikke har intensjoner om å slutte i jobben sin, lønnstilfredshet er likevel en nevneverdig faktor og en bekymring for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Både holdningen og atferden til en ansatt kan bli påvirket av lønnstilfredshet. Tidligere forskning av Heneman og Judge (2000) tilsier at misnøye rundt lønnstilfredshet, kan spille en rolle for redusert engasjement og økt turnover intensjon. Vi kan derfor tenke oss at lønnstilfredshet er et nyttig virkemiddel for å beholde ansatte i organisasjonen. Dette kan henge sammen med tidligere forskning gjort av Brown og Yoshioka (2003), som viser at

lønnstilfredshet er en viktig faktor for redusert turnover intensjon. Vi kommer med disse anbefalingene, forutsett at manipulasjonene fungerte.

#### 5.4 Begrensninger og videre forskning

Det finnes begrensninger med vår studie, som med mange andre studier. Av 297 som startet undersøkelsen, var det kun 128 respondenter som fullførte undersøkelsen. Ifølge Gripsrud et al. (2016) regnes rundt 200 enheter som et bekvemmelighetsutvalg i kartleggingen av ulike synspunkter og holdninger. Flere respondenter ville ført til et større utvalg, som kunne økt den statistiske signifikansen og gitt litt andre resultater basert på et større datasett. I lys av dette, er det ikke utenkelig at en eventuell forskjell mellom høy og lav lønnstilfredshet kunne kommet frem.

En annen forklaring vi tror kan ha påvirket resultatene våre, som også nevnt tidligere i oppgaven, er at forskningen vår begrenses av respondentenes reaksjon til manipulasjonen. Respondentene kan ha tenkt at det var et dårlig oppsatt skjema. Vi har ingen muligheter til å bekrefte om vi faktisk lykkes med å manipulere deres lønnstilfredshet. Ingen av mellomgruppeskjellene var signifikant, og med dette begrenses konklusjonens verdi.

Undersøkelsen ble delt med mennesker i fulltidsarbeid i Norge og som nevnt tidligere ligger Norge på femte plass i en undersøkelse fra World Happiest Rapport (2020). Vi tror at samme undersøkelse og samme studie, i et land som ligger lengre nede på lykkelighetskalaen, ville gitt et annet resultat.

### 6.0 Konklusjon

I studien vår ville vi prøve å besvare problemstillingen; *«blir motivasjonen til mennesker i fulltidsarbeid påvirket av hvor tilfreds man er med egen lønn?»*

Ut fra resultatene av eksperimentet vårt og testing av mellomgruppeskjeller, fant vi ut at respondentenes motivasjon ikke ble påvirket av den forsøkte manipulasjonen -høy eller lav grad av lønnstilfredshet.

Respondentene hadde høy grad av indre- og prososial motivasjon, men en middels grad av ytre motivasjon. Både jobb-, og livstilfredsheten til respondentene var av høy grad og det var svak grad av intensjon om å slutte i jobben. Disse resultatene var uavhengig fra graden av lønnstilfredsheten – ikke helt uventet ettersom eksisterende teori støtter disse resultatene. Metaanalyser fra Cho & Perry (2012), samt Deci et al. (1999) opplyser om at fokuset bør ligge i selve arbeidet og ikke på de ytre belønningene. Dette gir nemlig utadvendte, hyggelige og samvittighetsfulle ansatte, som igjen kan føre til økt jobbtildfredshet hos de enkelte. Som nevnt under litteraturdelen er det lav korrelasjon mellom lønn og lønnstilfredshet, menneskers jobbtildfredshet og lønnstilfredshet er med andre ord uavhengig fra hverandre (Chamorro-Premuzic, 2013).

Selv om graden av lønnstilfredshet viser seg å ikke påvirke ansattes motivasjon, er det likevel en faktor som spiller en rolle i arbeidslivet. Ledere kan bruke kunnskapen om motivasjon og lønnstilfredshet i eventuelle situasjoner som oppstår i arbeidslivet. Våre funn sett i lys av eksisterende teori viser at en ikke nødvendigvis trenger å motivere ansatte med lønn og ytre belønninger, men snarere motivere gjennom selve arbeidet. Lønnstilfredshet er likevel noe som ikke bør oversees.

## 7.0 Referanser

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2 (s. 267-299). New York; Academic Press.
- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, S., N., Farooqi, S., Nisar, A. (2018). *The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. Cogent Business & Management*.5:1, 1493712.  
Hentet fra:  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712>
- Adam M. Grant and Jihae Shin. 2012. *Work Motivation: Directing, Energizing, and Maintaining Effort (and Research)*. The Oxford Handbook of Human Motivation (1st edn) Edited by Richard M. Ryan. Sep 2012  
DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195399820.013.0028
- Brow, W. A. og Yoshioka, C. F. 2003. Mission Attachment and satisfaction as factors in Employee Retention. *Nonprofit Management & leadership*, 14.
- Chamarro-Premuzic, T. (2013). *Does Money Really Affect Motivation? A review of Research*. Harvard Business Review. Hentet fra:  
<https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
- Yoon, J., C. & Perry, J., L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes: Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy, 32(4) s. 382–406. Doi: 10.1177/0734371X11421495
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations: An introduction to theory & practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci, E. L. (1972). *Intrinsic motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity. Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113-120. Hentet fra

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=883636b6-fd78-430b-926e-2803bcccecd4%40pdc-v-sessmgr03>

Deci, E. L, Ryan, M. R & Koestner, R. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation, 125 (6), s. 627-668. Doi: doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1037/0033-2909.125.6.627

Dijkstra, L., Papadimitriou E. (2020). *Ranking of Happiness 2017-2019*. World Happiest Report, 20-21. Hentet fra: <https://happiness-report.s3.amazonaws.com/2020/WHR20.pdf>

DiPietro, R., B. & Milman A. (2008). *Retention Factors of Tipped Hourly Employees in the Casual Dining Restaurant Segment: Exploratory Research in Central Florida*. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Volume 9 (3): 244- 266. Doi: 10.1080/15255480802096019

Dreher, G. F., Ash, R. A., & Bretz, R. D. (1988). Benefit coverage and employee cost: Critical factors in explaining compensation satisfaction. *Personnel Psychology*, 41, 237-254. Hentet fra: [https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/220142041?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/220142041?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)

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

Grant, A. M., Campell, E. M., Chen, G., Cootone, K., Lapedis, D. & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: *The effects of contact with beneficiaries on persistence*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (103): 53-67. Doi: 10.1016/j.obhdp.2006.05.004

Gripsrud, G., Olsson, U. H & Silkoset, R. (2016). *Metode & Dataanalyse – Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS (3.utgave)*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.



- Heller, D., Judge, A., Y., & Mount, K., M. (2002). Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction. *American Psychologist*, 86 (3), 530-541. Doi: 0.1037//0021-9010.87.3.530
- Helliwell, J. F., Wang, S. (2012). World Happiness Report. *The State of World Happiness*. Hentet fra:  
<https://www.earth.columbia.edu/sitefiles/file/Sachs%20Writing/2012/World%20Happiness%20Report.pdf>
- Heneman, H.G., & T.A. Judge. (2000). *Incentives and Motivation*. Compensation in Organizations: Progress and Prospects. San Francisco; Lexington Press.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Bergen, Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. I Kuvaas, B. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (s. 15-48). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York; McGraw-Hill.
- Macy, B. A., & Mirvis, P. H. (1983). Assessing rates and costs of individual work behaviors. I S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change*, (s. 139-177). New York: Wiley.
- Malka, A. og Chatman, J. A. (2003). Intrinsic and extrinsic work orientations ad moderators of the effect of annual income on subjective well-being: a longitudinal study. *Personality and Social Behaviour Bulletin*, 26 ,737-746. Hentet fra:  
[https://www.researchgate.net/publication/8516969\\_Intrinsic\\_and\\_Extrinsic\\_Work\\_Orientations\\_as\\_Moderators\\_of\\_the\\_Effect\\_of\\_Annual\\_Income\\_on\\_Subjective\\_Well-Being\\_A\\_Longitudinal\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/8516969_Intrinsic_and_Extrinsic_Work_Orientations_as_Moderators_of_the_Effect_of_Annual_Income_on_Subjective_Well-Being_A_Longitudinal_Study)

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York; Haper & Row.
- Margaret, L., Michael, A., McDaniel, Nguyen, N, T. (2006) A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction, 91. Doi: 10.1037/0021-9010.91.2.392
- Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation and Self-Determination Theory*. New York; Oxford University Press.
- Miceli, M. P, Near, J.P, & Schwenk C.R (1991). Who blows the whistle and why? *Industrial and Labor Relations Review*, 45, 113-130. Hentet fra: [https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/37254894?rfr\\_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo](https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/37254894?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo)
- Mitchell, T. R. (1997). *Matching motivational strategies with organizational contexts*. Research in Organizational Behavior.
- Riegel, C., D. (2011). *The Causes and Consequences of Turnover in the Hospitality Industry. Hotel Management and Operations*. (5 utg.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 9, 701-728. Hentet fra: [https://pdfs.semanticscholar.org/137b/47957f9f96d92fde00cc503d4023d2ca853d.pdf?\\_ga=2.182754222.947117991.1590750549-1765375563.1590750549](https://pdfs.semanticscholar.org/137b/47957f9f96d92fde00cc503d4023d2ca853d.pdf?_ga=2.182754222.947117991.1590750549-1765375563.1590750549)
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination Theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York; Guilford Press.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1), 68- 78. Doi: 10.1037/110003-066X.55.1.68.

Sujansky, J. & Ferri-Reed, J. (2009) *Keeping the Millennials: Why Companies Are Losing Billions in Turnover to This Generation- and What to Do About It*. New Jersey: John Wiley & Sons. Hentet fra:  
[https://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/17/04704385/0470438517.pdf](https://media.wiley.com/product_data/excerpt/17/04704385/0470438517.pdf)

Whiteley, P. (2002). *Motivation*. (1. utg.). New Jersey; John Wiley & Sons.

Wang, C., Chen, M.-H., Hyde, B. & Hsieh, L. (2010). *Chinese Employees' Work Values and Turnover Intentions in Multinational Companies: The Mediating Effect of Pay Satisfaction*. *Social Behavior and Personality*, 38(7), 871-894. <https://doi.org/10.2224/sbp.2010.38.7.871>

Williams, M. L., McDaniel, M. A. & Nguyen, N. T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91,392-413. Hentet fra:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/c7c9/cbdc40fd0414664e05007667151c2cca6555.pdf>