



Handelshøyskolen BI

BTH 36201 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

Bachelor thesis 100% - B

Predefinert informasjon

Startdato:	09-01-2023 09:00 CET	Termin:	202310
Sluttdato:	01-06-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	D		
Flowkode:	202310 10737 IN17 B D		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Line Müller Larssen, Kara Kazm

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Hva er sammenhengen mellom ansvar, indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn?
Navn på veileder *:	Mads Nordmo Arnestad

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)
Gruppenummer: 50
Andre medlemmer i gruppen:

Bacheloroppgave

ved Handelshøyskolen BI

Hva er sammenhengen mellom opplevd ansvar, indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn?

Fagkode og navn:

BTH 36201 - Økonomi og administrasjon

Innleveringsdato:

01.06.2023

Handelshøyskolen 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 framkommet, eller de konklusjoner som er trukket.»

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på vår bachelorgrad i Økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen BI, campus Bergen. Arbeidet knyttet til denne oppgaven har vært omfattende, men det har også vært svært spennende og lærerikt. Prosjektet er utarbeidet av to studenter, sammen med veileder Mads Nordmo Arnestad.

Vi ble inspirert til å skrive om lønnstilfredshet og lønnsgjennomsiktighet etter at Nordmo Arnestad introduserte oss for emnet. Dette vekket nysgjerrigheten vår på hva lønnstilfredshet innebærer, og hvorfor lønnsgjennomsiktighet påvirker den enkeltes tilfredshet ved egen lønn. Vårt ønske er at denne oppgaven kan bidra til mer kunnskap om de organisatoriske konsekvensene av å innføre lønnsgjennomsiktighet. Hva vil skje med ansattes motivasjon og opplevelsen av rettferdighet?

Vi vil takke alle som har deltatt i denne undersøkelsen; uten dere ville ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre. Videre vil vi takke venner, familie og kolleger som har delt undersøkelsen, og dermed gjort det mulig å rekruttere nok deltakere. Vi vil også takke de ansatte ved biblioteket som har gitt oss gode råd tilknyttet det skriftlige arbeidet ved oppgaven. Sist, men ikke minst, takker vi vår veileder, Mads Nordmo Arnestad, for å ha utformet spørreundersøkelsen og hjulpet oss gjennom hele prosessen. Tusen takk!

Bergen, juni 2023.

Sammendrag

Dagens samfunn retter stadig mer fokus på likestilling og rettferdighet. Dette påvirker bedrifter verden over fordi lokale, regionale og nasjonale myndigheter vedtar nye lover som krever at bedriftene gir innsyn i lønnspraksis. Formålet, som er å forhindre diskriminering av ansatte, er utelukkende positivt, men konsekvensene har både fordeler og ulemper. En av utfordringene ved å innføre lønnsgjennomsiktighet er at ansatte kan sammenligne lønnen sin med hverandre, og dermed få redusert lønnstilfredshet. For organisasjoner er det derfor viktig å forstå hva som påvirker lønnstilfredshet, og hvordan lønnstilfredshet påvirker organisasjonen.

Hensikten med denne oppgaven er å undersøke sammenhengen mellom opplevd ansvar, indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn. For å gjøre dette har vi gjennomført en studie med 872 arbeidsaktive deltakere. Resultatene ga oss innsyn i deltakernes holdninger når det gjelder indre- og ytre motivasjon, materialisme, statuskonsum, misunnelse og lønnstilfredshet.

For å besvare problemstillingen har vi framstilt hypoteser basert på faglitteratur og tidligere forskning tilknyttet lønnstilfredshet, ansvar, indre motivasjon og sosial sammenligning. Resultatene er derfor drøftet i lys av forskning og teori.

Resultatene viser en positiv sammenheng mellom opplevd ansvar og forventet lønnsnivå. En tilsvarende positiv sammenheng framkommer mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon. Begge disse funnene støtter tidligere forskning. Det motstrider derimot tidligere forskning at vi ikke finner sammenheng mellom indre motivasjon og opplevd ansvar. Studien viser heller ingen støtte for at påminnelse av ansvar har påvirkning på hva den enkelte mener er riktig lønnsnivå for seg.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Innledning	1
1.0 Teori	3
1.1 Lønnstilfredshet	3
1.2 Lønnstilfredshet som en flerdimensjonal konstruksjon	5
1.3 Ansvar og motivasjon	7
1.4 Selvbestemmelsesteorien.....	8
1.5 Lønnstilfredshet, jobbtilfredshet og indre motivasjon.....	9
1.6 Sosial sammenligning	10
2.0 Hypoteser	12
3.0 Metode	13
3.1 Forskningsdesign.....	13
3.2 Rekruttering og utvalg	13
3.3 Eksperimentdesign.....	14
3.4 Utfallsmål.....	15
3.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet.....	16
4.0 Resultat	18
4.1 Deskriptiv statistikk.....	18
4.2 Korrelasjonsanalyse	19
4.3 Hierarkisk regresjonsanalyse	20
4.4 Hypotesetest	21
5.0 Diskusjon	23
5.1 Hypoteser og funn.....	23
5.2 Teoretiske implikasjoner.....	24
5.3 Implikasjoner for ledere og organisasjoner	25
5.4 Begrensninger og anbefalinger for videre forskning	26
6.0 Konklusjon	28
Referanser	30

Tabelliste

Tabell 1: Ulike variabler med Cronbach's Alpha-verdier	16
Tabell 2: Demografisk data	19
Tabell 3: Korrelasjonsmatrise	20
Tabell 4: Hierarkisk regresjonsanalyse.....	21

Figurliste

Figur 1: Adams likeverdsteori.	4
Figur 2: Lawler's modell på lønnstilfredshet	5
Figur 3: Eksperimentets utforming.....	15

Innledning

De siste årene har det vært økende interesse for å innføre mer transparens og åpenhet om lønn i organisasjoner. Forslaget grunner i et ønske om å begrense lønnsforskjeller som skyldes diskriminering av kjønn, etnisitet, legning eller bakgrunn (Trotter et al., 2017). Når det i denne sammenhengen refereres til lønnsgjennomsiktighet, er det ikke snakk om enkeltindividers valg om å være åpen om egen lønn, men om et regelverk som pålegger arbeidsgiver å gi innsyn til organisasjonens lønninger.

I USA har det å diskutere lønn på arbeidsplassen, lenge vært et tabubelagt tema. Denne holdningen ser nå ut til å utvikle seg i en ny retning. De siste syv årene har det kontinuerlig dukket opp nye lover i USA med det formål å forhindre arbeidsgiver i å diskriminere ved lønnsfastsettelse. Behovet for disse tiltakene, grunner i at den amerikanske arbeidsstyrken er preget av relativt store lønnsgap mellom ulike grupper i samfunnet. Fram til 2021 var formålet med slike lover å beskytte arbeidssøkere under ansettelsesprosessen, for eksempel ved å nekte arbeidsgivere å stille spørsmål om lønnshistorikk. I 2021 var Colorado den første amerikanske staten som krevde at arbeidsgivere proaktivt la fram lønnsintervaller på stillingsannonser. Etter dette har flere stater vedtatt tilsvarende lover, og enkelte har i tillegg pålagt arbeidsgivere å oppgi organisasjonens minimums- og maksimumslønn til søkerkandidater (Demante et al.,2023).

I Norge er det ingen regelverk som tilsier at arbeidsgiver er nødt til å opplyse om de forskjellige lønnsnivåene i organisasjonen. Det finnes likevel ordninger som skal sikre åpenhet. I offentlig sektor er lønnsinformasjon åpent for innsyn, som vil si at hvem som helst kan be om lønnsopplysninger til ansatte i staten, fylkeskommunene og kommunene. I privat sektor derimot, har arbeidsgiver taushetsplikt overfor de ansattes lønnsopplysninger. En kan derfor ikke etterspørre informasjon om kollegers lønninger fra arbeidsgiver. Den eneste unntaksregelen som gir rett til innsyn, er dersom en ansatt har grunn til å tro at den blir diskriminert på bakgrunn av kjønn, funksjonshemming, seksuell legning eller andre beskrivelser som framgår av arbeidsmiljøloven (Tallaksrud, 2020).

De fleste argumenter for lønnsgjennomsiktighet er basert på ideen om at åpenhet begrenser arbeidsgivers mulighet til å diskriminere ved lønnsfastsettelse (Demante et

al.,2023). Dermed er tanken at åpenhet vil sikre mer rettferdig behandling av ansatte; lik lønn for likt arbeid. Intensjonen er utelukkende god, men hvordan vil egentlig en slik innføring påvirke de ansattes rettferdighetsfølelse? Finnes det et fasitsvar på hva som er en rettferdig lønnsfordeling? Spør man en leder om hva som bør vektlegges ved lønnsfastsettelse, vil vedkommende mest sannsynlig svare at grad av ansvar er et viktig grunnlag. En 60 år gammel medarbeider derimot, ville nok heller vektlagt ansiennitet. På en annen side igjen ville nyutdannede svart at ferdigheter og resultater bør være viktigst for å avgjøre lønnsnivå. Folk verdsetter sine egne fordeler, og det er derfor et fåtall som mener at de fortjener lavere lønn enn gjennomsnittet (Hoorens & Nuttin, 1993). Likevel er det en matematisk selvfølge at ikke alle kan tjene over snittet. Et slikt paradoks er problematisk ved lønnsgjennomsiktighet, fordi alle som tjener under gjennomsnittet vil bli bevisstgjort på det. Dermed risikerer organisasjonen at en andel ansatte får redusert lønnstilfredshet. Skal lønnsgjennomsiktighet innføres, må det altså tas stilling til hvordan en kan opprettholde lønnstilfredsheten til de som har lavest lønninger i en organisasjon. *Er det mulig å øke en ansatts lønnstilfredshet, uten å øke lønnen?*

Med ønske om å se nærmere på dette temaet, har vi utført en studie som tar for seg forholdet mellom opplevd ansvar, indre motivasjon og lønnstilfredshet. Målet er å finne ut om en kan påvirke den ansattes lønnstilfredshet, ved å bevisstgjøre vedkommende på dens mengde ansvar i jobben. Vi har derfor formulert følgende problemstilling:

Hva er sammenhengen mellom opplevd ansvar, indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn?

Opgaven er delt inn i seks kapitler. I første kapittel belyses ulike teorier og tidligere studier. Det andre kapittelet framlegger hypotesene vi har kommet fram til. Kapittel 3. framlegger hvordan studien er gjennomført metodisk. Videre i kapittel 4. oppgis resultatene, og i kapittel 5. blir resultatene redegjort gjennom drøfting. Avslutningsvis er konklusjonen framlagt i kapittel 6.

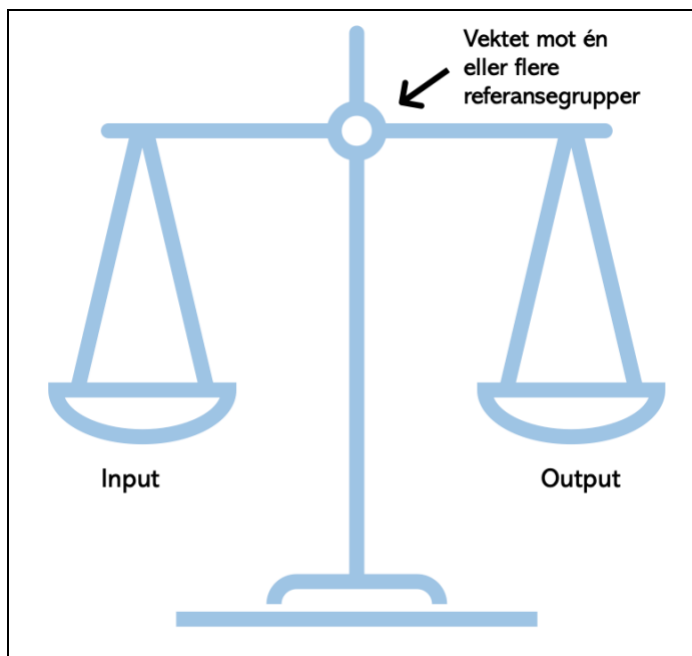
1.0 Teori

1.1 Lønnstilfredshet

Lønnstilfredshet kan defineres som mengden av samlet positive eller negative følelser som et individ har til egen lønn (Williams et al., 2006). Ifølge rettferdighetsteori er lønnstilfredshet basert på perseptuelle og komparative prosesser. Dette framkommer blant annet av Adams likeverdsteori, Lawlers avviksmodeell for lønnstilfredshet og Greenbergs teori om organisatorisk rettferdighet (Adams, 1963) (Lawler & Hall, 1970) (Greenberg, 1990).

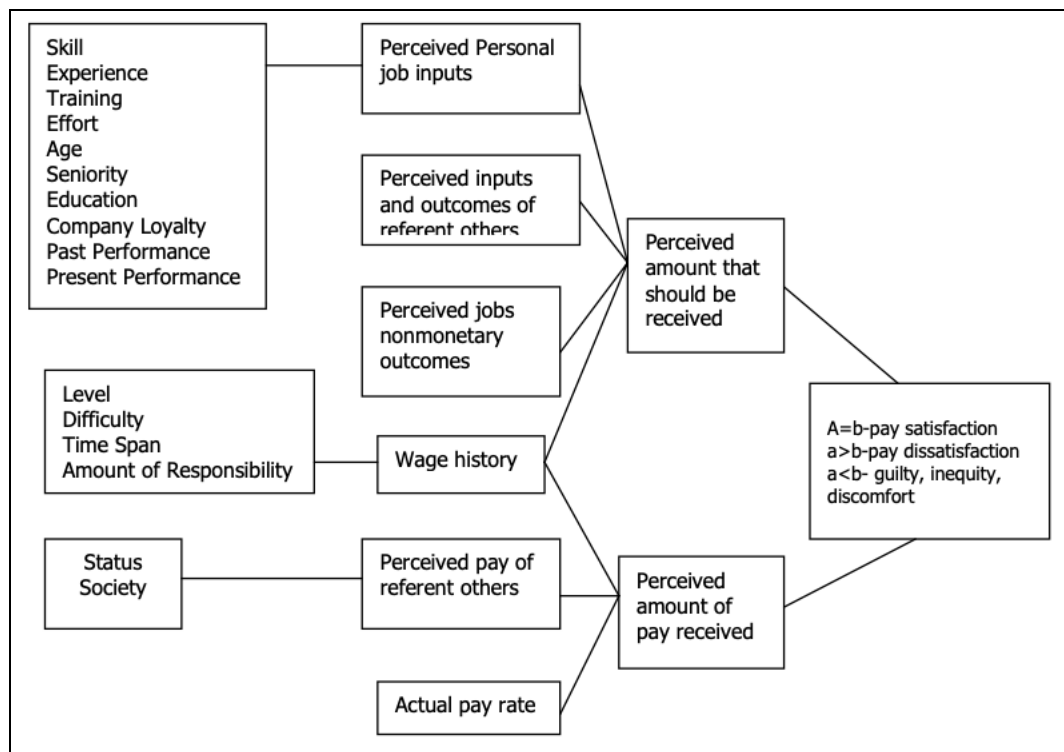
Adams likeverdsteori legger til grunn at graden av mottatt belønning (output), sammenlignet med ens følelse av eget bidrag (input), har innvirkning på den ansattes motivasjon og tilfredshet (Adams, 1963). Input kan betraktes som alt det en person gjør for å hjelpe en organisasjon å nå et mål. Det kan for eksempel være arbeidsinnsats, ferdigheter, kunnskap, lojalitet og entusiasme. Input inkluderer altså både den ansattes fysiske arbeid, og et bredt spekter av følelsesmessig arbeid. Output omfatter alt det en person mottar i belønning for å hjelpe en organisasjon å nå et mål. Det vil si kompensasjon som lønn, anerkjennelse, ansvar eller andre former for godtgjørelse (World of Work Project, u.d.). Balanse mellom input og output, vil sikre den ansattes tilfredshet og motivasjon (Adams, 1963).

I likhet med Herzbergs motivasjonsteori og Maslows behovspyramide, erkjenner også Adams likeverdsteori at indre og ytre faktorer påvirker hvordan ansatte opplever jobben sin, og hvordan de utfører den. Ifølge teorien svekkes de ansattes motivasjon dersom de tror eller føler at deres innsats er større enn kompensasjonen. Det samme gjelder dersom en ansatt opplever å bli lavere belønnet enn andre ansatte med samme arbeid og likt bidragsnivå. Individene bruker hverandre som referansepunkter når de vurderer sin tilfredshet, og rettferdig behandling av ansatte er derfor en forutsetning for å opprettholde motivasjon. Ubalanse mellom input og output, eller ulik behandling av ansatte, kan i praksis føre til destruktiv arbeidsinnsats, gjenstridighet, sykemeldinger og oppsigelser (Mulder, 2018).



Figur 1: Vi har laget denne illustrasjonen basert på Adams likeverdsteori (Adams, 1963).

Edward E. Lawlers (1971) hevder at lønnstilfredshet kan måles av gapet mellom lønnen en føler at en bør motta, og den lønnen en faktisk mottar. Lawlers avviksmode for lønnstilfredshet støtter likeverdsteorien ved at den angir lønnstilfredshet som et resultat av hvordan en opplever sitt eget input/output-forhold, til sammenligning med input/output-forholdet til en relevant annen. Den skiller seg likevel fra Adams teori ved at den betrakter jobbkarakteristikker som for eksempel vanskelighetsgrad og ansvar, blant variablene som påvirker et individs oppfatning av belønningen en bør motta. Dersom det de ansatte mottar tilsvarer det de føler at de fortjener, vil de oppleve å være tilfredse. Mottar de derimot mer eller mindre enn hva de føler at de fortjener, vil de oppleve misnøye (Hackman & Lawler, 1971). Sistnevnte påstand har i ettertid blitt modifisert av Miceli og Lane, som antydte at overbetaling også kan resultere i tilfredshet (Miceli & Lane, 1991).



Figur 2: Lawler's modell på lønnstilfredshet (Clementina, 2015).

Organisatorisk rettferdighet refererer til folks oppfatning av rettferdighet i organisasjoner (Cohen-Charash & Spector, 2001). Begrep ble først benyttet av Jerald Greenberg, som mente at ansatte skiller mellom to typer rettferdighet: distributiv rettferdighet og prosessrettferdighet. Distributiv rettferdighet handler om i hvilken grad den ansatte oppfatter at belønningen, som for eksempel lønn, samsvarer med deres bidrag. Prosessrettferdighet dreier seg om hvorvidt prosessene tilknyttet belønningen oppleves rettferdig (Greenberg, 2011). Denne teorien har i senere tid blitt anerkjent av blant annet Jawahar og Stone, som også konkluderte med at organisatorisk rettferdighet kan knyttes til lønnstilfredshet (Jawahar & Stone, 2011).

1.2 Lønnstilfredshet som en flerdimensjonal konstruksjon

John S. Adams og Edward E. Lawler forklarte lønnstilfredshet som en endimensjonal sammenheng. Det vil si at studiene deres målte i hvilken grad en ansatt var tilfreds med lønnen sin, uten å ta hensyn til de ulike aspektene ved lønn. Eksempler på målemodeller som baserer seg på disse eldste teoriene er spørreundersøkelsene «Minnesota Satisfaction

Questionnaire» (MSQ) og «Job Descriptive Index» (JDI). Disse er modeller som begge scorer høyt på reliabilitet og validitet, men som har vist seg å være mangelfulle når det gjelder å fange opp forskjellige dimensjoner av lønnstilfredshet (Rentsch & Steel, 1992).

Per i dag er det utviklet nyere studier som bygger videre på de opprinnelige teoriene, men som presenterer lønnstilfredshet som en flerdimensjonal konstruksjon. Herbert G. Heneman og Donald P. Schwab avanserte teorien om lønnstilfredshet betraktelig da de gjennomførte studien «*Pay satisfaction: It's multidimensional nature and measurement.*». Formålet med denne studien var å teste deres generelle hypotese om at lønnstilfredshet har en flerdimensjonal sammenheng. Resultatet ga støtte for antakelsen, og konklusjonen var at lønn i organisasjoner styres av fire relativt uavhengige dimensjoner: lønnsnivå, goder, lønnsøkninger og lønnsstruktur/administrasjon (Heneman & Schwab, 1985). Lønnsnivå refererer til hvor mye lønn den ansatte mottar for å utføre jobben. Goder refererer til verdien av ikke-monetær kompensasjon, som for eksempel forsikringer, permisjons- og pensjonsordninger. Lønnsøkninger inkluderer all lønnshøyning som forekommer i løpet av et år. Til slutt refererer lønnsstruktur og administrasjon til organisasjonens lønnsegenkapital og dens måte å administrere lønnssystemet (Carragher, 1991).

Fordi organisasjoner ofte har forskjellige administrative retningslinjer knyttet til dimensjonene, anbefalte Heneman og Schwabs å måle grad av tilfredshet med dimensjonene uavhengig av hverandre. I den forbindelse utviklet Heneman og Schwab en målemodell på lønnstilfredshet som tar hensyn til flerdimensjonaliteten ved lønnstilfredshet (Carragher, 1991). Instrumentet kalles «Pay Satisfaction Questionnaire» (PSQ), og har i senere tid fått støtte fra flere senere studier. Likevel har det også blitt presentert forskning som gir grunnlag for usikkerhet knyttet til dimensjonene. Heneman og Judge hevder at det er sannsynlig at de ulike dimensjonene korrelerer (Heneman & Judge, 2000). Metastudien, utviklet av Williams, McDaniel og Ford, konkluderte med at gjennomsnittlig interkorrelasjon mellom lønnsnivå, lønnsøkning og lønnsstruktur/administrasjon er 0,77 (Williams et al., 2006). Dette indikerer at dimensjonene ikke er uavhengige av hverandre. I en meksikansk studie ble det foreslått at antall dimensjoner kan variere i ulike kontekster (Gercia et al., 2009). En studie utført av Lam viste at kinesiske arbeidere kun klarte å skille mellom lønnsnivå og goder (Lam, 1998). En tilsvarende studie viste at nigerianske ansatte i offentlig sektor ikke skilte mellom lønnsøkninger og lønnsstruktur/administrasjon (Omonijo, 2015).

De tre sistnevnte studiene gjør at det kan stilles spørsmål til om målemodellen (PSQ) kanskje ikke er gyldig på tvers av kulturer

1.3 Ansvar og motivasjon

Ansvar defineres, ifølge Oxford Languages, som den tilstanden eller det faktum å ha plikt til å håndtere, eller å ha kontroll over noe. Fra et organisatorisk perspektiv kan en derfor si at ansvar innebærer de pliktene som inngår i en arbeidsstilling (Perry & Porter, 1982). Hva som ligger i å ha høy ansvarsgrad er delvis et subjektivt spørsmål, og i den sammenheng kan det være hensiktsmessig å skille mellom det *å ha ansvar* og *å være ansvarlig*. Å ha ansvar refererer til fullføringen av en oppgave, mens å være ansvarlig refererer til den påfølgende undersøkelsen av oppgavens suksess, prosess og konsekvenser (Indeed Editorail Team, 2022). Ansvar er noe enhver ansatt i ulik grad har, mens ansvarlighet ofte tilhører en lederrolle.

Flere motivasjons- og ledelsesteorier erkjenner ansvar som en sentral motivasjonsfaktor. Det framgår blant annet av selvbestemmelsesteorien, Maslows behovspyramide og Hackham og Oldhams jobbkarakterstikk-modell at autonomi og ansvar bidrar til økt indre motivasjon (Deci & Ryan, 2012) (Maslow, 1943) (Hackman & Oldham, 1974). Teoriene hevder at mennesker motiveres når ansvaret deres oppleves som meningsfylt, og opptar deres ferdigheter og verdier (Maccoby, 2010). Hva som oppleves meningsfullt er imidlertid individuelt, og det gjør at den motiverende effekten av ansvar må sees i en større sammenheng.

En studie utført av McGregor (1960) viste at det finnes to typer ansatte, alternativ X og Y. Alternativ X representerer ansatte som er grunnleggende umotiverte, har egeninteresse som hovedmotiv og som motiveres av jobbsikkerhet og ytre belønning. Alternativ Y representerer ansatte som motiveres av jobben i seg selv, som verdsetter følelsen av ansvar og ønsker å bidra for organisasjonen. For en person som verdsetter indre belønning, vil høy ansvarsgrad gjøre at arbeidet i seg selv oppleves som meningsfullt, og det vil dermed ha positiv innvirkning på indre motivasjon. En person som derimot verdsetter ytre belønning, vil bare motiveres av økt ansvarsgrad, dersom den materielle belønningen øker i takt (McGregor, 1960).

Richard J. Hackman og Greg R. Oldham utførte en studie for å finne ut hvordan motivasjon henger sammen med konstruksjonen av arbeidet. Resultatene viste blant annet at opplevd ansvar bidrar positivt på arbeidsmotivasjonen. I tillegg oppdaget de at ansvar bestemmes av flere jobbdimensjoner enn bare autonomi (Hackman & Oldham, 1976). En nyere studie utført i Tyskland så på forskjellene mellom høyt utdannede personer over 45 år og lavt utdannede personer over 45 år, når det gjelder hvilke jobb-karakteristikker som er mest betydningsfulle for arbeidsmotivasjon. I resultatene kom det fram at autonomi og ansvar virker mer motiverende på høyt utdannede enn lavt utdannede personer (Sanders et al., 2011). Grant et al., (2011) gjennomførte en studie som blant annet undersøkte hva som motiverer ansatte til å prestere. Konklusjonen var at indre motivasjon er mest avgjørende for at den ansatte skal avgi positive resultater, men at ytre motivasjon også må være til stede (Grant et al., 2011).

1.4 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er en anerkjent psykologisk teori, utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan. Teorien gir en forklaring på hva som gjør at mennesker føler seg motiverte, og legger særlig vekt på forskjellen mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon innebærer at en utfører en handling fordi handlingen i seg selv tilfredsstillende er, verdier og interesser. Ytre motivasjon derimot, krever en instrumentalitet mellom selve handlingen og handlingens konsekvenser i form av belønning, straff eller trusler. Ifølge Ryan og Deci, har indre motivasjon sterkest sammenheng med tilfredshet, engasjement og prestasjon. Ytre motivasjon er mer kortvarig, og det vil derfor være et kontinuerlig behov for nye stimuli for å opprettholde den positive atferden (Deci & Ryan, 2012).

I tillegg til å skille mellom indre og ytre motivasjon, presenterer teorien tre grunnleggende behov som må oppfylles for at en person skal føle seg motivert: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Autonomi betyr å ha kontroll og eierskap over eget liv. Det vil si at en person må ha mulighet til å ta beslutninger og handle etter egne verdier og interesser, uten å føle seg kontrollert av omgivelsene. Kompetanse innebærer følelsen av mestring, og evnen til å håndtere arbeidsoppgaver på en god måte. Det betyr at mennesker trenger de nødvendige ferdighetene og egenskapene til å håndtere utfordringer. Tilhørighet vil si å føle tilknytning

til andre mennesker, og følelsen av å være inkludert i et fellesskap. Det innebærer å ha gode relasjoner til andre, bli inkludert og oppleve sosial støtte (Deci & Ryan, 2012).

1.5 Lønnstilfredshet, jobbtilfredshet og indre motivasjon

Jobbtilfredshet defineres som den samlede vurderingen en ansatt har til jobben sin (Arnold et al., 2020, s.147). Høy grad av jobbtilfredshet oppnås dersom den ansatte er fornøyd med arbeidet, og opplever at arbeidet gir følelse av mestring. Det er vanlig å skille mellom prestasjonsbasert trivsel og forventningsbasert trivsel når en vurderer jobbtilfredshet (Arnold et al., 2020, s.147). I denne oppgaven vil vi forholde oss til sistnevnte, som fokuserer på at trivsel oppnås dersom forventningene til den ansatte blir oppfylt. Tilfredshet i jobben er viktig både for individet og for organisasjonen. På individnivå vil jobbtilfredshet bidra positivt for den mentale helsen, og for en organisasjon vil de ansattes tilfredshet i jobben være avgjørende for deres motivasjon og prestasjoner (Arnold et al., 2020, s.147).

Jobbtilfredshet har sterk tilknytning til lønnstilfredshet. Det kommer av at lønn gjerne reflekterer den ansattes status og verdi for organisasjonen, som igjen vil ha betydelig innvirkning på den ansattes trivsel og motivasjon (Arnold et al., 2020, s.198). Dette forklarer sammenheng mellom jobbtilfredshet, lønnstilfredshet og indre motivasjon. Hvorvidt lønn er en viktig motivasjonsfaktor er det delte meninger om. I henhold til selvbestemmelsesteorien vil lønn bare ha betydning dersom ytre belønning er sterkt verdsatt av den enkelte ansatte (Deci & Ryan, 2012). Herzberg anser lønn som en hygienefaktor. Med dette mener han at dersom den ansattes forventede lønnsnivå ikke er oppfylt, vil det resultere i mistrivsel (Alshmemri et al., 2017). Maslows behovspyramide kategoriserer lønn under menneskets behov for trygghet. Likevel er det verdt å merke seg at lønn også kan oppleves som et symbol på anerkjennelse (Maslow, 1943).

Orpen og Bonnici (1990) forsket på sammenhengen mellom lønn og arbeidsmotivasjon, med utgangspunkt i Lawlers avviksteori. Resultatet av studien erkjente at det er en signifikant sammenheng mellom de to variablene (Orpen & Bonnici, 1990). Cable og Judge (1994) utførte en lignende studie, der de undersøkte hvorvidt lønnstilfredshet kan bidra til å øke de ansattes motivasjon. Denne studien kunne også konkludere med at lønnstilfredshet spilte en rolle for motivasjonen til den ansatte (Cable & Judge, 1994). Metaanalysen til Judge et al (2010) undersøkte hypotesen om at det er en positiv sammenheng mellom lønns- og

jobbtilfredshet. Funnene i analysen ga støtte for deres hypotese. I tillegg viste resultatene en svak positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet, jobbtilfredshet og lønnsnivå (Judge et al., 2010). I 2011 ble det gjennomført et forskningsprosjekt som studerte forholdet mellom lønnstilfredshet, motivasjon og jobbtilfredshet. Resultatet viste en tydelig positiv korrelasjon mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon. I tillegg kunne studien bekrefte at det er en betydelig sammenheng mellom den ansattes tilfredshet ved egen lønn og dens jobbtilfredshet (Stringer et al. 2011).

1.6 Sosial sammenligning

Sosial sammenligningsteori handler om at mennesker verdsetter sin egen personlige og sosiale verdi ut ifra hvordan de sammenligner seg med andre. Det følger av teorien at folk bruker sammenligningsprosesser til å evaluere sine egne handlinger, prestasjoner og meninger, og at disse evalueringene påvirker ens eget selvbildet. Det er vanlig å skille mellom to typer sosial sammenligning: oppadgående sammenligning og nedadgående sammenligning (Cherry, 2022). Oppadgående sosial sammenligning er når en sammenligner seg med mennesker som en tenker er bedre enn en selv. I noen tilfeller kan dette virke positivt ved at det øker personens motivasjon til å forbedre seg, men det kan også virke negativt i tilfeller der sammenligningen resulterer i misunnelse og/eller destruktivt selvbilde. Nedadgående sosial sammenligning er når en sammenligner seg med mennesker som en tenker er verre eller dårligere enn seg selv. Ofte vil dette ha motsatt effekt i forhold til oppadgående sammenligning, ved at det framkaller positive tanker eller følelser av lettelse over at man er bedre enn andre (Parrot & Smith, 1993, s. 906). Forskning har imidlertid vist at nedadgående sammenligning også kan resultere i frykt og bekymring for at en selv kan ende opp like ille som noen andre (Smith, 2000).

En studie utført av J. Brown et al (2007) viste at oppadgående sosial sammenligning hadde signifikant negativ innvirkning på jobbtilfredshet, mens nedadgående sammenligning hadde positiv innvirkning på samme variabel (Brown et al., 2007). Buunk (2005) utførte en tilsvarende studie som ga samme resultat, og som i tillegg viste at de negative effektene av oppadgående sammenligning var større enn de positive effektene av nedadgående sammenligning (Bruunk et al., 2005). Det bør merkes at sistnevnte studie ble testet kun på helsearbeidere, og at resultatene ikke nødvendigvis er gyldige på tvers av yrkesgrupper. I lys

av både sosial sammenligningsteori og rettferdighetsteori, har forskning også vist at rettferdighetsvurderinger er sterkere relatert til sosiale sammenligninger enn generelle forventninger (Austin et al., 1980).

2.0 Hypoteser

En hypotese er en prediksjon om hva som kan skje i et eksperiment basert på forkunnskaper. Forskning tar utgangspunkt i å teste om hypoteser er sanne eller usanne, og dermed danner de selve grunnlaget for et forskningseksperiment (Robb & Friedl, 2022). Problemstillingen vår er som følger: *Hva er sammenhengen mellom opplevd ansvar, indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn?* For å finne ut av dette, har vi formulert fire hypoteser med utgangspunkt i valgt teori. Disse testes ut ifra en null- og en alternativhypotese. En nullhypotese tilsier at det ikke er signifikant sammenheng mellom to eller flere variabler, mens alternativhypotesen tilsier det motsatte. Våre alternativhypoteser er som følger:

HA¹: Personer som opplever at de har mye ansvar, forventer høyt lønnsnivå.

HA²: Personer som opplever at de har mye ansvar, har høy indre motivasjon.

HA³: Personer som har høy lønnstfredshet, har høy indre motivasjon.

HA⁴: Respondenter som blir påminnet grad av ansvar, vurderer sitt lønnsnivå lavere enn de som ikke blir det.

3.0 Metode

3.1 Forskningsdesign

Studien som ble utført i forbindelse med denne oppgaven var en kvantitativ undersøkelse av hvordan opplevd ansvar på jobb har sammenheng med folks indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn. Datamaterialet ble innsamlet gjennom en spørreundersøkelse som var opprettet i programvaren Qualtrics XM. Den ble utformet av Mads Nordmo Arnestad, førsteamanuensis ved Handelshøyskolen BI Bergen. Spørsmålene handlet blant annet om indre- og ytre motivasjon, materialisme, statuskonsum, misunnelse og lønnstilfredshet. I tillegg ble det inkludert spørsmål for å kartlegge deltakernes demografi når det gjelder alder, utdanningsnivå, kjønn, årsinntekt, sektor og hvorvidt deltakerne var leder eller ikke. Spørreundersøkelse er en kvantitativ metode, der en kan samle inn data til statistiske analyser. Formålet ved å velge denne metoden, var å finne sammenhenger som kunne bekrefte eller avkrefte hypotesene.

3.2 Rekruttering og utvalg

Respondentene i spørreundersøkelsen utgjør et bekvemmelighetsutvalg. Det vil si at utvalget består av personer som har vært tilgjengelig, og villig til å ta undersøkelsen. Ved rekruttering av deltakere ble spørreundersøkelsen delt på medieplattformene LinkedIn, Facebook og Snapchat. Den ble i tillegg sendt rundt til enkeltpersoner på e-post eller SMS. I utgangspunktet var det ønskelig at respondenter var over 18 år, og i fast arbeid med minimum 80 % stilling. Alle som ble tildelt undersøkelsen fra våre egne plattformer, ble informert om dette. Likevel var det ikke mulig å kontrollere hvem som valgte å ta undersøkelsen, og/eller hvem som eventuelt mottok den fra andre enn oss. Det er derfor ingen garanti for at alle deltakerne faktisk oppfylte kriteriene. Mangel på fullstendig innsikt gjorde at utvalget ikke kunne regnes som representativt. Med dette tatt i betraktning, var

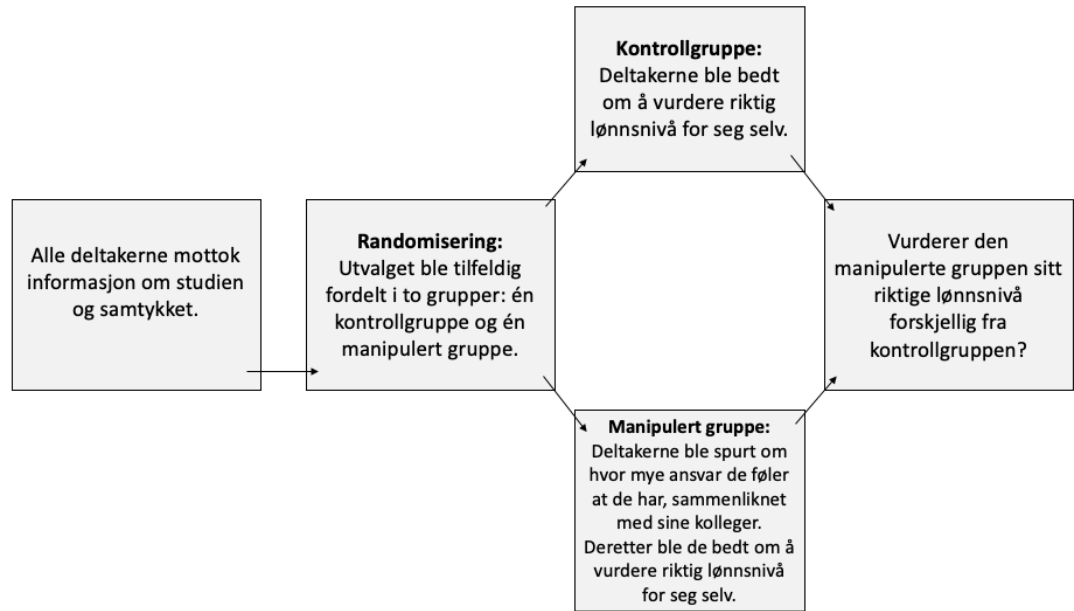
datasettet relativt stort, og inneholdt et bredt spekter av ulike personer. Det kan derfor tas utgangspunkt i at utvalget var tilnærmet representativt.¹

3.3 Eksperimentdesign

Gjennom undersøkelsen var det ønskelig å finne ut om deltakere som ble påminnet grad av ansvar, ville vurdere sitt riktige lønnsnivå forskjellig fra deltakere som ikke ble påminnet. Det ble derfor inkludert et eksperiment av typen randomisert mellomgruppe-design. Det er en eksperiment-form som innebærer at tilfeldig utvalgte deltakere utsettes for manipulerte betingelser, og sammenliknes med en kontrollgruppe (Svartdal, 2015). I dette eksperimentet ble 105 tilfeldige deltakere manipulert med et spørsmål om hvor mye ansvar de følte at de hadde, sammenliknet med sine kolleger.² Deretter fikk de spørsmål om hvilket lønnsnivå de mente var riktig for seg. På begge spørsmålene ble deltakerne bedt om å svare på en skala fra 1 til 9, der 1 = langt under gjennomsnitt, og 9 = langt over gjennomsnitt. Kontrollgruppen, som utgjorde 116 tilfeldige deltakere, ble ikke utsatt for manipulasjon. Istedenfor å bli påminnet ansvar, ble denne gruppe spurt direkte om hvilket lønnsnivå de mente var riktig for seg. Ved å sammenligne den manipulerte gruppen og kontrollgruppen, var hensikten å finne ut om påminnelse av ansvar har innvirkning på hvilket lønnsnivå folk mener er riktig for seg. Eksperimentets utforming er visualisert i figur 3.

¹ Denne oppgaven er del av et større forskningsprosjekt om lønnstilfredshet. Vår gruppe samlet inn ca. 1/3 av alle dataene som rapporteres i denne oppgaven, mens to andre grupper samlet inn de øvrige dataene. I samråd med veileder tar vi utgangspunkt i det samlede datasettet i denne oppgaven. Det består av svar fra totalt 872 personer som har deltatt i spørreundersøkelsen.

² Denne oppgaven er en del av et større forskningsprosjekt. Totalt inneholdt undersøkelsen fem eksperimenter, som hver målte den effekten én enkelt variabel hadde på forventet lønnsnivå. Vår studie inkluderer kun ett av de fem eksperimentene.



Figur 3: Eksperimentets utforming (selvkonstruert).

3.4 Utfallsmål

For å måle sammenhengen mellom opplevd ansvar, indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn, ble det tatt utgangspunkt i variablene «Lønnstilfredshet», «Indre motivasjon», «Mengde ansvar» og «Forventet lønnsnivå».³ De to førstnevnte variablene representerer svar fra en samling av flere spørsmål som kunne plasseres i de aktuelle kategoriene. De to andre består av svar fra kun ett enkelt spørsmål hver. En nærmere beskrivelse av variablene finnes i tabell 1.

Respondentenes svar på de aktuelle spørsmålene, ble enten målt på en Likert-skala med syv svaralternativer, eller på en skala fra 1-9, der 1 = langt under gjennomsnitt, og 9 = langt over gjennomsnitt. På Likert-skalaen representerte laveste, midterste og høyeste alternativ på skalaen henholdsvis «svært uenig/veldig misfornøyd», «hverken enig eller uenig/nøytral» og «svært enig/veldig fornøyd». Som mål på reliabilitet til variablene som besto av flere spørsmål ble Cronbach's Alpha brukt. Det er et mål som viser grad av intern konsistens i et

³ I denne studien inkluderer variabelen «lønnstilfredshet» kun individets egen lønn og lønnsnivå. Andre dimensjoner av lønnstilfredshet, som nevnt under kap. 1.2, er ikke en del av denne studien.

utvalg. I dette tilfellet, målte det altså sannsynligheten for at respondentene ville avgi det samme svaret på de forskjellige spørsmålene i samme kategori. For at reliabiliteten skulle være akseptabel, burde den ligge mellom 0,7 og 0,9. Det var ikke ønskelig å få reliabilitet lik 1. I et slikt tilfelle ville det foreligget perfekt korrelasjon, som vil si at spørsmålene hadde målt nøyaktig det samme (Statsitics How to, 2011).

Variabel	Cronbach´s Alpha
Lønnstilfredshet (Likert-skala)	0,972
<ul style="list-style-type: none"> • Min grunnlønn • Min nåværende lønn • Mitt lønnsnivå • Størrelsen på min nåværende lønn 	
Indre motivasjon (Likert-skala)	0,886
<ul style="list-style-type: none"> • Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min. • Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har. • Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull. • Jobben min er veldig spennende. • Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende. • Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg. 	
Mengde ansvar (Skala fra 1 til 9)	
<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mye ansvar har du i din rolle, sammenliknet med de du jobber med? 	
Forventet lønnsnivå (Skala fra 1 til 9)	
<ul style="list-style-type: none"> • Hva mener du er rett lønnsnivå for deg? 	

Tabell 1: Ulike variabler med Cronbach´s Alpha-verdier

3.5 Undersøkelsens validitet og reliabilitet

«Validitet» beskriver i hvor stor grad undersøkelsen måler det den har som hensikt å måle. Det innebærer å ta hensyn til feilkilder og å være kritisk til tolkninger, samtidig som en motvirker selektiv forståelse basert på egne antakelser (Gripsrud et al., 2016). Det er vanlig å skille mellom indre og ytre validitet. Indre validitet handler om å kunne framlegge en

holdbar antakelse om at det finnes en kausal sammenheng – at det er X som påvirker Y, og ingenting annet. I eksperimentet ble spørsmålet om ansvar (uavhengig variabel), og spørsmålet om lønnsnivå (avhengig variabel), stilt rett etter hverandre. I tillegg ble disse spørsmålene stilt i starten av undersøkelsen. Dette styrker den indre validiteten fordi det reduserer sannsynligheten for at andre faktorer enn «ansvar» kan ha påvirket deltakernes svar på spørsmål om lønnsnivå. Ytre validitet handler om i hvor stor grad forskningsresultatene er gyldige for målpopulasjonen, eller andre grupper utover populasjonen. Det vil si i hvilken grad resultatene er generaliserbare eller overførbare (Bjørnnes, 2019). I denne studien ble den ytre validiteten forsøkt ivaretatt ved å inkludere et stort antall deltakere. I tillegg ble det benyttet randomisering for å sikre at deltakerne ble gruppert tilfeldig. Det er derfor rimelig å anta at undersøkelsen har sterk ytre validitet.

«Reliabilitet» handler om i hvor stor grad undersøkelsen er representativ. Det vil si i hvilken grad undersøkelsen ville gitt de samme resultatene dersom den gjennomføres på nytt under like forhold (Grønmo, 2020). Reliabilitet vurderes ut ifra hvilke utfallsmål som benyttes, framgangsmåten for datainnsamling, måten dataen er bearbeidet og hvorvidt målingene gir konsistente resultater (Bjørnnes, 2019). Denne undersøkelsen besto av relativt mange spørsmål, inkludert flere spørsmål som falt innenfor samme kategori. Ved å studere variasjonen av svar hos hver enkelt deltaker, var det mulig å sikre at svarene var logiske og pålitelige. Resultatet av undersøkelsen indikerer høy grad av konsistens, til tross for at undersøkelsen ble gjennomført med et bredt spekter av ulike mennesker. Dette antyder at undersøkelsen har sterk reliabilitet.

4.0 Resultat

4.1 Deskriptiv statistikk

Totalt var det 872 respondenter som deltok i undersøkelsen. Det var imidlertid ulikt antall gyldige svar på hvert av spørsmålene, da ingen spørsmål (bortsett fra kontrollspørsmålet) var obligatorisk å besvare. Det forutsettes at den demografiske fordelingen i undersøkelsen var lik på hvert spørsmål. Utvalget besto av totalt 58,5 % kvinner (antall: 385), og 40,7 % menn (antall: 268). Det var i tillegg 0,8 % personer (antall: 5) som ikke ønsket å oppgi kjønn. Gjennomsnittsalderen var 40 år, der den yngste var 19 år og den eldste var 96 år. Dermed viste standardavviket stor spredning i alder. På spørsmål om utdanningsnivå, svarte 31,5 % (antall: 206) at de hadde videregående skolen som høyeste utdanning, 42,4 % (antall: 277) hadde bachelor/mellomfag, 24 % (antall: 157) hadde mastergrad/hovedfag og 0,5 % (antall: 3) hadde doktorgrad. Fordelingen mellom privat og offentlig sektor, var henholdsvis 57,6 % (antall: 379) mot 42,1 % (antall: 277). Videre var 6,8 % (antall: 45) av respondentene toppledere, 25,1 % (antall: 165) var mellomledere og 68,1 % (antall: 448) var ikke ledere. Median-årsinntekt i utvalget var «500 000-600 000 kr». Demografien er listet opp i tabell 2.

	Antall	Prosent (%)
<u>Kjønn</u>		
Kvinne	385	58,50 %
Mann	268	40,70 %
Ønsker ikke å oppgi	5	0,80 %
<u>Høyeste fullførte utdanning</u>		
Grunnskole	12	1,80 %
Videregående skole	206	31,50 %
Høyskole/Universitet (1-3 år)	277	42,40 %
Høyskole/Universitet (4-6 år)	157	24 %
Doktorgrad	3	0,50 %

Arbeidssektor

Privat	379	57,60 %
Offentlig	165	42,10 %

Lederansvar

Toppleder	45	6,80 %
Mellomleder	165	25,10 %
Ikke leder	448	68,10 %

Gjennomsnittsalder: 40 år

Gjennomsnittlig årsinntekt: 500.000-600.000

Tabell 2: Demografisk data

4.2 Korrelasjonsanalyse

For å finne ut hvorvidt det var en signifikant sammenheng mellom de ulike variablene i spørreundersøkelsen, ble det gjennomført en korrelasjonsanalyse. Analysen er framstilt i korrelasjonsmatrisen nedenfor (tabell 3). Korrelasjon er et statistisk mål på hvor mye to målbare størrelser henger sammen med hverandre (Frøslie, 2022). Sammenhengen mellom to eller flere korrelasjonskoeffisienter måles på en skala fra -1 til 1, der korrelasjon lik -1 tilsier perfekt negativ korrelasjon, og 1 tilsier perfekt positiv korrelasjon. I denne oppgaven ble styrken på korrelasjonskoeffisientene vurdert ut ifra et 1 % signifikansnivå. Resultatene ble vurdert følgende: ($r=0-0,2$) ga ingen korrelasjon, ($r=0,2-0,4$) ga svak korrelasjon, ($r=0,4-0,6$) ga moderat korrelasjon, og ($r=0,6-1$) ga sterk korrelasjon. I tillegg til å vise korrelasjon, viser korrelasjonsmatrisen (Tabell 4) også gjennomsnitt, standardavvik og Cronbach's Alpha.

De fleste korrelasjonene i analysen viste enten svak, eller ingen samvariasjon. Variablene som korrelerte sterkest var «Forventet lønnsnivå» og «Opplevd ansvar», der korrelasjonen var moderat positiv ($r=0,441$). I tillegg ble det oppdaget en svak positiv korrelasjon mellom

«Indre motivasjon» og «Lønnstilfredshet» ($r=0.231$). For korrelasjonene mellom «Opplevd ansvar» og «Lønnstilfredshet», «Opplevd ansvar» og «Indre motivasjon», og «Forventet lønnsnivå» og «Lønnstilfredshet» viste resultatene ingen samvariasjon. Cronbach's Alpha-verdiene for lønnstilfredshet og indre motivasjon var henholdsvis 0,972 og 0,886. Dette oppfylder kriteriet for reliabilitet om å ligge over 0,7 og under 1. Ut ifra dette kan det konkluderes med at reliabiliteten for de to variablene er sterk.

Variabel	M	SD	1	2	3	4
1. Opplevd ansvar	6,5524	1,3797				
2. Forventet lønnsnivå	6,581	1,4263	0,441			
3. Lønnstilfredshet	4,1406	1,5225	-0,051	0,075	($\alpha=0,972$)	
4. Indre motivasjon	5,553	0,998	0,157	0,151	0,231	($\alpha=0,886$)

p < 0,01

Tabell 3: Korrelasjonsmatrise

4.3 Hierarkisk regresjonsanalyse

For å se nærmere på sammenhengene mellom forventet lønnsnivå og opplevd ansvar, ble det gjennomført en hierarkisk regresjonsanalyse. Hensikten med dette var å undersøke hvordan de demografiske variabler påvirket den avhengige variabelen "Forventet lønnsnivå", og deretter se hvordan forholdet endret seg ved å tillegge den uavhengige variabelen "Opplevd ansvar". I forkant kontrollerte vi forutsetningene for å kunne gjennomføre en regresjonsanalyse, ved å forsikre oss om at det ikke forelå multikollinearitet mellom de uavhengige variablene.

Tabell 4 viser resultatene for den hierarkiske regresjonsanalysen, der «Forventet lønnsnivå» er den avhengige variabelen. Steg 1 inkluderte de uavhengige variablene: alder, kjønn, årsinntekt, arbeidssektor, leder/ikke leder og utdanning. Totalt forklarte disse demografiske variablene 29,6 % av variansen i forventet lønnsnivå. Etter å ha lagt til den uavhengige variabelen for opplevd ansvar i steg 2, ble det oppdaget at opplevd ansvar ($B = 0,36$, $p < 0,001$) ga signifikant bidrag til modellen, og økte forklaringskraften til 37,3 %.

Avhengig variabel: Forventet lønnsnivå

	Variabler	Beta	t	Sig	R ²
Steg 1	Alder	0,032	2,356	**	0,296
	Kjønn	0,074	0,201		
	Årsinntekt	0,164	2,051	**	
	Arbeidssektor	0,256	0,69	*	
	Leder/ikke leder	0,5	1,815		
	Utdannelse	0,081	0,396		
Steg 2	Alder	0,033	2,595	***	0,373
	Kjønn	0,095	0,27		
	Årsinntekt	0,126	1,639		
	Arbeidssektor	0,368	1,037	*	
	Leder/ikke leder	0,058	0,19		
	Utdannelse	0,136	0,697		
	Opplevd ansvar	0,359	2,86	***	

*p<0.1, **p<0.05, ***p<0,01

Tabell 4: Hierarkisk regresjonsanalyse

4.4 Hypotesetest

For å teste hypotesene fra kapittel 2., ble det brukt ulike metoder. Hypotese H¹ ble testet gjennom regresjonsanalyse. H² og H³ ble testet ut ifra resultatene i korrelasjonsmatrisen. Sist ble H⁴, som omhandler eksperimentet, testet ved bruk av en *independent samples t-test*. Hypotesene gjennomgås i kronologisk rekkefølge.

HA¹: Personer som opplever at de har mye ansvar, forventer høyt lønnsnivå.

Hypotese 1 postulerte en signifikant positiv sammenheng mellom opplevd ansvar og forventet lønnsnivå. I regresjonsanalysen framkom det at sammenhengen var signifikant på et 99 % signifikansnivå, og det ble dermed funnet støtte for HA¹. H₀ kunne forkastes.

HA²: Personer som opplever at de har mye ansvar, har høy indre motivasjon.

Hypotese 2 postulerte en signifikant positiv sammenheng mellom opplevd ansvar og indre motivasjon. Korrelasjonsanalysen viste at sammenhengen korrelerte svakere enn r=0,2 på et 99 % signifikansnivå. HA² ble derfor forkastet.

HA³: Personer som har høy lønnstilfredshet, har høy indre motivasjon.

Hypotese 3 postulerte en signifikant positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon. Korrelasjonsanalysen viste at sammenhengen var signifikant på et 99 % signifikansnivå, og det ble dermed funnet støtte for HA³. H₀ kunne forkastes.

HA⁴: Respondenter som blir påminnet grad av ansvar, vurderer sitt lønnsnivå lavere enn de som ikke blir det.

Hypotese 4 postulerte at respondenter som blir påminnet grad av ansvar, vurderer sitt lønnsnivå lavere enn de som ikke blir det. For å teste denne hypotesen ble det gjennomført en *independent samples t-test*. Testen viste ingen signifikant forskjell mellom gruppen som ble påminnet ansvar [M=6,5810, SD=1,426], og gruppen som ikke ble påminnet ansvar [M=6,5345, SD=1,506], forhold [t(219)=1,960 p=0,8144]. Det ble altså ikke funnet støtte for HA⁴. HA⁴ ble forkastet.

5.0 Diskusjon

Formålet med denne oppgaven var å oppnå en dypere forståelse for sammenhengen mellom ansattes ansvar, deres indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn. I dette kapittelet redegjør vi for resultatene og belyser betydningen av dem i forbindelse med lønngjennomsiktighet. Kapittelet er delt inn i fire deler. I første del oppsummerer vi funnene og beskriver resultatene av hypotesene. I neste del belyser vi teoretiske implikasjoner, med fokus på hva forskere bør lære av vår studie. Derfra går vi inn på hvordan ledere og organisasjoner kan dra nytte av resultatene. Avslutningsvis omtaler vi studiens begrensninger og framlegger anbefalinger for videre forskning.

5.1 Hypoteser og funn

Resultatene viste en signifikant positiv sammenheng mellom den ansattes opplevelse av ansvar og forventet lønnsnivå (HA¹). Likevel er det ikke resultatgrunnlag for å påstå at personer som blir påminnet sitt ansvar, vurderer sitt lønnsnivå lavere enn de som ikke blir påminnet (HA²). Resultatene viste heller ingen signifikant sammenheng mellom ansvar og indre motivasjon (HA³). Lønntilfredshet hadde derimot en signifikant positiv sammenheng med indre motivasjon (HA⁴).

Det ble funnet støtte for HA¹, som postulerte en positiv sammenheng mellom den ansattes opplevelse av ansvar og forventet lønnsnivå. Dette underbygger teoriene til Adam og Lawler om at mennesker opplever tilfredshet når det er likevekt mellom arbeidsinnsatsen (input), og det vedkommende mottar i kompensasjon (output). Det gir også støtte for den tilsvarende teorien om distributiv rettferdighet. Sammenhengen mellom opplevd ansvar og forventet lønnsnivå grunner derfor sannsynligvis i ønsket om rettferdig behandling.

Resultatene ga ikke støtte for HA², som postulerte en positiv sammenheng mellom ansvar og indre motivasjon. Dette var noe overraskende, da flere motivasjonsteorier erkjenner ansvar som en betydningsfull faktor for å øke indre motivasjon. Til tross for dette, viste Sanders et al. (2011) studie at lavt utdannede personer over 45 år, fikk i mindre grad positiv effekt på indre motivasjon av høyt ansvar, enn høyt utdannede i samme aldersgruppe. Det

er altså sannsynlighet for at denne hypotesen forkastes på grunn av årsaker som skyldes de demografiske dataene. En annen mulig årsak til at vi ikke fant noen sammenheng, kan være fordi definisjonen av ansvar ikke ble framlagt til deltakerne. Hva den enkelte legger i ordet «ansvar», er til dels subjektivt. Til senere forskning ville det vært interessant å se nærmere på ulike typer arbeidsansvar, samt måle hvilken effekt disse har på indre motivasjon hos ulike grupper mennesker.

I korrelasjonsanalysen ble det funnet støtte for hypotesen om at det er positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon (HA³). Undersøkelsen, som er basert på tverrsnittsdata, kan således ikke gi svar på om det er lønnstilfredshet som øker indre motivasjon eller motsatt. Tidligere forskning indikerer at lønnstilfredshet bidrar til økt indre motivasjon. Det ville likevel vært interessant for senere forskning å se nærmere på om det også foreligger motsatt og resiprok sammenheng mellom de to variablene.

Resultatene støttet ikke HA⁴, som antok at personer som ble påminnet grad av ansvar, ville vurdere sitt lønnsnivå lavere enn de som ikke ble det. Forskjellen i forventet lønnsnivå mellom de to gruppene var så liten at det ikke kan utelukkes at forskjellen var tilfeldig - dermed kunne ikke nullhypotesen forkastes. Det er flere mulige årsaker til at det ikke ble funnet noen signifikante forskjeller mellom de to gruppene. For det første er det sannsynlig at folk tar sin grad av ansvar med i betraktning når de vurderer sitt riktige lønnsnivå, uavhengig om de blir påminnet sitt ansvar eller ei. En annen mulig årsak er at folk vurderer sitt riktige lønnsnivå ut ifra flere karakteristikk enn kun ansvar. Sannsynligvis skyldes resultatet en kombinasjon av begge disse årsakene.

5.2 Teoretiske implikasjoner

Studien bidrar til økt forståelse av hvordan opplevd ansvar kan bli avgjørende for ansattes lønnstilfredshet ved innføring av lønngjennomsiktighet. Ifølge Adams og Lawlers teorier om lønnstilfredshet styres ansattes tilfredshet av balansen mellom bidrag og kompensasjon (Adams, 1963) (Lawler & Hall, 1970). Funnene i vår studie indikerer at det lønnsnivået den ansatte mener er riktig for seg, beveger seg i takt med graden av opplevd ansvar. I tillegg viser resultatene at en gjennomsnittlig ansatt opplever sitt ansvarsnivå høyere enn gjennomsnittlig ansvarsnivå i organisasjonen. Studien vår støtter altså teorien. Samtidig

framkommer det et betydelig avvik mellom opplevd ansvar og faktisk ansvar. Ved innføring av lønnsgjennomsiktighet vil det derfor være sannsynlighet for redusert lønnstilfredshet blant individer som oppdager at sitt faktiske ansvar er mindre enn hva de i utgangspunktet trodde.

Studien bidrar også til økt kunnskap om sammenhengen mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon. Maslows behovspyramide kategoriserer lønn under behov for sikkerhet, men også som et symbol på anerkjennelse (Maslow, 1943). Våre funn gir indikasjoner på en positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon, men den kan ikke fastslås i hvilken retning de to variablene påvirker hverandre. I henhold til teorien er det likevel rimelig å anta at lav lønnstilfredshet kan forbindes med et uoppfylt behov for anerkjennelse. Som konsekvens av oppadgående sosial sammenligning, vil dette kunne føre til misunnelse, destruktivt selvbilde og redusert indre motivasjon.

I eksperimentet framkom det ingen forskjell i forventet lønnsnivå mellom respondentgruppen som ble påminnet ansvar og gruppen som ikke ble påminnet. Dette kan tyde på at andre lønnsnivåfaktorer enn ansvar er mer avgjørende for hvilket lønnsnivå den ansatte mener er riktig for seg. På en annen side kan det også hende at ansatte opplever ansvar som en svært viktig faktor, og at en påminnelse ikke var nødvendig for at ansvar ble tatt med i betraktning. Til framtidig forskning vil det derfor være interessant å se nærmere på forholdet mellom de ulike jobbkarakteristikkene folk vektlegger ved vurdering av eget lønnsnivå.

5.3 Implikasjoner for ledere og organisasjoner

Resultatet av studien får praktiske implikasjoner for ledere og organisasjoner. Først og fremst bør organisasjoner være oppmerksom på at lønnsgjennomsiktighet vil kunne medføre sosial sammenligning mellom ansatte (Cherry, 2022). For de med lavest lønninger i organisasjonen vil dette kunne bidra til redusert lønnstilfredshet, og dermed også redusert indre motivasjon (Arnold, Coyne, Randall, & Patterson, 2020). Ledere bør derfor sørge for å iverksette tiltak som sikrer at de ansatte opplever lønnen sin rettfærdig, selv om lønnsnivåene i organisasjonen varierer.

Ifølge våre resultater ga det ingen effekt på forventet lønnsnivå å påminne deltakerne om egen ansvarsgrad. Samtidig vet vi at det foreligger et avvik mellom opplevd ansvar og faktisk ansvar. Det er altså sannsynlig at en andel ansatte mener at de bør ha høyt lønnsnivå fordi de feilaktig tror at de har mer ansvar enn andre. Dersom ledere klarer å tydeliggjøre for de ansatte hvor mye ansvar de faktisk har, vil det være større sannsynlighet for at de med lav ansvarsgrad kan akseptere et lønnsnivå under gjennomsnitt. På den måten vil det være mulig å opprettholde de ansattes lønnstilfredshet, uten å øke lønnen.

5.4 Begrensninger og anbefalinger for videre forskning

Det foreligger ulike momenter i studien som kan ha begrenset resultatene. Når det gjelder selve undersøkelsen var det totalt 872 deltakere som deltok, men antall gyldige svar varierer på hvert spørsmål. Datamaterialet kan altså ha vært påvirket av at deltakerne ikke hadde interesse for tema, ikke hadde tid til å gi gjennomtenkte og korrekte svar, eller at de av andre grunner ikke ønsket å svare. En annen begrensning ved undersøkelsen er at vi ikke kan garantere at alle deltakerne oppfylte de demografiske kravene. Det kan for eksempel være at noen deltakere var under 18 år, ikke var i arbeid, etc. Med et relativt stort utvalg, der hvert spørsmål hadde ca. 600-700 gyldige svar, vil dette imidlertid dempe effekten av undersøkelsens begrensninger.

Det geografiske aspektet ved studien var begrenset til det utvalget vi hadde tilgjengelig; det vil si hovedsakelig nordmenn. Det er alltid grunn til å tro at nasjoner isolert sett ikke er representative til alle deler av verden på grunn av særegenheter ved ulike kulturer. I norsk kultur og arbeidsliv verdsettes likestilling i svært stor grad, velferdsordninger er høyt prioritert og organisasjoner har som oftest relativt flate hierarkiske nivåer. I tillegg er tarifflønn en vanlig ordning i Norge, men som ikke eksisterer i alle deler av verden. Resultatene er altså preget av deltakernes norske holdninger, og det er dermed ingen selvfølge at studien er gyldig på tvers av ulike kulturer. Ved framtidig forskning bør forskere utvide utvalget til flere land, og andre kulturelle kontekster.

Studien vår er også begrenset til dagens tid. Tanker, følelser og holdninger er dynamiske, og det er derfor sannsynlighet for at studien ville gitt andre resultater dersom den ble utført langt fram eller langt bak i tid. Det er for eksempel tenkelig at holdningene til

lønnstilfredshet vil endre seg i tiden framover, dersom det i større grad åpnes for lønnsjennomsiktighet. Framtidig forskning bør derfor fortsette å utforske dynamikken knyttet til lønnstilfredshet, etter hvert som samfunnet endrer og utvikler seg.

6.0 Konklusjon

For å kunne besvare problemstillingen tar vi utgangspunkt i egne resultater, og anvender samtidig teori og tidligere forskning. Problemstillingen lyder følgende:

Hva er sammenhengen mellom opplevd ansvar, indre motivasjon og tilfredshet ved egen lønn?

Basert på teori og tidligere studier antok vi en positiv sammenheng mellom ansvar og forventet lønnsnivå. Vi regnet også med en positiv sammenheng mellom ansvar og indre motivasjon, og mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon. I tillegg antok vi at respondentene som ble påminnet sin grad av ansvar, ville vurdere sitt lønnsnivå lavere enn de som ikke ble påminnet. Ut ifra disse antakelsene fant vi støtte for to av fire hypoteser.

Våre resultater har vist at grad av ansvar påvirker hvilket lønnsnivå ansatte mener er riktig for seg. I tillegg indikerer resultatene en svak positiv sammenheng mellom lønnstilfredshet og indre motivasjon. Dette støttes av tidligere forskning og flere rettferdighets- og motivasjonsteorier. Studien ga derimot ingen støtte for vår hypotese om at ansvar ville ha en positiv sammenheng med indre motivasjon. Vi fant heller ingen støtte for hypotesen om at deltakere som blir påminnet ansvar, vurderer sitt riktige lønnsnivå lavere enn de som ikke blir påminnet.

Det er overraskende at opplevd ansvar ikke viste noen sammenheng med indre motivasjon, da dette motstrider en rekke tidligere forskning. Det kan ikke utelukkes at det foreligger svakheter ved undersøkelsen som kamuflerer en eventuell sammenheng. Likevel bør det forskes mer på ulike typer ansvar i jobbsammenheng og indre motivasjon. Det er også et interessant funn at de som ble påminnet ansvar ikke vurderte sitt riktige lønnsnivå annerledes enn de som ikke ble påminnet. Til framtidig forskning er vår anbefaling å se nærmere på flere ulike jobbkarakteristikk, og deres effekt på lønnstilfredshet.

For ledere og organisasjoner vil denne studien gi dypere forståelse av de organisatoriske konsekvensene ved å innføre lønngjennomsiktighet. Den vil dermed kunne bidra som et nyttig verktøy for framtidig planlegging og innføring av nødvendige tiltak. Det er viktig for

organisasjoner å ha kunnskap om effektene av lønnstilfredshet, fordi lav lønnstilfredshet vil kunne svekke de ansattes indre motivasjon og prestasjoner. Høy lønnstilfredshet derimot, vil ha motiverende effekt, og dermed bidra positivt for organisasjonen.

Referanser

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5).
https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life140517/03_32120ljsj140517_12_16.pdf
- Arnold, J., Coyne, I., Randall, R., & Patterson, F. (2020). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace (7. utg.)*. Pearson.
- Austin, W., McGinn, N., & Susmilch, C. (1980). Internal standards revisited: Effects of social comparisons and expectancies on judgments of fairness and satisfaction. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(5), 426-441. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(80\)90049-9](https://doi.org/10.1016/0022-1031(80)90049-9)
- Bjørnnes, A. (2019). Kvalitet i kvantitativ metode – et innblikk. *Sykepleien Forskning*, 2019(14). 10.4220/Sykepleienf.2019.78806
- Brown, J., Broderick, A., & Lee, N. (2007). Word of Mouth Communication Within Online Communities: Conceptualizing the Online Social Network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20. 10.1002/dir.20082
- Bruunk, B., Kuyper, H., & van der Zee, Y. (2005). Affective Response to Social Comparison in the Classroom. *Basic and Applied Social Psychology*, 27(3), 229-237.
https://doi.org/10.1207/s15324834basp2703_4
- Cable, D., & Judge, T. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01727.x>
- Carraher, S. (1991). A Validity Study of the Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ). *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 491-495.
<https://doi.org/10.1177/0013164491512024>
- Cherry, K. (2022). *Social Comparison Theory in Psychology*. Verywell mind.
<https://www.verywellmind.com/what-is-the-social-comparison-process-2795872>
- Clementina U., Agbionu. (2015). *Human resource management: a simplified approach*, (2), 149.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

- Deci, E., L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436). Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- Demante, B., Hoffman, L., & Khattar, R. (2023). *Quick Facts About State Salary Range Transparency Laws*. Center for American Progress. <https://www.americanprogress.org/article/quick-facts-about-state-salary-range-transparency-laws/>
- Frøslie, K. (2022). Korrelasjon. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/korrelasjon>
- García, M. F., Posthuma, R. A., Mumford, T., & Quiñones, M. (2009). The five dimensions of pay satisfaction in a Maquiladora plant in Mexico. *Applied Psychology: An International Review*, 58(4), 509-519. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00370.x>
- Grant, A. M., Nurmohamed, S., Ashford, S. J., & Dekas, K. (2011). The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 241-251. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.004>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Sage Journals*, 16(2). <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 271–327). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-008>
- Gripsrud, G., Olsson, H., & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS (3. utg)*. Cappelen.
- Grønmo, S. (2020). Reliabilitet. I *Store norske leksikon*. <https://snl.no/reliabilitet>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. (Technical Report no. 4). Yale University <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. <https://doi.org/10.1037/h0031152>
- Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Hackman_et_al_1976_Motivation_thru_the_design_of_work.pdf
- Heneman, H., & Judge, T. (2000). *Compensation attitudes: a review and recommendations for future research*. Jossey-Bass.

- Heneman, H., & Schwab, D. (1985). Pay satisfaction: its multidimensional nature and measurement. *International journal of psychology*, 20(1), 129-141.
<https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Hoorens, V., & Nuttin, J. M. (1993). Overvaluation of own attributes: Mere ownership or subjective frequency? *Social Cognition*, 11(2), 177–200.
<https://doi.org/10.1521/soco.1993.11.2.177>
- Indeed Editorial Team. (2022). *The difference between responsibility vs accountability at work*. Indeed. <https://uk.indeed.com/career-advice/career-development/responsibility-vs-accountability>
- Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2011). Fairness perceptions and satisfaction with components of pay satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 297-312.
<https://doi.org/10.1108/02683941111124836>
- Judge, T., Piccolo, R., Podsakoff, N., Shaw, J., & Rich, B. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Lam, A. (1998). *Tacit Knowledge, Organisational Learning and Innovation: A Societal Perspective*. (DRUID Working paper no. 98-22).
https://www.researchgate.net/publication/4980008_Tacit_Knowledge_Organisational_Learning_and_Innovation_A_Societal_Perspective
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
<https://doi.org/10.1037/h0029692>
- Maccoby, M. (2010). THE 4 RS OF MOTIVATION. *Research Technology Management*, 53(4), 60-61. <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/4-rs-motivation/docview/726801562/se-2>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McGregor, D. (1960). Theory X and Theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
https://static1.squarespace.com/static/60bddec1a93337235ecfdbcf/t/6205165bca24ea4adc4943df/1644500572175/McGregor_Thinker.pdf
- Miceli, M., & Lane, M. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. *Research in personnel*.
- Mulder, P. (2018). Adams Equity Theory. *Toolshero*.
<https://www.toolshero.com/psychology/adams-equity-theory/>
- Omonijo, D. (2015, Juli 02). A Comparative Study of the Administrative Personnel Salary Structure in Some Selected Universities, Southwest Nigeria: Sociological and Psychological Implications. *Academia*.

https://www.academia.edu/27130671/A_Comparative_Study_of_the_Administrative_Personnel_Salary_Structure_in_Some_Selected_Universities_Southwest_Nigeria_Sociological_and_Psychological_Implications

Orpen, C., & Bonnici, J. (1990). The causes and consequences of pay satisfaction: A test of Lawler's model. *Psychology: A Journal of Human Behavior*, 27(1), 27–29. <https://psycnet.apa.org/record/1990-29472-001>

Parrot, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906–920. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.6.906>

Perry, J. L., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organization. *Academy of Management. the Academy of Management Review (Pre-1986)*, 7(000001), 89. <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/factors-affecting-context-motivation-public/docview/230061632/se-2>

Rentsch, J. R., & Steel, R. P. (1992). Construct and Concurrent Validation of the Andrews and Withey Job Satisfaction Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 52(2), 357–367. <https://doi.org/10.1177/0013164492052002011>

Robb, A., & Friedl, E. (2022). Importance of Hypotheses. *Study*. <https://study.com/academy/lesson/identifying-experimental-designs-to-test-a-given-hypothesis.html>

Sanders, J., Dorenbosch, L., Gründemann, R., & Blonk, R. (2011). Sustaining the Work Ability and Work Motivation of Lower-educated Older Workers: Directions for Work Redesign**. *Management Revue*, 22(2), 132-150. <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/sustaining-work-ability-motivation-lower-educated/docview/867279172/se-2>

Smith, R. (2000). Assimilative and contrastive emotional reactions to upward and downward social comparisons. *Research Gate*. https://www.researchgate.net/publication/266470281_Smith_R_H_2000_Assimilative_and_contrastive_emotional_reactions_to_upward_and_downward_social_comparisons_In_J_Suls_L_Wheeler_Eds_Handbook_of_social_comparison_Theory_and_research_pp173_-200_New_York_

Statistics How to. (2011). Cronbach's Alpha: Definition, Interpretation, SPSS. *Statistics How to*. <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/>

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

- Svartdal, F. (2015). Eksperimentelle design. *UIT*. http://uit-psyk.net/met/fmet_ekspdesign_2015.pdf
- Tallaksrud, S. (2020). Er lønnen din hemmelig? *Tekna*. <https://www.tekna.no/lonn-og-arbeidsvilkar/alt-om-lonn/er-lonn-hemmelig/>
- Trotter, R. G., Zacur, R. S., & Stickney, T. L. (2017). The new age of pay transparency. *Business Horizons*, *60*(4), 529-539. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.03.011>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, *91*(2), 392–413. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.392>
- World of Work Project. (u.d.). Adams' Equity Theory of Motivation: A Simple Summary. *World of Work Project*. <https://worldofwork.io/2019/02/adams-equity-theory-of-motivation/>