



Handelshøyskolen BI

MAN 51091 Human Resource Management

Term paper 60% - W

Predefinert informasjon

Startdato:	23-08-2022 09:00 CEST	Termin:	202310
Sluttdato:	30-05-2023 12:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	P		
Flowkode:	202310 10108 IN04 W P		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Navn:

Marita Sørli, Josefine Feet-Thaule, Silje Sørli

Informasjon fra deltaker

Tittel *:	Prososial motivasjon og indre motivasjon som modererende faktor for relasjon mellom ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner
Navn på veileder *:	Anders Dysvik

Inneholder besvarelsen
konfidensielt
materiale?:

Nei

Kan besvarelsen
offentliggjøres?:

Ja

Gruppe

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

Prosjektoppgave
ved Handelshøyskolen BI

- Prososial motivasjon og indre motivasjon
som modererende faktor for relasjon
mellom sosial bytterelasjon og
ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner -

Eksamenskode og navn:

MAN 51091 Human Resource Management

Utleveringsdato:

23.08.2022

Innleveringsdato:

28.05.2023

Stuedsted:

BI Oslo

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	1
PROBLEMSTILLING	4
TEORI OG HYPOTESER	5
SOSIAL BYTTERELASJON	5
EKSTRAROLLEATFERD	7
INDRE OG PROSOSIAL MOTIVASJON	9
METODE	11
DATAINNSAMLING	11
MÅLEINSTRUMENTER	11
<i>Uavhengig variabel; Sosial bytterelasjon.....</i>	<i>11</i>
<i>Avhengig variabel; Ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner.....</i>	<i>12</i>
<i>Moderator; Indre motivasjon og prososial motivasjon.....</i>	<i>12</i>
Kontrollvariabler	13
Korrelasjonsanalyse	13
<i>Tabell 1. Beskrivende statistikk, reliabilitet og korrelasjoner</i>	<i>15</i>
Regresjonsanalyse	16
<i>Tabell 2. Hierarkisk lineær modell.....</i>	<i>16</i>
INDRE MOTIVASJON SOM MODERERENDE FAKTOR	17
Hypotese a1	17
<i>Graf 1: SEOCBIM</i>	<i>18</i>
Hypotese b1	19
PROSOSIAL MOTIVASJON SOM MODERERENDE FAKTOR.....	19
Hypotese a2.....	19
Hypotese b2.....	19
<i>Graf 2: SEWPPM</i>	<i>20</i>
BEGRENSNING AV STUDIEN OG VIDERE FORSKNING	21
PRAKTISKE IMPLIKASJONER	22
KONKLUSJON	23
LITTERATURLISTE	24
VEDLEGG 1: SPØRREUNDERSØKELSE.....	27

Sammendrag

I denne undersøkelsen ser vi på sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd hos arbeidstakere. Vi har gjort en undersøkelse som viser at indre motivasjon og prososial motivasjon modererer sammenhengen. Vi har brukt selvrappporterende data med 191 respondenter fra ulike bedrifter i både privat og offentlig sektor.

Resultatet viser støtte for at indre motivasjon fungerer som en positiv moderator på sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd. Det viser også støtte for at prososial motivasjon fungerer som en negativ moderator på sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner.

Undersøkelsen er begrenset i forhold til antall respondenter og en meget homogen gruppe.

Denne oppgaven er med på å tydeliggjøre sammenhengen mellom motivasjon, sosial bytterelasjon og utfallene det kan gi i forhold til ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner. Dette vil kunne være interessant for arbeidsgivere, ledere og HR-medarbeidere som er interessert i å tilrettelegge for et arbeidsliv som oppmuntrer til at arbeidstakere skal ha en god arbeidsdag, samtidig som de er effektive for bedriften.

Nøkkelord: sosial bytterelasjon, ekstrarolleatferd, arbeidsprestasjoner, indre motivasjon og prososial motivasjon.

INNLEDNING

Det er mange fagbegrep og teorier som overlapper hverandre innenfor HR-faget, dette blant annet fordi vi må låne fra andre fagfelt på grunn av mangel på teorier. En kan bli svimmel når en skal gjøre seg kjent i fagfeltet da det er mange tilsynelatende like komponenter og begreper som styrker og svekker hverandre, som oftest gir det mening. Selv om forskningen er ganske tydelig, er likevel opplevelsen at bedrifter går imot forskningens funn på hva som er effektiv ledelse av medarbeidere for å sikre høye prestasjoner og lønnsomhet for bedriften. Vi tror at noe av grunnen ligger i at fagfeltet ikke er blitt tatt like seriøst som mange andre fagfelt innad i en bedrift, som eksempelvis økonomi og strategi. Strategisk bruk av menneskelige ressurser kan i mange tilfeller sees på som et mykt fag, noe kanskje mange ledere unnviker. I tillegg tror vi at mange ledere ser seg blind på alle sammenhengene begrepene i HR-feltet har på hverandre. Det gir ikke mening at man skal gå imot strømmen av hva som er forskningsbasert effektiv ledelse. Med effektiv ledelse, mener vi i denne sammenheng ledelse av medarbeidere som vi vet gjennom forskning, fører til produktivitet, engasjement og trivsel på arbeidsplassen.

Ryan & Deci (2000) forklarer enkelt forskjellen med indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon refererer til det å gjøre noe fordi det i seg selv er interessant og gøy. Ofte refereres det til at man glemmer tiden og blir helt oppslukt i en oppgave, eller man leser en bok fordi lesing i seg selv er noe du liker. På den andre siden har man ytre motivasjon, hvor motivasjonen til å gjøre noe er fordi det vil føre til noe. For eksempel at man leser en bok fordi man må tilegne seg ny kunnskap som kan gi deg en bedre lønnet stilling. I tillegg har man prososial motivasjon som kjennetegnes ved at motivasjonen ligger i det relasjonelle, om det er relasjonen til mennesker eller selve bedriften. Typisk eksempel her er at man vil gjøre noe for å hjelpe andre eller man har et ønske om å bidra til teamet for at bedriften skal gjøre det bra. Det er «til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger» (Kuvaas & Dysvik, 2020, s75). I relasjonen til bedriften man jobber for, ser teoriene på to typer av relasjonsbytter; økonomiske og sosiale. Har man en økonomisk bytterelasjon til arbeidsplassen vil man i stor grad ha en opplevelse av at man kun er på jobb for å få lønn, og man gjør ikke noe

utover dette med mindre andre goder på forhånd er avtalt (Kuvaas & Dysvik, 2020).

På motsatt side forklares sosial bytterelasjon når man har en opplevelse av å bli tatt vare på som arbeidsgiver og man gir og tar om hverandre uten at noe tydelig er avtalte og hva eller når noe blir «tilbakebetalt», her vil tillit til organisasjonen spille en stor rolle for å vite at man på sikt uansett blir tatt vare på og en tilbakebetaling vil skje.

Organ (1988) definerte ekstrarolleatferd som individuell atferd som gikk ut over de spesifikke og avtalte jobbrollene, og at disse, de var selvvalgt og ikke direkte koblet til det formelle belønningssystemet. Eksempelvis er dette medarbeidere som gjør mer enn hva som er forventet av dem, de hjelper andre uten at de får beskjed om det, de sitter den lille halvtimen ekstra på jobb for å få levert rapporten i tide, og gjør dette uten at det forventes noe tilbake.

Arbeidsprestasjoner som begrep, blir i denne oppgaven brukt som den individuelle ansattes subjektive opplevelse av egen innsats og prestasjon i jobben.

Kuvaas & Dysvik presenterer en modell for å illustrere ulikhetene og motsetningene forpliktelsesbasert HR og kontrollbasert HR har til hverandre, disse kan også sees på som myk og hard HR. Dette er to fundamentale ulike måter å tenke på sammenhengen mellom hva effektiv ledelse er og lønnsomhet. (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Tabell 2.1: To hovedmodeller (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Beste praksis-HR/ forpliktelsesbasert HR	Konvensjonell HR/ kontrollorientert HR
Jobsikkerhet, langsiktig ansettelsesforhold og gode interne karrieremuligheter.	Outsourcing, utstrakt bruk av innleid arbeidskraft og fleksible arbeidskontrakter

Svært selektiv rekruttering med vekt på holdninger og væremåte.	Satsing på dem med de beste tekniske ferdighetene og/eller eksamenspapirene.
Utstrakt satsing på trening og utvikling av alle medarbeidere. Utviklingsorientert HR.	Kjøp av de beste «talentene» og satsing på de beste medarbeiderne. Administrativ HR og informasjonsinnsamling med sikte på beslutninger om lønn, forfremmelser osv.
Konkurransedyktig fastlønn og kollektiv prestasjonsbasert belønning.	Betaler de beste veldig godt og individuell prestasjonsbasert belønning.
Små statusforskjeller.	Store lønns- og statusforskjeller.
Langsiktig verdiskapning og oppmerksomhet mot mange ulike interessentgrupper.	Verdiskapning på kort sikt. Eierne som eneste interessentgruppe.

Av oppramsinger på venstre side av tabellen finner vi ord og verdier som samsvarer med sosial bytteteori, ved at bedriften gir deg noe i tillegg til økonomiske goder – de satser på deg og arbeidsgiver kan oppleves som raus og gir trygghet. Ved Gouldner (1960) sin forklaring på gjensidighet og tilbakebetaling, vil arbeidstaker gi noe tilbake, noe annet enn enkle arbeidsprestasjoner, men i form av ekstrarolleatferd, høyere arbeidsprestasjoner og produktiv atferd som referert til over. Dette gjør de når de opplever å bli sett, hørt og investert i. Det er naturlig å lese prososial motivasjon og indre motivasjon på venstresiden av tabellen og ytre motivasjon på høyre side av tabellen.

Det snakkes mye om motivasjon på arbeidsplasser og i ledergrupper og forskning viser tydelig at det er positiv sammenheng mellom indre motivasjon og ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner. Shore, Coyle-Shapiro & Chang (2018) viser at sosiale bytterelasjoner er assosiert med positive utfall både for medarbeider og arbeidstaker, mens det motsatte vises for økonomiske

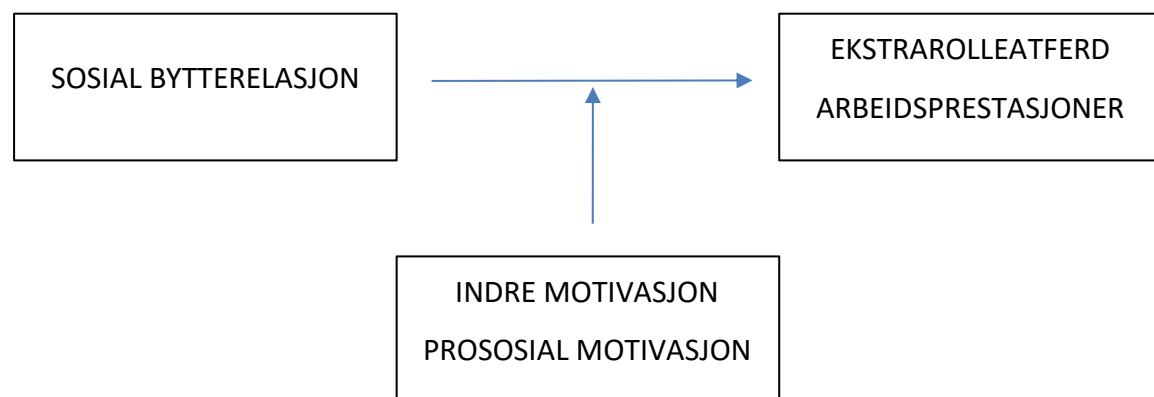
bytterelasjon. Likevel opererer mange bedrifter i dag med strenge kontrolltiltak, viser lite tillit til medarbeidere, individuelle bonuser, prestasjonslønn og andre goder som baserer seg på rent økonomisk bytterelasjons-prinsipp. Dette er noe av grunnen til at vi har valgt å skrive om vår tematikk, nettopp for å gjøre det enklere og mer forståelse for den alminnelige leser. Vi ønsker i denne oppgaven å forenkle en modell med sammenhengene mellom sosial bytterelasjon, arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd, indre motivasjon og prososial motivasjon. Forskning viser at disse har mye med hverandre å gjøre og det er relativt enkle komponenter som arbeidsgivere kan sette inn konkrete HR-tiltak på, for å skape en mer effektiv ledelse.

Problemstilling

Vår problemstilling er:

Er det slik at sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner modereres av indre motivasjon og prososial motivasjon?

Modellen under viser det vi forventer å finne av sammenhenger.



TEORI OG HYPOTESER

Sosial bytterelasjon

Sosial bytteteori er en av nåtidens mest innflytelsesrike teorier som beskriver atferd på arbeidsplassen og kan spores tilbake til 1920 årene hvor det sees i sammenheng med andre fagområder som antropologi, sosialpsykologi og sosiologi (Cropanzano & Mitchell, 2005). Det er blitt videreutviklet en modell innenfor ledelsesforskning av sosial bytteteori, som kalles sosial bytterelasjon, som fastsetter at visse arbeidsmiljø fører til mellommenneskelige relasjoner. Denne modellen forteller oss at sosiale bytterelasjoner oppstår når arbeidsgiveren tar vare på den ansatte, slik at det gir positive konsekvenser, hvor disse positive konsekvensene vises i form av effektiv arbeidsadferd og positive holdninger hos de ansatte, da relasjonen oppleves fordelaktig og rettferdig (Cropanzano & Mitchell, 2005). De mener så at disse byttene etter hvert utvikler seg til en relasjon, og hvor god/dårlig eller svak/sterk denne relasjonen blir, avhenger av ulike variabler.

Kuvaas & Dysvik (2020) forklarer at *«når medarbeidere opplever at organisasjonen behandler dem bra, svarer de tilbake med lojalitet, positive holdninger og produktiv atferd»* (Kuvaas & Dysvik, 2020, s. 75), som henger sammen med Gouldners observasjoner om normer for gjensidighet som gjør at man behandler for eksempel kollegaer eller organisasjonen godt når man selv blir behandlet bra (Gouldner, 1960).

Selv om det er en del forskjellige syn på sosiale bytterelasjoner, er de fleste teoretikerne enige om at sosial bytterelasjon innebærer interaksjoner som vil skape forpliktelser og at disse interaksjonene blir sett på som gjensidig avhengig og betinget av handlingene til en annen person, som potensielt kan resultere til relasjoner av høy kvalitet under visse omstendigheter (Cropanzano & Mitchell, 2005). I sammenheng med arbeidslivet viser sosial bytterelasjon seg som at det mellom arbeidstager og arbeidsgiver foregår en del bytter mellom blant annet arbeidskraft, prestasjoner, atferd og lønn, status eller andre goder (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Modellen til Blau (1964) er den som har blitt mest brukt for å forklare sosiale bytterelasjoner, da Blau hevder at økonomiske bytter krever spesifisert forpliktelse som kan forhandles, da det ofte er lønn for utførte arbeidsoppgaver, mens sosiale bytter innebærer uspesifiserte forpliktelser hvor "gevinsten" ikke kan forhandles. Blau forklarer at økonomiske bytter ikke skaper følelser av for eksempel personlig forpliktelse, takknemlighet og tillit, men at bare sosiale bytter oppnår disse følelsene. Blau forklarer videre at resultatet av disse følelsene avhenger av type forhold partene seg imellom har, men at en vellykket bytterelasjon også kan påvirke dette forholdet, som vil si at de er kausalt avhengig av hverandre (Blau, 1964).

Emerson (1976) presenterte at ved bruk av visse «regler» for bytterelasjoner kan disse relasjonene utvikle seg til å bli tillitsfulle, gjensidige og lojale over tid. «Reglene» som må foreligge for at bytterelasjonen skal oppnå kvaliteten som er ønsket, er gjensidighet, muligheten for forhandlinger, rasjonalitet, altruisme, gruppegevinst, status og konkurranse (Emerson, 1976). Foa & Foa (1974, 1980) presenterer ulike type ressurser/goder en ofte ønsker å få ut av bytterelasjonen, som er penger, status, kjærlighet, varer, informasjon og tjenester. Innenfor organisasjonsvitenskapen har disse ressursene blitt kategorisert i to kategorier: økonomiske og sosialemosjonelle resultater. Det økonomiske resultatet er ofte synlig eller håndgripende, mens det sosialemosjonelle resultatet er assosiert med sosiale behov og er ofte symbolske (Foa & Foa, 1974; Foa & Foa 1980).

Mills & Clark (1982, 1979) har en litt annerledes tilnærming på den sosiale bytterelasjonen, som Blau, hvor de hevder at sosiale bytterelasjoner er mer hensiktsmessig enn økonomiske bytterelasjoner, men at fellesrelasjoner er mer hensiktsmessig enn sosiale bytterelasjoner. Mills & Clark mener at sosiale bytterelasjoner trenger tilbakemeldinger innenfor en viss tid, og at økonomiske bytterelasjoner er drevet av egeninteresse for goder. Videre mener de at fellesrelasjoner ikke har samme tidsbehov for tilbakebetaling, involverer det sosialemosjonelle til fordeler, og dermed flytter søkelys på den andre parts behov. Denne tilnærmingen har åpnet opp forskningsfokuset nærmere mot relasjonsbygging og mellommenneskelige tilknytninger mellom personer enn

tidligere, som har gitt videre gang til for eksempel LMX (Leder-medarbeider-relasjon), organisasjonsforpliktelse, organisasjonsstøtte, teamstøtte, lederstøtte og tillit (Mills & Clark, 1979; Mills & Clark, 1982).

Ekstrarolleatferd

Ekstrarolleatferd defineres som "*Organizational citizenship behavior (OCB) refers to discretionary employee behaviors that are not formally recognized or rewarded but that in the aggregate promote the effective functioning of the organization*" (Organ et al., 2006, s. 3). Dette kan forklares som en positiv atferd av den ansatte, der den ansatte utøver frivillig og på eget initiativ arbeidsoppgaver utenfor egen stillingsbeskrivelse. Vi vet at ansatte kan handle på ulike grunnlag; ekstrarolleatferd mot leder og ekstrarolleatferd mot kolleger (Erdogan et al., 2010; Podsakoff et al., 2000).

Ekstrarolleatferd mot leder kan forklares som en motivasjon hos den ansatte om å møte samt forbedre leders forventinger om løsninger av arbeidsoppgaver, som skiller seg fra ekstrarolleatferd mot kollegaer som kan beskrives som et ønske om å bidra til et godt arbeidsmiljø, hjelpe kollegaer utover det som er forventet gjennom stillingsbeskrivelsen. Vi ser at motivasjonen bak disse typene av ekstrarolleatferd ofte også er forskjellig. Motivasjonen bak ekstrarolleatferd mot leder kan være ønske om å øke sine egne sjanser for å klatre den hierarkiske stigen innad i bedriften. Altså å vise seg frem fra en god side, slik at man kan stille først i køen (Erdogan et al., 2010).

Motivasjonen bak ekstrarolleatferd mot kollegaer kan være blant annet ønske om å styrke samarbeid i team/avdelingen, et generelt ønske om å forbedre arbeidsmiljø eller å hjelpe kollegaen uten andre baktanker enn den faktiske hjelpen man gir (Podsakoff et al., 2000).

Man kan motivere ansatte til å yte ekstra ved å designe jobber som gir indre motivasjon og ved å styrke de psykologiske og sosiale relasjonene mellom medarbeidere og ledelse, gjennom prososial motivasjon. Eksempler på tiltak som kan bidra til dette er kollektive belønningssystemer som overskuddsdeling, utvikling av medarbeidernes ferdigheter og interne karrieremuligheter, delegere

ansvar og gi høy grad av autonomi. Dette kan føre til at medarbeiderne blir lojale, engasjerte og involverte, og forventes å yte det lille ekstra som gjør at organisasjonen lykkes. Denne logikken kan oppsummeres ved at på grunn av sterkere involvering i organisasjonen, mer forpliktelse og engasjement som følger av høy grad av medbestemmelse og egenkontroll, jobber medarbeidere hardere. Medarbeidere som blir oppfordret til utvikling av ferdigheter og kompetanse, jobber smartere. Medarbeidere som får ansvar, jobber mer ansvarlig (Pfeffer & Veiga, 1999).

Arbeidsprestasjoner

Flere undersøkelser viser at sosial bytterelasjon har sammenheng med blant annet arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Kuvaas & Dysvik sier følgende at sosiale bytterelasjoner kan knyttes til de ansattes intensjoner om å bidra, og til å bli en del av organisasjonen, arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd, samt organisasjonsforpliktelse. Økonomiske bytterelasjoner har derimot blitt sett i sammenheng med lavere arbeidsprestasjoner og engasjement for organisasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2020). I metaanalysen gjennomført av Colquitt et al. viste det seg også sammenhenger mellom arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd sterkt med sosiale bytterelasjoner, men negative resultater for økonomiske bytterelasjoner (Colquitt et al., 2013)

Med over 50 000 respondenter i en metaanalyse ble det tydelig vist at det foreligger en sammenheng både mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og normativ organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner, men sterkest sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse (Meyer et al., 2002). Affektiv organisasjonsforpliktelse er opplevelsen en medarbeider har gjennom en god emosjonell relasjon til organisasjonen og anser seg som en del av “familien” i denne organisasjonen. Normativ organisasjonsforpliktelse er opplevelsen medarbeideren har til organisasjonen som bygger på at opplevelsen føles riktig å tilhøre organisasjonen, ved at organisasjonen for eksempel har vært raus med medarbeideren. De forskjellige typene av organisasjonsforpliktelse henger tett sammen med sosiale bytterelasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020).

I en metaanalyse, med over 26 000 respondenter, ble det sett på affektiv organisasjonsforpliktelse og sammenhengen den hadde til ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner. Riketta (2002) fant at det var sterkere sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd enn for arbeidsprestasjoner og begrunner noe av dette med at den prososiale motivasjonen nettopp ligger til grunn for at man blir motivert av å gjøre noe for andre.

På den andre siden kreves det også kunnskap og ferdigheter for å styrke sammenhengen mellom effektiv organisasjonsforpliktelse og arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Med dette som utgangspunkt er vår antagelse at:

Hypotese 1: Det er en positiv sammenheng mellom sosial bytterelasjon og a) ekstrarolleatferd og b) arbeidsprestasjoner.

Indre og prososial motivasjon

Indre motivasjon viser til atferd som utføres på grunn av belønninger som tilfredshet, glede og/eller mening (Kuvaas & Dysvik, 2020). Gagnè & Deci (2005) viser til at indre motivasjon som kilde til arbeidsprestasjoner er mer effektiv, i motsetning til ytre motivasjon, hvor arbeidsoppgavene som kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er mer fokuserende faktorer enn kvantitet (Gagnè & Deci, 2005). Prososial motivasjon viser til atferd hvor man ønsker å oppnå et resultat og innsats som er til fordel for andre, i for eksempel et team, og som ender med en opplevelse av forpliktelse til å gjengjelde handlingen som var god (Kuvaas & Dysvik, 2020). Det er tre vesentlige forskjeller mellom indre motivasjon og prososial motivasjon. Det første er at indre motivasjon oppleves mer autonom enn prososial motivasjon. Det andre er at indre motivasjon er ikke målrettet, slik som prososial motivasjon, da prososial motivasjon er når man gjør en jobb for andre og for å nå et resultat for gruppen. Prososial motivasjon er en mer fremtidsrettet opplevelse, mens indre motivasjon oppleves viktigere her-og-nå (Grant, 2008).

I en undersøkelse fant de sammenhenger mellom indre motivasjon og leder-medarbeidere-relasjon ved at medarbeidere med mindre indre motivasjon presterte bedre hvis hen hadde en sterk positiv relasjon til sin leder. De fant at ansatte med høy indre motivasjon presterte bra uavhengig av relasjon til leder. De poengterer dilemmaet ledere får da de må ha en sterkere positiv relasjon til de medarbeiderne som er mindre indre motivert, enn de som i høy grad er indre motivert (Buch et al., 2014).

Med dette som utgangspunkt er vår antagelse at:

Hypotese a1: Sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd modereres av indre motivasjon. Desto høyere indre motivasjon, jo mer positiv sammenheng.

Hypotese a2: Sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd modereres av prososial motivasjon. Desto høyere prososial motivasjon, jo mer positiv sammenheng.

Hypotese b1: Sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner modereres av indre motivasjon. Desto høyere indre motivasjon, jo mer positiv sammenheng.

Hypotese b2: Sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner modereres av prososial motivasjon. Desto høyere prososial motivasjon, jo mer positiv sammenheng.

METODE

Datainnsamling

Vi sendte ut vår spørreundersøkelse via sosiale kanaler som Facebook og LinkedIn, samt distribuert epost med lenke til undersøkelsen til flere kontaktpersoner gjennom både privat og profesjonelt nettverk. Flere av våre kontakter videresendte lenken til sitt nettverk på sine arbeidsplasser. Vi vet ikke noe om responsrate da vi ikke har tall på hvor mange spørreundersøkelsen potensielt kunne nå ut til.

Spørreundersøkelsen foregikk digital gjennom verktøyet Qualtrics. Spørreundersøkelsen vår inneholdt påstander om sosiale og økonomiske bytteforhold, selvrapportert innsats og kvalitet, ekstrarolleatferd og indre og prososial motivasjon. Undersøkelsen innhentet ikke personopplysninger.

Vi hadde 245 respondenter på spørreundersøkelsen hvorav 191 var fullstendige svar. Dette var 152 kvinner og 39 menn, gjennomsnittlig utdanningsnivå på 3 årig høyskole/universitet. Gjennomsnitt år i bedriften var mellom 4-7 år og 76 svarte at de hadde lederansvar, mot 115 som ikke hadde det.

Måleinstrumenter

Måleinstrumentene som vi benyttet, er tidligere blitt brukt i tilsvarende undersøkelser. Vi har valgt å bruke 5-punks Likert skala, hvor skalaen gikk fra 1 = svært uenig til 5 = svært enig. Se *vedlegg 1: Spørreundersøkelse*, for selve spørreundersøkelsen.

Uavhengig variabel; Sosial bytterelasjon

Sosial bytterelasjon ble målt ved hjelp av seksten påstander om sosiale og økonomiske bytteforhold som ble utviklet av Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale (2006) og senere brukt i Kuvaas & Dysvik (2010b). Eksempler på påstander "Jeg

tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil være fordelaktig for min posisjon i organisasjonen på noe lengre sikt” og “Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i mitt arbeidsforhold”.

Avhengig variabel; Ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner

Ekstrarolleatferd ble målt ved hjelp av syv påstander som ble utviklet av Van Dyne & LePine (1998) og senere brukt i Kuvaas & Dysvik (2009). Eksempler på påstand er “Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min” og “Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar”.

I spørreundersøkelsen vår hadde vi opprinnelig spørsmål knyttet til både selvrapporterende arbeidsprestasjoner og innsats og kvalitet. Disse to målingene har tre spørsmål til felles, disse ble tatt bort fra “innsats og kvalitet” målingen, for å slippe gjentakelser for respondentene. Underveis i arbeidet ble oppgaven endret noe som førte til at vi ikke skulle ha med innsats og kvalitet. Likevel er det disse scorene som er blitt med i datasettet til SPSS og kjørt analyser med. Se mer om dette under avsnittets begrensninger, lengre ned i oppgaven. Selvrapporterende innsats og kvalitet ble målt ved hjelp av syv påstander som ble brukt i Kuvaas & Dysvik (2009). Eksempler på påstander “Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det” og “Jeg leverer sjeldent fra meg en jobb før jeg er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå”.

Moderator; Indre motivasjon og prososial motivasjon

Indre motivasjon ble målt ved hjelp av seks påstander som ble utviklet av Kuvaas & Dysvik (2009). Eksempler på påstandene er “Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min” og “Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg”.

Prososial motivasjon ble målt ved hjelp av fem påstander som ble utviklet av Grant & Sumanth (2009) og oversatt til norsk. Eksempler på påstander “Det gir meg energi å arbeide med oppgaver som kan være til nytte for andre” og “Det er

viktig for meg å ha muligheten til å bruke min kompetanse til å gjøre noe som kan være til nytte for andre”.

Kontrollvariabler

Vi har valgt å bruke alder, kjønn, utdanning, år i bedriften og lederansvar som kontrollvariabler for å utelukke alternative forklaringer av resultatet. Vi har hentet inn alder (20-30=1, 31-40=2, 41-50=3, 51-60=4 og 60+=5). Vi har også valgt å innhente informasjon om kjønn på respondentene (mann=1, kvinne=2 og annet=3, sistnevnte ikke med i datasettet), samt antall år respondentene har arbeidet i bedriften (0-1 år=1, 2-3 år=2, 4-5 år=3, 6-7 år=4, 8-9 år=5 og 10 år +=6). Vi har med utdanningsnivå (ingen utdanning =1, videregående utdanning =2, 1-2 år høyskole-/universitetsutdanning=3, 3-årig høyskole-/universitetsutdanning=4 og 4 år eller mer høyskole-/universitetsutdanning=5). Videre innhentet vi informasjon om lederansvar (Ja=1 og Nei=2).

ANALYSE OG RESULTATER

Analyseverktøyet IBM SPSS Statistics versjon 29.0.0.0 er brukt i bearbeidelsen av dataene vi samlet inn. Vi startet analysearbeidet med å kjøre en reliabilitetsanalyse for å se hvor stabile måleinstrumentene var. Cronbach's Alpha er en reliabilitetsindikator og bør være over .70 eller .80 (Bell et al., 2022). Vår Cronbach's Alpha varierer mellom .777 og .894 og det viser til at vi har stabile målinger. Alle målingene hadde Cronbach's Alpha over .813, bortsett fra *selvrapporterende innsats og kvalitet* som var på .777.

Korrelasjonsanalyse

Deretter gjorde vi en korrelasjonsanalyse for å se sammenheng mellom variablene, her ser vi etter signifikante funn som sier noe om styrken til sammenhengen (Bell et al., 2022). Vi brukte Pearson's korrelasjonskoeffisient. Se *Tabell 1: Beskrivende statistikk*. Signifikante funn er ved p-verdi mindre enn

0,05(*) eller mindre enn 0,01(**). I samme tabell presenteres også Cronbach's Alpha, antall respondenter og gjennomsnittscore på målingene. Av tabellen ser vi at respondentene scorer relativt høyt på alle målingene, scoren gikk fra 1-5 og presenteres i tabellen ved MEAN, arithmetic mean, altså gjennomsnitt.

De scorer høyest på prososial motivasjon (4,33), ekstrarolleatferd (4,19), arbeidsprestasjoner (4,10) og indre motivasjon (3,91). Den laveste score var sosial bytterelasjon (3,56).

Videre i tabellen presenteres korrelasjonen mellom variablene, den statistiske sammenhengen variablene har. Korrelasjon forkortes med "r". Det kommer frem at det er positiv signifikant sammenheng mellom uavhengig og avhengige variabler; sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner ($r=.22^{**}$) og mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd ($r=.23$). I tillegg er det signifikant positiv sammenheng mellom uavhengig variabel og én av to moderatorer; sosial bytterelasjon og indre motivasjon ($r=.43^{**}$), men ingen signifikant sammenheng mellom sosial bytterelasjon og prososial motivasjon.

Av avhengige variabler har arbeidsprestasjoner signifikante sammenhenger med alle moderatorer; indre motivasjon ($r=.35^{**}$) og prososial motivasjon ($r=.27^{**}$) og den andre avhengige variabelen ekstrarolleatferd ($r=.57^{**}$). Ekstrarolleatferd har også signifikant sammenheng med begge moderatorene; indre motivasjon ($r=.37$), og prososial motivasjon ($r=.49^{**}$).

Moderatorene har også signifikant sammenheng til hverandre ($r=.34$).

Tabell 1. Beskrivende statistikk, reliabilitet og korrelasjoner

Variabel	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 Alder	191	2,37	1,22	-									
2 Kjønn	191	1,80	.40	0,02	-								
3 År i bedrift	191	3,72	1,92	.50**	0,02	-							
4 Utdanning	191	4,05	1,10	-0,01	.18**	-0,03	-						
5 Lederansvar J/N	191	1,60	.49	-0,06	0,03	-0,09	0,03	-					
6 Sosial bytterelasjon	191	3,56	.67	-0,02	-.15*	-0,01	0,02	-.18*	(0.86)				
7 Indre motivasjon	191	3,91	.76	.22**	0,10	0,06	-0,06	-0,16*	.43**	(0.89)			
8 Ekstrarolleatferd	191	4,19	.44	0,11	0,08	0,08	-0,10	-0,18*	.23**	.37**	(0.81)		
9 Prososial motivasjon	191	4,33	.60	0,10	.17*	0,05	-0,07	0,09	0,12	.34**	.24**	(0.88)	
10 Arbeidsprestasjoner	191	4,10	.45	0,04	0,10	0,01	-0,12	-0,10	.22**	.35**	.57**	.27**	(.77)

** . Korrelasjon signifikant ved 0.01 level (2-tailed)
 * . Korrelasjon signifikant ved 0.05 level (2-tailed)
 Cronbach's Alpha representert i parentes.

Regresjonsanalyse

Ved testing av hypotesene sentrerte vi variablene og lagde interaksjonsledd og kjørte en hierarkisk lineær regresjonsanalyse, se *tabell 2: Hierarkisk lineær regresjonsanalyse*. I Steg 1 er kontrollvariabler og uavhengig variabel med ved direkte sammenheng, mens i Steg 2 er også moderatorer og interaksjonene tatt med.

Tabell 2. Hierarkisk lineær modell

	Ekstrarolleatferd (OCB)		Arbeidsprestasjoner (WP)	
	Steg 1	Steg 2	Setg 1	Setg 2
Kontrollvariabel:				
Alder	.08	.007	.04	-0.4
Kjønn Kvinne/mann	.14	.006	.16	.08
År i bedriften	.02	.05	-.01	.003
Utdanning	-.12	-.07	-.15	-.12
Lederansvar Ja/Nei	-.13	-.05	-.05	-.004
Uavhengig variabel:				
Sosial bytterelasjon	.23	.14	.24	.12
Moderator:				
Indre motivasjon (IM)		.29*		.25*
Prososial motivasjon (PM)		.13		.21*
Interaksjon:				
SExIM		.19*		.14
SExPM		-.09		-.18*
R2	.11	.20	.09	.19
R2 Change	.11	.09	.09	.10
F	4.08	4.76	3,31	4.47

I regresjonsanalysen får vi støtte for to interaksjoner. Det er signifikant sammenheng mellom SExIM ved OCB; sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd med indre motivasjon som moderator, vises med standardisert beta (.19) og signifikant (.02).

Det er også signifikant sammenheng mellom SExPM ved WP; sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner med prososial motivasjon som moderator, vises med standardisert beta (-.18) og signifikant (.02).

DISKUSJON

Vi ønsket med denne undersøkelsen å se på sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner, og om denne sammenhengen modereres av indre motivasjon og prososial motivasjon. Ut fra hypotesene våre har vi fått støtte for noen, mens andre har vi ikke fått støtte for. Hypotese 1 om at det er en sammenheng mellom sosial bytterelasjon og a) ekstrarolleatferd og b) arbeidsprestasjoner har vi fått støtte for. Dette er en forutsetning for de neste fire hypotesene. Det var også forventet å finne støtte for dette i forhold til tidligere forskning (Cropanzano & Mitchell, 2005; Kuvaas et al., 2017; Colquitt et al., 2013; Meyer et al., 2002).

Indre motivasjon som modererende faktor

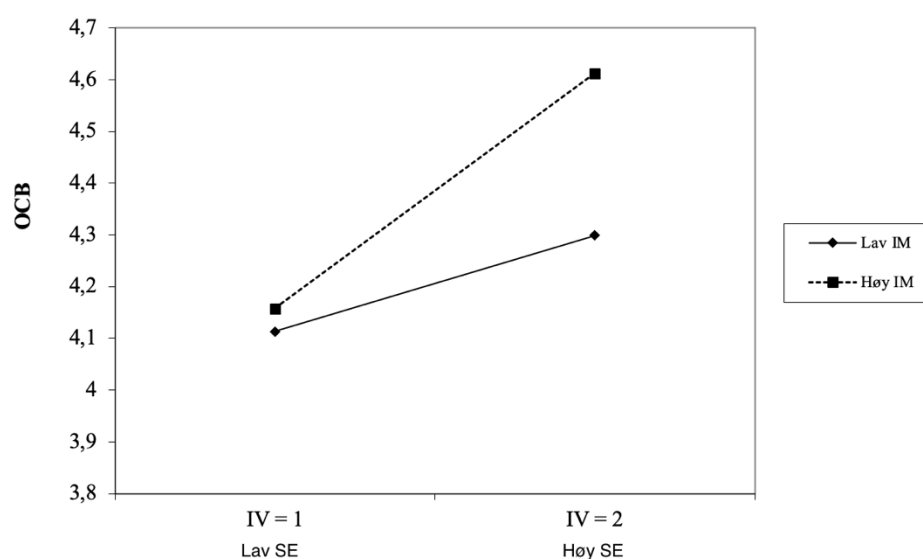
Hypotese a1

Av korrelasjonsanalysen fant vi positiv sammenheng mellom sosial bytterelasjon og indre motivasjon. I tillegg var det positiv sammenheng mellom ekstrarolleatferd og indre motivasjon. Videre i regresjonsanalysen bekreftes hypotese a1 om at indre motivasjon styrker sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd og fungerer som en moderator. Riketta (2002) fant i sin metaanalyse en sammenheng mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd. Han begrunnet sammenhengen med prososial motivasjon og at dette var en av grunnene til at ekstrarolleatferd hadde sterkere sammenheng med effektiv organisasjonsforpliktelse enn arbeidsprestasjoner. Vi har i vårt tilfelle funnet moderatoren indre motivasjon, ikke prososial motivasjon. Vi forventet å finne at prososial motivasjon også var en moderator for sammenhengen, men det gjorde vi ikke. En vil tenke seg at prososial motivasjon

er mer naturlig å kombinere med ekstrarolleatferd da motivasjonen bunner i å hjelpe andre, teamet eller avdelingen (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Dermed utøver man atferd utenfor stillingsbeskrivelsen. Samtidig handler indre motivasjon også om å gjøre noe fordi du liker arbeidet og arbeidsplassen (Kuvaas & Dysvik, 2020). Da blir det også logisk at ved høy sosial bytterelasjon og indre motivasjon utøves det mer ekstrarolleatferd nettopp fordi man liker det man gjør og det er ikke noe problem å bidra litt ekstra. Dette kommer frem i *Graf 1: SEOCBIM*.

Graf 1: SEOCBIM



I denne grafen viser moderatoren indre motivasjon i sammenhengen mellom høy og lav sosial bytterelasjon og hvordan den påvirker grad av ekstrarolleatferd. SE=sosial bytterelasjon, IM=indre motivasjon, OCB=ekstrarolleatferd. I IV=1 ser vi at ved lav opplevd sosial bytterelasjon utgjør det ikke stor forskjell mellom de med lav og høy indre motivasjon i forhold til hvor mye ekstrarolleatferd de utøver. Mens i IV=2 kommer det tydelig frem at indre motivasjon er en moderator for sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd. Her er det stor forskjell i utøvelse av ekstrarolleatferd hos de som opplever lav eller høy indre motivasjon. Indre motivasjon er en sterkere moderator for sammenhengen for de med opplevd høy sosial bytterelasjon til arbeidsplassen. Grafen kan tolkes dit at for de med høy sosial bytterelasjon er indre motivasjon viktig for å utøve ekstrarolleatferd.

Grafen viser at det er en positiv sammenheng uavhengig om du opplever høy eller lav sosial bytterelasjon, noe som forteller oss at indre motivasjon påvirker styrken på sammenhengen mellom den uavhengige variabelen og den avhengige variabelen slik at ved ulike nivå av moderator gjør at styrken på sammenhengen varierer.

Hypotese b1

Av korrelasjonsanalysen fant vi positiv sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og indre motivasjon. Og som tidligere nevnt, mellom sosial bytterelasjon og indre motivasjon. Mens regresjonsanalysen viser ikke funn av at indre motivasjon fungerer som en moderator på sosiale bytterelasjon og arbeidsprestasjoner. Hypotese b1 får vi ikke støtte for.

Prosocial motivasjon som modererende faktor

I hypotesene ovenfor fant vi signifikant sammenheng mellom uavhengig variabel og moderatoren *indre motivasjon*. For de to hypotesene under finner vi ingen signifikant sammenheng mellom uavhengig variabel og moderatoren *prosocial motivasjon*.

Hypotese a2

Av korrelasjonsanalysen finner vi positiv sammenheng mellom prososial motivasjon og ekstrarolleatferd. Videre i regresjonsanalysen får vi ikke støtte for hypotesen vår om at prososial motivasjon fungerer som en moderator for sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd.

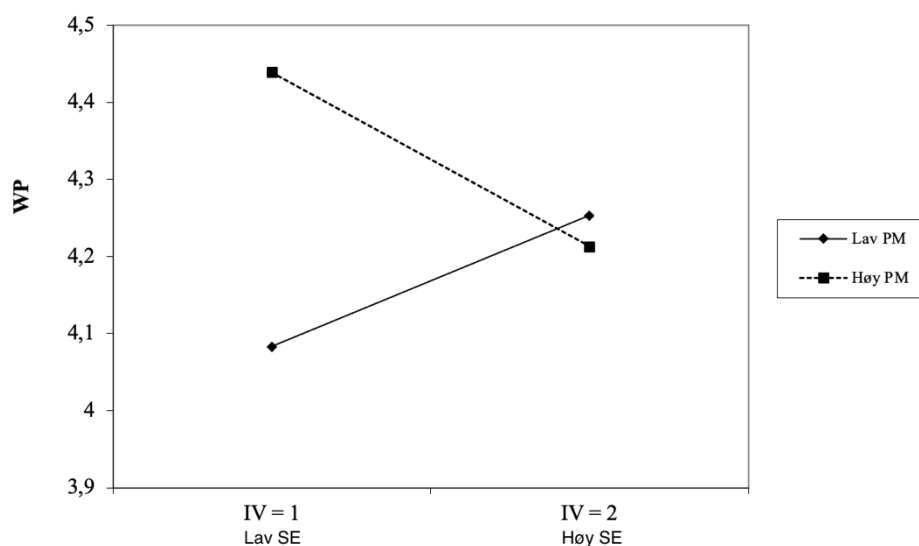
Hypotese b2

Av korrelasjonsanalysen finner vi positiv sammenheng mellom arbeidsprestasjoner og prososial motivasjon. Videre i regresjonsanalysen får vi delvis bekreftet vår hypotese. Prosocial motivasjon fungerer som en moderator i

sammenhengen mellom sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner, men den er negativ, ikke positiv som vi trodde.

Resultatet fra regresjonsanalysen gir oss et noe overraskende funn for hypotese b2. Vi hadde i forkant av undersøkelsen sett for oss at PM=prososial motivasjon skulle være en positiv moderator i forholdet mellom SE= sosial bytterelasjon og WP= arbeidsprestasjoner. Det vi derimot ser og som motstrider vår hypotese er en negativt standardisert beta på -0.18. Dette forteller oss at for at de ansatte skal kunne utøve høyest mulig WP i sin organisasjon, må det enten foreligge høy PM og lav SE eller alternativt med noe lavere utfall; lav PM og høy SE. Vårt funn skiller seg ikke bare fra våre forventninger, men også fra tidligere forskning. Kuvaas og Dysvik (2009) fant i sin forskning en positiv sammenheng mellom SE=sosial bytterelasjon, PM=prososial motivasjon og WP= arbeidsprestasjoner. Ansatte som opplevde en positiv sosial bytterelasjon med sin arbeidsplass og innehar sterk prososial motivasjon er mer sannsynlig til å ønske å yte mer på arbeidsplassen.

Graf 2: SEWPPM



I Graf 2: SEWPPM ser vi samspillet i forholdet mellom SE= sosial bytterelasjon og WP= arbeidsinnsats, og hvordan dette påvirkes av en moderator som PM=prososial motivasjon. Vi observerer i IV=1 en markant forskjell på WP der den ansatte opplever lav grad av SE. Forskjellen ligger i den ansattes grad av PM. Lav PM og lav SE gir oss en lav WP. I IV=2 derimot ser vi at lav og høy PM

krysser hverandre og befinner seg betydelig nærmere hverandre enn i $IV=1$. I $IV=2$ ser vi at høy og lav PM får motsatt effekt. Altså at med høy PM og høy SE vil den ansatte utøve lavere WP enn ved lav PM med høy SE.

Kort oppsummert forteller denne grafen oss at hos den gjennomsnittlige ansatte i undersøkelsen, vil WP synke i takt med at SE og PM øker. Grafen i tabell 2 er det vi omtaler som en disordinal graf, det forteller oss at forholdet mellom variablene og moderatoren er ikke lineært. Grunner til at dette kan oppstå kan være flere, men det er størst sannsynlighet for at det er andre moderatører enn de vi har benyttet som påvirker valgene den ansatte tar når den svarer på spørsmålene i undersøkelsen. Dette kan sees i sammenheng med at ferdigheter og kunnskap også styrker sammenhengen mellom effektiv organisasjonsforpliktelse og arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020).

Begrensning av studien og videre forskning

Vi har valgt å bruke selvrappoterende data i undersøkelsen, som kan gi feil måling av data ved at de er individuelle subjektive oppfatninger.

Spørreundersøkelsen var en undersøkelse og ikke fordelt på flere sekvenser.

Hadde vi delt opp undersøkelsen kunne dette ha styrket validiteten på svarene fra respondentene da det blir vanskeligere å se sammenhenger mellom tematikken og “svare riktig”. Utvalget er lite, totalt 191 respondenter. I tillegg det er en homogen gruppe med noenlunde samme alder, geografisk område og utdanningsnivå. I tillegg et klart overtall av kvinner. Det vil være vanskelig å generalisere funnene våre basert på dette.

Det er blitt feil med målingene på arbeidsprestasjoner. Vi hadde opprinnelig målinger som gikk på både selvrappoterende arbeidsprestasjoner og selvrappoterende innsats og kvalitet. Disse har tre spørsmål til felles som ble fjernet i “innsats og kvalitet” for å slippe gjentakelse for respondentene. Innsats og kvalitet ble senere valgt bort fra oppgaven og skulle ikke være med i datasettet til SPSS og videre analyser, men sent i arbeidet med oppgaven ble det oppdaget at det var akkurat dette måleinstrumentet som ble tatt med, og ikke arbeidsprestasjoner. For det første er det feil måleinstrument og for det andre mangler det tre spørsmål. Vi hadde ikke tid til å skrive om oppgaven eller skrive

nye koder i SPSS da feilen ble oppdaget. Dette vil med stor sannsynlighet begrense validiteten på analysene og resultatene. Cronbach's Alpha på .777, som var laveste av reliabilitetsmålingene viser kanskje også dette, da dette var spørsmål som ville sett på «innsats og kvalitet».

I analysen fant vi signifikant sammenheng mellom indre motivasjon og alder. Det kunne vært interessant å se på om motivasjonstype, indre og prososiale, endrer seg over tid hos arbeidstakere. Det var også signifikante negative funn på sosial bytterelasjon og lederansvar, indre motivasjon og lederansvar og ekstrarolleatferd og lederansvar. Negativ korrelasjon betyr at høye verdier i den ene variabelen hører til lave verdier av den andre variabelen. Her var lederansvar fordelt på scorene ja=1 og nei=2. Så ledere scorer høyere på sosial bytterelasjon, indre motivasjon og ekstrarolleatferd. Dette ville ha vært interessant og undersøkt mer og testet hypotesen. I så fall kan det ha innvirkning på syn på hvordan arbeidsgivere ivaretar ledere, og kanskje en mulig konflikt mellom medarbeidere og leder, og om leder forventer det samme av medarbeidere.

Praktiske implikasjoner

I arbeidslivet vil vår undersøkelse være relevant for arbeidsgivere, ledere og HR-medarbeidere for å vite mer om sammenhengen mellom motivasjon, sosial bytterelasjon og utfallene det kan gi i forhold til ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner. Våre to grafer og forklaringer er enkle å forstå og gir ledere en tydelig pekepinn på hva de skal sette søkelys på for å drive effektiv ledelse. Det blir viktig å påpeke at vi ikke kan generalisere funnene våre.

KONKLUSJON

Vi håper at vi med denne oppgaven har klart å tydeliggjøre sammenhenger som er svært innviklet teoretisk da det er mye overlapping i teorier og fagbegrep. Et fagområde med et stort “edderkoppnett”, men likevel litt lite forskning på i forhold til mange andre fagfelt.

Vi kan konkludere med at denne undersøkelsen viser at nivåer på indre motivasjon vil skape endring og styrke i forholdet mellom sosial bytterelasjon og ekstrarolleatferd. For at arbeidstakere skal utøve mye ekstrarolleatferd må de ha høy grad av sosial bytterelasjon og indre motivasjon. Om ekstrarolleatferd i liten grad finnes i bedriften vil det være naturlig for ledere å kartlegge medarbeiderne sosiale bytterelasjon til bedringen og deres indre motivasjon.

Vi kan også konkludere med at det i denne undersøkelsen kommer frem at nivåer på prososial motivasjon vil skape endring i styrken på forholdet mellom sosial bytterelasjon og arbeidsprestasjoner. Det blir viktig å merke seg den negative påvirkningen prososial motivasjon har og at høy sosial bytterelasjon og høy prososial motivasjon ikke er det som fører til høyeste utfall av arbeidsprestasjoner. Det vil være naturlig å lete etter andre faktorer som spiller inn.

LITTERATURLISTE

- Bell, E., Harley, B. & Bryman, A. (2022). *Business research methods*. (6.utg). Oxford University Press.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A og Schynes, B (2014). If and when social and economic leader-member exchange relationship predict follower work effort: *The Journal*, 35 (8), 725-739. <https://doi.org/10.1108/LODJ-092012-0121>
- Clark, M. S., & Mills, J. (1979). Interpersonal attraction in exchange and communal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 12–24. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.12>
- Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 119-234. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. doi:10.1177/0149206305279602.
- Ryan, R.M, & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1) 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2: 335-362
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader–member exchanges: The buffering role of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1104–1120. <https://doi.org/10.1037/a0020578>
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Foa, U. G., & Foa, E. B. (1980). Resource theory: Interpersonal behavior as exchange. In K. J. Gergen & M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362 <https://doi.org/10.1002/job.322>

- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, vol. 25, No. 2, 161-178.
<https://doi.org/10.2307/2092623>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944. doi:10.1037/a0014391
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236
<https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees. *Economic and Industrial Democracy*, 32(2), 261-284.
doi:10.1177/0143831X10371990
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (4. utg.). Fagbokforlaget
- Kuvaas, B., Shore, L.M., Buch, R. & Dysvik, A. (2020) Social and economic exchange relationships and performance contingency: differential effects of variable pay and base pay. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(3), 408-431
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1350734>
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mills, J., & Clark, M. S. (1982). Exchange and communal relationships. *Review of Personality and Social Psychology*, 3: 121-144.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
<https://doi.org/10.2307/2393071>

- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. *Foundations for Organizational Science*. London: SAGE Publications.
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Perspective*, vol 13, No. 2.
<https://doi.org/10.5465/ame.1999.1899547>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. & Backrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26 (3), 513-563.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance. *Journal of organizational behavior*, 23(3), 257-266.
<https://doi.org/10.1002/job.141>
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867. <https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>
- Shore, L.M., Coyle-Shapiro, J.A.M. & Chang, C. (2018) Exchange in the employee-organization relationship. In D.S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Singangil (red.). *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology: Organizational psychology* (s. 499-536). Vol. 2, 2. utg. London: Sage reference
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>

VEDLEGG

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse

Alder

1. 20-30 år
2. 31-40 år
3. 41-50 år
4. 51-60 år
5. 60+ år

Kjønn:

1. Mann
2. Kvinne

År i bedriften:

1. 0 – 1 år
2. 2 – 3 år
3. 4 – 5 år
4. 6 – 7 år
5. 8 – 9 år
6. 10 år +

Høyeste utdanningsnivå

1. Ingen utdanning
2. Videregående utdanning
3. 1 – 2 år høyskole-/universitetsutdannelse
4. 3 – årig høyskole-/universitetsutdannelse
5. 4 år eller mer høyskole- /universitetsutdannelse

Har du lederansvar?

1. Ja
2. Nei

Prososial motivasjon

Prososial motivasjon	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Det gir meg energi å arbeide med oppgaver som kan være til nytte for andre					
Jeg liker å arbeide med oppgaver som kan være til nytte for andre					
Jeg foretrekker å arbeide med oppgaver som gjør at jeg kan gjøre noe godt for andre					
Jeg gjør mitt beste når jeg arbeider med en oppgave som bidrar til at andre får det bedre					
Det er viktig for meg å ha muligheten til å bruke min kompetanse til å gjøre noe som kan være til nytte for andre					

Ekstrarolle atferd

Ekstrarolle atferd	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret					
Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg					

Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min					
Jeg støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten					
Jeg involverer meg for at gruppen skal ha det best mulig					
Jeg hjelper andre i min gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene					
Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar					

Indre motivasjon

Indre motivasjon	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
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					

Sosiale vs. økonomiske bytteforhold

Sosiale vs. Økonomiske bytteforhold	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Den beste beskrivelsen av min arbeidssituasjon er at jeg gjør det jeg får betalt for					
Mitt forhold organisasjonen er upersonlig - jeg er lite følelsesmessig involvert i jobben min					
Jeg gjør kun en ekstrainsats for organisasjonen dersom jeg vet den vil gjøre noe ekstra for meg					
Jeg gjør det som kreves av meg, hovedsakelig fordi jeg får betalt for det					
Jeg bryr meg lite om hva organisasjon kan gjøre for meg på lengre sikt og er mest opptatt av hvordan den stiller opp akkurat nå					
Jeg er veldig nøye med at det er et samsvar mellom hva jeg gir og hva jeg får tilbake i mitt arbeidsforhold					

Mitt forhold til organisasjonen er hovedsakelig økonomisk basert, jeg jobber og de betaler					
Det eneste jeg egentlig forventer av organisasjonen er at jeg blir betalt for den innsatsen jeg legger ned i jobben					
Jeg jobber gjerne ekstra hardt i dag, for jeg er temmelig sikker på at organisasjonen kommer til å gjengjelde denne innsatsen etter hvert					
Jeg er bekymret for at alt det jeg har gjort for denne organisasjon aldri vil bli gjengjeldet (rev)					
Min relasjon til organisasjonen handler mye om gjensidig imøtekommenhet, noen ganger gir jeg mer enn jeg får og andre ganger får jeg mer enn jeg gir					
Selv om organisasjonen kanskje ikke alltid gir meg den anerkjennelsen jeg mener jeg fortjener, velger jeg allikevel å se stort på det fordi jeg på sikt nok får noe tilbake					
Mitt forhold til organisasjonen er basert på gjensidig tillit					
Organisasjonen min har investert mye i meg					
Jeg forsøker å bidra til å ivareta organisasjonens interesser fordi jeg stoler på at den vil ta godt vare på meg					
Jeg tror at den innsatsen jeg legger ned i jobben i dag vil					

være fordelaktig for min posisjon i organisasjonen på noe lengre sikt					
---	--	--	--	--	--

Selvrapportert arbeidsprestasjon (ikke med i datasettet i SPSS)

Selvrapportert arbeidsprestasjon	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig					
Arbeidet mitt er av ypperste kvalitet					
Jeg er svært opptatt av å gjøre en god innsats i jobben min					
Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min					
Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som et akseptabelt innsatsnivå					
Jeg presterer bedre enn hva som kan forventes					

Selvrapportert innsats og kvalitet

Selvrapportert innsats og kvalitet	Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
Jeg legger ofte inn ekstra innsats i jobben min					
Jeg står ofte på litt ekstra i travle perioder					

Jeg nøler sjeldent med å ta i et ekstra tak når det er behov for det					
Kvaliteten på arbeidet mitt er jevnt over på et høyt nivå					
Jeg presterer bedre enn det som kan forventes av en person i min type jobb					
Jeg leverer sjeldent fra meg en jobb før jeg er sikker på at kvaliteten på den holder et høyt nivå					
Andre i organisasjonen ser på det jeg leverer som typisk kvalitetsarbeid					