



Universitetet  
i Stavanger

**Er det sammenheng mellom *opplevelse av rettferdighet*  
knyttet til gjennomføring og resultat av HR-tiltaket;  
individuelle prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger - og  
ansattes *arbeidsinnsats, indre motivasjon, ekstrarolleatferd*  
*og stayingintention?***

**Av: Geir Danielsen**

**Solbakk i Strand, mai 2010**

***Masteroppgave i Serviceledelse***

**Universitetet i Stavanger**

## Forord

I løpet av dette Mastergradsstudiet har jeg vært så heldig å kunne bruke tid på å se enda nærmere på samspill og sammenhenger som gjelder arbeidstaker og arbeidsgiver. I alle årene jeg har vært i arbeidslivet har jeg i større og mindre grad reflektert over hva som gjør at samspill og samarbeid i en organisasjon over tid kan skifte fra svært godt til nokså dårlig. Mastergradsstudiet har gjort meg enda mer bevisst på at det er mange, og kompliserte, prosesser som går for seg parallelt i en organisasjon. Disse prosessene påvirkes både av indre og ytre faktorer.

Det har vært interessant å lære mer om ulike målstyringsverktøy, omdømmeutfordringer, ulike typer ledelse, service og salg, og ikke minst filosofi, identitet og samfunnskommunikasjon. "Verden" henger sammen. Hvordan virksomheter forholder seg til alle disse faktorene påvirker tjenesteytere – både ledelse og arbeidstakere – og i neste rekke tjenestemottakerne. For meg var det likevel ingen tvil om at studiebolken om filosofi og ledelse, samt Human resource vekket størst begeistring. Bård Kuvaas' stoff om menneskelige ressurser var særdeles interessant, - så interessant at denne Masteroppgaven må sies å ha hentet det viktigste stoffet og de viktigste premissene fra hans arbeider. Kuvaas har gjort metaundersøkelser innen dette området, det har derfor vært vanskelig å finne stoff hvor han ikke har gjort sine refleksjoner og funn. Derfor er det fra min side på sin plass å gi ham både kredit og honnør.

Elles vil jeg takke veileder Einar Marnburg for tålmodige og konstruktive innspill, samt et ekte og varmt engasjement. I Strand kommune har både rådmann Jon Ola Syrstad, personalsjef Mette Barkved Hansen og kvalitetsrådgiver Terje Ersland sett viktigheten av mer kunnskap innen dette området. De har på denne bakgrunn brukt tid og energi for å bidra til et godt resultat av undersøkelsen. Strand kommune har også gjort det mulig for meg å ta denne videreutdanningen. Veldig bra. De nærmeste - både kone og barn - fortjener takk for at de har akseptert at ektemann og far har vært delvis "utmeldt" av det pulserende familieliv for en stund. Håpet er at løsningen av oppgaven bidrar til kunnskap og innsikt som gjør at vi kan forbedre praksis, først og fremst i egen organisasjon.

Solbakk, mai 2010

*Geir Danielsen*

## Sammendrag

Hovedproblemstillingen jeg ønsket å finne ut av var om det finnes sammenhenger mellom opplevd rettferdighet ved lokale prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger og effektindikatorer; indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention. Med bakgrunn i analyse og drøftinger er *hovedfunnet i undersøkelsen at det ikke finnes tydelige og klare statistisk signifikante sammenhenger mellom rettferdighetsdimensjoner og effektdimensjoner.* (Det er dog en veldig svak sammenheng mellom opplevd rettferdighet - ved variabelen prosedyrerettferdighet – og til indre motivasjon.) Hovedfunnet viser dermed at de ansatte ser ut til å være like motiverte og klare for innsats, *selv* om de eventuelt har opplevd lavere grad av rettferdighet ved de individuelle prestasjonsbaserte lønnsforhandlingene. Flere studier<sup>1</sup> tyder imidlertid på at opplevelse av rettferdighet kan påvirke innsatsfaktorer i arbeidslivet. Derfor bør det gjennomføres flere undersøkelser, særlig i umiddelbar nærhet til tidspunktet for lokale lønnsforhandlinger, men også på senere tidspunkt. Siktemålet må være å teste ut om det finnes en utvikling over tid når det gjelder sammenhenger mellom opplevd rettferdighet ved lokale lønnsforhandlinger og effektdimensjoner.

Andre viktige sekundærfunn fra undersøkelsen er at det ikke ble påvist signifikante forskjeller på effektindikatorer mellom de som har fått lønnstillegg (vinnerne) og de som har søkt men ikke fått lønnstillegg (taperne). Helt konkret ser det ut for at *de som får lønnstillegg, ikke yter mer enn de som har søkt, men ikke fått lønnstillegg.* På bakgrunn av denne undersøkelsen, og andre studier, kan man derfor stille spørsmål ved effekten av individuelle prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger hvor form, kriterier og retningslinjer er tilsvarende vårt utvalg.

Et tredje viktig statistisk signifikant funn er at *de som søkte og ikke fikk lønnstillegg (taperne), har lavere grad av opplevd rettferdighet enn de som søkte og fikk lønnstillegg (vinnerne).* Mange ansatte bruker begrepet *urettferdighet*, i den åpne kommentardelen i spørreskjema, for å sette ord på denne forskjellen i opplevd virkelighet.

Et mindre viktig, men likevel interessant funn, som ikke relaterer seg til hovedproblemstillingen, er følgende: Gruppen som *ikke har deltatt* i lokale lønnsforhandlinger og som heller ikke har fått noe lønnstillegg, har signifikant lavere score på

---

<sup>1</sup> Colquitt (2000), Jones (2008), Cropanzano, Goldman og Folger (2003) samt Liao og Rupp (2005) i Dysvik og Kuvaas (2009)

de to effektdimensjonene *arbeidsinnsats* og *ekstrarolleatferd* enn de gruppene som har søkt og fått tillegg/ikke fått tillegg. Altså; de *ikke-deltakende* som *ikke* har fått noe tillegg, scorer faktisk lavere på disse effektdimensjonene enn de som søkte og fikk nei til lønnstillegg (taperne). Dette er et overraskende funn hvor det ikke er enkelt å finne noen åpenbare sammenhenger i undersøkelsen, eller i eksisterende teoristoff og tidligere studier.

Det er få kjente studier som undersøker sammenhenger mellom opplevd rettferdighet i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger og effektindikatorer; *indre motivasjon*, *arbeidsinnsats*, *ekstrarolleatferd* og *stayingintention*. Med bakgrunn i at dette er en studie med et visst eksplorativt preg, og at det også fins begrensninger i selve undersøkelsen, må man være forsiktig med å påberope seg en ekstern konklusjonsvaliditet. Selv om det framkommer statistisk signifikante funn, må det derfor foretas videre undersøkelser, gjerne som en replikasjon, før den eksterne gyldigheten eventuelt kan sies å være på plass. Longitudinelle studier vil gi innsikt om det fins ulike grader av sammenhenger på ulike tidspunkt mellom opplevd rettferdighet ved lokale lønnsforhandlinger og effektdimensjoner.

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b> .....	s 2
<b>1. INNLEDNING</b> .....	s 7
<b>2. PROBLEMSTILLING</b> .....	s 8
<b>3. TEORI</b> .....	s 11
3.1 INNLEDNING.....	s 11
3.2 YTRE OG INDRE MOTIVASJON – PRESTASJONSBASERTE BELØNNINGER OG YTELSER.....	s 12
3.3 MCGREGOR`S X/Y-TEORI .....	s 13
3.4 SOSIALE- VERSUS ØKONOMISKE BYTTETEORIER.....	s 16
3.5 RETTFERDIGHETSTEORIER – EN GJENNOMGANG AV RELEVANT TEORISTOFF .....	s 19
3.6 SAMMENFATNING AV TEORIGRUNNLAG.....	s 25
<b>4. MODELL</b> .....	s 25
<b>5. METODE</b> .....	s 29
5.1 VALG AV UNDERSØKELSESDSIGN.....	s 29
5.2 SØKING ETTER BEST MULIG UNDERSØKELSESDSIGN - UTARBEIDELSE AV SPØRRESKJEMA.....	s 31
5.3 SKALABRUK.....	s 33
5.4 VALIDITET OG RELIABILITET.....	s 35
5.5 UTVALG.....	s 38
5.6 PRAKTISK GJENNOMFØRING; INNHENTING AV DATA OG KLARGJØRING TIL ANALYSEDELEN.....	s 42
<b>6. ANALYSE</b> .....	s 43
6.1 DATABEHANDLING – INTRODUKSJON.....	s 43
6.2 DESKRIPTIV ANALYSE.....	s 45
6.3 UNDERSØKELSE AV SAMMENHENGER I MODELLEN.....	s 48
6.4 UNDERSØKELSE AV GRUPPER – TILDELT/IKKE TILDELT LØNNSTILLEGG.....	s 54
<b>7. DRØFTING OG KONKLUSJON</b> .....	s 58
7.1 DRØFTING - UNDERSØKELSEN.....	s 58
7.2 DRØFTING - HOVEDFUNN.....	s 59
7.3. KONKLUSJON.....	s 64

<b>8. ANBEFALINGER/IMPLIKASJONER.....</b>	<b>s 65</b>
<b>9. LITTERATUR.....</b>	<b>s 68</b>
<b>10. VEDLEGG .....</b>	<b>s 71</b>

## Figurliste

Figur 1: Undersøkellesmodell for hovedproblemsstilling.....	s 29
Figur 2: Eksempel på skalabruk i spørreundersøkelse.....	s 34
Figur 3: Tabell - Crohnbach`s Alfa de ulike variablene.....	s 37
Figur 4: Oversikt utvalgsramme .....	s 38-39
Figur 5: Oversikt deskriptive data – de ulike variablene.....	s 45
Figur 6: Deskriptive data – økonomisk handlefrihet.....	s 48
Figur 7: Oppsett for ”kjøring” i SPSS - årsaksvariabler mot indre motivasjon .....	s 49
Figur 8: Oppsett for ”kjøring” i SPSS – årsaksvariabler + indre motivasjon mot arbeidsinnsats .....	s 50
Figur 9: Modell – som viser tallverdier i regresjonsanalyse for interaksjonsrettferdighet .....	s 51
Figur 10: Modell – som viser tallverdier i regresjonsanalyse for prosedyrerettferdighet .....	s 52
Figur 11: Modell – som viser tallverdier i regresjonsanalyse for distributiv rettferdighet .....	s 53
Figur 12: Gjennomsnitt effektvariabler – vinnere, tapere og ikke deltatt .....	s 55
Figur 13: Gjennomsnitt årsaksvariabler – vinnere, tapere og ikke deltatt .....	s 57

# 1. Innledning

Det siste tiåret har man sett en dreining i retning av en enda større vektlegging av ulike individuelle prestasjonsbaserte lønssystemer. Utviklingen tyder på at flere og flere virksomheter ukritisk går inn på en slik praksis med varierende grad av bruk av prestasjonsbelønninger. I den private sektoren synes det som man i lengre tid har hatt større tro på at avlønningen skal avspeile innsatsen, og man har på sett og vis akseptert at "dette fungerer godt". Kuvaas (2008)<sup>2</sup> hevder at det i prestisjetunge tidsskrift hevdes at arbeidstakere blir sett på som nyttemaksimerende, egeninteressedrevne og opportunistiske, og at dette er blitt kanoniske grunnantakelser både innen økonomifaget og innen atferdsforskningen. Det blir videre påpekt at dersom dette fortsetter å bli en grunnsannhet, så vil både ledere og ansatte etter hvert *oppfylle* disse antakelsene om hva som skal til for å "lykkes" i den aktuelle virksomheten. Både ledere og andre ansatte blir faktisk dyktigere i å følge sin egen interesse, og man gjør dette fordi man har etablert en kultur hvor en slik agenda og oppførsel blir betraktet som helt legitim.

I Norge har bruken av ulike former for prestasjonslønn økt med femten prosentpoeng fra 1997 til 2003<sup>3</sup>. Personalsjefen i vår kommune erfarer at også den kommunale sektor i løpet av de siste årene har beveget seg tydelig i retning av større bruk av prestasjonslønn ved lokale lønnsforhandlinger. I kommunesektoren består lønnsdannelsen av en blanding av sentrale og lokale oppgjør. De sentrale forhandlingene avgjør hvilke grupper som skal få tillegg, og hvor mye tillegget skal være i kroner og øre. I de lokale lønnsforhandlingene legger man prestasjonsbaserte vurderinger, men også kompetansekrav, til grunn for eventuelle lønnsforhøyelser.

Jeg har fått anledning til å "studere" gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger på nært hold i fra ulike lederposisjoner i Strand kommune helt siden 1987. Fra høsten 2008 har jeg vært rektor på Tau skole som er en barneskole med 350 elever (1-7 trinn), og med om lag 50 tilsatte. Ingen i Strand kommune vil bestride at det brukes utrolig mange arbeidstimer for å tilrettelegge, evaluere og gjennomføre lokale lønnsforhandlinger. Ansatte setter av tid for å drøfte kriterier og prosedyrer, - det samme gjør en stor del av rådmannens stab. Og virksomhetsledere blir involvert i tidkrevende vurderinger av de enkelte arbeidstakerne.

---

<sup>2</sup> Ferraro, Pfeffer og Sutton (2005) i Kuvaas (2008)

<sup>3</sup> Barth, Bratsberg, Hægeland & Raaum (2005) i Kuvaas (2008)



I godt selskap med andre, har vår kommuneorganisasjon til nå ikke sørget for å sette i gang en systematisk tilbakemelding på hvordan de lokale lønnsforhandlingene blir oppfattet, og hvilken ”virkning” de har på organisasjonen. Ledelsen i kommunen er gjennom denne spørreundersøkelsen derfor interessert i å få mer eksakt viten slik at Strand kommune (eventuelt) kan endre, og forbedre, retningslinjer og prosedyrer for lokale lønnsforhandlinger innen den rammen KS setter. Men i en Masteroppgave av denne karakter, er det også riktig å søke kunnskap og innsikt som er mer allmenngyldig, og som strekker seg utover den aktuelle organisasjonen hvor undersøkelsen finner sted.

Ledelsen i Strand kommune har vært direkte involvert i beskrivelse av nå-situasjonen – altså hvordan vi mener å oppleve virkninger av de lokale lønnsforhandlingene. Derfor er hovedsiktemålet for oppgaven/undersøkelsen godt forankret hos øverste ledelse.

I oppgaven skrives det ofte ”vår undersøkelse”. Dette refererer seg til det faktum at studien foregår i egen organisasjon hvor kommunens ledelse har engasjert seg i gjennomføringen. I deler av oppgaveløsningen føles det derfor mest naturlig å bruke ”vår undersøkelse” selv om det er undertegnede som gjør arbeidet og må stå inne for det faglige resultatet.

## 2. Problemstilling

Hva har ”ledet fram til aktuell problemstilling” for denne oppgaven? Svaret følger nedenunder med en kort gjennomgang av de viktigste faglige innsiktene - og en introduksjon til teoristoff (litteratur) - som har påvirket valget av dette mastergradsarbeidet. Det trekkes også linjer fra teoristoffet til kommunen som arbeidssted, hvilket gir bedre innblikk i mitt valg av problemstilling.

Lesning av boka til Bård Kuvaas ”*Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*” forsterket en allerede gryende interesse for å se nærmere på HR-tiltaket; lokale lønnsforhandlinger. Det var ord som *evidensbasert ledelse*, *McGregors teori x/y* og *kontrollorienterte- og forpliktelsesbaserte HR-tiltak* som særlig fanget min interesse.

Kuvaas<sup>4</sup> er inspirert av Pfeffer og Sutton<sup>5</sup> når han påpeker at HR-tiltakene i en organisasjon bør være basert på evidensbasert ”beste praksis”, de bør ha samme ideologiske forankring, og de bør følgelig ”dra” i samme retning. Med utgangspunkt i McGregors x /y-teori skiller han

---

<sup>4</sup> Kuvaas (2008)

<sup>5</sup> Pfeffer og Sutton (2006)

mellom *kontrollorienterte HR-tiltak* og *forpliktelsesorienterte HR-tiltak*, hvor de *kontrollorienterte* HR-tiltakene baserer seg mest på ytre motivasjon (som prestasjonslønn), bonuser, frynsegoder og forfremmelser. Mens ved gjennomføring av *forpliktelsesbaserte* HR-tiltak søker man å utvikle medarbeidernes ansvarsfølelse, man tror at de ansatte liker å utvikle sine ferdigheter, og man tør satse på at arbeidstakerne blir indre motivert ved å gjøre en god jobb. Når denne ideologien ligger til grunn satser man ikke på ytre stimuli som individuelle prestasjonsbaserte lønnsavtaler. Man gjør videre liten bruk av kontrolltiltak, men snarere en utstrakt bruk av delegering.<sup>6</sup>

Det er viktig for meg å påpeke at særlig denne forståelsesrammen med x/y-teori, samt Kuvaas' sterke vektlegging av evidensbasert HRM, har ført til at jeg i løpet av Masterstudiet på sett og vis har blitt "tvunget" til å tenke kritisk i gjennom Strand kommune sin praksis innen disse områdene. I løpet av alle de årene jeg har vært tilsatt i Strand kommune har jeg også fått god anledning til å reflektere over hva ledelsen i de ulike tidsperiodene har ansett å være "beste praksis". Pfeffer & Sutton<sup>7</sup> hevder at alt for mange organisasjoner tar i bruk en rekke HR-tiltak uten å være sikre på om disse faktisk virker. Forfatterne mener at organisasjonene tar i bruk HR-tiltak som enten er feil, ufullstendige eller som også fører til ineffektivitet. I tidligere overganger med ny øverste leder for vår organisasjon har det ofte blitt ganske tydelig at ideologier skiftes ut. Det som tidligere var "beste praksis", er blitt gammelmodig og ikke funksjonelt nok, for kanskje å dukke opp på et senere tidspunkt i en litt annen forkledning. Et gjennomgående trekk, mener jeg, er at endringene ikke har fått noen videre begrunnelse i evidensbaserte tilnærminger. Man innfører noe man *tror* fungerer, - eller man *håper* at det fungerer. Eller - man tar etter det andre større, og "flinkere", bedrifter gjør. For Strand kommune sin del kan vi ikke hevde at alle våre tiltak er, eller har vært, evidensbaserte. Det er likevel i verksatt tiltak som har fungert – og fungerer – meget bra. Men både ledelse og ansatte er klar over at det finnes rom for forbedringer.

Når det gjelder annen litteratur som har bidratt til valg av tema for Masteroppgave, er det naturlig å ta med *rettferdighetsteorier*, i særdeleshet Colquitt (2001). Videre har litteratur om *sosiale bytteteorier* gitt inspirasjon og vektige bidrag til en større faglig innsikt i prosesser innad i organisasjoner. Faglitteratur hentet fra både rettferdighetsteorier og sosiale bytteteorier kan betegnes som fundament denne Masteroppgaven hviler på.

---

<sup>6</sup> Kuvaas (2008)

<sup>7</sup> Pfeffer og Sutton (2006)

Kommunen har et utall av tjenester å yte. Alle innbyggerne i kommunen er avhengig av at tjenesteytingen skal fungere godt. Og det er derfor et særdeles viktig anliggende at man får best, mulig tjenester ut av antall brukte skattekroner. Da har man ikke råd å gamble med store ressurskrevende lønnsforhandlingsprosjekt. Vi må vite at tiltakene virker!

Med bakgrunn i (forhåpentlig) større innsikt innen HR-området, og med kunnskap og erfaring innen egen organisasjon, har det således vokst fram et ønske hos meg om å se nærmere på hvordan lokale lønnsforhandlinger påvirker vår virksomhet. Målet for denne Masteroppgaven er derfor å søke mer eksakt viten om hvordan de ansatte faktisk opplever de lokale lønnsforhandlingene mht rettferdighetsopplevelse, - og videre om denne opplevelsen påvirker deres innstilling og motivasjon i forhold til utførelse av jobben.

Det må understrekes at hovedproblemstillingen i denne undersøkelsen er å se nærmere på sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og effektdimensjonene, - det er her hovedfokuset i Masteroppgaven ligger. De andre problemstillingene som undersøkelsen med tilhørende analyser søker å gi svar på, betraktes som sekundære.

### **Hovedproblemstilling**

Er det sammenheng mellom rettferdighetsopplevelser knyttet til gjennomføring og resultat av individuelle prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger og ansattes innsats, indre motivasjon, ekstrarolleatferd og stayingintention?

Om det finnes sammenhenger, - er spørsmålet likevel om slike sammenhenger varer ved. Finnes slike sammenhenger i organisasjonen nesten halvannet år etter gjennomføring og resultat av lokale lønnsforhandlinger (lokale forhandlinger oktober 2008 og spørreundersøkelse mars 2010)? Eller kan det være at eventuelle sammenhenger har forsvunnet, eller blitt dempet ned i løpet av denne tidsperioden? I denne Masteroppgaven er det bare aktuelt å måle sammenhenger på det gitte tidspunktet mars 2010. Derfor er det umulig å si noe om en eventuell utvikling. Her ligger en klar begrensning i oppgaven.

### **Andre sekundære problemstillinger:**

Jeg vil se nærmere på om den ytre belønningen i form av tildelt lønnstillegg har noen innvirkning på effektdimensjoner og rettferdighetsoppfatninger. Vil man finne forskjeller

mellom de som *ikke får lønnstillegg* og de som *får lønnstillegg*? Andre interessante tilleggsspørsmål jeg vil se nærmere på er: Hva med de som ikke er interessert nok til å søke om lønnstillegg – hvordan er deres oppfatning av arbeidsinnsats, indre motivasjon, ekstrarolleatferd og stayingintention? Er opplevelsene av rettferdighet forskjellige?

## 3. Teori

### 3.1 Innledning

Jeg vil i det følgende søke å beskrive det teoretiske rammeverket for denne oppgaven. Først av alt ønsker jeg å se nærmere på McGregor`s teori x/y. Den utgjør del av det ytre rammeverket jeg bruker for å beskrive deler av virkeligheten. McGregor`s x/y teori passer naturlig inn med sosiale bytteteorier. Selve spørreundersøkelsen er del av Colquitt`s<sup>8</sup> framstilling av rettferdighetsteori. Undersøkelsen har flere ulike dimensjoner som synliggjøres i en spørreskala, som kan nyttes for å måle opplevelsen av rettferdighet i organisasjoner. I teoridelen er det er de sosiale bytteteoriene med rettferdighetsteori som danner hovedgrunnlaget for modellen.

Denne teoretiske delen er strukturert slik:

3.2: *Ytre og indre motivasjon – prestasjonsbaserte belønninger og ytelser*

3.3: *X/Y-teori*, - en gjennomgang av McGregor`s x/y-teori for å vise hvordan denne tenkningen kan gi nyttige perspektiv på effektene (jobbytelsler og produktivitet) av opplevelse av rettferdighet.

3.4: *Sosiale- versus økonomiske bytteteorier*, - en gjennomgang av hovedlinjer som gjelder disse teoriene, samt anvendelse i forhold til vårt tema.

3.5: *Rettferdighetsteorier*, - en gjennomgang av relevant teoristoff, - dette teoristoffet er aller mest ”to the point” sett i forhold til hva som er selve hovedproblemstillingen i denne Masteroppgaven.

3.6: *Sammenfatning av teorigrunnlag*, - kort oppsummering og sammenfatning av teorier som danner grunnlag for modellen som presenteres i neste kapittel.

---

<sup>8</sup> Colquitt (2001)

### 3.2 Ytre og indre motivasjon - prestasjonsbaserte belønninger og ytelser

*Ytre motivasjon* kan man i henhold til Kuvaas<sup>9</sup> betrakte som drivkrefter som tilkjennegis ved ytre belønninger som lønn, bonuser, frynsegoder eller forfremmelse. Dersom man bruker direkte incentiver i arbeidslivet slik som lønn og bonuser, så er det for å få ansatte til å yte noe ekstra. Man mener da at de ytre belønningene skal medvirke til at ansatte skal jobbe hardere, yte mer og kanskje ta på seg oppgaver de ellers ikke ville gjort. Man betrakter således ikke jobben i seg selv til å være hovedmotivationskilden, - det er snarere de ytre belønningene.

*Indre motivasjon* derimot baserer seg på atferd som er utført fordi de ansatte lar seg drive av krefter med basis i indre belønninger som glede over vel utført arbeid, interesse og engasjement for "saken"<sup>10</sup>. Man er mest interessert i å gjøre en god jobb fordi det gir den største tilfredsstillelsen. Spørsmålet om hva vi får for jobben i kroner og øre vil være viktig, - men dette spørsmålet blir ikke *det* viktigste.

Flere studier peker i retning av at indre motivasjon er mer effektivt enn ytre motivasjon for sammensatte oppgaver hvor man trenger både kunnskap, innsikt, læring, kvalitet og hvor man ønsker å utvikle et kreativt miljø<sup>11</sup>. Det synes videre klart at ytre motivasjon er best egnet til enkle arbeidsoppgaver som i utgangspunktet ikke er så sammensatte og krevende. Kuvaas<sup>12</sup> peker på at man for slike jobber kan kjøpe seg medgjørighet ved å bruke prestasjonsbaserte incentiver. Det er imidlertid usikkert hvor lang effekt slike ytre belønninger har. Thomas<sup>13</sup> hevder at i mange kunnskapsbedrifter så er slike ytre belønningssystemer ikke tilstrekkelige. Disse bedriftene leter etter medarbeidere som kan jobbe selvstendig og engasjert, og som holder "motoren i gang" selv. Man trenger derfor ansatte som brenner for jobben og for arbeidsoppgavene. Indre motivasjonen blir på denne bakgrunn et "must" i de fleste kunnskapsbedrifter. Dersom denne indre motivasjonen ikke er tilstede hos de ansatte, blir det vanskelig å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte.

I en sammenlignende studie i to enheter i et norsk konsern fant Kuvaas<sup>14</sup> at ansatte i den ene enheten med innslag av individuelle prestasjonskriterier, oppfattet belønningssystemet som

---

<sup>9</sup> Kuvaas (2005)

<sup>10</sup> Ibid

<sup>11</sup> Amabile (1998), Beer og Cannon (2004) Deci et al. (1999) m. fl. i Kuvaas (2005)

<sup>12</sup> Kuvaas (2005 s. 34)

<sup>13</sup> Thomas (2002) i Kuvaas (2005)

<sup>14</sup> Kuvaas (2008)

vesentlig mindre rettferdig både når det gjaldt kriterier og utfall, enn ansatte i den andre enheten med mer kollektivt baserte belønningssystemer. Han påpeker videre at virksomheten brukte penger både til utvikling, administrasjon og utbetaling av belønning, med mer misfornøyde ansatte som resultat.

Vi skal helt til slutt i dette avsnittet kort nevne at det også finnes studier som tyder på at den indre motivasjonen blir redusert dersom man innfører sterke ytre belønninger<sup>15</sup>. Deci et al (1999) viser til oversiktsanalyser av 128 studier hvor materielle goder resulterer i at mottakernes indre motivasjon for tidligere, i seg selv motiverende oppgaver, blir redusert. På den annen side viser samme studie at verbale ytre belønninger øker den indre motivasjonen. En annen sak er om det er riktig å kalle dette for en ytre belønning, man kan vel snarere betrakte positive verbale utsagn som en viktig del av det å bygge langsiktige sosiale relasjoner i bedriften.

### 3.3 McGregor`s x/y-teori

Kopelman, Richard, Prottas og Davis (2008)<sup>16</sup> hevder at

”Douglas McGregor`s landmark book, *The Human Side of Enterprise* (1960), changed the path of management thinking and practice. Questioning some of the fundamental assumptions about human behaviour in organizations, he outlined a new role for managers: rather than commanding and controlling subordinates, managers should assist them in reaching their full potential.”

Kopelman et al.<sup>17</sup> påpeker videre at relanseringen av McGregor`s bok i 1985 har ført til at hovedidèene hans er blitt til ”tidløse sannheter”. Det blir også hevdet at den har ført til et paradigmeskifte hvor det menneskelige potensialet og den menneskelige vekst er løftet fram og tydeliggjort på en særlig måte.

McGregor delte inn ledere i to typer<sup>18</sup>:

#### **Type y-ledere**

som antar at de ansatte ønsker å bidra med idèer og forslag for å forbedre effektivitet og kvalitet i organisasjonen. Type y-ledere har videre et syn på at ansatte liker å gjøre en god

---

<sup>15</sup> Deci (1971) og (1999) i Kuvaas (2005)

<sup>16</sup> Kopelman, Richard, Prottas og Davis (2008 s. 1)

<sup>17</sup> Ibid

<sup>18</sup> Kuvaas (2008 s. 17-20)

jobb, at de gjerne deltar frivillig i arbeid som tar sikte på forbedringer i bedriften, og at de ønsker å øke sine kunnskaper og ferdigheter.

Myk HRM (Human Resource Management), eller *forpliktelsesbasert HRM*<sup>19</sup>, tar utgangspunkt i at de ansatte oppfører seg i tråd med type-y tenkningen. Man ser for seg at det er mulig å lede de ansatte ved i størst mulig grad å sørge for indre motiverende jobbspogaver. Denne type HRM tar videre sikte på å styrke de psykologiske båndene mellom ledelse og ansatte slik at de ansatte ønsker å gjøre en ekstra innsats. I tråd med denne tenkningen søker virksomheter å stimulere til videre innsats gjennom kollektive belønningssystemer da disse skaper vi-følelse, lojalitet og engasjement. Delegering av ansvar og stor grad av autonomi i jobben er faktorer som står sentralt innen forpliktelsesbasert HRM.

Når vi skal søke å beskrive hva som er grunnleggende tenkning innen myk (forpliktelsesbasert) HRM, og hva som ligger implisitt i tenkningen om type y-ledelse, ser man at *indre motivasjon* er en av de viktigste faktorene. Type y-ledere legger vinn på å stimulere til atferd i organisasjonen som utføres med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag. Man mener at det er engasjementet for å ”få til noe”, utføre jobben slik at det blir resultater, som driver de ansatte til å gjøre sitt beste. Når den indre motivasjonen er stor, ligger det også til rette for å identifisere seg med organisasjonen slik at man som ansatt ønsker å ”overoppfylle” arbeidskontrakten. Dersom organisasjoner og virksomheter på ulikt vis klarer å styrke denne indre motivasjonen blant sine medarbeidere, vil spørsmålet om hva man får som belønning for å utføre jobben være mindre viktig. Det er ikke vanskelig å se at en slik tenkning om indre motivasjon er i tråd med hovedlinjene innen de sosiale bytteteoriene som er nærmere beskrevet nedenunder.

### **Type x-ledere**

ser på sine ansatte som grunnleggende umotiverte, late, ute av stand til å lede seg selv og har lite å tilføre når det gjelder problemløsning i organisasjonen. Man har videre tanker om at de ansatte i første rekke drives av egeninteresse, at de misliker jobben og at de er mest opptatt av jobbsikkerhet.

---

<sup>19</sup> Kopelman et al. (2008)

Type x-ledere vil i hovedsak ta i bruk hard HRM (også benevnt som *økonomisk HRM* eller *kontrollorientert HRM*) hvor man prøver å få de ansatte til å gjøre en bedre jobb ved at virksomheten baserer seg på å fremme den *ytre motivasjonen*. I sin mest rendyrkede form vil man i arbeidslivet satse på å styrke den ytre motivasjonen ved å ta i bruk individuelle ytre belønninger som lønn, bonus, forfremmelse, akkord med mer. Innen denne type HRM legger man videre vekt på ordninger hvor det tas i bruk utstrakt grad av rapportering og kontrolltiltak. Delegering av ansvar og utvikling av kompetanse og ferdigheter kan derimot bli tillagt mindre vekt fordi man ikke tror at dette er særlig viktig.

Et av McGregor`s hovedpoeng var at han mente å se at type x-ledere oppførte seg mot sine ansatte på en slik måte at deres forventninger lett kunne bli selvoppfyllende profetier:<sup>20</sup> ”The manager who believes that people are inherently lazy and untrustworthy will treat employees in a manner that reflects these attitudes.” McGregor mente å observere at slike holdninger til ansatte førte til liten interesse og motivasjon for å gjøre en tilfredsstillende jobb. På den andre siden mente han å se at ledere som antar at medarbeiderne er til å stole på, og er verdt tillit, vil oppmuntre de ansatte slik at disse generelt sett gjør en større innsats for bedriften. McGregor (1957, 1967) observerte at noen virksomheter satte i gang tiltak med utstrakt bruk av desentralisering og delegasjon, deltakende og konsultative beslutningsprosesser, samt evaluering av utført arbeid. Forventningen var at disse virksomhetene etter hvert kunne fremvise bedre resultater. Dette var likevel ikke alltid tilfelle. Hovedforklaringen til at man delvis mislyktes var at tiltakene ble iverksatt i et type-x klima med type-x holdninger.

### **”Avrunding” av x/y-teori og tilnærming til oppgavens hovedfokus:**

Generelt sett er det riktig å si at kontrollorientert HRM med utgangspunkt i type-x tenkning har som mål å øke arbeidsprestasjoner ved hjelp av ytre styring og kontroll. Det er videre vanlig ved bruk av denne type HR-strategi å ta i bruk prestasjonsbasert belønning, formelle rutiner og ulike kontroll- og rapporteringstiltak. Det er nærliggende å anta at Strand kommune, tilliks med andre kommuner og offentlige virksomheter, har tatt i bruk prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger uten å reflektere særlig mye over hvilken ideologisk retning man da velger for HR-strategien. Er det riktig at man har mer tro på *ytre motivasjon* som virkemiddel i arbeidet med å få ansatte til å yte sitt beste – og/eller ”det lille ekstra” - eller har man kommet i skade for å velge en ideologi uten riktig helt å vite hva man har valgt?

---

<sup>20</sup> Kopelman et al. (2008 s. 2)



Slik jeg har opplevd organisasjonen Strand kommune, er det nærliggende å anta at et slikt ideologisk valg ikke har blitt gjort. Man har snarere valgt en ordning man tror fungerer godt, uten å være seg bevisst hvilken ideologisk retning man har begitt seg inn på.

### 3.4 Sosiale- versus økonomiske bytteteorier

Eisenberger<sup>21</sup> og hans kolleger foreslo at organisasjonsforpliktelse blir begrepsmessig mest tydeliggjort ved å betraktes som et sosialt bytteforhold hvor oppfattet organisasjonsstøtte representerer arbeidsgiversiden, og affektiv organisasjonsforpliktelse representerer arbeidstakersiden. Rousseau<sup>22</sup> ser på forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver som en psykologisk kontrakt, hvor organisasjonen forplikter seg overfor de ansatte på flere måter, og hvor de ansatte på sin side forplikter seg overfor organisasjonen.

Shore og Barksdale<sup>23</sup> identifiserte at når ansatte oppfattet høy gjensidig forpliktelse mellom arbeidstaker og arbeidsgiver så var turnoverintensjonen lavest, mens karriereplanlegging og affektiv organisasjonsforpliktelse høyest. På den annen side oppdaget de at turnoverintensjonen var høyest mens karriereplanlegging og affektiv organisasjonsforpliktelse var lavest når arbeidstakerforpliktelsen var høy og arbeidsgiversidens forpliktelser var moderat til lav. Tsui et al.<sup>24</sup> fant i sin studie at ”when both inducements and contributions were high, the highest performance and most positive attitudes were found among employees”. Begge disse studiene viser at det har stor verdi å forstå ”bytteforholdene” mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Et av de viktigste tema innen bytteteoriene er at arbeidstakere kan utvikle både sosioemosjonelle grunner for bytte tilliks med økonomiske grunner for bytte. *Sosiale bytteforhold (social exchange)* avhenger av tillit. Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale<sup>25</sup> mener at dette er den underliggende basis for et hvert sosialt bytteforhold; man utfører en tjeneste for en annen uten å være sikker på om dette blir gjengjeldt og i hvilken form. Videre er det avgjørende å kontinuerlig investere i relasjonen da dette er helt avgjørende for å sørge for at tilliten opprettholdes. Det sosiale bytteforholdet inneholder således både

---

<sup>21</sup> Eisenberger et al. (1990) og Eisenberger et al. (1986) i Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale (2006)

<sup>22</sup> Rousseau (1995) i Shore, Barksdale et al. (2006)

<sup>23</sup> Shore og Barksdale (1998) i Shore, Coyle-Shapiro, Chen og Tetrick (2009)

<sup>24</sup> Tsui, Pearce, Porter og Tripoli (1997) i Shore et al. (2006)

<sup>25</sup> Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale (2006)

følelser av forpliktelse og følelser som gjelder tillit. I dette bytteforholdet investerer man derfor i langsiktige forhold, og man er fullt klar over at man er gjensidig avhengige av hverandre; man gir og tar, og blir tatt vare på av organisasjonen. Forholdet kan også betraktes som en psykologisk kontrakt hvor gjensidighet er en grunnvoll.

*Økonomiske bytteforhold (economic exchange)* har ikke inkorporert de sosioemosjonelle faktorene. Her legger man vekt på de finansielle og mer håndfaste sidene i bytteforholdet. Shore et al.<sup>26</sup> påpeker at økonomiske bytteforhold ikke inneholder langsiktige perspektiv med høy grad av investering i det personlige forholdet. Grunntrekkene som gjelder i økonomiske bytteforhold er fokus på avgrensede økonomiske transaksjoner og andre finansielle bytteforhold som prestasjonsbasert lønn, bonuser, avansementmuligheter og andre goder.

Shore et al.<sup>27</sup> påviste i sin studie av økonomiske og sosiale relasjoner at det er sterke positive sammenhenger mellom det å oppleve relasjonen til organisasjonen som sosial, og opplevd organisatorisk støtte og affektiv organisasjonsforpliktelse. Den mest nærliggende tolkning er at de ansatte blir tatt godt vare på og gjort viktige. Da knyttes sosiale bånd og uuttalte (psykologiske) ”kontrakter” mellom arbeidstaker og arbeidsgiver inngås. Dette gjør at den ansatte gir sitt tilsvarende ved å leve ut en høy organisasjonsforpliktelse og lojalitet. Kuvaas<sup>28</sup> omtaler denne undersøkelsen til Shore et al. og påpeker at på den andre siden er det sterke negative sammenhenger mellom det å se på relasjonen til organisasjonen som økonomisk, og opplevd organisatorisk støtte og affektiv organisasjonsforpliktelse. Ansatte som opplever at relasjonen overfor virksomheten er mest preget av den gjensidige sosiale forpliktelsen, leverer bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd. Gjensidighet er således et grunnleggende begrep innen de sosiale bytteteorier. Det motsatte er tilfelle med de som opplever relasjonen som økonomisk, de leverer dårligere arbeidsprestasjoner og mindre ekstrarolleatferd. Det er videre en negativ sammenheng mellom opplevelsen av at relasjonen til organisasjonen er sosial, og det å komme for sent. Det er også en negativ sammenheng mellom opplevelse av relasjonen som sosial og til fravær fra jobben.

Ferraro, Pfeffer og Sutton<sup>29</sup> påpeker at selvsentrert oppførsel i jobbsammenheng er noe man har lært. Hvis organisasjonen behandler de ansatte som en ”vare” man kan kreve noe av, avvise og ikke investere i, da lærer de ansatte å tenke på seg selv. Ansatte i bedriften, og

---

<sup>26</sup> Shore et al. (2006)

<sup>27</sup> Ibid

<sup>28</sup> Kuvaas (2008)

<sup>29</sup> Ferraro, Pfeffer og Sutton (2005) i Dysvik og Kuvaas (2009)

midlertidige vikarer, vil da som en del av organisasjonskulturen, lære at det viktigste er å ta vare på seg selv og sine egne interesser. Altså en tydelig økonomisk basert relasjon. Da læres man opp til en type økonomisk relasjon som vi vet fungerer dårlig både med hensyn til indre motivasjon, stayingintention og generell arbeidsinnsats.

Dysvik og Kuvaas<sup>30</sup> har i en studie utvidet perspektivet fra en topartsrelasjon til en trepartsrelasjon hvor vikarers oppfatninger av hvordan virksomhetene de jobbet i investerte i de fast tilsatte medarbeiderne. Det viste seg at de vikarene som oppfattet at virksomheten investerte mye i sine medarbeidere, oppfattet at relasjonen var sosial mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Vikarer som oppfattet at organisasjonen investerte lite i sine medarbeidere oppfattet at relasjonen hadde karakter av å være mer økonomisk og transaksjonsorientert. De av vikarene som så på relasjonen som sosial, leverte bedre jobbprestasjoner enn de som så på relasjonen som økonomisk basert. Kuvaas<sup>31</sup> oppsummerer ved å si: ”Vi finner altså at selv for vikarer er sosiale relasjoner sentralt for å forutse arbeidsprestasjoner.” Forklaringen kan være så enkel som at når bedrifter makter å utvikle et varmt organisasjonsklima med gode sosiale relasjoner, så vil dette klimaet innvirke både på vikarer og andre midlertidig ansatte. Man erfarer at arbeidsgiveren kan man stole på og at samarbeid, informasjonsdeling og langsiktige tidsperspektiv er noe som ”sitter i veggene”. Følgene er at vikarene overtar den samme lojaliteten og de samme forpliktelsene overfor bedriften som de fast ansatte, og ønsker å gjøre en så god jobb som mulig.

*Oppsummering:* Sosiale bytteteorier viser oss denne sammenhengen: Organisasjonen forplikter seg overfor sine ansatte ved å stille opp og holde sine forpliktelser. Dette medfører at de ansatte på sin side er lojale mot organisasjonen; de har derfor mer ekstrarolleatferd og de ønsker å holde sine forpliktelser. Vi ser at den indre motivasjonen som ligger implisitt i disse bytteforholdene, er viktigere desto mer komplekse arbeidsoppgavene er fordi da er det vanskeligere å benytte seg av økonomiskbaserte transaksjoner. Man må heller bygge opp kompetanse hos medarbeiderne og ha tillit til at de gjør jobben, i stedet for å iverksette kontroll og ytre belønning. Vi ser også at de sosiale bytteteoriene gir sterke argumenter i retning av å satse på kollektive systemer som tilkjenner at organisasjonen investerer i medarbeiderne. Dette kan gjøres ved å vise at man satser både på opplæring og gjensidige sosiale ”kontrakter” som har en langsiktig orientering. Kortsiktige økonomiskbaserte

---

<sup>30</sup> Dysvik og Kuvaas (2009)

<sup>31</sup> Kuvaas (2008 s. 33)

bytteforhold hvor en tar i bruk prestasjonsbasert belønning har mindre effekt. I henhold til disse teoriene bør en heller utvikle langsiktige HR-tiltak som styrker den sosiale relasjonen. Etter min mening ser vi her tydelige paralleller til McGregors type-y tenkning og videre til en *forpliktelsesbasert* (myk) HRM.

### 3.5 Rettferdighetsteorier – en gjennomgang av relevant teoristoff

Rettferdighetsteori er tuftet på tenkningen som ligger til grunn for sosiale bytteteorier. Rettferdighetsteori viser til idèer om at mennesker persiperer hvor rettferdig de blir behandlet ved å sammenligne det de yter med det de får igjen<sup>32</sup>. Colquitt<sup>33</sup> poengterer at ansatte i organisasjoner blir utsatt for beslutninger som påvirker deres liv hver dag, det gjelder så vel økonomiske som sosioemosjonelle forhold. Et av de grunnleggende spørsmålene som alltid ligger der, enten helt åpenbart eller mer underliggende, lyder slik: *Er dette rettferdig?*

Huseman et al.<sup>34</sup> har påpekt at opplevelsen av rettferdighet varierer med mennesketype. De delte inn ansatte i tre ulike grupper: 1. *Benevolents* – er mennesker som trives best som ”givere”. De liker ikke å være for mye mottakere, og de liker heller ikke å stå i gjeld selv ikke i et sosialt bytteforhold. 2. *Entitleds* – er i motsatt enden av skalaen. De føler seg mest hjemme når de er mottakere i det sosiale bytteforholdet, og de har videre en tendens til å være opptatt av å maksimere eget utbytte. 3. *Equity sensitive* – disse menneskene faller midt mellom disse ytterpunktene. Ansatte som er ”equity” sensitive har en tydeligere preferanse for at det skal være lik fordeling mellom det de yter og det de får igjen. En rekke studier har vist at det faktisk er store forskjeller i opplevelse av rettferdighet og måten disse gruppene forholder seg til jobben (jobbytelsler). Forklaringen på forskjellene tar utgangspunkt i de ulike mennesketypene. Bing og Burroughs<sup>35</sup> har påvist at *Benevolents* har høyere score på jobbytelsler, organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet, samt lavere turnoverintensjon enn *Entitleds*. *Benevolents* legger mer vekt på indre faktorer, mens *Entitleds* i motsatt fall legger mer vekt på et ytre utbytte<sup>36</sup>. I modellen (og spørreundersøkelsen) som er presentert og brukt i denne Masteroppgaven, blir det ikke tatt hensyn til disse forskjellene i mennesketyper. Men det er nyttig å være klar over at disse ulike menneskelige orienteringene modererer svarene

---

<sup>32</sup> Adams (1965) i Shore, Strauss og Sy (2006)

<sup>33</sup> Colquitt (2001)

<sup>34</sup> Huseman, Hatfield og Miles (1985,1987) i Shore, Strauss og Sy (2006)

<sup>35</sup> Bing og Burroughs (2001) i Shore, Strauss og Sy (2006)

<sup>36</sup> Kickul og Lester (2001) i Shore, Strauss og Sy (2006)

som gis i undersøkelsen. Det er uansett ikke et tema å søke å få til en slik differensiering i vår undersøkelse. En slik differensiering ville kreve en helt annen type undersøkelse.

Det har vist seg svært vanskelig å få til en felles begrepsforståelse når det gjelder rettferdighetsoppfatninger i organisasjoner. Greenberg<sup>37</sup> påpekte at litteraturen som omhandler rettferdighet ”suffers from a need to unify similar phenomena”. Det synes likevel å være tre hoveddimensjoner som kan forklare rettferdighetsopplevelser i organisasjoner. Det er: *1. Distributiv rettferdighet 2. Prosedyrerettferdighet 3. Interaksjonsrettferdighet*

I det følgende vil jeg søke å forklare og innholdsfylle disse tre dimensjonene ved opplevd rettferdighet.

### *1. Distributiv rettferdighet*

Denne dimensjonen av rettferdighet har fokus på lik og rettferdig fordeling i samsvar med innsats og utbytte; min innsats og utbytte skal være likt den annen parts innsats og utbytte. Ytelsene overfor organisasjonen skal stå i rett forhold til eget utbytte, og det skal være ”likt for alle” når det gjelder vurderingene. Det er liten uenighet mellom forskere om denne forståelsen av distributiv rettferdighet<sup>38</sup>.

### *2. Prosedyrerettferdighet*

To av de mest sentrale elementene innen prosedyrerettferdighet er prosesskontroll og kontroll med beslutningene<sup>39</sup>. Leventhal og hans kolleger<sup>40</sup> vurderte prosedyrene opp mot ”real life”. Dersom prosedyrene ble overholdt, ble de betraktet som rettferdige. De påpekte at man må se på konsistensen, - altså om prosedyrene er holdbare på tvers av ulike typer folk, og på tvers av tid. Viktige spørsmål er om prosedyrene er fri for skjevheter (uhildet), og om de er nøyaktige slik at beslutninger blir tatt på grunnlag av nøyaktig informasjon. For å oppnå en høy score på opplevelse av prosedyrerettferdighet bør man legge opp til at det er muligheter for korrigering av beslutninger. En mest mulig rettferdig fordeling må også være underlagt aksepterte etiske og moralske standarder. Fra en relasjonell synsvinkel så er prosedyrerettferdighet en av nøkkelfaktorene for opplevd rettferdighet i en virksomhet. Dette begrunnes med at ansatte holder sammen ”levd liv” som gjelder bedriftens autoritetspersoner, og deres egen vilje og lyst til å etterleve regler og avgjørelser utarbeidet av virksomhetens kollegafellesskap.

---

<sup>37</sup> Greenberg (1990b) i Colquitt (2001)

<sup>38</sup> Colquitt (2001)

<sup>39</sup> Thibaut og Walker (1975) i Colquitt (2001)

<sup>40</sup> Leventhal (1980) i Colquitt (2001)

### 3. Interaksjonsrettferdighet

Kan deles inn i to dimensjoner: Mellommenneskelig rettferdighet og informasjonsrettferdighet. *Mellommenneskelig rettferdighet* består av aspekter som gjelder: ærlighet, høflighet, medfølelse, negative bemerkninger, respektløshet, lureri og invasjon av privatliv<sup>41</sup>. *Informasjonsrettferdighet* har blant annet fokus på hvorfor prosedyrene er utformet på den aktuelle måten? Er det blitt gitt en god nok informasjon om saken som ivaretar de viktigste aspektene? Hvorfor ble fordelingen av utbyttet/resultatet slik – er det gitt rimelige og fornuftige forklaringer?

Disse to dimensjonene i *interaksjonsrettferdighet* har i studier også vist seg å ha uavhengige effekter, det vil si at de ikke alltid blir oppfattet som en enhet (jfr. Greenberg<sup>42</sup>). I modellen som presenteres nedenunder velger jeg å betrakte mellommenneskelig rettferdighet og informasjonsrettferdighet som del av samme dimensjon. Folger og Bies<sup>43</sup> sine studier viste en høy korrelasjon mellom prosedyrerettferdighet og interaksjonsrettferdighet. Dette kommer også fram i Colquitt`s studie (2001), selv om han har valgt å fastholde en inndeling i 4 dimensjoner. Det er derfor ikke en opplagt sak å velge verken den ene eller andre inndeling. Det kan synes som om det er faktoranalysen i den enkelte studie, som gir ”fasiten” for inndeling i ”korrekte” dimensjoner av rettferdighetsopplevelse i den aktuelle konteksten... Welbourne et al.<sup>44</sup> påviste i en studie at det var svært høy korrelasjon mellom distributiv- og prosedyrerettferdighet. Sammenhengen var så sterk at det er grunn til å anta at mange oppfatter rettferdighetsbegrepet fra et en-faktors perspektiv. Cropanzano og Ambrose<sup>45</sup> følger opp ved å påpeke at prosedyrevurderinger er en del av utbytteopplevelsen. Derfor kan man betrakte det hele som en hendelse, hvor et perspektiv er prosess, og et annet perspektiv er utbytte. Mansour-Cole og Scott<sup>46</sup> endte opp med å kombinere prosedyre- og interaksjonsmålinger fordi det var så store korrelasjoner. Vi ser dermed at Greenbergs ord gjelder om at litteraturen og forskningen innen rettferdighetsteori lider av en mangel på enhetlige begrepsavklaringer.

---

<sup>41</sup> Greenberg (1993b) i Colquitt (2001)

<sup>42</sup> Ibid

<sup>43</sup> Folger and Bies (1989) i Colquitt (2001)

<sup>44</sup> Welbourne, Balkin og Gomez-Mejia (1995) i Colquitt (2001)

<sup>45</sup> Cropanzano and Ambrose (2001) i Colquitt (2001)

<sup>46</sup> Mansour-Cole and Scott (1998) i Colquitt (2000)

## **Rettfærdighetsoppfatninger og uproduktive arbeidsprestasjoner**

Det blir anslått at om lag 75% av de tilsatte i bedrifter og virksomheter i USA er innblandet enten i tyveri, sabotasje, ikke gyldig grunn for fravær eller vandalisme<sup>47</sup>. Dette beløper seg til kostnader i billionklassen. Andre mer subtile former for uønsket atferd koster også organisasjonene store summer. Uttrykket "counterproductive work behaviour" (oversatt til norsk i vår kontekst: uproduktiv atferd) beskriver oppførsel blant medarbeidere som står i motsetning til virksomhetens mål og interesser. Bennett og Robinson<sup>48</sup> har funnet støtte for sammenhenger mellom oppfattet urettferdighet og uproduktiv atferd. Man ser for seg at oppfattet urettferdighet av hvilken som helst type kan relatere seg til uproduktiv atferd fordi ansatte som føler seg urettferdig behandlet vil samarbeide mindre for å unngå utnyttelse<sup>49</sup>. Jones<sup>50</sup> fant også relativt sterke sammenhenger mellom urettferdighetsopplevelser og uproduktiv atferd. Den uproduktive atferden var direkte rettet mot det man oppfattet var kilden til urettferdigheten. Dersom det var lederen som ikke klarte å sørge for en mellommenneskelig rettfærdighet, ble den uproduktive atferden rettet direkte mot ham. Dersom det var organisasjonen ved sine prosedyrer som ble oppfattet å være urettferdig, ble uproduktiv atferd rettet mot organisasjonen. Han fant også at urettferdighetsopplevelser og ønsker om hevn var en delvis forklaring på uproduktiv atferd. Eksperimentelle studier av Cropanzano, Goldman and Folger<sup>51</sup> viste at ansatte prøver å utligne urettferdighet. Det kan skje uten at dette blir gjort helt åpenlyst, og denne "reparasjonen" skjer til og med i forhold til personer som ikke er en del av ens egen gruppe. Liao og Rupp<sup>52</sup> påviste videre at opplevd organisasjonsurettferdighet påvirker ikke bare de som blir oppfattet å være offer for urettferdighet, men opplevelsen påvirker også andre medarbeidere.

## **Prestasjonsbasert belønning og rettfærdighet**

Yperen, Bos og Graaff<sup>53</sup> har gjort tester på oppfattelse av belønninger og rettfærdighet basert på jobbprestasjoner på ene siden, og på jobbtype på den andre siden. Forskerne søkte å bruke deler av Rawls' tenkning "behind a veil of ignorance" som en hjelp for gjennomføring av testene. Man fant ut at når testpersonene skulle oppfatte *seg selv* som mottakere av prestasjonsbasert lønn, var rettfærdighetsopplevelsen av denne belønningsformen helt ok så

---

<sup>47</sup> Harper (1990) i Jones (2008)

<sup>48</sup> Bennet and Robinson (2003) i Jones (2008)

<sup>49</sup> Lind (2001) i (Jones 2008)

<sup>50</sup> Jones (2008)

<sup>51</sup> Cropanzano, Goldman and Folger (2003) i Dysvik og Kuvaas (2009)

<sup>52</sup> Liao og Rupp (2005) i Dysvik og Kuvaas (2009)

<sup>53</sup> Yperen, Bos og Graaff (2005)

lenge man anså seg å kunne utføre jobben bedre enn kollegaene (og derfor kunne motta mer lønn enn dem)... Derav den noe retoriske engelske overskriften i artikkelen: "Performance-based pay is fair, particularly when I perform better..." I rollen der man skulle se seg selv som *fordeler* av lønn, var rettferdighetsoppfatningene mer likelig fordelt mellom prestasjonsbasert- og jobbtype-basert avlønning. De sosiale- og økonomiske bytteteoriene har som grunnpremiss at det skal være gjensidighet. Det innebærer at rettferdighetsoppfatningene vil være størst når ansatte opplever at det er forståelig sammenheng mellom jobb og lønn. Shore et. al.<sup>54</sup> påpeker at selv om de sosiale bytteteoriene forklarer at det er en tydelig sammenheng mellom å betrakte forholdet mellom ansatte og virksomheten ellers som relasjonelt - og at man dermed har større motivasjon for jobben og bedre jobbutførelse i et slikt forhold - så har ansatte likevel i slike relasjonelle forhold også en forventning om å bli korrekt betalt ut i fra jobben som blir gjort. Man forventer dermed som ansatt en fornuftig og avpasset lønn. I henhold til Brewer & Chen<sup>55</sup> har det videre vist seg å være påtagelige kulturelle forskjeller. I mer individualistiske samfunn (Vesten) har man generelt sett større tiltro til økonomiske bytteforhold. Mens man i Kina, hvor fellesskapstanken står enda høyere enn her i Vesten, har større tro på å oppnå rettferdighetsfølelse ved vektlegging av sosiale bytteforhold.

Gardner, van Dyne og Pierce<sup>56</sup> har i sine studier funnet at høye lønninger dog kan oppfattes som at virksomheten investerer i den ansatte, og at den ansatte da er villig til å yte noe ekstra. Kuvaas<sup>57</sup> forklarer på bakgrunn av en studie i et norsk konsern at høyere fastlønn kan tolkes som uttrykk for at den ansatte belønnes for hvem han *er*, og ikke på bakgrunn av de siste enkeltprestasjonene vedkommende har bidratt med. I tråd med bytteteoriene viser bedriften at man verdsetter den ansatte, hvorpå den ansatte svarer med høyere jobbytelser. En tilfredsstillende fastlønn vil da over tid bidra til å styrke den indre motivasjonen og tilhørigheten til virksomheten. Det blir derfor en litt for snar konklusjon å hevde at fastlønn ikke kan være motiverende. Gardner et. al.<sup>58</sup> framholder at ansatte kan oppfatte høy lønn som rettferdig, og lav lønn som urettferdig i samsvar med de distributive- og prosedyredimensjonene innen rettferdighetsteori. Likevel oppsummerer de denne delen av studien med å henvise til at det gjenstår å utforske teoretisk og empirisk hvordan

---

<sup>54</sup> Shore et. al (2009 s. 290)

<sup>55</sup> Brewer & Chen (2007) i Shore et al. (2009)

<sup>56</sup> Gardner, van Dyne og Pierce (2004)

<sup>57</sup> Kuvaas (2008)

<sup>58</sup> Gardner et. al (2004)



rettferdighetsoppfatninger påvirker blant annet ”organizational based self-esteem”. Man antar at høy avlønning blir oppfattet som rettferdig og derfor vil medvirke til høy ”organizational based selv-esteem”. Høy lønn, som bidrar til å styrke psykologiske bånd til bedriften, vil sammen med høy selvaktelse derfor influere positivt på arbeidsprestasjoner. Vi ser dermed at denne forskningen er med å nyansere synet på belønning. Om man legger vekt på de mer langtidsvirkende faktorene som gjelder lønn, så kan denne form for belønning faktisk bidra til å styrke den indre motivasjonen og tilhørigheten til virksomheten. Jeg oppfatter imidlertid ikke at disse funnene står i noen motsetning til den negative effekten *individuelle prestasjonsbaserte* lønnsvurderinger kan ha overfor en samlet arbeidsstokk i organisasjoner (viser til gjennomgang av teori x/y, sosiale bytteteorier og rettferdighetsteorier like ovenfor). Men, - man mangler altså fremdeles forskning innen dette området... Siktemålet med Masteroppgaven er å finne ut om det finnes eventuelle positive eller negative sammenhenger mellom prestasjonsbasert belønning i form av lokale lønnsforhandlinger og jobbindikatorer som det er vist til (indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention).

*Oppsummering og avrundning – rettferdighetsteori:* Vi ser at rettferdighetsoppfatninger i organisasjoner handler om hverdagen til både arbeidstaker og arbeidsgiver. Dette er viktige spørsmål som påvirker den enkeltes oppfatning av egen organisasjon. Colquitt har i sin studie sett nærmere på sammenhenger mellom opplevd rettferdighet og utbyttetilfredshet, lederevaluering, kollektiv aktelse, regeletterlevelse, forpliktelse til gruppen, hjelpeatferd og flere andre dimensjoner. Studien viser at det er relativt tydelige sammenhenger mellom den uavhengige årsaksvariabelen (opplevd rettferdighet) og disse andre jobbindikatorer. Det er viktig å være klar over at denne studien tar for seg de totale og mer vedvarende opplevelser av rettferdighet i organisasjonen. Vår undersøkelse tar utgangspunkt i en rettferdighetsopplevelse på et gitt tidspunkt (i forbindelse med lokale prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger). Vi vet ikke hvor lenge denne opplevelsen ”overlever” i organisasjonen og om den påvirker valgte innsatsfaktorer. Dette er imidlertid noe jeg vil søke å få svar på i vår undersøkelse. Videre må det poengteres at jeg i denne undersøkelsen vil se på helt andre sammenhenger mellom opplevd rettferdighet og jobbindikatorer enn de som er nevnt i Colquitt`s studie. Hvilke indikatorer/dimensjoner det er tale om vil bli nærmere belyst i kapittel 4 nedenunder. Det er også viktig å legge merke til at Jones<sup>59</sup> sine undersøkelser vedrørende opplevelse av

---

<sup>59</sup> Jones (2008)

urettferdighet og uproduktiv atferd fra et perspektiv berører tematikken i oppgaven. Det er likevel ikke mulig å måle dette fenomenet eksplisitt innen denne studiens rammer.

### **3.6 Sammenfatning av teorigrunnlag**

I dette kapitlet har jeg forsøkt å belyse det teoretiske fundamentet for modellen som blir presentert i kapittel tre. McGregor`s teori x/y forklarer noe av bakgrunnen for hvorfor organisasjoner satser på prestasjonsbasert belønning. Sammenholdt med belysning av forskjellene på myk og hard HRM bidrar teori x/y til å gi forklaringer på hva som fungerer best for å fremme jobbytelsler. Det blir videre poengtert at indre motivasjon er en stor drivkraft til å utføre gode arbeidsprestasjoner, og denne type motivasjon får best vilkår når virksomhetene satser på forpliktelsesbasert HRM og sosiale relasjoner. Her viser de sosiale bytteteoriene å gi solid grunnlag for å hevde at ytre økonomiske transaksjoner ikke er det man skal satse på for å motivere ansatte til langvarige forpliktelser og gode jobbprestasjoner. I stedet skal man investere i medarbeiderne og utvikle gjensidige sosiale relasjoner slik at ansatte føler seg ivaretatt og ønsker å forplikte seg på virksomhetens mål og idèer. Rettferdighetsteorier ligger i forlengelsen av de sosiale bytteteorier og kan bidra til å forklare sammenhenger mellom opplevd rettferdighet og jobbprestasjoner. Teoridelen som omhandler rettferdighet danner delvis et direkte grunnlag for modellen som følger i neste kapittel. Jeg mener at det både i denne oppsummeringen, og ellers i presentasjonen av teoristoffet, er påvist at teoriene som er belyst tilsier at modellen som blir benyttet, kan gi svar på om det er sammenhenger mellom rettferdighetsopplevelser og valgte jobbytelsler/jobbindikatorer.

## **4. Modell**

Dette kapitlet tar utgangspunkt i problemstillingen beskrevet ovenfor. Lokale prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger er ganske ressurskrevende for organisasjonen Strand kommune. Derfor har det, som nevnt ovenfor, vært et poeng å gripe fatt i rettferdighetsoppfatningene for å se nærmere på om de påvirker viktige sider ved jobbytelsene. Bakgrunnen for den valgte modellen er at dette er et viktig anliggende for Strand kommune. I forbindelse med løsning av en Masteroppgave er det videre et særdeles viktig poeng at undersøkelse av modellen forhåpentlig også kan gi svar som strekker seg

utover vårt utvalg. Til sist må modellen være relevant og fundamentert i tidligere studier og eksisterende teoristoff gjennomgått ovenfor.

Holme og Solvang<sup>60</sup> påpeker at en modell skal være et kompromiss mellom realisme og håndterlighet. Det betyr at modellen må gi grunnlag for en vitenskapelig prosess hvor det er sjans for å komme fram til svar, - man må sørge for å ikke miste oversikten. Dette innebærer forenklinger. Man kan ikke måle alle mulige variabler som kan tenkes å påvirke i en aktuell problemstilling. Modellen som er vist nedenunder tar således utgangspunkt i noen få variabler for å undersøke nærmere om det finnes sammenhenger.

Holme og Solvang viser videre til at det finnes to modeller som skal hjelpe oss å forstå virkeligheten innen samfunnsforskningen. Den ene er *samvirkemodellen* som forutsetter at flere forhold påvirker et annet – altså at flere variabler påvirker en annen variabel (eller flere). Samvirkemodellen sier ingenting om disse valgte *variablene påvirker hverandre, og hvordan de virker sammen*. Men modellen forklarer at visse forhold virker sammen og gir det resultatet man ser. Den andre er *årsaksmodellen (kausalmodellen)* som viser en årsakssammenheng mellom en variabel og en annen (kan også være mellom flere variabler). *Årsaksvariablene* bidrar til å forklare, i større eller mindre grad, *effektvariablene*. Det er effektvariablene jeg har som hovedønske å forklare dersom modellen er en tydelig årsaksmodell. I slike årsaksmodeller er det ikke alltid at sammenhengen har en tydelig logisk retning, - altså at den ene variabelen er årsak og den andre er effekt. I henhold til Holme og Solvang<sup>61</sup> er det ”sammenheng mellom årsaks- og effektvariabelen dersom effektvariabelen endrer verdi som følge av endring av verdi på årsaksvariabelen. En forutsetning er at årsaksvariabelen kommer før effekthendelsen i tid.” Innen samfunnsvitenskapen kan man likevel sjelden holde fast på en klar lovmessighet. I følge Johannesen<sup>62</sup> er det derfor oftest tale om mer eller mindre sannsynlighet for at et fenomen skal være en effekt av en årsak.

Slik modellen er satt opp bærer den preg av å være en årsaksmodell selv om vi baserer oss på en tverrsnittsundersøkelse hvor årsak og virkning ikke er lett å påvise. Det spesielle i denne undersøkelsen er at vi søker å finne sammenhenger – eller endringer på – effektdimensjoner i etterkant av opplevde andre faktorer (her: rettferdighetsopplevelser). Selv om det blir for

---

<sup>60</sup> Holme og Solvang (2004)

<sup>61</sup> Holme og Solvang (2004 s. 62)

<sup>62</sup> Johannesen (2008)

bastant å beskrive modellen som en ren årsak - virkning modell, vil jeg likevel bruke ordene *årsaksvariabler* og *effektvariabler* i den videre beskrivelsen. Modellen er nærmest identisk med en modell av Kuvaas<sup>63</sup>. De uavhengige variablene blir i denne modellen *opplevelse av rettferdighet vedrørende lokale lønnsforhandlinger*. Rettferdighetsopplevelsen består av tre dimensjoner; *prosedyrerettferdighet*, *interaksjonsrettferdighet* og *distributiv rettferdighet*. Det kan tenkes at disse tre dimensjonene måler så ulike sider ved rettferdighet at de ikke samvarierer noe særlig. Det vil undersøkelsen avsløre. Men det kan også tenkes at samvariasjonen er så sterk at det muligens er tale om *en* samlet rettferdighetsopplevelse bestående av tre ulike dimensjoner. Selv om foreliggende modell ikke er helt lik Kuvaas` modell, vil det for effektvariabel-delen av modellen gjelde det Kuvaas påpeker<sup>64</sup> at ”styrke på og sammenhengene mellom disse indikatorene har støtte i etablerte teorier og tidligere forskning”. Disse variablene som er hentet fra Kuvaas` måleinstrument (spørreundersøkelse) har vist seg, etter utprøving, å ha tilfredsstillende psykometriske egenskaper. Modellen viser at *indre motivasjon* spiller en sentral rolle som en mellomliggende faktor i forhold til de andre jobbindikatorene (variablene). Indre motivasjon betraktes som en relevant indikator med en direkte sammenheng fra årsaksvariablene. Modellen søker videre å vise sammenheng mellom indre motivasjon med en indirekte effekt fra årsaksvariablene (via indre motivasjon) til effektvariablene. Effektindikatorene i Kuvaas` modell er også brukt i vår modell. Det er:

- indre motivasjon (som en mellomliggende indikator)
- ekstrarolleatferd
- arbeidsinnsats
- stayingintention (Kuvaas har turnoverintensjon, - men i vår undersøkelse har vi brukt stayingintention som har motsatt ”fortegn” i selve spørsmålene)

I samsvar med teorigjennomgangen ovenfor er det rimelig å anta at opplevd rettferdighet med de tre dimensjonene; *prosedyrerettferdighet*, *interaksjonsrettferdighet* og *distributiv rettferdighet*, spiller inn på ovennevnte indikatorer. Colquitt<sup>65</sup> har vist at spørreskalaen med utgangspunkt i disse tre dimensjoner av opplevelse av rettferdighet, måler det man ønsker å måle. Det er hos Colquitt ganske høye indre korrelasjoner for hver dimensjon. Det er imidlertid et vesentlig punkt som *ikke* er prøvd ut tidligere, det er å anvende dette måleinstrumentet utelukkende med utgangspunkt i rettferdighetsopplevelser knyttet til lokale

---

<sup>63</sup> Kuvaas (2008)

<sup>64</sup> Kuvaas (2008 s. 58)

<sup>65</sup> Colquitt (2000)

lønnsforhandlinger. Colquitt's måling av opplevd rettferdighet har tatt utgangspunkt i den totale situasjonen i virksomheten. Vår modell anvender samme måleinstrument men på et mye smalere område.

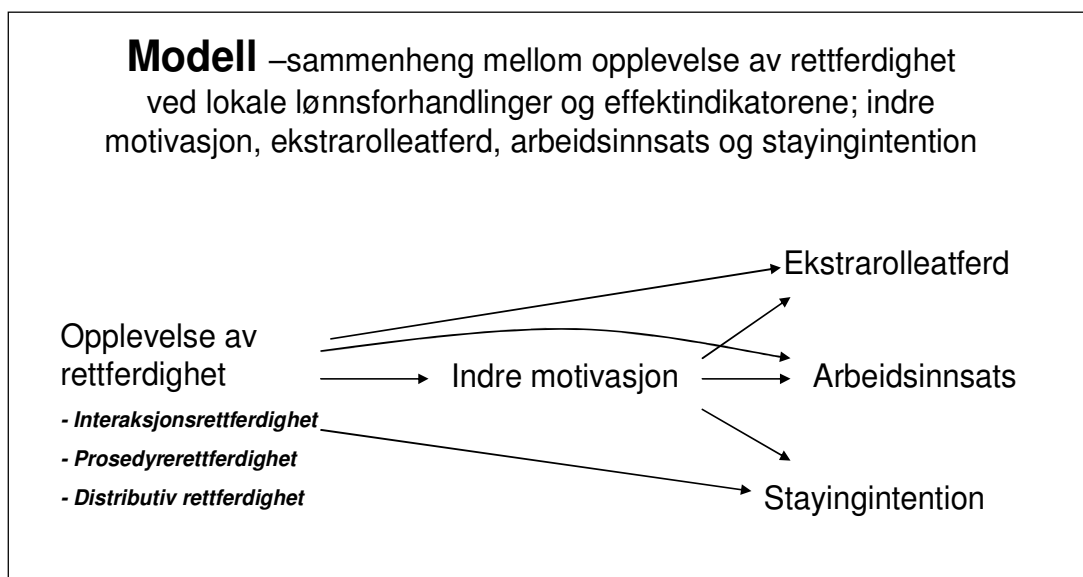
En hypotese er at den uavhengige årsaksvariabelen (*opplevelse av rettferdighet*) samvarierer med de fire omtalte effektvariablene. En annen hypotese som kan synes å gå i motsatt retning, er at det ikke er noen samvariasjon mellom opplevd rettferdighet og effektindikatorne.

Begge hypoteser kan imidlertid finne en logisk forklaring innen rammen av teoristoffet som er gjennomgått ovenfor da tidsaspektet for opplevelse av rettferdighet og tidspunktet for måling av "virkning", trolig spiller en helt avgjørende rolle for sammenhenger som måtte finnes/ikke finnes. Dette vil jeg gi en nærmere redegjørelse for i analyse- og drøftingsdelen.

*Indre motivasjon* som er en mellomliggende indikator (variabel), vil – dersom modellen stemmer - også vise at den samvarierer med de andre tre effektvariablene. Helt konkret vil det innebære at opplevelsen av rettferdighet, i følge hypotesen, vil kunne påvirke både arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention. Dersom opplevelsen av rettferdighet også påvirker den indre motivasjonen, vil dette i neste rekke ha en indirekte påvirkning på disse andre effektvariablene. Indre motivasjon som en mellomliggende faktor, vil i så tilfelle ha direkte og indirekte påvirkninger til andre variabler hvilket er helt i tråd med tidligere studier, blant annet nevnte studie av Kuvaas<sup>66</sup>. Dersom det *ikke* finnes noen sammenheng mellom årsaksvariabler og indre motivasjon, vil man mangle denne indirekte påvirkningen eller det ekstra "skyvet" når man måler sammenhengen mellom årsaksvariabler + indre motivasjon opp i mot de andre effektvariablene. Modellen er vist nedenunder (figur 1).

---

<sup>66</sup> Kuvaas (2008)



Figur 1: Undersøkellesmodell for hovedproblemstilling

## 5. Metode

### 5.1 Valg av undersøkelsesdesign

Ovenfor er det redegjort for problemstillingen for denne Masteroppgaven; finne sammenhenger mellom opplevd rettferdighet ved lokale prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger og omtalte jobbindikatorer i organisasjonen Strand kommune. Målet er å finne ut hvordan de ansatte i organisasjonen påvirkes av de lokale forhandlingene; har lønnsforhandlingene noe å si for utførelsen av jobben? Innsatsen? Den indre motivasjonen? Eller hvilke tanker har man om det å slutte i jobben?

Gripsrud, Olsson og Silkoset<sup>67</sup> påpeker at det finnes tre hovedtyper av design. Det er:

1.Eksplorativt 2.Deskriptivt 3.Kausalt. Kort oppsummert kan man si at eksplorativt design søker å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på en best mulig måte<sup>68</sup>. Man søker å finne tidligere studier og litteratur som sier noe om emnet, og man innhenter ofte data ved tydelig

<sup>67</sup> Gripsrud, Olsson og Silkoset (2008)

<sup>68</sup> Ibid

relasjonsorienterte former for innsamlinger (fokusgrupper og dybdeintervjuer). Når man bruker deskriptivt design har man fra før en god forståelse av problemområdet, eller man skaffer seg dette gjennom forundersøkelser og undersøkelsesspørsmål. Ved deskriptive design er det ulike former for spørreskjemaundersøkelser som er den vanligste måten å framskaffe data på. Når det gjelder kausale design forklarer de samme forfatterne<sup>69</sup> at dette er en form for eksperiment hvor man søker å se om en hendelse (X) leder til hendelse (Y) under et sett betingelser. Man manipulerer med de uavhengige variablene for se om det er effekt på den avhengige variabelen.

Gripsrud m. fl.<sup>70</sup> skriver at ”designet av en undersøkelse skal spesifisere hvilke typer data vi må ha for å kunne besvare de enkelte undersøkelsesspørsmålene, hvordan vi skal gå fram for å skaffe disse dataene, og hvordan de skal analyseres”. Videre påpekes det at<sup>71</sup> ”valget av design avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger”.

Slik jeg ser det, er det ikke mulig å få gode nok svar ved å foreta en kvalitativ undersøkelse når det gjelder vår problemstilling. Oppgaven er tydelig og avgrenset, og saksområdet er også i hovedsak gjennomarbeidet i tidligere undersøkelser. En kvalitativ undersøkelse vil ikke i tilstrekkelig grad få fram hva flertallet i organisasjonen mener. Undersøkelsesopplegget for hovedproblemstillingene egner seg derfor best for en kvantitativ undersøkelse hvor man kan søke å få med hele bredden i organisasjonen. Dette er faktisk noe av poenget i denne undersøkelsen; å søke etter kunnskap som gjelder for hele organisasjonen. Jeg vil likevel hevde at spørreundersøkelsen vår har et visst eksplorativt preg da det er få undersøkelser som har sett på sammenhengen mellom opplevd rettferdighet og denne type belønning. Jeg har ikke klart å finne noen tilsvarende undersøkelser, men jeg kan selvfølgelig ikke av den grunn utelukke at de finnes.

---

<sup>69</sup> Ibid

<sup>70</sup> Ibid., s. 53

<sup>71</sup> Ibid., s. 58

## 5.2 Søking etter best mulig deskriptivt design – utarbeidelse av spørreskjema

Gripsrud m. fl.<sup>72</sup> hevder at man i praktisk markedsanalyse ofte vil ”benytte en kvalitativ undersøkelse – et eksplorativt design – før man går videre med et deskriptivt design”. Man ser da for seg å utarbeide egne spørsmål for selve spørreundersøkelsen. Dette kan være en god løsning dersom det ikke allerede finnes validerte spørreskalaer som kan brukes. Det kan likevel være en lang vei å gå før man klarer utarbeide og prøve ut gode spørreskjema som virkelig måler det man ønsker å måle.

Til denne undersøkelsen er det allerede utarbeidet validerte spørreskalaer som kan brukes. Jeg har ovenfor henvist til en spørreskala med gode psykometriske egenskaper utarbeidet av Bård Kuvaas som måler innsats, indre motivasjon, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon (stayingintention i vår undersøkelse). Denne spørreskalaen foreligger i norsk versjon og er utprøvd i fire ulike organisasjoner<sup>73</sup>.

Når det gjelder den delen av spørreskjemaet som måler opplevelse av rettferdighet så er den utarbeidet av Colquitt<sup>74</sup> og oversatt fra engelsk. Spørreskalaen er ment å måle den totale opplevelsen av rettferdighet i en organisasjon. Det har vært en stor utfordring å tilordne spørsmålene slik at de passer inn i vår kontekst som gjelder lokale prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger i vår organisasjon. Denne målingen av opplevelse av rettferdighet er derfor i utgangspunktet mye smalere enn det Colquitt sine spørsmål legger opp til. Dette har gjort det nødvendig å tilpasse enkelte spørsmål for at disse overhodet skulle passe inn i konteksten. Colquitt har etter utprøving kommet fram til at det er 4 ulike dimensjoner ved opplevelse av rettferdighet. Det er *prosedyrerettferdighet*, *distributiv rettferdighet*, *mellommenneskelig rettferdighet* og *informasjonsrettferdighet*. I arbeidet med å oversette til norsk, og til vår undersøkelse vedr. lokale lønnsforhandlinger, ble det nokså fort klart at enkelte spørsmål innen mellommenneskelig- og informasjonsrettferdighet ikke egnet seg for en direkte bruk. Her måtte noe utelates, og det var også nødvendig å bruke andre (og flere ord) for å få fram omtrent samme betydning som i engelsk versjon. For et par av spørsmålene

---

<sup>72</sup> Gripsrud et al. (2008)

<sup>73</sup> Kuvaas (2008)

<sup>74</sup> Colquitt (2000 s.389)



har det derfor vært nødvendig å bruke ”ordpar” for å få fram den rette meningen i spørsmålet (eks ”respekt og verdighet”). Jeg mener at oversettelsen har maktet å oppfylle siktemålet at man ”må benytte flere påstander for å måle de aller fleste psykologiske egenskaper som ikke er direkte observerbare”<sup>75</sup>. Gripsrud m. fl.<sup>76</sup> påpeker i likhet med Kuvaas at det er viktig å ha flere påstander for å måle en dimensjon. Da fanger man opp bredden i en psykologisk egenskap og man reduserer tilfeldige målefeil. Brede og komplekse dimensjoner må kanskje ha opptil seks spørsmål for å være valide nok.

I henhold til Colquitt har det vært en diskusjon om rettferdighetsbegrepet skal deles inn i to eller fire dimensjoner. Colquitt kom selv, etter en studie fra 2000, fram til at det måtte være fire dimensjoner. Flere forskere (se gjennomgangen ovenfor) har imidlertid brukt fra en til tre dimensjoner for å definere og innholdsfulle dette begrepet. I mitt oppsett var det mest naturlig å holde seg til *prosedyrerettferdighet, distributiv rettferdighet og interaksjonsrettferdighet*. Disse tre dimensjonene danner grunnlaget for oppsettet i spørreundersøkelsen.

Den delen av spørreskjema som tar for seg opplevelse av rettferdighet knyttet til lokale lønnsforhandlinger er uten tvil mer krevende enn den delen som måler de andre dimensjonene. Dette har vært en ”pris å betale” for å søke å anvende skalaen innen dette avgrensede HR-området. Det kreves mer forklaringer, og man må bruke flere ord for å ”linke sammen” spørreskalaen direkte til de lokale forhandlingene. Om man ser for seg å undersøke dette området flere ganger, er det naturlig å søke å forbedre spørsmålene. Spørreskjemaet er naturligvis testet av flere personer med ulik bakgrunn i organisasjonen. Det gjelder personer med ulik akademisk bakgrunn (hele skalaen fra videregående skole til høyere universitetsutdanning), og det gjelder personer med ulike typer stillinger. Utprøvingen har skjedd etappevis med testing og endring. Den siste revideringen ble sendt til 5 personer med ulikt kjønn og ulik bakgrunn. Testingen var positiv: ”Dette forstår vi, men vi må tenke før vi krysser av...”. Øverste ledelse i kommunen har derfor vært helt bevisst på å motivere alle lederne i organisasjonen slik at de har kunnet sørge for den nødvendige ”driven” i selve gjennomføringen. Resultatet har i så henseende vært ganske brukbart med en oppslutning totalt sett på 64,7%.

---

<sup>75</sup> Kuvaas (2008 s. 66)

<sup>76</sup> Gripsrud et al. (2008)

Helt til slutt i spørreskjemaet er det satt av en åpen rubrikk for respondentens egne kommentarer. Her kan man få fatt i viktige opplysninger helt ”gratis”. Spørreskjema er todelt: Første del er bakgrunnsspørsmål. Deretter følger spørsmål som måler effektdimensjonene i undersøkelsen. I etterkant av denne delen kommer et spørsmål som skal dele respondentene i to ulike grupper: *Den ene gruppen vet noe om lokale lønnsforhandlinger, - den andre gruppen krysser av for at de ikke vet noe. De som ikke vet noe har kunnet avslutte undersøkelsen umiddelbart.* Et slikt opplegg medfører alltid en risiko i en slik spørreundersøkelse. Etter drøftinger i organisasjonen ble der likevel enighet om at vi måtte gjennomføre på denne måten. Det ble antatt at det fantes mange i organisasjonen som trolig visste svært lite om lokale forhandlinger. Dersom disse skulle bli ”tvunget” til å svare, ville dette kunne resultere i mange målefeil som ville være vanskelige å oppdage. Man vet aldri om de som ikke vet noe bare fortsetter å krysse av på tross av at de ikke har noe kunnskap om saken. Vi antok at med et slikt oppsett og opplegg som skissert, kunne den enkelte respondent selv velge om kjennskap og kunnskap var stor nok til å delta.

### 5.3 Skalabruk

Gripsrud et. al<sup>77</sup> skriver at *Likertskalaen* er den mest utbredte skalatypen for å måle holdninger og oppfatninger (psykologiske egenskaper). Likertskalaen er bygd opp ved hjelp av en vanlig kategorialskala. Når man bruker en slik skalatype blir respondenten bedt om å svare på et spørsmål uten at man behøver å sammenligne med noe annet. Respondenten kan da velge mellom et begrenset antall svaralternativer hvor kun ekstremverdiene er merket (gitt en betegnelse). Det er vanlig å bruke en skala med verdier fra 1-10. ”Likert var opptatt av å sikre at de ulike aspektene man måler, er uttrykk for den samme underliggende dimensjonen.”

<sup>78</sup> Dette kan man få fram ved å benytte seg av flere spørsmål.

Hvor mange svarkategorier skal man ta med? Det er ganske vanlig å bruke fra enten 5 eller 7 svarkategorier. Da har man anledning å krysse av på en midtkategori. Man kan også sette av plass til en ”vet ikke”- kategori. Jacobsen (2002)<sup>79</sup> hevder at hvis vi ikke har med noen midtkategori kan vi like gjerne ha 6 eller 8 kategorier. I følge Henjesand<sup>80</sup> gir forskningen få eller ingen klare svar på hva som er konsekvensene av å velge det ene eller det annet. I vår spørreundersøkelse har vi brukt et format fra Kommunenes sentralforbund som våre

---

<sup>77</sup> Gripsrud et. al (2004)

<sup>78</sup> Gripsrud et al (2004 s. 128)

<sup>79</sup> Jacobsen (2002)

<sup>80</sup> Henjesand (1996) i Jacobsen (2002)

kommuneansatte er kjent med. Her brukes svarkategorier fra 1-6 med en ”vet ikke” kategori i tillegg. ”Vet ikke”-kategorien er gitt tallet 0 i SPSS<sup>81</sup> analysen. Om det var brukt en skala fra 1-5 eller 1-7, ville denne bruken trolig være noe mer usikker nettopp på grunn av at de ansatte kjenner seg mer hjemme i en spørreskala fra 1-6 med kategorier og måling av psykologiske dimensjoner som de har gjort før (NB selvsagt ikke de samme dimensjonene). Det er viktig å være klar over at for mange er det faktisk en utfordring å fylle ut et slikt spørreskjema. Trygghet med selve oppsettet i skjema er derfor nødvendig for å få de ekte svarene. Jeg mener derfor at jeg har tatt vare på et viktig aspekt som har gitt et bedre grunnlag for gode svar, enn det å endre på ”formatet” for å kunne bruke en skala hvor det faktisk er delte meninger om.

Svarene som krysses av, gir grunnlag for analyse, og tar utgangspunkt i at det er *like intervaller* mellom de ulike svarkategoriene. Gripsrud et al.<sup>82</sup> påpeker at dette er det strengt tatt ikke grunnlag for. Likevel er det helt vanlig å ”presse” dataene på denne måten, men det hevdes likevel at man sannsynligvis ikke gjør den store feilen. Man må bare være oppmerksom på at det kan være en mulig feilkilde.

Det blir hevdet at det kan være klokt å ha positive og negative utsagn om hverandre fordi det stimulerer respondenten til tenkning. Jeg er imidlertid noe kritisk til dette. Jeg tror det er mer sannsynlig at et slikt oppsett heller vil skape forvirring og unøyaktigheter. Man kan likevel bare konstatere at det gis ulike råd om hva som er best. Undertegnede har gjort T. Øgaard`s<sup>83</sup> gjentatte ord i denne saken om til praksis i vår spørreundersøkelse: ”Lite tall i måleverdi må være lite av det man måler. Høy tallverdi må være høyt av det man måler.” Likeledes vil negative utsagn med betegnelsen *helt uenig* ha liten måleverdi, mens positive utsagn som *helt enig* vil ha stor måleverdi. Denne metoden er brukt helt gjennomgående på hele spørreskjema. Se eksempel fra spørreundersøkelsen i figur 2.

Er det gjort kjent hvordan de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres?								
Svært liten grad						Svært stor grad		Vet ikke
1	2	3	4	5	6	x		

Figur 2: Eksempel på skalabruk i spørreundersøkelse

<sup>81</sup> SPSS (analyseprogram; Statistical Package for Social Sciences)

<sup>82</sup> Gripsrud et. al (2004)

<sup>83</sup> Sitat fra forelesninger våren 2009 prof. T. Øgaard

## 5.4 Validitet og reliabilitet

Begrepsvaliditet innbefatter både *konvergent validitet* og *diskriminant validitet*. Konvergent validitet handler om hvorvidt spørsmålene måler det begrepet det har til hensikt å måle.

Diskriminant validitet handler om spørsmålene skiller mellom de ulike begrepene slik at man ikke måler de samme. Dersom målingen skal være valid, må spørsmålene derfor utformes slik at de måler ulike sider ved egenskapen/dimensjonen – da måler man det samme. Likeledes må man sørge for at spørsmålene er så forskjellige fra spørsmål som måler andre dimensjoner, at det ikke blir sammenblanding. Kuvaas<sup>84</sup> har en kortversjon av både kvalitet og reliabilitet:

Litt forenklet kan vi si at reliabilitet omhandler i hvilken grad et måleinstrument er stabilt på tvers av flere målinger, mens validitet omhandler i hvilken grad et måleinstrument måler det vi faktisk ønsker å måle.

Kuvaas<sup>85</sup> påpeker at høy reliabilitet er nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for validitet. Det er også nyttig å ha fokus på *innholdsvaliditeten*. Denne sier noe om i hvilken utstrekning spørreskalaen vi benytter dekker hele det psykologiske/teoretiske begrepet vi vil undersøke. I vår spørreundersøkelse mener jeg at også denne siden er i varetatt på grunn av utprøving og bruk av skalaene i andre undersøkelser. Det er også mulig ved egen fornuft og tenkning å konstatere at spørsmålene dekker de begrepene vi vil måle.

Spørreskalaene jeg har brukt, er som nevnt, validert i tidligere undersøkelser. Jeg har brukt Colquitt sin spørreskala for rettferdighetsoppfatninger i organisasjoner. Videre er det gjort bruk av Kuvaas<sup>86</sup> sin spørreskala vedrørende; indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og turnoverintensjon (i vår undersøkelse ”snudd” til stayingintention). Begge skalaene har vist seg å være stabile over flere målinger. Når spørreskalaer er testet og utprøvd kan det likevel være visse ”lokale” avvik i målingene, - eksempelvis kan Cronbach`s Alfa verdiene være ulike. Men man vet likevel at man tar i bruk et kjent verktøy som virker, og da blir det vanligvis mindre avvik likevel innen aksepterte verdier. For at en undersøkelse skal ta mest mulig vare på reliabiliteten må en prøve å unngå tilfeldige og systematiske feil når en måler noe. Gripsrud et al.<sup>87</sup> sier at ”reliabilitet dreier seg om i hvilken utstrekning en måling – eventuelt et eksperiment – vil gi det samme resultatet dersom det gjentas mange ganger. En måling er mer reliabel dess mindre de tilfeldige feilene er.”

---

<sup>84</sup> Kuvaas (2008 s. 59)

<sup>85</sup> Kuvaas (2008)

<sup>86</sup> Ibid

<sup>87</sup> Gripsrud et al. (2004 s. 123)

I følge Gripsrud et al.<sup>88</sup> krever man ”stabilitet i måleinstrumentet, i settingen og i behandlingen av dataene” for å få en god nok *statistisk konklusjonsvaliditet*. For å kunne trekke de konklusjoner vi gjør, må vi derfor ha et godt nok statistisk grunnlag.

### **Er validitet og reliabilitet sikret i vår spørreundersøkelse?**

Når det gjelder den diskriminante validiteten og den konvergente validiteten, er det ved hjelp av SPSS gjort en del analyser for å se til at den er på plass.

For å teste den diskriminante validiteten har jeg gjort en faktoranalyse (se vedlegg 2 og 3) både for effektvariablene; indre motivasjon, innsats, ekstrarolleatferd og stayingintention, og videre for årsaksvariablene; prosedyrerettferdighet, interaksjonsrettferdighet og distributiv rettferdighet. Faktoranalysen viser at de spørsmålene som er tatt med innunder disse hovedvariablene grupperer seg som forventet, - altså i grupperinger i henhold til spørreskalaene som er brukt. Det er videre gjort faktoranalyse for hver enkelt dimensjon for å teste ut om den enkelte dimensjonen var delt opp i flere faktorer. Dette var ikke tilfelle, - alle dimensjonene viste *en* faktor da de ble testet enkeltvis.

Jeg har tidligere påpekt at Colquitt delte sin spørreskala inn i 4 dimensjoner av rettferdighet. I min inndeling av spørreskalaen ble det på grunn av tilpasninger til vårt tema delt inn i 3 dimensjoner av rettferdighet. Derfor er det svært tilfredsstillende å se at faktoranalysen for disse dimensjonene viser at denne inndelingen var fornuftig. Når det gjelder effektvariablene så er spørreskalaen, som nevnt ovenfor, testet og brukt før.<sup>89</sup> Faktoranalysen viser at spørsmålene grupperer seg som forventet. Men det er imidlertid et spørsmål som lader noe høyere på en annen faktor enn der det ”hører hjemme”. Det gjelder et spørsmål innen dimensjonen *arbeidsinnsats*.

De beregnede Crohnbach`s Alfa verdier, samt Pearsons korrelasjoner for de ulike dimensjonene som er målt, er ganske høye. Hvilket viser at den konvergente validiteten er i varetatt. Det er derfor et trygt grunnlag for å slå sammen spørsmålene til de 7 dimensjonene, eller variablene, vist i modellen. I henhold til Kuvaas<sup>90</sup> må Crohnbach`s Alfa verdier til forskningsformål være over 0,70. Han viser for eksempel til at *indre motivasjon* i andre

---

<sup>88</sup> Gripsrud et al. (2004)

<sup>89</sup> Ibid

<sup>90</sup> Kuvaas (2008)

målinger har ligget med verdier mellom 0,88 og 0,93. Noe han karakteriserer som veldig godt. Oversikt over Crohnbach`s Alfa verdier i vår undersøkelse er vist i tabellen nedenunder (figur 3). Her ser vi at korrelasjonene jevnt over er meget bra. En dimensjon (distributiv rettferdighet) har kanskje en noe forhøyet Alfaverdi (,971)? Et så pass høyt tall på Crohnbach`s Alfa kan bety at spørsmålene innen denne dimensjonen har vært for like. En annen nærliggende forklaring er at dette begrepet ikke er så sammensatt, og at man dermed fanger opp bredden ved relativt få og enkle spørsmål. Da vil i så fall en Crohnbach`s Alfa på dette nivået snarere gi et bilde som er *mer* enn tilfredsstillende. Dersom man derimot er redd for at spørsmålene er for like, må man søke å endre disse med sikte på å få bedre ”spredning”. Funksjonen *Crohnbach`s Alfa if item deleted* i SPSS viser at korrelasjonen minker ned til ,956 som da blir det laveste tallet innenfor distributiv rettferdighet. Spørreskalaen er testet før, - jeg mener derfor at Crohnbach`s Alfaverdien som vises i tabellen nedenfor (figur 3), høyst sannsynlig er en korrelasjon det er hold i.

Som en kort oppsummering kan vi således konstatere at både den *konvergente* og den *diskriminante* validiteten er i varetatt på en tilfredsstillende måte. Databehandlingen innen disse viktige områdene viser dermed at spørreundersøkelsen vår hviler på et godt forskningsmessig fundament som gir et tilfredsstillende grunnlag for å se nærmere på sammenhenger vist i modellen i kapittel 4.

<b>Dimensjon (variabel)</b>	<b>Crohnbach`s Alfa</b>
Indre motivasjon	,905
Arbeidsinnsats	,852
Ekstrarolleatferd	,875
Stayingintention	,863
Interaksjonsrettferdighet	,924
Prosedyrerettferdighet	,938
Distributiv rettferdighet	,971

*Figur 3: Tabell - Crohnbach`s Alfa de ulike variablene*

## 5.5 Utvalg

Det er flere forhold som er avgjørende for utfallet av en kvantitativ undersøkelse. Det er utvalget av respondenter og tidspunkt for gjennomføring av undersøkelser. Nedenunder vil jeg også se nærmere på spredning og bortfall, samt populasjon og statistisk generalisering

### Tidspunkt

Vår spørreundersøkelse er gjort på et bestemt tidsrom og kan således betegnes som en *tverrsnittundersøkelse*. Innen rammen av en Masteroppgave er det ikke mulig å få til en annen variant. Det er ikke til å legge skjul på at man ville fått et mer fullstendig resultat ved å gjennomføre *longitudinelle* undersøkelser. Det er for eksempel ikke urimelig å anta at det kan være større utslag i sammenhenger mellom de ulike dimensjonene vist i modellen i umiddelbar etterkant av gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger. Slike sammenhenger kan avta etter hver som tiden går (virksomheter har andre HR-tiltak som bidrar til høyere verdier på innsatsfaktorene). Dersom ansatte i organisasjonen opplever stor grad av urettferdighet, forventes større negative utslag på effektvariablene (innsats, stayingintention, indre motivasjon og ekstrarolleatferd). Slike forhold som gjelder tidspunkt for måling kan man ikke vite noe sikkert om før man undersøker saken. Dette ligger imidlertid utenfor denne oppgavens rekkevidde.

### Utvalg i organisasjonen

Utfyllende data for utvalget vises i figur 4 like nedenunder.

<b><i>Kjønn</i></b>	<b><i>Kvinner</i></b>	<b><i>Menn</i></b>	<b><i>Antall respondenter</i></b>		<b><i>Ikke svart</i></b>
Antall	484	78	572	884	10
Prosentandel	84,6%	13,6%			1,8%
<b><i>Alder</i></b>	<b><i>18 -29</i></b>	<b><i>30 - 45</i></b>	<b><i>46 - 59</i></b>	<b><i>60 - 70</i></b>	
Antall	68	213	219	65	7
Prosentandel	11,9%	37,2%	38,3%	11,4%	1,2%
<b><i>Ansettelsestid</i></b>	<b><i>Opptil 5 år</i></b>	<b><i>Fra 6-11 år</i></b>	<b><i>Fra 12-20 år</i></b>	<b><i>Over 21</i></b>	
Antall	156	108	150	112	46

<b>Skole</b>	<b>Grunnskole</b>	<b>Vidg. skole</b>	<b>Høysk/univ.</b>		<b>Ikke svart</b>
Antall	53	244	266		9
Prosentandel	9,3%	42,6%	46,5%		1,6%
<b>Lønnstillegg</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>			
Antall	274	268			30
Prosentandel	47,9%	46,9%			5,2%
<b>Søkte om lønn</b>	<b>Ja</b>	<b>Nei</b>			
Antall	255	299			18
Prosentandel	44,6%	52,3%			3,1%

*Figur 4: Oversikt utvalgsramme*

Hovedmålgruppen for undersøkelsen er den største grupperingen i kommunen; de som får sin lønn fastsatt i hovedsak ved sentrale forhandlinger, men som også har muligheter for å få tillegg lokalt. Innen denne gruppen kom det inn 572 svar av en ramme på 884. Det gir en svarprosent på 64,7 %. Jacobsen<sup>91</sup> redegjør for hvor stort et utvalg bør være for at man kan gjøre en statistisk generalisering som er til å stole på. Han påpeker i mer generelle vendinger at ”jo større sikkerhet vi ønsker, desto mindre presise kan vi være”. Videre sier han at større utvalg gjør at feilmarginen blir mindre. Det er likevel et tak på 1200-1500 respondenter. I nasjonale undersøkelser vil eksempelvis ikke sikkerheten og presisjonen øke noe særlig selv om tallet på respondenter blir høyere enn dette. I henhold til en oversiktstabell av Jacobsen<sup>92</sup> må man ha et utvalg på 500 for å oppnå en sikkerhet på 95% som deretter gir en feilmargin på 4,5%. Om man nøyer seg med en sikkerhet på 90% reduserer man feilmarginen ned til 3,8%. Dersom vi tar utgangspunkt i en sikkerhet på 95%, betyr det at signifikante sammenhenger i vår undersøkelse vil kunne generaliseres til resten av kommunenorge med en sikkerhet på 95%. Men vi må regne med en feilmargin på pluss og minus 4,5%. En annen forutsetning for generalisering er at kommunene løser utfordringene med de lokale lønnsforhandlingene tilnærmet lik de samme prinsipper som Strand kommune gjør. Vi vet at de svært mange gjør det fordi Kommunenes sentralforbund legger de samme føringer til alle kommunene.

<sup>91</sup> Jacobsen (2000 s. 280-282)

<sup>92</sup> Jacobsen (2000)



Lokale lønnsforhandlinger utgjør for de fleste arbeidstakere i kommunene innen kap. 4 bare en liten del av den totale lønnsfastsettelsen. For store deler av kommunene er det derfor kun mindre summer som blir tildelt i lokale lønnstillegg, - og disse lønnstilleggene får man som følge av forhandlinger med grunnlag i personlige jobbprestasjoner. Det betyr for Strand kommune sin del at minst 884 ansatte på et eller annet er vis berørt når det gjelder resultat av lokale lønnsforhandlinger. Resultatet for den enkelte er at enten har man fått, eller så har man ikke fått lønnstillegg. Ut i fra tallenes tale er det da enkelt å forstå at det er denne grupperingen som får størst betydning for organisasjonens gjennomføring av lokal lønnspolitikk. Enkelt nok; det er jo størstedelen av organisasjonen (om lag 93%) ! I tillegg må det også nevnes at de fleste lederne blir kraftig involvert i denne prosessen fordi man skal gi lønnsvurderinger av den enkelte arbeidstaker. Dette er vurderinger som går direkte til *Forhandlingsutvalget*, og spiller således en sentral rolle for om arbeidstakerne får lønnstillegg eller ikke. Vi ser at det virkelig er et svært apparat som settes i gang i hele organisasjonen. Spørsmålet som jeg søker å finne svar på er: Hva innebærer dette HR-tiltaket for kommunen? Hele argumentasjonsrekken like ovenfor viser at det er de 884 ansatte som legger mest ”beslag” på store energi- og tidsressurser i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger. Dette faktum er hovedbegrunnelsen for hvorfor denne grupperingen er valgt ut i denne Masteroppgaven.

### **Spredning og bortfall**

Spredning i deltakelse fra de *ulike avdelingene/tjenesteområdene* i kommunen er for størstedelen av kommunen på jevnt over 60%. Det er kun i fra noen få mindre enheter at deltakelsen er under 50%. Innen omsorgssektoren er det imidlertid en skjevhet å legge merke til. I denne sektoren er det samlede antall arbeidstakere innen to enheter på 340, hvor deltakelsen ligger på henholdsvis 50% i den ene og 55% i den andre enheten. Dette er imidlertid mindre variasjoner som gjør at bredden totalt sett likevel blir i varetatt.

Kjønnsfordelingen er ganske skjev i Strand kommune med en kvinneandel på om lag 84 % og de resterende 16 % menn. Jeg har ikke innhentet prosenttall som bekrefter/avkrefter om denne skjevfordelingen er like markert også i andre kommuner.

Det skaper en større usikkerhet at det totale *bortfallet* i svar for hele organisasjonen er på 35,3%. Jeg vet ikke om dette er tilfeldig frafall, eller om det skyldes at det er visse grupper som systematisk faller fra. Det er trolig flere grunner til frafall. Det kan være at man ikke er interessert i problemstillingen, man har liten kunnskap om emnet eller man tror at ”heller ikke

denne undersøkelsen vil bidra til å bedre min situasjon". Ut i fra erfaringer man har gjort seg i vår kommune er det ikke en overraskelse at ansatte innen deler av omsorgssektoren rett og slett ikke interesserer seg for de spørsmålene som kom fram i vår undersøkelse (jfr. tallet like ovenfor som viser lavere deltakelse her). Man har trolig fokus på et helt annet sted, eller man har opplevd at spørsmålene var for vanskelige. Det må videre nevnes at det er en del ansatte med særdeles dårlige norskkunnskaper, - så dårlige at utfylling av skjema blir det rene gjettverk. Ledelsen ved disse virksomhetene sa i fra at det vil ikke fungere å "vriste" noen svar utav denne gruppen. Disse personene er ikke trukket i fra planlagt utvalg. Antallet er anslått å være mellom 20 – 30 personer.

Det er ikke bare frafall i forhold til selve undersøkelsen, det er også frafall i forhold til flere av spørsmålene. Det er ganske tydelig at selv om man kunne krysse av for at man hadde lite kunnskap om lokale lønnsforhandlinger, og dermed avslutte undersøkelsen etter første del, så har spørsmålene vedrørende rettferdighetsopplevelser likevel vært ganske krevende for mange. Det ser vi fordi et varierende høyt antall har svart "vet ikke", eller de har ganske enkelt hoppet over spørsmålet. Svarprosenten samlet sett for de ulike dimensjonene er likevel så høye at de gir grunnlag for generalisering av funn selv om sikkerhetsnivå - i henhold til tabell fra Jacobsen<sup>93</sup> - blir noe redusert for enkelte dimensjoner/indikatorer. Antall respondenter på spørsmål som gjelder *årsaksvariablene* (spørsmål om rettferdighetsopplevelser) er i vår undersøkelse mellom 339 og 372. Om man ser for seg et sikkerhetsnivå på 95% i samsvar med tabell av Jacobsen, vil feilmarginen for dette utvalget bli 5,8%. *Effektvariablene* som inneholder enklere spørsmål å svare på, har et høyere antall respondenter på henholdsvis 559 til 556. Her vil man med et sikkerhetsnivå på 95% fremdeles ha en feilmargin på 4,5%.

### **Populasjon og statistisk generalisering**

En viktig grunn til å velge en kvantitativ tilnærming er ønske om å få et representativt bilde av en populasjon. Den nære sammenhengen vi ønsker svar, er i første rekke Strand kommune. Men hovedidèen i dette Mastergradsarbeidet er å finne svar som gjelder hele *populasjonen*. Hele *populasjonen* i denne sammenheng er andre norske kommuner med tilsvarende lønnspolitikk. I henhold til Jacobsen<sup>94</sup> vil jeg med bakgrunn i deltakelsesprosent innen organisasjonen Strand kommune hevde at vår undersøkelse totalt sett er tilstrekkelig for å

---

<sup>93</sup> Jacobsen (2000)

<sup>94</sup> Ibid

kunne gi en rimelig god presisjon med hensyn til de funn som framkommer. Dette betyr at man med utgangspunkt i undersøkelsen vil ha et ganske godt grunnlag for en *statistisk generalisering* hvor funn i Strand kommune også vil kunne gjelde for andre kommuner. I tillegg vil denne generaliseringen også kunne kaste lys over tilsvarende forhold i andre virksomheter hvor denne type ytre belønningsformer blir nyttet. For at de funn som framkommer skal bli mest mulig sikre, må denne undersøkelsen like fullt etterprøves. Dersom man skal kunne stå inne for statistiske generaliseringer, er det viktig å skille mellom virksomheter hvor *hele lønnstillegget* blir fastsatt ved lokale forhandlinger, og andre virksomheter (deriblant kommunene) hvor man kun bruker mindre summer lokalt mens hovedtilleggene blir tilført gjennom sentrale forhandlinger og avklaringer. Vår undersøkelse kan derfor ikke generaliseres til å gjelde for alle typer lokale lønnsforhandlinger. Dette er en særdeles viktig avgrensning. I teoridelen ovenfor er det nemlig pekt på at faste avlønningsformer som bærer preg av større langsiktighet, og ikke har karakter av ytre belønning, også kan være både indre motiverende og relasjonsorientert (man *er* noe for organisasjonen). Mens jeg vil hevde at Strand kommune sine lokale forhandlinger, med relativt små lønnstillegg og fokus på individuelle prestasjoner, oppleves av mange å ha større preg av å være innrettet på ytre incentiv-effekter.

## **5.6 Praktisk gjennomføring; innhenting av data og klargjøring til analysedelen**

Strand kommune kjøper mange ulike spørreundersøkelser fra det KS-baserte firma *Kommuneforlaget*. I samarbeid med dem fikk vi lagt inn vår egen undersøkelse på deres servere slik at ansatte i Strand kommune kunne logge seg inn ved hjelp av et eget passord og svare på undersøkelsen. Passord og papirkopi av spørreundersøkelsen ble delt ut på ledermøtet, og lederne ble bedt om å fordele disse videre til sine ansatte. Det ble holdt både innledningsforedrag og gitt praktiske opplysninger om hvordan vi best kunne sikre stor oppslutning. Rådmannen gav til kjenne et stort engasjement i saken, og det ble lagt ved et følgebrev fra ham. Det ble underveis pr mail sendt ut noen tydelige ord om å følge opp saken. Og vi kan i ettertid si at det ble gjort en god jobb da svarprosenten heldigvis ble relativt høy.

På serverne til KS` "*Bedrekommune.no*" ble rådatafila for undersøkelsen fylt opp etter hvert som svarene kom inn. Og rett før påske 2010 kunne alle dataene sendes over til undertegnede.

Rådatafila ble deretter konvertert til SPSS for videre analyse. En så stor kvantitativ undersøkelse ville ikke vært mulig å sette i gang innen kommunens rammer dersom det ikke var mulig å bruke moderne datateknologi for registrering av svar. Det er likevel ikke til å unngå at i en så stor og mangslungen bedrift som en kommune, så er det fremdeles mange som ikke er så datakyndige. Disse ansatte fikk anledning til å svare direkte på papirskjema. Skjemaene ble så sendt til kvalitetsrådgiver i kommunen for videre registrering. Antall skjema for registrering ble omlag 150 stk.

## **6. Analyse**

### **6.1 Databehandling - introduksjon**

*Det innledende trinn* i opplegget for databehandlingen hadde som formål å sjekke ut om dimensjonene som ble målt var valide, og om de følgelig grupperte seg i de dimensjonene spørreskjemaet la opp til. Reliabiliteten er også testet som en del av dette grunnleggende og forberedende analysearbeidet (skalaene måler- og ”oppfører seg” i tråd med det andre forskere har erfart). Dette er det redegjort for ovenfor.

*Første trinn* i hovedanalysearbeidet består av en deskriptiv analyse (”Frequencies” og ”Explore”). Her ser jeg på likheter og forskjeller mellom ulike grupper som gjelder for selve utvalget. Denne delen av analysen kan ikke overføres til resten av populasjonen, men det gir en bedret innsikt og oversikt. Det er like fullt disse dimensjonene og gjennomsnittsvariablene som er med og danner grunnlaget for de videre analysene, hvor jeg søker å finne svar som også gjelder for resten av populasjonen – som strekker seg utover Strand kommune sine grenser.

*Andre trinn* i databehandlingen var å teste ut om det finnes statistiske sammenhenger mellom opplevd rettferdighet og effektvariablene arbeidsinnsats, indre motivasjon, ekstrarolleatferd og stayingintention slik som vist i modellen i kap 4. Slike sammenhenger kan vi teste ut ved å bruke en multippel regresjonsanalyse. Ved å bruke denne analysen er det mulig å se nærmere på det samlede ”skyvet” som flere uavhengige variabler har overfor en avhengig variabel. En

multippel regresjonsanalyse gjør at man også kan finne ut hva den enkelte uavhengige variabelen "bidrar" med i skyvet. I henhold til Pallant<sup>95</sup> kan dette også sies på en annen måte; Regresjonsanalysen viser hvor mye av variasjonen i de avhengige variablene (i vårt eksempel; indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention) som *forklares* av den uavhengige variabelen (opplevd rettferdighet). Dette kan man finne nærmere ut av ved å se på "Adjusted R Square". I regresjonsanalysen vil videre "Standardized Coefficients Beta" fortelle *hvor mye* den enkelte uavhengige variabel bidrar med til å forklare *variasjonen* i den avhengige variabelen. Koeffisienten forteller om det er et sterkt, svakt eller middels bidrag til forklaring av modellen.

*Tredje trinn* i analysen tar for seg forskjellene innen utvalgte grupper deltakere. Jeg har valgt å se nærmere på forskjellene mellom de som *ikke fikk* lønnstillegg og de som *fikk* lønnstillegg. Jeg mener at det å finne ut mer om denne sammenhengen er et anliggende som berører hele den ideologiske tenkninger med hensyn til vår type lokale lønnsforhandlinger. Det er også brukt tid på å se nærmere på en annen gruppe: De som ikke søkte om lønnstillegg og heller ikke fikk lønnstillegg – hvordan oppfatter denne gruppen rettferdigheten i de lokale forhandlingene? Og – er de like motiverte og klare for innsats som de andre gruppene? For å få til den ønskede innsikten vedrørende forskjellen på disse ulike gruppene ble det brukt "Multivariate analysis of variance" (MANOVA). I henhold til Pallant<sup>96</sup> er hensikten å sammenligne grupper for å se om "the mean differences between the groups on the combination of dependent variables are likely to have occurred by chance." MANOVA vil vise om det er signifikante forskjeller. Denne analysen kan brukes når det er flere enn en variabel.

*Oppsettet for analysearbeidet er som følger:*

Del 6.2 tar for seg en deskriptiv analyse. I del 6.3 følger en nærmere redegjørelse for analyse og funn som gjelder sammenhenger i modellen, og i del 6.4 ser jeg nærmere på analyser som gjelder forskjeller mellom grupper hvor inndelingen er: tildelt og ikke tildelt lønnstillegg.

---

<sup>95</sup> Pallant (2007)

<sup>96</sup> Pallant (2007)

## 6.2 Deskriptiv analyse

I det følgende vil jeg kommentere *gjennomsnittstall* i undersøkelsen som gjelder for hele virksomheten sett under ett, og videre mer spesifikt for de enkelte bakgrunnsvariablene. Som nevnt ovenfor så tar disse kommentarene kun utgangspunkt i en deskriptiv analyse som sier noe om vårt utvalg (Strand kommune).

### Generelle betraktninger – gjennomsnittstall

Effektvariablene; *indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention*, har alle svært høye gjennomsnittstall i svarene som har kommet inn. Men gjennomsnittsverdiene for rettferdighetsvariablene på sin side er å betrakte som ganske lave (se figur 5). De deskriptive analysene som følger gir indikative svar for Strand kommune, men kan heller ikke for vår virksomhet gi den totale ”sannhet”. Skal organisasjoner vite med sikkerhet, må man spørre alle. Det har vi ikke fått til i denne omgang.

Indikatorer (variabler)	Gjennomsnittsverdier	Standardavvik	Antall svar
Indre motivasjon	4,7	0,91038	566
Arbeidsinnsats	5,1	0,75654	565
Ekstrarolleatferd	4,7	0,91735	565
Stayingintention	4,5	1,42683	559
Interaksjonsrettferdighet	3,0	1,15576	372
Prosedyrerettferdighet	2,6	1,15118	360
Distributiv rettferdighet	2,5	1,33487	339

Figur 5: Oversikt deskriptive data – de ulike variablene

Vi ser at for tre av *effektdimensjonene* så er standardavviket ikke så høyt. Det betyr at det ikke er noen stor spredning i svarene. Og verdiene som gjelder effektvariablene, er tydelig skjevfordelt til høyre i histogrammet (høye tall). Det er således svært få respondenter som har krysset seg særlig lavt. Det betyr at man ”klumper seg” rundt 5-tallet med en betydelig prosentandel fra 4,5 og oppover til 6. Dette er tall å glede seg over for en hver organisasjon.

Selv om det alltid er rom for forbedring, så er dette et resultat som gir grunn til optimisme. *Stayingintention* har større standardavvik med noe større spredning, likevel er også denne dimensjonen tydelig skjevfordelt.

Når det gjelder *årsaksvariablene*, så er det her noe større standardavvik. Tallene er også her skjevfordelt men i motsatt retning – altså til venstre - hvilket betyr lave tall. Her finnes en betydelig andel respondenter som krysset seg fra 2 og nedover til 1. For distributiv rettferdighet viser det seg at 48% har krysset seg av fra 2 og nedover til 1, - med en ganske høy ”søyle” (i histogrammet) på selve 1-tallet. Prosedyrerettferdighet har en lignende kurve, - her har ca 40% krysset seg av fra 2 og nedover til 1. (Vedlegg 5 viser histogram for effekt- og årsaksvariabler). Her gis det klare indikasjoner på at Strand kommune har en stor utfordring i å etablere rutiner og retningslinjer som medfører større rettferdighetsopplevelser ved gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger. Urettferdighet er trolig et begrep som beskriver det mange opplever. Det er i hvert fall dette ordet som blir brukt hyppigst som negativ omtale i den åpne rubrikken hvor respondentene kan gi egne kommentarer i spørreundersøkelsen.

## **Kjønn**

Det er nokså like gjennomsnittsverdier mellom kjønnene for de fleste av dimensjonene (variablene) både med hensyn til innsatsdimensjoner og årsaksdimensjoner. Det er likevel en forholdsvis klar forskjell mellom kjønnene når det gjelder *stayingintention*. Her viser gjennomsnittstall for menn 4,1 og for kvinner 4,6. Tallene tyder på at den mannlige delen av de ansatte ikke er så bundne til virksomheten som kvinnene. Det er en stor overvekt av kvinner i blant de kommunalt ansatte. Dette kan muligens tyde på at de kommunale arbeidsplassene ikke er så attraktive for menn, og at de ansatte menn i virksomheten er mer flyttbare. Et ualminnelig høyt lønnsnivå nær ”oljehovedstaden” er kanskje en faktor blant flere som bidrar til at menn vurderer å søke seg lenger utover den nære konteksten de befinner seg i her inne på Strandlandet...

Ellers er det også en mindre forskjell på opplevelse av *prosedyrerettferdighet*:

Gjennomsnittstall for menn er også her noe lavere enn for kvinner, med henholdsvis 2,3 for menn og 2,6 for kvinner.

## **Alder og ansettelsestid**

Svarfordeling som gjelder alder og ansettelsestid i organisasjonen følger i store trekk samme mønster.

### *Alder*

Her er det gjennomgående trekket at den yngste gruppen fra 18-29 år har lavere verdier på effektvariablene enn de eldste arbeidstakerne. Den indikatoren (variabelene) som ikke overraskende peker seg særlig ut er; *stayingintention* hvor 18-29 år har et gjennomsnitt på 4,0, mens ansatte i alderen 60-70 har et gjennomsnitt på 5,0. Et ganske logisk funn. Men det er også forskjeller mellom yngste gruppe og en av mellomgruppene (alder 45-59) både på arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd. Også her har den eldste gruppen høyest score (forskjeller på 0,4 på begge indikatorene).

### *Ansettelsestid*

Medarbeidere som har vært ansatt mindre enn 5 år i organisasjonen har en noe lavere score på alle effektvariablene enn de som har arbeidet lengre. Forskjellene her er imidlertid ikke særlig store. På det jevne krysser de som har arbeidet lengst i virksomheten høyest på alle effektdimensjonene. Variabler for opplevd rettferdighet har nokså like verdier for alle grupper. Her er det imidlertid en liten sak å merke seg; det er at gruppen som har vært ansatt mindre enn 5 år, er vesentlig mer positiv når det gjelder distributiv rettferdighet enn de andre gruppene med ansettelse fra 6 år og oppover til over 21 år i organisasjonen. Her er det således indikasjoner som tyder på at de eldste i organisasjonen med høyest score på innsatsfaktorene, føler seg minst verdsatt. De nytilsatte har en mer positiv holdning til utfallet av lønnsforhandlingene.

Når det gjelder årsaksvariabler, så kommer det fram kun *en* tydelig forskjell, - og det gjelder interaksjonsrettferdighet. Her har aldersgruppen 18-29 år en gjennomsnittscore på 2,6 mens aldersgruppen 45-59 år har 3,1. Tallene tyder på at yngre ansatte i Strand kommune ser ut til å forvente mer når det gjelder samhandling og samarbeid enn den noe eldre garde.

## **Spørsmål om økonomisk betydning av lokale lønnsforhandlinger**

Når man bruker så mye penger, ressurser og tid på lokale lønnsforhandlinger, bør det være et viktig anliggende å få kunnskap om hvilken økonomisk betydning de ansatte mener at lønnsforhandlingene har. Dette er et av de sekundære spørsmålene i undersøkelsen for Strand



kommune. Svarene her gir en bredere og mer utfyllende beskrivelse av virkeligheten i saken. (I en parentes må jeg nevne at spørsmålene i denne dimensjonen også er underkastet både faktoranalyse og Crohnbach`s alfa med tilfredsstillende verdier – Crohnbach`s Alfa er ,979)

<b>Opplevelse av økonomisk handlefrihet</b>	<b>Gjennomsnitts-verdi</b>	<b>Standardavvik</b>	<b>Antall svar</b>
Indre motivasjon	2,5	1,46841	352

*Figur 6: Deskriptive data – økonomisk handlefrihet*

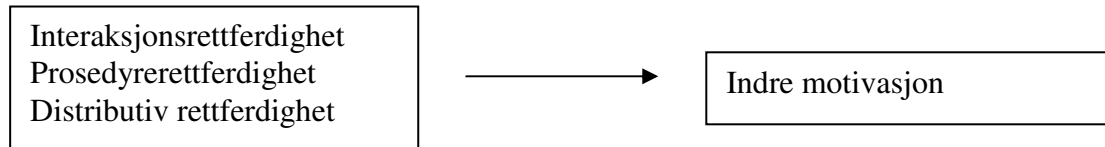
De som har vært engasjert i lokale lønnsforhandlinger i Strand kommune vil trolig ikke bli overrasket over resultatene i denne delen av analysen. Det viser seg at ca 50% av respondentene krysser av fra 2 og nedover til 1. Så mange som 30% har krysset av for svaralternativ 1,- altså det laveste tallet i skalaen. Det betyr at det er et betydelig antall ansatte som mener at dette HR-tiltaket har minimal betydning for deres økonomiske handlefrihet. Viktigheten betraktes dermed å være særdeles lav. Tallene for denne delen av undersøkelsen er, etter min mening, så tydelige at det rommer liten tvil om at lokale lønnsforhandlinger i nåværende form (høsten 2008) for mange ansatte har liten positiv betydning sett i forhold til de ressurser som settes inn. Likevel må vi være noe tilbakeholdne med å si at denne fordelingen av svar gjelder for hele kommuneorganisasjonen vår. Svarprosenten for rettferdighetsdelen – inkludert økonomisk handlefrihet - er mye lavere enn for delen som gjelder effektvariabler. Disse resultatene gir uansett grunn til å reflektere over praksisen for gjennomføring av et slikt omfattende HR-tiltak.

### **6.3 Undersøkelse av sammenhenger i modellen**

#### *Multipel regresjonsanalyse – årsaksvariabler og effektvariabler*

Den multiple regresjonsanalysen er utført ved at alle årsaksdimensjonene (variablene for opplevd rettferdighet) ble ”matet” inn som faste uavhengige variabler. Deretter ble det i SPSS kjørt analyse med *indre motivasjon* som avhengig variabel, og etter tur både *arbeidsinnsats*,

*ekstrarolleatferd* og *stayingintention*. Skjematisk oppsett i tråd med figur 7 som viser første ”kjøring” med årsaksvariabler versus *indre motivasjon*.



Figur 7: Oppsett for ”kjøring” i SPSS - årsaksvariabler mot *indre motivasjon*

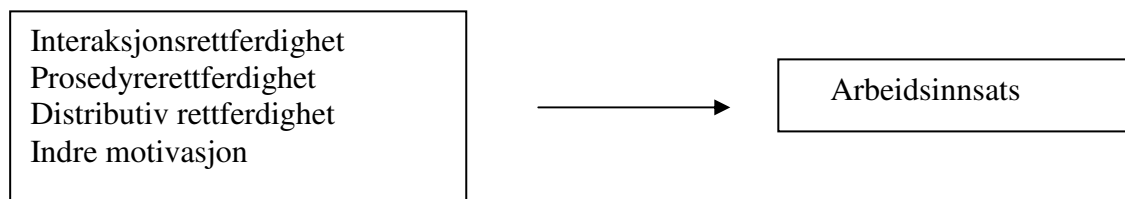
*Indre motivasjon* ble i de neste ”kjøringene” byttet ut med de tre andre effektvariablene en for en, slik at det til sammen ble fire ulike regresjonsanalyser med de samme uavhengige årsaksvariablene for opplevd rettferdighet (venstre del av figur 7 beholdes, mens variabelen i høyre del byttes ut for hver kjøring). Det er viktig å merke seg at vi da får fire ulike SPSS-kjøringer med fire ulike  $R^2$ , - hvor  $R^2$  gir et bilde på forklaringskraften i denne delen av modellen. Nedenunder vil vi se at årsaksvariablene utgjør ”et hele”, og at  $R^2$  kun varierer i forhold til hvilken effektvariabel som blir analysert.

Første delen av den multiple regresjonsanalysen gir de fleste svarene om det finnes sammenhenger i modellen eller ikke. Likevel er det interessant å se om *indre motivasjon* som en mellomliggende faktor viser sammenhenger slik som i undersøkelser av blant annet Kuvaas<sup>97</sup>.

De neste regresjonsanalysene ble deretter utført ved at alle årsaksvariablene pluss *indre motivasjon* dannet ”et hele” som faste uavhengige variabler. De avhengige effektvariablene ble så testet etter tur; *arbeidsinnsats*, *ekstrarolleatferd* og *stayingintention*. Oppsettet for disse analysene i SPSS er vist i figur 8 nedenunder.

---

<sup>97</sup> Kuvaas (2008 s. 28 og s. 58)



Figur 8: Oppsett for "kjøring" i SPSS – årsaksvariabler + indre motivasjon mot arbeidsinnsats

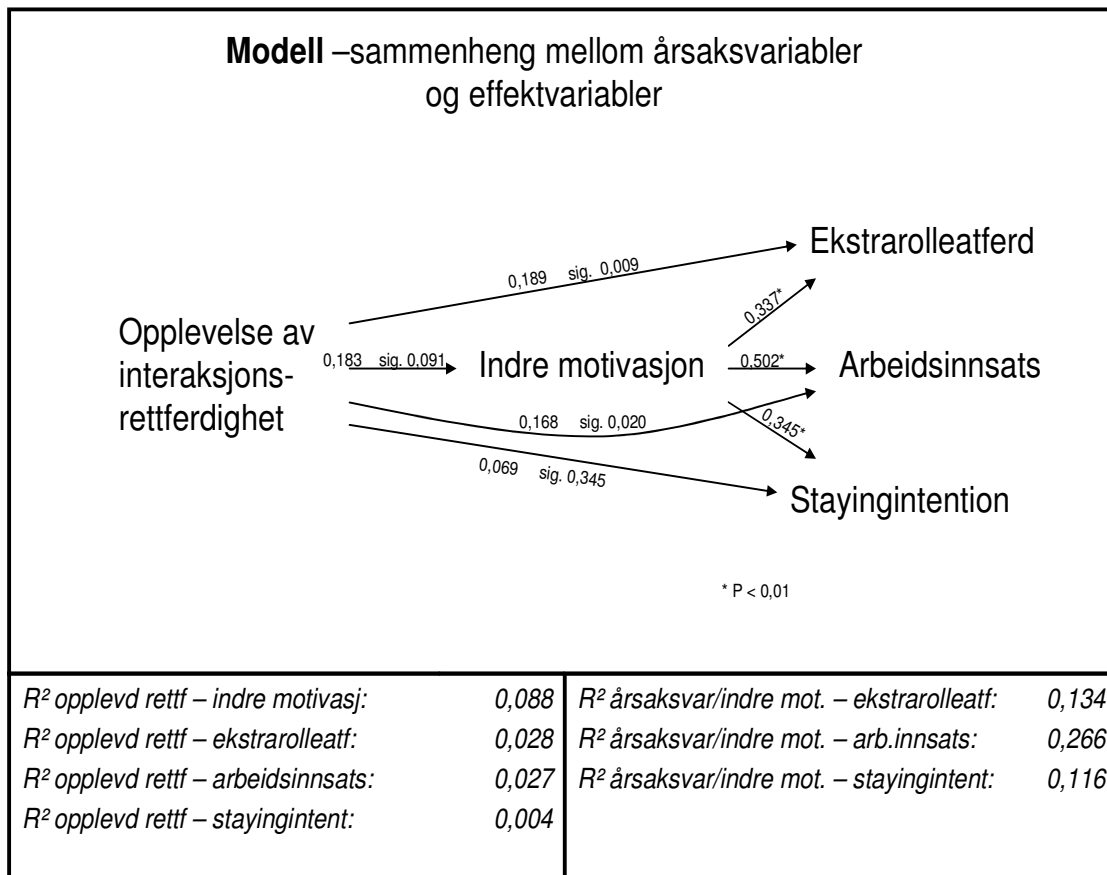
Det er ikke mulig å vise alle tall for regresjonskoeffisientene fra SPSS kjøringene i en og samme figur. For hver enkelt av årsaksvariablene for opplevd rettferdighet blir det forskjellige tall for effektvariablene nettopp på grunn av at årsaksvariablene medfører ulik styrke. Derfor er modellen tatt med nedenunder i tre figurer som viser regresjonskoeffisienter, signifikans og "adjusted R square" ( $R^2$ ) henholdsvis for *interaksjonsrettferdighet*, *prosedyrerettferdighet* og *distributiv rettferdighet*. Det er viktig å holde fast på at måten SPSS analysene er utført på følger oppsettet vist i figur 7 og 8 like ovenfor. Modellene med tall nedenunder vises i tre forskjellige figurer *kun for at tall skal bli mer oversiktlige og lesbare*. Derfor har jeg valgt å illustrere med en figur for hver av rettferdighetsindikatorerne.

### Adjusted R square ( $R^2$ ) og modellens forklaringskraft

I henhold til figur 9 nedenunder, hvor det er tatt utgangspunkt i interaksjonsrettferdighet, ser vi at alle sammenhenger mellom effektvariabler og rettferdighetsvariabler viser flere  $R^2$  med lave verdier. *Dette innebærer at de uavhengige årsaksvariablene for opplevd rettferdighet påvirker effektvariablene i liten grad*. Hvilket igjen betyr at det er helt andre faktorer som virker inn på effektvariablene på måletidspunktet, enn de variablene vi har undersøkt. Dette er å betrakte som et hovedfunn når det gjelder undersøkelse av vår modell. Likeledes ser vi at regresjonskoeffisientene mellom den enkelte rettferdighetsvariabel og effektvariabel heller ikke viser noen sterke sammenhenger. Men - dette har da også mindre betydning siden det kun er et fåtall av koeffisientene som er signifikante. De tall som er signifikante har alle en  $R^2$  som tilsier at modellen ikke forklarer noe særlig. Det er dog et unntak. Det er en  $R^2$  på 0,088 som viser at årsaksvariablene likevel har en viss påvirkning på effektvariablene.

Effektvariabelen som blir påvirket av variabler for opplevd rettferdighet er *indre motivasjon*. Det betyr at i underkant av 9 % av de totale variablene som påvirker effektvariabelen *indre*

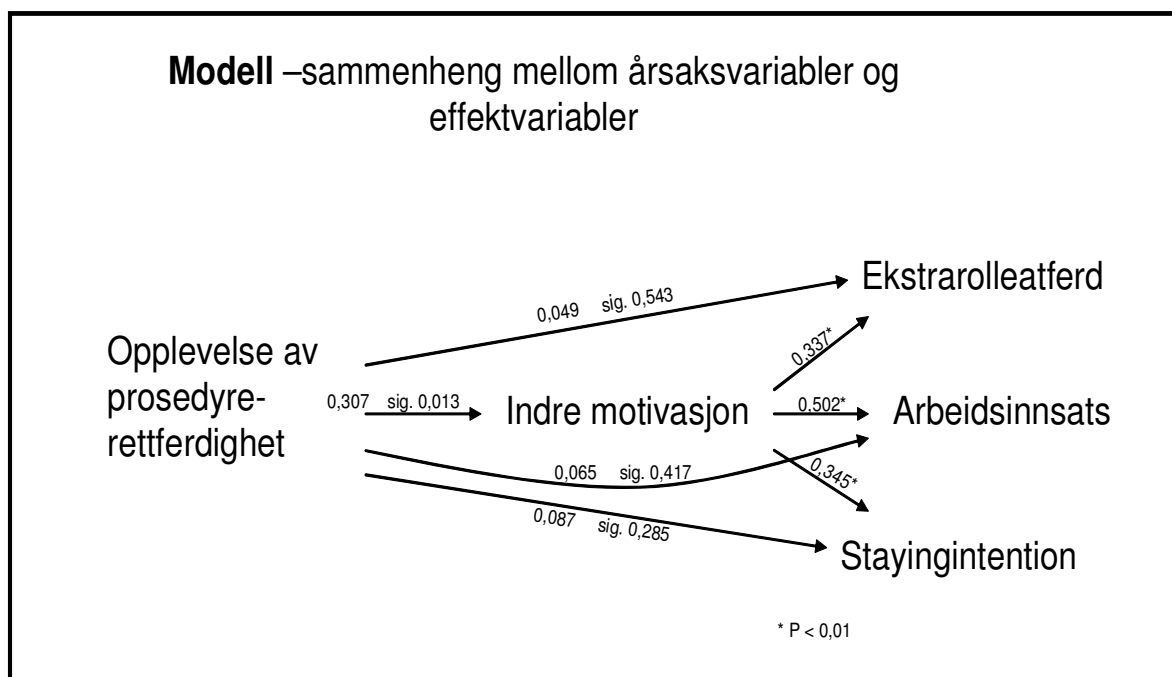
*motivasjon* kan forklares ved hjelp av vår modell for opplevd rettferdighet. Det er ikke mye... men det viser likevel en viss sammenheng. De resterende 91 % som gjelder indre motivasjon må forklares ved hjelp av helt andre variabler.



Figur 9: Modell – som viser tallverdier i regresjonsanalyse for interaksjonsrettferdighet

**Interaksjonsrettferdighet** har en regresjonskoeffisient overfor *indre motivasjon* på 0,183. Denne sammenhengen er nesten signifikant og viser et tall på 0,091. Det betyr at det er en viss sammenheng mellom interaksjonsrettferdighet og indre motivasjon. Men det går ikke an å si at det er en særlig tydelig sammenheng. Etter min vurdering må den karakteriseres som veldig svak, - så svak at den trolig er på grensen til å bety ingenting. Når det gjelder sammenhengen til de andre effektvariablene er  $R^2$  så liten at modellen ikke gir noen forklaringskraft i det hele tatt (se figur 9 ovenfor, - tallene er 0,028, 0,027 og 0,004).

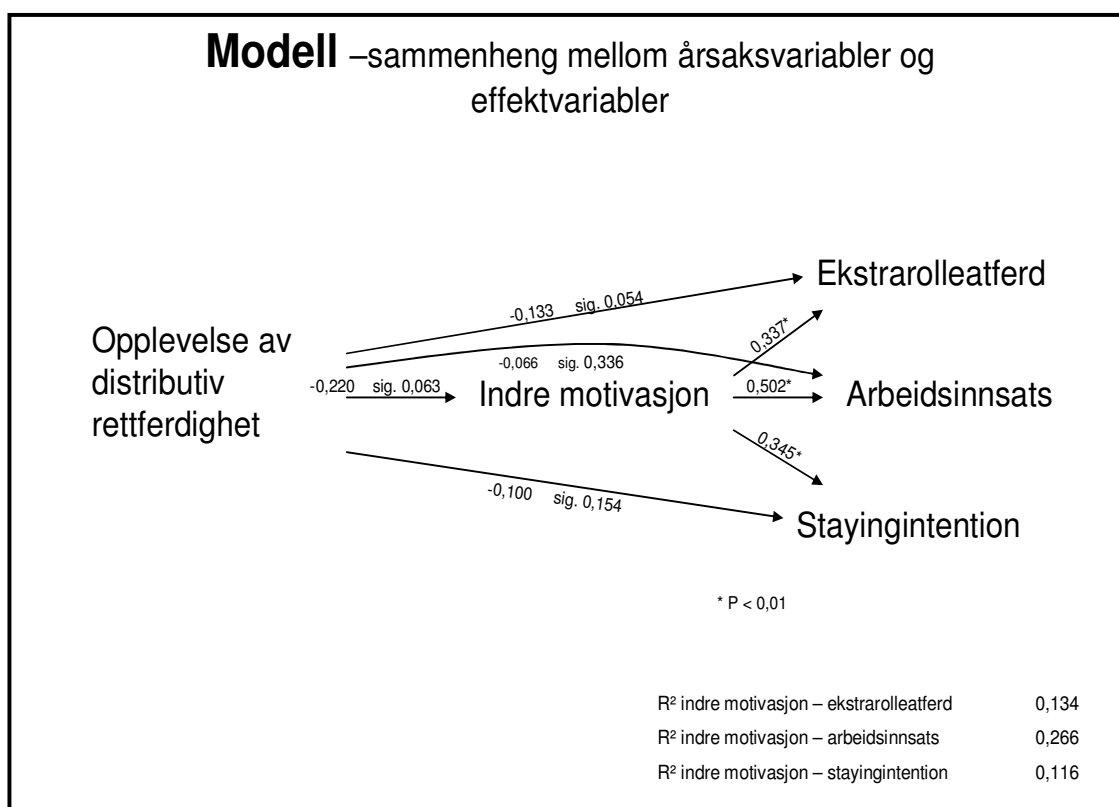
**Prosedyrerettferdighet** har for variabelen *indre motivasjon* den samme  $R^2$  som vist ovenfor (0,088), men regresjonskoeffisienten er på 0,307 med en signifikans på 0,013 (se figur 10). Dette betyr at det er en noe tydeligere sammenheng mellom prosedyrerettferdighet og indre motivasjon enn det er mellom interaksjonsrettferdighet og indre motivasjon. Med en  $R^2$  på under 9% så er forklaringskraften fremdeles nokså lav. Regresjonskoeffisienten viser imidlertid at prosedyrerettferdighet bidrar ganske mye med å forklare disse 9 prosentene. I tillegg er dette et statistisk signifikant tall som tilsier at det er 99% sannsynlighet for at denne vesle sammenhengen i utvalget (Strand kommune) også gjelder for resten av populasjonen (andre kommuner med tilsvarende retningslinjer og prosedyrer for lønnsforhandlinger). Direkte sammenhenger mellom prosedyrerettferdighet og de andre effektvariablene har samme lave  $R^2$  som vist ovenfor. Derfor kan vi også her konkludere med at det mellom disse variablene ikke framkommer sammenhenger som forklarer noe.



Figur 10: Modell – som viser tallverdier i regresjonsanalyse for prosedyrerettferdighet

**Distributiv rettferdighet** har overfor indre motivasjon den samme  $R^2$  (0,088) som de andre årsaksvariablene. Her er regresjonskoeffisienten -0,220 med en signifikans på 0,063 (se figur 11). Her ser vi at regresjonskoeffisienten er nesten signifikant, men den har et negativt fortegn. Dersom denne sammenhengen er korrekt, betyr det at dersom den opplevde distributive rettferdigheten øker så reduseres den indre motivasjonen. Eller motsatt; dersom den distributive rettferdigheten blir lavere så øker den indre motivasjonen. Dette høres ganske merkelig ut, - og det er ikke lett å gi noen fullgod forklaring. Selv om sammenhengene er ganske svake, er det likevel vanskelig å tenke seg at lavere verdier av opplevd distributiv rettferdighet skulle øke den indre motivasjonen...?

Også her har  $R^2$  de samme lave verdiene som viser at modellen ikke forklarer noen sammenheng mellom distributiv rettferdighet og de andre effektvariablene.



Figur 11: Modell – som viser tallverdier i regresjonsanalyse for distributiv rettferdighet

## Sammenheng indre motivasjon og de andre effektvariablene i modellen

Til nå i denne analysen har jeg utelukkende sett på den første og viktigste delen av modellen; den som viser sammenheng mellom de ulike årsaksvariablene og effektvariablene. Jeg har imidlertid satt opp modellen med *indre motivasjon* som en mellomliggende faktor i tråd med Kuvaas` modell<sup>98</sup> (se høyre side i modellen like ovenfor). Regresjonsanalysen viser her at forklaringskraften mellom *indre motivasjon* som en mellomliggende faktor sammen med årsaksvariablene på den ene siden, og de andre tre effektvariablene på den andre siden, er mye større enn mellom årsaksvariabler alene sett opp i mot effektvariabler. Ut av figur 11 (like ovenfor) ser vi at forklaringskraften for modellen ( $R^2$ ) som gjelder *indre motivasjon* mot *stayingintention*, og for *indre motivasjon* mot *ekstrarolleatferd* heller ikke er så stor. Tallene viser oss at *indre motivasjon* som uavhengig variabel for *stayingintention* og *ekstrarolleatferd* ikke forklarer mer enn henholdsvis 11,6% og 13,4% av alle variablene som måtte påvirke disse effektindikatorerne. Regresjonskoeffisientene er imidlertid ganske sterke, og tallene er signifikante med verdier mindre enn 0,01. Disse tallene er helt i tråd med Kuvaas` funn når det gjelder *indre motivasjon* som mellomliggende faktor for *stayingintention* og *ekstrarolleatferd*.<sup>99</sup>  $R^2$  for *indre motivasjon* og *arbeidsinnsats* viser en sterkere sammenheng med en koeffisient på 0,266. Det viser at det er en forklaringskraft på 26,6%, med en regresjonskoeffisient på 0,502 og med signifikans mindre enn 0,01. Det går fram av teksten til Kuvaas` modell at styrke på sammenhengene mellom disse indikatorerne ”har støtte i etablerte teorier og tidligere forskning”.<sup>100</sup> Kuvaas` kommentarer forteller oss likevel ikke hvor stor forklaringskraft selve modellen har. Det orienteres bare om at sammenhengene er sterke eller svake ved å angi koeffisientene, og det orienteres videre om nivået på signifikansen.

## 6.4 Undersøkelse av grupper - tildelt/ikke tildelt lønnstillegg

Ved hjelp av analyseverktøyet (SPSS) ble noen av bakgrunnsvariablene delt inn i tre nye grupper (variabler) med følgende benevnelse:

- *Ikke deltatt:*

Har ikke søkt om lønnstillegg, og har heller ikke fått lønnstillegg.

---

<sup>98</sup> Kuvaas (2008 s. 58)

<sup>99</sup> Ibid

<sup>100</sup> Kuvaas (2008 s. 58)

- *Tapere:*  
Søkte om lønnstillegg, - men fikk nei.
- *Vinnere:*  
Søkte om lønnstillegg, - og fikk ja.

Ved hjelp av "Multivariate analysis of variance" (MANOVA) kan man analysere gjennomsnittsforskjeller for å se om disse forskjellene er statistisk signifikante. I SPSS er denne analysen å finne under "Analyze" og videre innunder "General Linear Modell". Analysen ble foretatt slik at effektvariablene ble gruppert for seg selv og årsaksvariablene for seg selv.

### ***Effektvariabler - gruppevis***

I figur 12 nedenfor vises gjennomsnittsforskjeller for effektvariablene. Her ser vi at det er forskjeller i gjennomsnittet som gjelder vårt utvalg.

<b>Effektvariabler</b>	<b>Deltakertype</b>	<b>Gjennomsnitt</b>
<i>Indre motivasjon</i>	Ikke deltatt	4,6339
	Tapere	4,7156
	Vinnere	4,7051
<i>Arbeidsinnsats</i>	Ikke deltatt	4,9311
	Tapere	5,1556
	Vinnere	5,2168
<i>Ekstrarolleatferd</i>	Ikke deltatt	4,5348
	Tapere	4,7658
	Vinnere	4,9386
Stayingintention	Ikke deltatt	4,5267
	Tapere	4,5813
	Vinnere	4,5396

*Figur 12: Gjennomsnitt effektvariabler – vinnere, tapere og ikke deltatt*

Neste skritt i analysen var å sjekke om det innen dette oppsettet totalt sett finnes signifikante forskjeller. Rubrikken innunder "Hotellings Trace" viser en signifikans på 0,000. "Tests Between-Subjects Effects" viser hvilke effektvariabler som er signifikante.



Vi ser at det er signifikante verdier på indikatorene (variablene) *arbeidsinnsats* og *ekstrarolleatferd*. For å finne hvilke grupper (deltakertype) denne signifikansen gjelder for må vi deretter se på ”Multiple Comparisons” (se vedlegg 6).

Hovedfunnet i denne delen av analysen er at det faktisk *ikke* er signifikante forskjeller mellom *tapere* og *vinnere*. Av gjennomsnittet i figur 12 ovenfor, ser vi at det er noen relativt små forskjeller i gjennomsnittsverdi mellom tapere og vinnere, men forskjellene er så ubetydelige at de ikke blir signifikante. Dermed kan man si at ytre belønning i form av et ja til lønnstillegg *ikke medvirker til en økning av indre motivasjon, innsats og andre effektvariabler. Altså; de som får lønnstillegg yter ikke mer enn de som ikke får lønnstillegg*. Dette er en særdeles viktig kunnskap for Strand kommune. Når forskjellene er signifikante betyr det videre at funnet kan gjenfinnes i populasjonen.

For variabelen *arbeidsinnsats*, viser analysen at det er en signifikant forskjell mellom *ikke deltatt* og de to andre gruppene benevnt *tapere* og *vinnere*. Signifikansen er klarest mellom *ikke deltatt* og *vinnere* (0,000). Mellom *ikke deltatt* og *tapere* er signifikansen 0,026. Denne signifikante forskjellen viser at *de som ikke har deltatt* har lavest verdi på effektvariabelen; arbeidsinnsats. Når det gjelder *ekstrarolleatferd* er det en signifikant forskjell mellom *ikke deltatt* og *vinnere* (0,000). For *ekstrarolleatferd* er det videre en nesten signifikant forskjell mellom *ikke deltatt* og *tapere* (0,069). *Ikke deltatt* har lavest verdi også her.

*Oppsummert:* De tydeligste signifikante forskjellene her er faktisk mellom de som *ikke har deltatt* og de som *har deltatt*. De som *ikke har deltatt* har signifikant lavere score på effektvariablene arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd enn *de som har deltatt*. Dette kan da tyde på at disse to gruppene ansatte - som bryr seg og søker men ikke får lønnstillegg, og - de som søker og får tillegg, - er mer engasjerte og motiverte til innsats enn de som ikke deltar i det hele tatt. Dette er et interessant funn som ikke er enkelt å forklare. Kan det tenkes at de mest motiverte og innsatsvillige ansatte også er de som engasjerer seg mest i de lokale lønnsforhandlingene? Eller - kan det være at de som *ikke deltar* har prøvd før og ikke fått, og derfor er noe oppgitt over hele ”lønssirkuset” og følgelig mindre motivert enn andre ansatte... Her er ingen opplagte svar.

### Årsaksvariabler (opplevd rettferdighet) - gruppevis

Vi bruker samme framgangsmåte for analyse av rettferdighetsindikatorer (årsaksvariabler) som ved analyse av effektvariabler. Nedenunder i figur 13 vises gjennomsnittsverdiene.

Årsaksvariabler	Deltakertype	Gjennomsnitt
<i>Interaksjonsrettf.</i>	Ikke deltatt	3,0581
	Tapere	2,7029
	Vinnere	3,2257
<i>Prosedyrerettf.</i>	Ikke deltatt	2,6921
	Tapere	2,1323
	Vinnere	2,7452
<i>Distributiv rettf.</i>	Ikke deltatt	2,5883
	Tapere	2,1508
	Vinnere	2,6359

Figur 13: Gjennomsnitt årsaksvariabler – vinnere, tapere og ikke deltatt

De videre analysene viser at det også fins signifikante forskjeller i gjennomsnittsverdiene for årsaksvariablene. "Tests of Between Subject Effects" viser at det er signifikante forskjeller gjeldende for alle rettferdighetsvariablene (0,005 – 0,000 – 0,022). "Multiple Comparisons" viser en klar gjennomgående signifikant forskjell for alle rettferdighetsindikatorerne mellom *tapere* og *vinnere* (se vedlegg 5). Taperne opplever mindre grad av rettferdighet enn vinnerne.

Vi ser videre at det for *prosedyrerettferdighet* også er signifikante forskjeller mellom *tapere* og *de som ikke har deltatt*. Taperne oppfatter også her mindre grad av rettferdighet enn de som ikke har deltatt. For både interaksjonsrettferdighet og distributiv rettferdighet så er forskjellene mellom *tapere* og *ikke deltatt* ikke så veldig langt i fra å være signifikante (0,164 og 0,104).

*Oppsummert:* Vi ser således at *taperne* oppfatter mindre grad av rettferdighet enn både *vinnere* og *de som ikke har deltatt*. Likevel er det de signifikante forskjellene mellom *tapere* og *vinnere* vi med størst grad av sikkerhet kan si gjelder for hele populasjonen.

## 7. Drøfting og konklusjon

### 7.1 Drøfting - undersøkelsen

Når det gjelder plan for gjennomføring – altså en viktig del av *designet* i denne Masteroppgaven - var det på forhånd åpenbart at det ville bli et ganske krevende stykke arbeid å sørge for en god gjennomføring i selve kommuneorganisasjonen. Underveis var det også nok av kritiske punkter hvor gjennomføring av undersøkelsen kunne strandet. Det mest sårbare punktet var om folk faktisk tok seg bryet med å svare, selv om det fra ledelsens side ble vektlagt at dette var viktig. Derfor er det inspirerende å konstatere at spørreskjemaet totalt sett oppnådde en svarprosent på 64,7 %.

Det er nevnt at denne spørreundersøkelsen har et eksplorativt preg. Det betyr at det er få kjente studier som undersøker sammenhenger mellom opplevd rettferdighet og innsatsfaktorene; indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention. Dersom vi skal bli sikre på at de funn som framkommer er til å stole på, må denne type undersøkelse repliseres. På denne bakgrunn må man være forsiktig med å påberope seg en ekstern gyldighet, selv om det framkommer statistisk signifikante funn.

En av de største utfordringene etter oppstartsperioden i dette Mastergradsarbeidet var å utarbeide et godt spørreskjema som tok vare på innholdsfulden i de dimensjonene det var ønskelig å måle. I teoridelen ovenfor i denne oppgaven er det påvist at mange forskere har forskjellige forslag til inndeling av ulike typer rettferdighetsopplevelser. Når faktoranalysen og Crohnbach`s alfa viser at inndeling og innhold følger validitetskriteriene, gir det en bekreftelse på at det er god konsistens og kvalitet i svarene. Det samme gjelder for spørreskalaen hentet fra Kuvaas (2008). Det at begge spørreskalaene er testet ut i flere omganger tidligere, gir også større trygghet for at ”måleinstrumentet” som er brukt, holder de rette kvalitetsmålene. Likevel kan det innvendes at spørreskjemaet er så pass krevende at det kan ha ført til *bortfall*. Dette gjelder i særlig grad delen med oversettelse av rettferdighetskalaen fra engelsk til vår ”smalere” virkelighet; lokale lønnsforhandlinger. Her har svarprosenten sunket fra 64,7 % til ulike prosentsetser mellom 38 % og 42 %. Antall svar er likevel ganske høyt; fra 339 til 372. Det er ikke gjort noen undersøkelser for å finne ut om dette innebærer systematiske bortfall av respondenter. Det betyr at selv om oppslutningen på

vår undersøkelse er på hele 64,7 % totalt sett, så finnes det kanskje skjevheter i bortfall av svar som gjelder rettferdighetskalaen. Dette bortfallet på denne delen av spørreundersøkelsen kan ha påvirket resultatet. Målingene i vår undersøkelse viser ganske tydelig at det er mange som opplever lav grad av rettferdighet. Det kan tenkes at det er en overvekt av misfornøyde ansatte som har tatt arbeidet med å svare på alle rettferdighetsspørsmålene – og at de mer moderate har hoppet over spørsmål/stoppet utfylling av skjema?? Her er en relativt åpenbar usikkerhet.

På grunn av nevnte bortfall av svar, må man være forsiktig når det gjelder generaliseringer. Det kan tenkes at utvalg av svar er skjevfordelt og dermed ikke gir et representativt bilde av populasjonen vi ønsker å si noe om. Det må videre stilles spørsmål ved om Strand kommune som sådan er å betrakte som et representativt utvalg for populasjonen. Til det kan man sannsynligvis svare et både – og. Dersom man har helt andre retningslinjer og rutiner for gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger, er det vanskelig å se klare overføringsverdier i forhold til vår undersøkelse. Rettferdighetsoppfatningene kan for eksempel være altfor ulike til at Strand kommune er å betrakte som et fullgodt utvalg. Samtidig kan de funn som har kommet fram i denne undersøkelsen gi noen anstrøk til generelle svar som må etterprøves ved flere studier. Det er de kommunene som ligger aller nærmest Strand kommune sin praksis for gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger, som er å betrakte som hovedgruppen i populasjonen. Dersom funnene i undersøkelsen samsvarer med tidligere studier og forskning, er det videre enda større grunn til å tro at vi nærmer oss en holdbar statistisk generalisering. Dette vil bli nærmere drøftet like nedenunder.

## **7.2 Drøfting - hovedfunn**

Nedenunder vil jeg kun kommentere de viktigste funn i fra analysedelen med utgangspunkt i hovedproblemstillingene for Masteroppgaven. Rammen for oppgaven tilsier at det ikke lar seg gjøre å drøfte hvert enkelt funn med utgangspunkt i gjennomgått teoristoff. Det er således de *viktigste statistisk signifikante* funnene som blir drøftet, - da det er disse funnene som er interessante i perspektivet av en Masteroppgave. Det er naturlig å begynne med hovedproblemstillingen. Deretter følger de andre viktige undersøkelsesspørsmålene. Drøftingen relateres til gjennomgått teoristoff med siktemål å vurdere om funnene er i tråd med tidligere forskning og anerkjente teorier.

## Drøfting av hovedproblemstilling

Hovedspørsmålet i oppgaven er formulert slik:

Er det sammenheng mellom rettferdighetsopplevelser knyttet til gjennomføring og resultat av individuelle prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger og ansattes innsats, indre motivasjon, ekstrarolleatferd og stayingintention?

I analysedelen er det gjennom vår spørreundersøkelse påvist at det *ikke* framkommer grunnlag for å hevde at det er noen klare og tydelige sammenhenger mellom ulike typer opplevd rettferdighet i forbindelse med lokale lønnsforhandlinger og effektvariablene; indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention. Det framkommer imidlertid en svak sammenheng mellom årsaksvariablene og indre motivasjon hvor regresjonskoeffisienten for prosedyrerettferdighet (0,307) viser en signifikant verdi. Forklaringskraften i SPSS-”kjøringen” med disse årsaksvariablene og indre motivasjon er imidlertid nokså lav ( $R^2 = 0,088$ ). Men det er i hvert fall en verdi som tilsier at det er en viss sammenheng. Det er videre en nesten signifikant negativ sammenheng mellom distributiv rettferdighet og indre motivasjon som er vanskelig å forklare.

Modellen som er testet ut, er ovenfor (i del 4) beskrevet å være mer i retning av en årsaksmodell selv om det er tverrsnittundersøkelse. Nå når analysen er gjort ferdig, er det enda mer grunn til å stille spørsmål ved denne tenkningen. I henhold til teorijennomgangen ovenfor skulle vi forvente lavere verdier på effektdimensjonene dersom det var lave verdier på rettferdighetsdimensjonene. Altså; opplevd rettferdighet kommer først og påvirker i sin tid effektdimensjonene. Jeg har i regresjonsanalysene og målingene ikke funnet tydelige nok verdier til å si at opplevd rettferdighet ved lokale forhandlinger påvirker våre effektdimensjoner i særlig grad.

Men både Colquitt (2001) og Jones (2008) har påvist at opplevd rettferdighet kan påvirke innsatsfaktorer knyttet til jobb og arbeidsliv<sup>101</sup>. Hvorfor er sammenhengene i vår undersøkelse

---

<sup>101</sup> Se også Cropanzano, Goldman og Folger (2003) og Liao og Rupp (2005) i Dysvik og Kuvaas (2009)

da så svake? Det første og mest iøynefallende svaret er at tidligere studier og teorier ikke stemmer helt med ”terrenget”. Jeg synes det kan være vel ambisiøst av meg å hevde dette på grunnlag av en enkel studie... En annen forklaring vi kan søke gjelder tidsfaktoren som hører inn under *utvalg* i metodedelene. Det er grunn til å reflektere over om *tidspunktet* for målingen kan ha en avgjørende betydning for resultatet av undersøkelsen. Slik jeg forstår Colquitt (2001) sine funn, så er hans undersøkelse av rettferdighet ikke knyttet til en spesiell hendelse. Det er tale om vedvarende, bredere og mer generelle opplevelser av rettferdighet i virksomheten. I vår undersøkelse i Strand kommune er det bortimot halvannet år mellom det man opplevde av rettferdighet knyttet til lokale forhandlinger, og tidspunktet for besvarelse av undersøkelsen. Men det ser ut for at opplevelsene av rettferdighet likevel er enkle å gjenkalle. Vi vet ut i fra spørreundersøkelsen at på måletidspunktet hadde et stort antall ansatte en lav score på disse rettferdighetsindikatorerne, mens det var en relativt høy score på effektindikatorerne. Spørsmålet vi kan stille er: *Har det vært en utvikling fra tidspunktet for lokale forhandlinger (høst 2008) til måletidspunkt (mars 2010) når det gjelder effektdimensjoner?* Kan det tenkes at det var lavere verdier på effektdimensjonene i tiden like etter de lokale prestasjonsbaserte lønnsforhandlingene?? I henhold til teoristoffet må man være åpen for at dette kan ha vært tilfelle (jfr. Bennet og Robinson, - og Jones<sup>102</sup> som påviste uproduktiv atferd som følge av urettferdighetsopplevelser, samt Liao og Rupp<sup>103</sup> som fant at organisasjonsurettferdighet påvirker både en selv og andre medarbeidere). Hvis det er tilfelle at effektindikatorerne har sunket noe i tiden like etter - og som følge av lokale lønnsforhandlinger - har Strand kommune som organisasjon antagelig gjennomført mye riktig HR-arbeid i dette tidsrommet. Dette gode HR-arbeidet har da resultert i at innsatsfaktorene; indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention i løpet av nesten halvannet år har nådd et nivå med relativt høye verdier som resultat. Men – det er grunn til å være kritisk til en slik tenkning – for vi vet ingen ting om holdbarheten i en slik forklaring pr. i dag. Vi vet heller ingenting om hvor lave verdier det eventuelt har vært, - verdiene kan ha vært på samme nivå hele tiden. Her er det en betydelig usikkerhet. Dersom vi skal undersøke om denne forklaringen er holdbar – altså at man får lavere verdier på effektdimensjoner i etterkant av opplevde urettferdige lønnsforhandlinger - må man sette i verk longitudinelle studier for å få tilfredsstillende svar. Dette Mastergradsarbeidet gir ikke rom for denne type studier. Inntil videre må vi derfor holde fast på at det ikke er noen overtydelig sammenheng mellom opplevd rettferdighet ved lokale lønnsforhandlinger og omtalte effektdimensjoner.

---

<sup>102</sup> Bennet og Robinson (2003) i Jones (2008) og Jones (2008)

<sup>103</sup> Liao og Rupp (2005) i Dysvik og Kuvaas (2009)

### **Drøfting av andre sekundære problemstillinger:**

Har den ytre belønningen i form av tildelt lønnstillegg noen innvirkning på effektdimensjoner og rettferdighetsoppfatninger. Er det forskjeller mellom de som *får* lønnstillegg og de som *ikke får* lønnstillegg? Andre interessante tilleggsspørsmål jeg vil drøfte er: Hva med de som ikke er interessert nok til å søke om lønnstillegg – hvordan er deres oppfatning av arbeidsinnsats, indre motivasjon, ekstrarolleatferd og stayingintention? Er opplevelsene av rettferdighet forskjellige?

Et svært viktig funn innen denne delen av analysen er at det *ikke* er statistisk signifikante forskjeller mellom vinnerne (de som fikk lønnstillegg) og taperne (de som søkte og ikke fikk lønnstillegg) når det gjelder effektvariablene. Det betyr at det er ingen ”draeffekt” på måletidspunktet av belønningene som ble gitt ved de lokale lønnsforhandlinger halvannet år i forveien. Etter halvannet år har således et ”ja til lønnstillegg” ingen positiv innvirkning på innsatsfaktorene om man sammenligner med ansatte som fikk nei til lønnstillegg. *Altså; de som får lønnstillegg yter ikke mer enn de som ikke får lønnstillegg.* Dette funnet er helt i tråd med teori-gjennomgangen ovenfor.

Jeg mener at vi må karakterisere Strand kommune sin praksis i lokale lønnsforhandlinger overfor ansatte innen kapittel 4 i HTA (Hovedtariffavtalen) som en form for ytre prestasjonsbasert belønning. Bakgrunnen for dette resonnetet er at de aller fleste arbeidstakere som er ansatt i kommunene innen kapittel 4, får en mindre sum hvis de får et lokalt tillegg. De lokale lønnsforhandlingene i kommunesektoren kommer nemlig i tillegg til sentrale forhandlinger. De sentrale forhandlingene gir mest uttelling økonomisk. Derfor er det nærliggende å betrakte lokale forhandlinger, hvor i hovedsak mindre summer deles, ut som en form for prestasjonsbasert belønning. Strand kommune sin praksis de siste årene passer inn i denne beskrivelsen.

Det er ovenfor i teori-gjennomgangen vist at det er de forpliktelsesorienterte relasjonelle forhold som skaper mest entusiasme, innsats og indre motivasjon over tid i virksomheter.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup> Kuvaas (2005) og (2008), Shore, Barksdale et. al (2006) og Shore, Coyle-Shapiro et al. (2009)

Ansatte som opplever at relasjonen overfor organisasjonen er mest preget av psykologisk eierskap som skaper ”vi-følelse”, leverer bedre arbeidsprestasjoner og mer ekstrarolleatferd. På den annen side har ytre belønninger mindre effekt og varer kortere tid. Kuvaas<sup>105</sup> hevder at det ikke er: ”særlig mer tvil om at økonomiske incentiver er lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, verdier eller atferd”. Shore et al.<sup>106</sup> påpeker at man bør investere i langsiktige og gjensidige bytteforhold. Dette funnet i vår undersøkelse hvor man ikke finner statistisk signifikante forskjeller på de som har fått belønning (ja til lønnstillegg) og de som ikke har fått belønning (nei til lønnstillegg), er således teoretisk og empirisk forankret i kvalitetssikret forskning. Det er da riktig å si at dette funnet i vår undersøkelse, på denne bakgrunn har en mer allmengyldig karakter.

Et annet viktig statistisk signifikant funn er at *taperne – de som søkte og ikke fikk lønnstillegg – opplever lavere grad av opplevd rettferdighet enn vinnerne (de som søkte og fikk lønnstillegg)*. Det er tidligere vist til Kuvaas,<sup>107</sup> som i en studie fant at ansatte i en enhet med en viss bruk av individuelle prestasjonsbaserte belønninger, opplevde at belønningssystemet var vesentlig mindre rettferdig enn i enheten med et kollektivbasert belønningssystem. Kuvaas<sup>108</sup> påpeker at små lønnstillegg til den enkelte, med bakgrunn i prestasjonsbaserte belønninger, kan resultere i at det verken blir økning eller reduksjon i indre motivasjon, men heller mer ”støy” i organisasjonen (jfr. også annet teoristoff ovenfor som tyder på at *tilfredsstillende fastlønn* snarere kan gi høyere indre motivasjon). Dette innebærer at vår undersøkelse støtter opp om funn gjort av anerkjente forskere, hvor bruk av belønningssystemer med innslag av individuelle prestasjonsvurderinger medfører mindre grad av rettferdighetsopplevelser og følgelig mer misfornøyde ansatte. I vår spørreundersøkelse ser vi at belønningssystemet oppleves urettferdig av de som ikke får tildelt lønnstillegg. I henhold til Kuvaas<sup>109</sup> er essensen i dette at når individuelle prestasjonsvurderinger skal legges til grunn, så er det svært vanskelig å etablere klare mål som helt frigjør alle parter (arbeidstaker og arbeidsgiver) fra vurderinger som oppleves å være urettferdige. Dilemmaet er at prestasjonsvurderingene som blir gitt av ledelsen– uansett – kan oppfattes som ”trynetillegg” samme hvor korrekte de er. I kunnskapsbedrifter med mange sammensatte og innfløkte arbeidsoppgaver, og hvor man trenger både sosial- og faglig kompetanse, er det enda

---

<sup>105</sup> Kuvaas (2005 s. 30)

<sup>106</sup> Shore et al.(2006)

<sup>107</sup> Kuvaas (2008)

<sup>108</sup> Kuvaas (2008)

<sup>109</sup> Ibid



vanskeligere å fortolke den enkeltes innsats på en fullgod og rettferdig måte. Dette kan være tilfelle selv om oppsatte kriterier for å kunne oppnå lønnstillegg er både kjent og gjennomarbeidet. Det er således vanskelig for ledelsen i ulike virksomheter å gjøre et stykke vurderingsarbeid uten at prestasjonsvurderingene blir oppfattet som urettferdige. (I parentes bemerket: Strand kommune har gjort en svært god jobb under utarbeidelsen av selve lønnskriteriene.<sup>110</sup> Likevel ser vi fra spørreundersøkelsen at utfordringene er store.)

Det siste funnet jeg vil drøfte er at det er statistisk signifikante verdier som viser at gruppen ansatte som verken har søkt- eller fått lokale lønnstillegg har lavere verdier på et par av effektdimensjonene (arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd) enn de som har søkt og fått tillegg, og de som har søkt men ikke fått tillegg. Det at ansatte med ”ikke deltakelse” også har lavere score enn taperne, er ganske interessant. Det er vanskelig å finne en sammenheng med dette funnet og gjennomgått teoristoff ovenfor. En mulig forklaring kan likevel være at disse ansatte i hovedsak betrakter relasjonen til Strand kommune som et *økonomisk bytteforhold* hvor det i alle tilfelle er små belønninger i sikte – så små belønninger at man ikke bryr seg. Eller er det motsatt; at dette gjelder ansatte med høye relasjonelle forventninger som ikke er innfridd? Jeg kan ikke se at det finnes noen åpenbare svar, - dette er rene spekulasjoner. Selv om funnet er statistisk signifikant, har det ikke lyktes meg å finne andre kjente studier som viser det samme. Derfor er det naturlig å være relativt kritisk til dette resultatet. Dersom vi skal finne ut mer om eventuelle forklarende sammenhenger, må denne undersøkelsen repliseres.

### 7.3 Konklusjon

Hovedproblemstillingen jeg ønsket å finne ut av var om det finnes sammenhenger mellom opplevd rettferdighet ved lokale prestasjonsbaserte lønnsforhandlinger og innsatsfaktorene; indre motivasjon, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og stayingintention. Med bakgrunn i analyse og drøftinger er hovedfunnet at det *ikke finnes tydelige og klare statistisk signifikante sammenhenger*. Det er dog en veldig svak sammenheng mellom opplevd rettferdighet ved variabelen prosedyrrettferdighet til indre motivasjon. Det betyr i hovedsak at det på måletidspunktet ikke finnes klare signifikante sammenhenger som tyder på at lave verdier av opplevd rettferdighet resulterer i lave verdier på innsatsfaktorene. Sagt på en enklere måte: De

---

<sup>110</sup> ”Lønnspolitiske retningslinjer for Strand kommune” (2007)

ansatte ser ut til å være like motiverte og klare for innsats, selv om man har opplevd lavere grad av rettferdighet ved de individuelle prestasjonsbaserte lønnsforhandlingene.

Det er ikke påvist signifikante forskjeller mellom de som har fått lønnstillegg og de som ikke har fått lønnstillegg. Dette betyr at en av de viktigste faktorene for å drive med individuelle prestasjonsbaserte belønninger mister betydning og hensikt; nemlig at belønningene er tenkt å forsterke motivasjon og arbeidsinnsats. Helt konkret innebærer dette at *de som får lønnstillegg, ikke yter mer enn de som ikke får lønnstillegg*. Dette funnet er i tråd med resultater fra tidligere studier og kjente teorier.

Et annet viktig statistisk signifikant funn er at *de som søkte og ikke fikk lønnstillegg (taperne) - opplever lavere grad av rettferdighet enn de som søkte og fikk lønnstillegg (vinnerne)*.

Spørreundersøkelsen vår støtter dermed opp under teorier som tilsier at individuelle prestasjonsvurderinger medvirker til å skape oppfatninger av mindre rettferdighet i virksomheter hvor slike vurderinger gjennomføres. Mange ansatte vil sannsynligvis heller bruke begrepet *urettferdighet* for å beskrive denne ulikheten i opplevd virkelighet.

Gruppen som ikke har deltatt i lokale lønnsforhandlinger og som heller ikke har fått noe lønnstillegg, har signifikant lavere score på effektdimensjonene arbeidsinnsats og ekstrarolleatferd enn de gruppene som har søkt og fått tillegg, eller søkt og ikke fått tillegg. Altså; *de ikke-deltakende som ikke fikk noe tillegg scorer faktisk lavere på noen effektdimensjoner enn de som søkte og heller ikke fikk lønnstillegg*. Etter min mening er dette et overraskende funn. Slik jeg ser det, er det ikke noen åpenbare sammenhenger i undersøkelsen, eller i eksisterende teoristoff og tidligere studier som uten videre forklarer dette funnet.

## **8. Anbefalinger/implikasjoner**

Colquitt<sup>111</sup> påpeker at vi som individer er subjekter for avgjørelser hver dag når vi er ansatte i ulike typer virksomheter og organisasjoner. Dette impliserer avgjørelser som har både økonomiske og sosioemosjonelle konsekvenser. Viktigheten av konsekvensene får den enkelte person til å spørre dette grunnleggende spørsmålet: *Er dette rettferdig?* Etter

---

<sup>111</sup> Colquitt (2001)

Colquitt's mening har rettferdighetsoppfatninger således stor innflytelse på tenkning og holdninger og "gjøren og laden". Med bakgrunn i blant annet denne undersøkelsen i Strand kommune ser vi at rettferdighet oppleves ulikt. De statistisk signifikante funn som er gjort i denne undersøkelsen, sammenholdt med tidligere studier og teorier, viser at det kan være klokt av ledere og organisasjoner å være varsom i bruken av individuelle prestasjonsbelønninger. Dette gjelder i særlig grad når lokale lønnstillegg som gis er små, og bærer preg av å være ytre belønningsorientert. Ut i fra vår undersøkelse kan det se ut som denne type belønning skaper forskjeller i grad av opplevd rettferdighet. Det ser heller ikke ut som om slike belønningsformer gir noen gevinster i form av øket arbeidslyst og arbeidsinnsats (jfr. at det var *ingen* forskjell på verdier for effektdimensjoner for de som fikk lønnstillegg og de som ikke fikk).

Undersøkelsen viser at det *ikke* er noen *tydelig* sammenheng mellom opplevd rettferdighet og effektindikatorer i form av at lave verdier på rettferdighetsopplevelser gir lave verdier på effektdimensjonene. Likevel finnes det en svak sammenheng som bør undersøkes nøyere. Jeg har tidligere reflektert noe over om effektdimensjonene kan ha vært lavere i tiden like etter selve lønnsforhandlingene, enn det de var på måletidspunktet. Skal man finne ut av dette, bør nye undersøkelser utføres like i etterkant av lokale forhandlinger, og følges opp av undersøkelser på senere tidspunkt. Da kan man få rede på om det finnes en slik utvikling eller ikke (longitudinelle undersøkelser).

I drøftingen ovenfor er det påpekt begrensninger ved undersøkelsen som tilsier at det må utvises forsiktighet når det gjelder ekstern gyldighet. Et av de viktigste poengene i denne sammenhengen er nettopp at undersøkelser må gjennomføres i flere kommuner med lignende belønningssystem som det vi bruker i Strand kommune, før vi kan fastslå en klarere statistisk konklusjonsvaliditet. Det betyr at vår undersøkelse, før den blir støttet av andre studier innen kommunesegmentet, har et noe begrenset gyldighetsområde. Likevel er det kommet fram nok statistisk signifikant materiale til at man i høy grad bør kunne reflektere over egen praksis for gjennomføring av lokale lønnsforhandlinger. Et hovedspørsmål som bør gjennomdrøftes er følgende: Er virkeligheten slik at man bruker tidsressurser, penger til utvikling av retningslinjer og kriterier, administrasjon og til sist utbetaling av belønningsmidler, - men likevel får "tilbakebetalt" i form av mer misfornøyde ansatte som ikke er mer indre motivert, ei eller har fått øket arbeidsinnsats? Spørreundersøkelsen vår gir klare indikasjoner på at dette *kan* være en korrekt virkelighetsbeskrivelse. Dersom dette stemmer, er dette en særdeles

dårlig utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Ledelsen bør derfor i samarbeid med fagforeningene, sette seg ned for å finne *evidensbaserte* tilnærminger til gjennomføring av HR-tiltaket; lokale lønnsforhandlinger. Da er det større sjanse for å kunne implementere et belønningssystem som virker slik det var tenkt.

## 10. Litteraturliste

- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, Vol 36. No. 3, 386-400.
- Dysvik, A., Kuvaas, B. (2009). Perceived Investment in Permanent Employee Development and Social and Economic Exchange Perceptions Among Temporary Employees. *Journal of Applied Social Psychology*. 39, 10 pp. 2499-2524
- Gardner, D.G., Van Dyne, L. & Pierce J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2004), 77, 307-322.
- Gripsrud, G., Olsson, U.H., Silkoset, R. (2004): *Metode og dataanalyse – med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (2004): *Metodevalg og metodebruk*. Oslo: TANO Aschehoug.
- Jacobsen, D. I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, A. (tredje utgave 2007): *Introduksjon til SPSS*. Oslo: Abstrakt forlag as
- Jones, D.A. (2009). Getting even with one`s supervisor and one`s organization: relationships among types of injustice, desires for revenge, and counterproductive work behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 525-542 (2009). Published online 5 October 2008 in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) DOI: 10.1002/job.563. John Wiley & Sons, Ltd.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor`s Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*. July 2008
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Knudsen, K., Ryen, A., *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen Akademisk forlag.

Kuvaas, B. (2008). HR-målinger. Kuvaas, B. (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmodstad & Bjørke AS.

Kuvaas, B. (2008). Prestasjonsbasert belønning og motivasjon. Kuvaas, B. (red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmodstad & Bjørke AS.

Pallant, J. (2007). *SPSS: Survival Manual*. Third edition. Maidenhead, England: Open University Press

Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (2006). Evidence-based Management. *Harvard Business Review* Volume 84, January: 2006

Shore, L.M., Tetrick, L.E., Lynch, P., Barksdale, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, 36, 4, pp. 837-867.

Shore, T.H., Strauss, J. (2008). Measurement of equity sensitivity: A comparison of the equity sensitivity instrument and equity preference questionnaire. *Psychological Reports*, 2008, 102, 64-78. DOI 10.2466/PR0.1.64.78.

Shore, T., Sy, T. & Strauss, J. (2006): Leader responsiveness, equity sensitivity, and employee attitudes and behavior. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 2, Winter 2006. DOI: 10.1007/s10869-006-9026-5.

Van Yperen, N.W., Van Den Bos, K., De Graff, D.C., (2005). Performance-based pay is fair, particularly when I perform better: Differential fairness perceptions of allocators and recipients. *European Journal of Social Psychology*. Eur. J. Soc. Psychol. 35, 741-754 (2005). Published online in Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)). DOI: 10.1002/ejsp.273.

Hovedtariffavtalen. Avtale mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene.

[http://www.ys.no/kunder/ys/mm.nsf/lupGraphics/Hovedtariffavtalen%202008-2010.pdf/\\$file/Hovedtariffavtalen%202008-2010.pdf](http://www.ys.no/kunder/ys/mm.nsf/lupGraphics/Hovedtariffavtalen%202008-2010.pdf/$file/Hovedtariffavtalen%202008-2010.pdf)

Lønnspolitiske retningslinjer for Strand kommune (2007)

# 10. Vedlegg

## Vedlegg 1

Spørreundersøkelse Strand kommune - lokale lønnsforhandlinger og holdninger

### Strand/Lønnsfastsettelse lokalt

Engangspassord: UEETD6S2

<http://www.bedrekommune.no/> - Registreringsperiode: fra 02.02.2010 til 16.03.2010

Bakgrunnsspørsmål	
Først noen bakgrunnsspørsmål som vi ønsker at du skal svare på	
Kjønn? <input type="radio"/> kvinne <input type="radio"/> mann	
Alder? <input type="radio"/> 18 - 29 <input type="radio"/> 30 - 45 <input type="radio"/> 46 - 59 <input type="radio"/> 60 - 70	
Hvor lenge jeg har vært ansatt i Strand kommune? (Skriv ned så godt som du husker det, selv om du ikke klarer å være helt eksakt!)	
Ansatt hvor lenge? (Antall år)	
Utdanning? (Sett kryss for det høyeste utdanningsalternativet) <input type="radio"/> grunnskole <input type="radio"/> videregående opplæring <input type="radio"/> høyskole eller universitet	
Ditt engasjement ved forrige lokale lønnsforhandlinger (høsten 2008) og oppnådd resultat	
Jeg søkte om lønnstillegg høsten 2008 <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei	
Jeg fikk lønnstillegg høsten 2008 <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nei	

Din motivasjon i arbeidet	
Nedenfor har vi satt opp en del spørsmål som gjelder din motivasjon, tanker om jobben og innsats i jobbsituasjonen. Sett kryss i den ruta du mener stemmer best med din oppfatning. Spørsmålene her dreier seg først og fremst om i hvilken grad du opplever mening, interesse, glede og tilfredshet knyttet til din egen jobb.	
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min Helt uenig	Helt enig    Vet ikke
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/>	
Det er gøy å arbeide med de arbeidsoppgavene jeg har Helt uenig	Helt enig    Vet ikke
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/>	
Jeg føler at den jobben jeg gjør, er meningsfull Helt uenig	Helt enig    Vet ikke
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/>	
Jobben min er veldig spennende Helt uenig	Helt enig    Vet ikke
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/>	
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende Helt uenig	Helt enig    Vet ikke
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/>	
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg Helt uenig	Helt enig    Vet ikke
<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/>	



Din arbeidsinnsats						
Spørsmålene her dreier seg om din egen arbeidsinnsats.						
Jeg forsøker å jobbe så hardt som overhodet mulig						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Jeg er svært opptatt av å gjøre en innsats i jobben min						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Jeg legger ofte inn en ekstra innsats i jobben min						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Jeg yter nesten bestandig mer enn hva som kan betegnes som et akseptabelt innsatsnivå						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>

Din vilje til å gjøre det lille ekstra						
Spørsmålene her dreier seg om i hvilken utstrekning du bidrar til felles oppgaveløsning i din enhet/gruppe/ditt kollegafellesskap.						
Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres ansvar						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Jeg involverer meg for at gruppen skal ha det best mulig						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>

Dine tanker om annen jobb						
Spørsmålene her dreier seg om du går i tanker om å finne deg en annen jobb.						
Jeg tenker nesten aldri på å slutte i min nåværende jobb						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Det er ikke sannsynlig at jeg kommer til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Det er lite sannsynlig at jeg vil lete aktivt etter en ny jobb det neste året						
Helt uenig					Helt enig	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>

Kjennskap/kunnskap - lokale lønnsforhandlinger						
Fastsettelse av lønn for ansatte skjer i hovedsak gjennom sentrale forhandlinger mellom arbeidsgiver (KS) og arbeidstakerorganisasjonene. Som en del av de sentrale avtalene settes det av et beløp som skal fordeles ved de lokale lønnsforhandlingene.						
Har du noe kjennskap til/kunnskap om lokale lønnsforhandlinger?						
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nei					
Hvis svaret ovenfor er nei, skal du ikke svare på spørsmålene nedenunder. Da kan du avslutte undersøkelsen nå. Hvis svaret er ja, ber vi deg om å fylle ut resten av spørreskjema. NB. Du skal svare selv om du ikke har fått tildelt lønnstillegg ved tidligere lokale lønnsforhandlinger						

Informasjon knyttet til lønnsforhandlinger						
Spørsmålene her dreier seg om på hvilken måte - og i hvilken grad Strand kommune har sørget for informasjon vedrørende lokale forhandlinger. Nedenunder brukes betegnelsen ledelsen på enkelte spørsmål. Dette begrepet innbefatter i denne sammenheng rådmannen og hans stab, samt din nærmeste leder (den du har medarbeidersamtale med).						
I hvilken grad er det gjort kjent hvordan de lokale lønnsforhandlingene gjennomføres?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du at det er gitt logiske og fornuftige begrunnelser for hvorfor Strand kommune gjennomfører de lokale lønnsforhandlingene slik det blir gjort?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad er informasjonen om lokale lønnsforhandlinger, blitt gitt på en god måte, og i en høflig tone?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad har du i informasjonsutvekslingen vedr. lokale lønnsforhandlinger blitt behandlet med respekt og verdighet?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad er har ledelsen kommunisert tydelig og oppriktig hva som forventes av den enkelte arbeidstaker for å kunne få lønnstillegg (jfr kriteriene fra lønnspolitiske retningslinjer: innsats, samarbeidsevne og aktiv deltakelse, samt kompetanse og erfaring)?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad har ledelsen gitt detaljert og god nok informasjon om lokale lønnsforhandlinger tilpasset den enkelte arbeidstaker?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>

Gjennomføringen av de lokale lønnsforhandlingene						
Disse spørsmålene omhandler din opplevelse av måten man gjennomfører de lokale lønnsforhandlingene på.						
I hvilken grad er det mulig å uttrykke synspunkt og meninger for å påvirke gjennomføring og resultat av de lokale lønnsforhandlingene?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at det generelt sett - faktisk betyr noe for resultatet hvordan man oppfyller kriterier for å få lønnstillegg (jfr. lønnspolitiske retningslinjer for Strand hvor dette blir vektlagt/verdsatt: innsats, samarbeidsevne og aktiv deltakelse, samt kompetanse og erfaring)?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at måten lønnsforhandlingene gjennomføres på er rettferdig og fri for partiskhet (skjevhet)?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at måten kommunen gjennomfører de lokale lønnsforhandlingene på er rettferdig, og at man sørger for likebehandling overfor de ulike arbeidstakerne?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du at man på en tilfredsstillende måte sørger for at viktig og nødvendig informasjon kommer fram til beslutningstakerne (Forhandlingsutvalget) når lønnstillegg skal tildeles?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at det gis anledning til å gi ny informasjon for å rette opp eventuelle feilvurderinger?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad gjennomføres de lokale lønnsforhandlingene i tråd med aksepterte etiske og moralske standarder?						
Svært liten grad					Svært stor grad	Vet ikke
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>

Utbytte/resultat - lønnsforhandlinger						
Nedenunder spør vi etter din opplevelse av rettferdighet når det gjelder hva du oppnådde som resultat i de lokale lønnsforhandlingene.						
I hvilken grad reflekterer ditt utbytte/resultat av lokale lønnsforhandlinger den innsatsen og de anstrengelsene du gjør i ditt daglige arbeid?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad er det rettferdighet (og samsvar) mellom dine prestasjoner i jobben og ditt utbytte/resultat ved lokale forhandlinger?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at ditt utbytte/resultat av lønnsforhandlingene er avpasset det arbeidet du til vanlig gjør i organisasjonen?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad reflekterer ditt utbytte/resultat av lokale lønnsforhandlinger det du, alt i alt, bidrar med i organisasjonen?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>

Økonomisk handlefrihet						
Spørsmålene nedenunder gjelder lokale lønnsforhandlinger og om de får noen betydning for din økonomiske handlefrihet og den generelle materielle livssituasjonen din. Vi ber deg svare enten du fikk lønnsopprykk eller ikke ved de lokale forhandlingene høsten 2008 eller ved tidligere lønnsforhandlinger.						
I hvilken grad opplever du at resultatet av lokale lønnsforhandlinger medfører at du får en bedret privatekonomi?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad mener du at resultatet av lokale lønnsforhandlinger medfører at du får større økonomisk handlefrihet?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du at resultatet av lokale lønnsforhandlinger medfører at din materielle livssituasjon blir påvirket på en positiv måte?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
I hvilken grad opplever du, alt i alt, at resultatet av lokale forhandlinger er betydningsfullt for din hverdagsøkonomi?						
Svært liten grad					Svært stor grad      Vet ikke	
<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/>
Har du noen kommentarer som gjelder lokale lønnsforhandlinger og opplevelse av rettferdighet?						

## Vedlegg 2

**Rotated Component Matrix(a)**

	Component			
	1	2	3	4
Spennende B4	,884			
Motiverende B5	,869			
Det er gøy B2	,836			
Mine arbeid B1	,784			
Inns stor glem B6	,650			
Jobb menings B3	,647		,385	
Bistå ikke min j D3		,895		
Hjelp min grup D2		,881		
Tar oppg uoppf D1		,776		
Involv i grup D4		,658	,301	
Job mer aksp C4		,618	,446	
Oppt av inns C2			,830	
Job hard s mul C1			,762	
Yter ekst inns C3		,405	,733	
Ikke sanns sl E2				,899
Ikke lete etter j E3				,888
Aldri slut i j E1				,800

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

### Vedlegg 3

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
Rettf - fri partisk F3	,799		
Rett - likebeh. F4	,790		,308
Ny inf rette opp F6	,773		
Tilfr måte info F5	,733	,335	,337
Etisk - moralsk F7	,672	,476	
Utrykke synsp F1	,660	,406	
Hvord oppf krite F2	,658		,413
God måte - høfl K3		,854	
Kjent gjennomf K1		,842	
Resp og verdig K4	,317	,771	
Fornuftig og log K2	,408	,722	
Kom. tydl -oppr K5	,379	,701	
Alt i alt go nok K6	,403	,681	
Prestasj og utb G2			,906
Inns og anstr. G1			,897
Arbeid til vanlig G3	,309		,888
Utbyt alt i alt G4	,338		,864

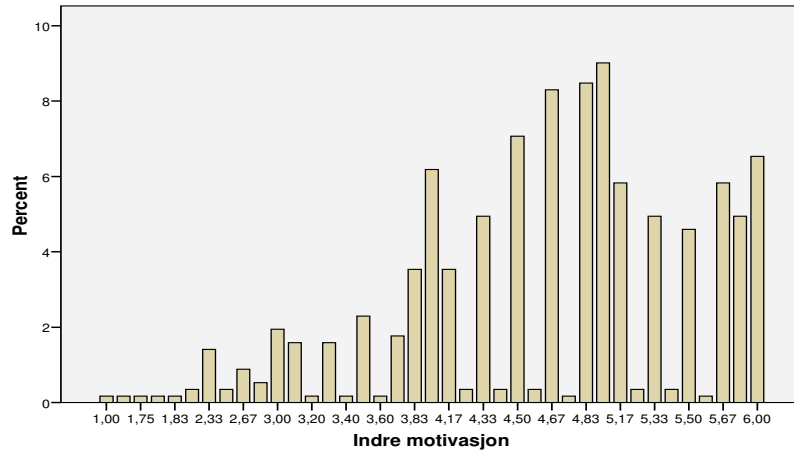
Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

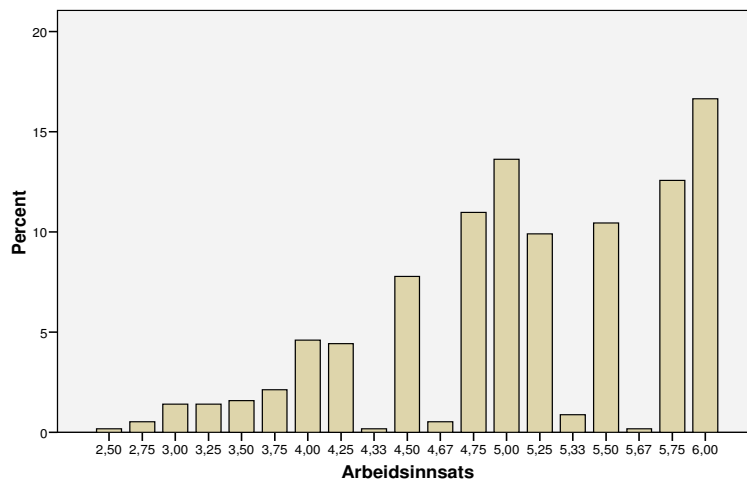
a Rotation converged in 5 iterations.

## Vedlegg 4

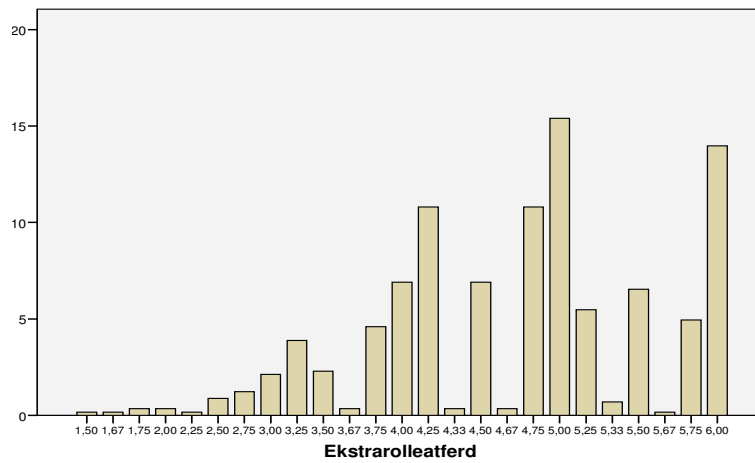
**Indre motivasjon**



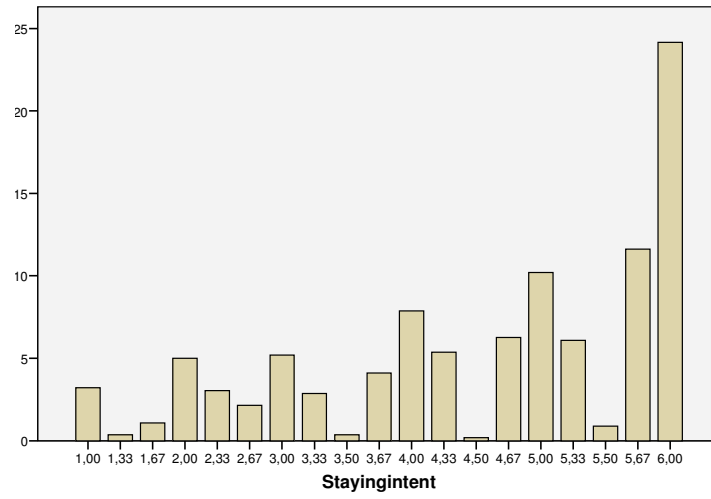
**Arbeidsinnsats**



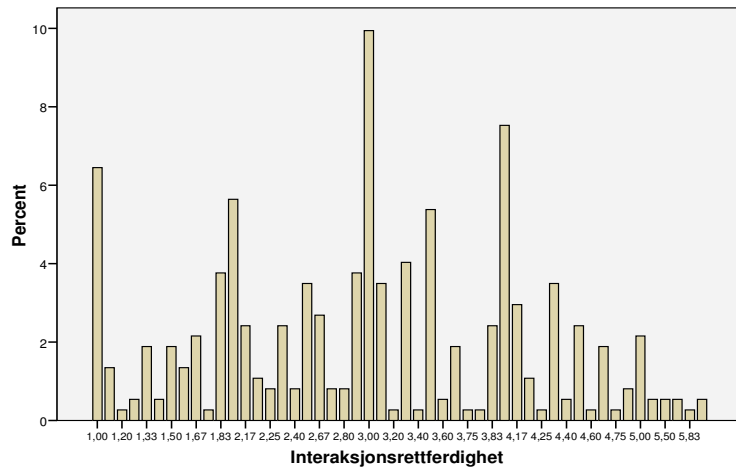
**Ekstrarolleatferd**



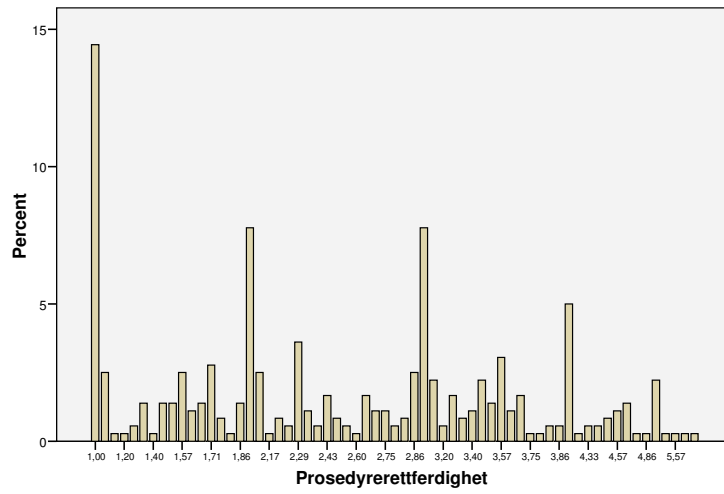
### Stayingintent



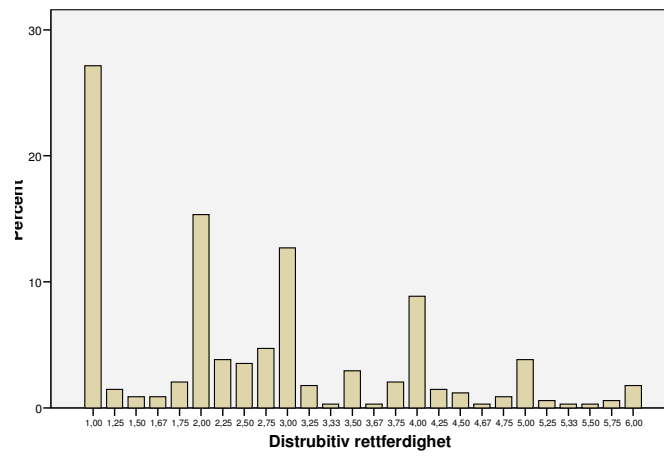
### Interaksjonsrettferdighet



### Prosedyrerettferdighet



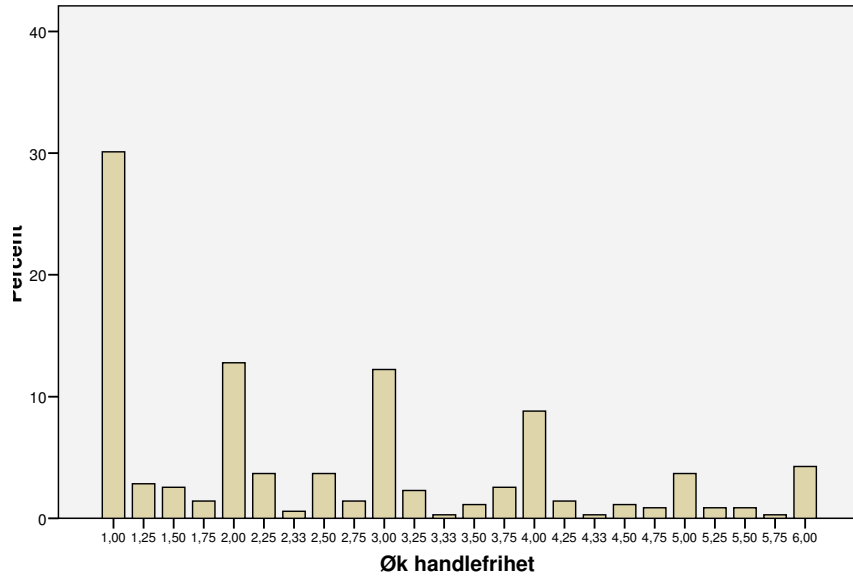
### Distributiv rettferdighet





## Vedlegg 5

### Øk handlefrihet



## Vedlegg 6

### Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Deltakertype	(J) Deltakertype	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Indre motivasjon	Ikke deltatt	Tapere	-,0817	,10184	,725	-,3316	,1683
		Vinnere	-,0712	,08776	,720	-,2865	,1442
	Vinnere	Ikke deltatt	,0817	,10184	,725	-,1683	,3316
		Tapere	,0105	,10517	,995	-,2476	,2686
		Ikke deltatt	,0712	,08776	,720	-,1442	,2865
		Tapere	-,0105	,10517	,995	-,2686	,2476
Arbeidsinnsats	Ikke deltatt	Tapere	-,2246(*)	,08284	,026	-,4279	-,0212
		Vinnere	-,2857(*)	,07138	,000	-,4609	-,1105
	Vinnere	Ikke deltatt	,2246(*)	,08284	,026	,0212	,4279
		Tapere	-,0611	,08555	,775	-,2711	,1489
		Ikke deltatt	,2857(*)	,07138	,000	,1105	,4609
		Tapere	,0611	,08555	,775	-,1489	,2711
Ekstrarolleatferd	Ikke deltatt	Tapere	-,2310	,09978	,069	-,4759	,0139
		Vinnere	-,4037(*)	,08599	,000	-,6148	-,1927
	Vinnere	Ikke deltatt	,2310	,09978	,069	-,0139	,4759
		Tapere	-,1727	,10305	,246	-,4256	,0802
		Ikke deltatt	,4037(*)	,08599	,000	,1927	,6148
		Tapere	,1727	,10305	,246	-,0802	,4256
Stayingintent	Ikke deltatt	Tapere	-,0545	,15910	,943	-,4450	,3359
		Vinnere	-,0128	,13709	,996	-,3493	,3236
	Vinnere	Ikke deltatt	,0545	,15910	,943	-,3359	,4450
		Tapere	,0417	,16431	,968	-,3616	,4450
		Ikke deltatt	,0128	,13709	,996	-,3236	,3493
		Tapere	-,0417	,16431	,968	-,4450	,3616

Based on observed means.

\* The mean difference is significant at the ,05 level.

## Vedlegg 7

### Multiple Comparisons

Scheffe

Dependent Variable	(I) Deltakertype	(J) Deltakertype	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound	Upper Bound	Lower Bound
Interaksjonsrett - ferdighet	Ikke deltatt	Tapere	,3372	,17680	,164	-,0976	,7720
		Vinnere	-,1676	,15200	,545	-,5414	,2062
	Tapere	Ikke deltatt	-,3372	,17680	,164	-,7720	,0976
		Vinnere	-,5048(*)	,15512	,005	-,8863	-,1234
	Vinnere	Ikke deltatt	,1676	,15200	,545	-,2062	,5414
		Tapere	,5048(*)	,15512	,005	,1234	,8863
Prosedyre-rettferdighet	Ikke deltatt	Tapere	,5598(*)	,17665	,007	,1254	,9942
		Vinnere	-,0530	,15187	,941	-,4265	,3204
	Tapere	Ikke deltatt	-,5598(*)	,17665	,007	-,9942	-,1254
		Vinnere	-,6128(*)	,15499	,000	-,9940	-,2317
	Vinnere	Ikke deltatt	,0530	,15187	,941	-,3204	,4265
		Tapere	,6128(*)	,15499	,000	,2317	,9940
Distributiv rettferdighet	Ikke deltatt	Tapere	,4374	,20505	,104	-,0668	,9417
		Vinnere	-,0476	,17628	,964	-,4812	,3859
	Tapere	Ikke deltatt	-,4374	,20505	,104	-,9417	,0668
		Vinnere	-,4851(*)	,17990	,027	-,9275	-,0427
	Vinnere	Ikke deltatt	,0476	,17628	,964	-,3859	,4812
		Tapere	,4851(*)	,17990	,027	,0427	,9275

Based on observed means.

\* The mean difference is significant at the ,05 level.