

Motivasjon og ytelse

En casestudie av to skadesentre i et av Nordens største forsikringsselskap

John Fredrik Hartmann Nilsen

Veileder

Helge Hernes

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en femårig utdanning ved Universitetet i Agder. Oppgaven er en del av det avsluttende arbeidet i masterstudiet offentlig politikk og ledelse med fordypning i administrasjon og ledelse. Teamet for oppgaven er motivasjon og ytelse, et tema som har interessert og engasjert meg i lengre tid. Ved å ta en lederutdanning, har det også falt naturlig for meg å kunne undersøke og utforske hvordan man kan utnytte de menneskelige ressursene man har tilgjengelig på best mulig måte, til enhver tid!

Jeg ønsker først og fremst å rette en stor takk til min veileder Helge Hernes som har vært til stor hjelp i frustrerte perioder. Tusen takk for dine tilbakemeldinger og utviste interesse, det har vært helt nødvendig!

Det er mange personer som fortjener en stor takk for god og viktig hjelp. Takk til alle ledere og ansatte ved If Skadeforsikrings skadesenter i Kristiansand og Sarpsborg som tok av sin sårt tiltrenget tid for å hjelpe meg med min oppgave. En stor takk rettes til min arbeidsgiver ved Liv Dina Melbye, for mange interessante samtaler og ikke minst for fleksibiliteten jeg har fått slik at jeg har fått fullført oppgaven. Mine medstudenter Øystein Haugen, Tom Ivar Gulbrandsen og Ole Thomas Grimsli har vært viktige i denne prosessen med sine gode råd, samtaler og luftepauser. Dere er viktigere enn dere tror!

Min samboer og flotte forlovede Anne-Marie Nysæther fortjener hele verden! Du har vært min støtte og motivasjon samtidig som du har levd med en mann som har sittet alt for mye på skolen og kontoret de siste månedene. Du er eksemplarisk! Til slutt vil jeg takke min fantastiske sønn Argon August, nå kan endelig pappa være med ut å leke!

John Fredrik Hartmann Nilsen
Kristiansand 2. desember 2013

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å forsøke å avdekke hvorvidt de ansatte ved If Skadesenter for motorvogn privat i Kristiansand og Sarpsborg er ytre, indre eller prososialt motiverte, og hvilken sammenheng dette eventuelt har med ytelsen ved de to skadesentrene. Ressursutnyttelse er et tema som ikke bare er viktig for If Skadeforsikring men også for alle våre moderne organisasjoner i samfunnet. Denne oppgaven tar sikte på å forklare hvordan man kan utnytte en av de største og viktigste ressursene man har tilgjengelig, mennesket.

For å kunne studere motivasjon og ytelse i If Skadeforsikring motor privat har jeg valgt å se på tre ulike former for grunnmotivasjon og to ulike former for ytelse. De tre formene av grunnmotivasjon er nevnte ytre, indre og prososial motivasjon. Den første formen for ytelse er opplevd ytelse. Denne ser på respondentenes egen oppfatning av hvordan de yter i forhold til de prestasjonsmål som organisasjoner har satt for dem. Den andre av ytelsesformene går mer direkte inn på den arbeidsinnsatsen som de ansatte utøver og blir derfor i oppgaven omtalt som faktisk ytelse. Denne formen for ytelse er regnet ut som et snitt av resultater på teamnivå og viser til faktiske arbeidsprestasjoner. Selve gjennomføringen av studien ble gjort ved at jeg benyttet meg av en spørreundersøkelse hvor hovedvekten av spørsmålene var hentet fra en tidligere anerkjent og gjennomført studie.

Resultatene fra analysen viser at det de ansatte ved de to skadesentrene i hovedsak er motivert av en rimelig høy grad av indre og prososiale forhold. Mens det i ved skadesentret i Kristiansand var indre motivasjon som var viktigst, var det i Sarpsborg prososial motivasjon. Når det kommer til ytelsen ved de to skadesentrene viser resultatene fra analysen at det var prososial motivasjon som var den grunnmotivasjonen som hadde størst innvirkning på ytelsen ved de to skadesentrene.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
2. Problemstilling	4
3.0 Bakgrunnsstoff og teori	6
3.1 Endringer i arbeidslivet	6
3.2 If Skadeforsikring og skadesenter for motorvogn privat	8
3.2.1 Incentivsystem i If Skadeforsikring	9
3.3 Tidligere forskning	10
3.4 Demografiske forhold	12
3.5 Jobbkarakteristikamodellen	13
3.6 Selvbestemmelsesteori	16
4.0 Metode og gjennomføring	17
4.1 Metode som fag.....	17
4.2 Kvantitativ metode	18
4.3 Forskningsmodell	19
4.4 Måleinstrument	20
4.4.1 Avhengige variabler: Ytelse	20
4.4.2 Uavhengige variabler	22
4.4.3 Kontrollvariabler	25
4.5 Svarprosent.....	26
4.6 Utførelse av studiet.....	26
5.0 Resultater	28
5.1 Generelt	28
5.2 Korrelasjonsanalyse	33
5.3 Korrelasjonsanalyse: Opplevd ytelse.....	34
5.4 Korrelasjonsanalyse: Faktisk ytelse	36
5.5 Korrelasjoner mellom de øvrige variablene.....	37
5.6 Oppsummering av funn: Korrelasjonsanalyse	39
5.7 Regresjonsanalyse	41
5.7.1 Opplevd ytelse.....	44
6.0 Diskusjon	46

6.0.1 Diskusjon: Ytelse.....	48
6.0.2 Diskusjon: Anbefalinger	49
6.2 Sterke og svake sider ved oppgaven.....	50
6.3 Implikasjoner	51
6.4 Videre forskning.....	52
7.0 Kilder:.....	53
8.0 Vedlegg	56

Liste over vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelse	56
-------------------------------------	----

Liste over figurer

Figur 1: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell	14
Figur 2: Forskningsmodell	19

Liste over tabeller

Tabell 4.4.11: Claim CSI Question.....	21
Tabell 4.4.12 Match.....	22
Tabell 4.421 Rotert faktormatrise og Cronbach's Alpha: Ytre motivasjon.....	23
Tabell 4.422 Rotert faktormatrise og Cronbach's Alpha: Indre motivasjon.....	24
Tabell 4.423 Rotert faktormatrise og Cronbach's Alpha: Prososial motivasjon.....	24
Tabell 5.11 Deskriptiv statistikk for de avhengige, uavhengige og kontrollvariabler med korrelasjoner.....	29
Tabell 5.12: Deskriptiv statistikk If Skadesenter Motor Kristiansand og Sarpsborg.....	30
Tabell 5.71 Regresjonsanalyse.....	42

1.0 Innledning

Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet «movere», som betyr bevege. Motivasjon går dermed ut på det å bli «beveget» til å gjøre noe. (Kaufmann & Kaufmann, 2003) Studier som omhandler dette begrepet tar sikte på å forsøke å avklare hvilke drivkrefter som er med på å skape og danne retning for den atferden som individet utfører. Det er vanlig at man deler dette motivasjonsbegrepet opp i to ulike grunnkilder til motivasjon. Disse blir ofte omtalt som ytre og indre motivasjon. Se for eksempel (Ryan & Deci, 2000; Vansteenkiste et al., 2007; Weibel, Rost, & Osterloh, 2010)

Ytre motivasjon viser til den drivkraften som dannes utenfor selve individet for å få utført en handling. Denne drivkraften kommer som regel av en ønsket belønning som individet selv ser at det kan oppnå som en konsekvens av handlingen. Her er det ikke oppgaven i seg selv som er viktig og drivkraften bak selve handlingen, men at individet kan se for seg et ønsket utfall eller belønning som en konsekvens av utførelsen av handlingen. (Ryan & Deci, 2000) Eksempler på slike ønskede belønninger kan være goder som lønn, frynsegoder, bonus, etc. og er gjerne belønninger som kan måles i kroner og øre.

Ifølge Gagne og Deci (2005) vil indre motivasjon oppstå når individet utfører en handling eller en aktivitet fordi de finner denne interessant og selve aktiviteten utløser en eller annen form for tilfredstillelse hos individet. Her vil oppgaven utføres med grunnlag i den tilfredstillelsen som oppgaven/handlingen i seg selv gir tilbake til individet. Individet vil i slike tilfeller fokusere mindre på den belønningen som det kan motta, men snarere rette sitt fokus på selve aktiviteten og utførelsen av denne.

Disse to ulike grunnkildene til motivasjon har begge et egoistisk utgangspunkt. Det vil si at de begge tar utgangspunkt i individets glede og nytte rundt seg selv og sine egne personlige behov. Dette er noe av grunnen til at mange har tatt til ordet for at det foreligger en tredje grunnkilde til motivasjon, prososial motivasjon. (Jacobsen, Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Mathiesen, 2013)

Prososial motivasjon er i motsetning til de andre grunnmotivasjonene for ytelse, knyttet opp mot andre individers glede og nytte av den oppgaven/handlingen som utføres. (Meglino & Korsgaard, 2004) Det vises her til at atferd som utøves hvor selve drivkraften er at handlingen

skal gagne andre fremfor en selv. Eksempler på denne typen atferd som individet utfører i det dagligdage er når man venter i kø på sin tur, ber om, eller betaler en rettferdig pris for en vare, eller hvis man risikerer sitt eget liv eller omdømme for en annen person. (Twenge, Baumeister, DeWall, Ciarocco, & Bartels, 2007)

Når man skal analysere motivasjon i arbeidslivet, populært kalt arbeidsmotivasjon, omhandler dette motivasjon som oppstår på arbeidsplassen og viser til den drivkraften som får individet til å utføre sine arbeidsoppgaver. Det er et kjent fenomen at ansatte kan være mer eller mindre motivert for sitt arbeid og kan samtidig inneha både forskjellige mengder og typer av grunnkilde til motivasjon. Enklere forklart vil dette si at individet ikke bare varierer i hvor mye det blir motivert, men også i hvilken retning det blir motivert. (Ryan og Deci, 2000). For eksempel kan en ansatt være veldig motivert for å utføre en oppgave på den bakgrunn at den ansatte finner denne oppgaven interessant og spennende, mens en annen ansatt på samme arbeidsplass som er satt til å gjøre den eksakt samme oppgaven kan være motivert fordi den ansatte ønsker annerkjennelse av andre for det arbeidet som utføres. Mengden av motivasjon vil i dette tilfellet ikke nødvendigvis være ulikt, men kilden til hvorfor man utfører handlingen vil variere (Jelstad, 2007).

Årsaken til at jeg ønsker å utføre forskning på dette feltet omhandlende motivasjon hos arbeidstakere i organisasjoner, er at jeg ønsker å finne en avklaring på om den ressursen som ligger i den menneskelige kapitalen blir utnyttet på best mulig måte. Den ressursen som ligger i den menneskelige kapitalen blir av utredningen ved navn «En strategi for sysselsetting og verdiskaping» anno 2000 betegnet til å utgjøre størsteparten av vår nasjonale formue. En stor og velkvalifisert arbeidsstyrke blir i utredningen betegnet for å være helt avgjørende for vår framtidige velstandsutvikling. (NOU, 2000)

I takt med resten av samfunnet har utfordringene og konkurransesituasjonen i forsikringsbransjen steget betraktelig de siste 20 årene. Innen markedet for privatkunder har man gått fra to-tre selskaper i en reell konkurransesituasjon tidlig på 90-tallet, til omkring 15 selskaper som i dag konkurrerer om de samme kundene og om å tilegne seg en størst mulig bit av markedsandelene. Det er ikke kun i forsikringsbransjen man har sett slike store omveltninger og det er den samme trenden som vi ellers har vært vitne til i samfunnet i nyere tid med større konkurranse, inntog av multinasjonale selskaper og en sterk vekst i tjenesteproduksjonen. Det å undersøke If Skadeforsikring er på mange måter veldig

representativt for mange andre selskaper innen samme bransje, men også for bedrifter i andre markeder. Dette både når det kommer til selskapet og organisering, men også med tanke på bruken av incentivsystemer for avlønning på bakgrunn av gode resultater. If Skadeforsikring er en stor aktør som kontinuerlig må forsvare å kjempe for sin markedsposisjon for å kunne oppnå videre suksess. Med sine 1 619 medarbeider i Norge blir den ressursen som If Skadeforsikring potensielt kan hente ut fra sine medarbeidere helt avgjørende for å kunne effektivisere driften og samtidig møte den økende konkurransen i markedet.

Jeg ønsker med denne oppgaven å forsøke å avklare om det er noen forskjell i grad av motivasjon blant to ulike skadekontorer i If Skadeforsikring. Rutiner for hvordan arbeidet skal utføres er på forhånd bestemt av konsernet sentralt og skal i utgangspunktet være likt for begge kontorene, man kan imidlertid se at det er variasjon i ytelsen mellom de to sentrene. Det vil derfor være av interesse å kunne som om dette kan forklares med bakgrunn i variasjon av grunnkilde til motivasjon og eventuelt personalsammensetning ved de ulike skadekontorene.

2. Problemstilling

Problemstillingen i denne oppgaven er todelt og lyder som følgende:

1. I hvor stor grad er de ansatte ved If Skadesenter for motorvogn privat i Kristiansand og Sarpsborg ytre, indre og prososialt motiverte?
2. Hvilken sammenheng er det mellom grad av ytre, indre og prososial motivasjon og ytelsen ved de to skadesentrene?

Det er flere ulike årsaker til at min problemstilling er interessant. Det foreligger allerede mye forskning som viser til at individets egeninteresse som hovedkilde for atferd ikke gir noen god og tilstrekkelig forklaring på den faktiske atferden som utføres innenfor organisasjoner. (Kuvaas & Dysvik, 2012) Se blant annet: (Ferraro, 2005) På tross av dette økte man bruken av prestasjonslønninger i privat sektor med 12 prosent mellom 1997 og 2003. (Torp, 2005) Også i If Skadeforsikring benytter man seg av slike prestasjonslønninger i form av et bonussystem blant skadekonsulentene knyttet opp til prestasjoner og oppnådde resultater. Det vil derfor være interessant og viktig å kunne avdekke om det virkelig er slik at de ansatte ved de ulike kontorene innehar en ytre motivasjon som grunnkilde for atferd i sitt arbeid, og dermed vil reagere positivt på slike målinger og belønninger. Hvis ikke dette er tilfellet, kan et overhengende fokus på bonussystemer og prestasjonslønn bidra til å demme opp og samtidig senke den totale motivasjonen hos arbeidstakerne. (Gupta, 1998)

I en artikkel på If Skadeforsikrings intranett viser konsernsjef Thorbjörn Magnusson til positive tall i lønnsomhetsforspranget til de andre konkurrentene i markedet. Samtidig som han gjør dette, viser han også til at If Skadeforsikring ikke har lyktes med å effektivisere sin virksomhet like raskt som de andre konkurrentene og at dette må bli et fokusområde i tiden fremover. Selskapet møter stadig større konkurranse fra de mindre selskapene i markedet og for å klare å møte denne utfordringen er selskapet helt nødt til å ta grep for å sikre en videre god lønnsomhet. Dette illustrerer at effektivitet og ressursutnyttelse allerede blir sett på som et meget viktig fokusområde innad i konsernet.

Målet med denne oppgaven er å avklare og forsøke å finne forklaringer på hvilken grunnkilde til motivasjon som har størst effekt på ytelsen blant skadekonsulentene ved de to skadekontorene, og dermed også hvilket fokus ledelsen bør ha ovenfor de ansatte for å kunne oppnå en høyere ytelse. Dette vil som nevnt tidligere være av interesse for organisasjonen, men også for de aktuelle arbeidstakerne i selskapet. Gjennom utstrakt kontakt med både ledelse og ansatte i If Skadeforsikring har jeg mottatt stor interesse og nysgjerrighet rundt min problemstilling og forskningstemaet i oppgaven. Dette er noe som igjen er både bekreftende og støttende i forhold til at oppgaven oppfattes som nyttig og interessant for både ledelse og medarbeidere som arbeider i selskapet.

3.0 Bakgrunnsstoff og teori

Jeg vil i denne delen av oppgaven gi en presentasjon av det bakgrunnsstoffet som jeg vil benytte meg av for å analysere og diskutere de funnene som er gjort i oppgaven. Under har jeg listet opp noen av de mest kjente og benyttede teoriene som tar sikte på å forklare de ulike faktorene som styrer atferd og motivasjon hos mennesket.

Noen av disse motivasjonsteoriene er behovsteoriene (Maslow, 1970; McClelland, 1987), forventningsteori (Vroom, 1995), likhetsteori (Adams, 1965), jobbkarakteristikamodellen (Hackman & Oldham, 1980) og selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000). Av disse ulike teoriene vil jeg i dette studiet gi en sammenfattet presentasjon av jobbkarakteristikamodellen og selvbestemmelsesteorien da jeg ser på disse to som nyttige verktøy for å belyse min problemstilling.

I dette kapitlet vil jeg først redegjøre for noen av de endringer som har ført til et skifte i kompetansekravet til de aller fleste av våre medarbeidere og ansatte, uavhengig av organisasjoner. Denne redegjørelsen er en generell gjennomgang som ser på endringer som har forekommet i samfunnet som en helhet. Jeg vil deretter gi en kort presentasjon av If Skadeforsikring og det incentivsystemet som her blir benyttet for å motivere de ansatte ved Skadesenter Motor Privat til økt ytelse. Mot slutten av kapitlet vil det forekomme en presentasjon av noe av det forskningsmateriale som foreligger rundt de ulike grunnkildene til motivasjon samt de demografiske forholdene som kan ha en forklaringskraft på motivasjon og ytelse. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg som nevnt over komme med en redegjørelse for de to teoriene jobbkarakteristikamodellen og selvbestemmelsesteorien.

3.1 Endringer i arbeidslivet

Helt siden 1950 har den norske levestandarden tatt flere skikkelige byks og blitt mer enn firedoblet i forhold til hva den da var. Noe av forklaringen til hvorfor dette har skjedd kan man finne i de endringer som har foregått i markedsstrukturen hvor man har fått et reelt skifte fra tradisjonell produksjon i primærnæringene, til en stadig økende andel av arbeid innenfor tjenesteytende næring, økt yrkesdeltakelse blant kvinner og en sterk framvekst av petroleumsvirksomhet. (NOU, 2004)

I 2010 sysselsatte industrinæringen i Norge knappe 10 prosent av den totale samlede sysselsettingen, mens tjenesteytende sektor på sin side sysselsatte omkring 80 prosent. Norge er et av OECD landene hvor utviklingen mot tjenesteytende næring har utviklet seg lengst, noe som igjen har fått en stor konsekvens for arbeidstakerne i landet. Den kraftige og raske framveksten av arbeid innenfor serviceyrker medfører ofte en bred sosial kontaktflate som medfører et stort skifte i kompetansekravene til arbeidstakerne. Individuelle egenskaper, sosial kompetanse og mestring er alle nye kriterier som har blitt svært viktige for den enkelte arbeidstaker. (NOU, 2012)

Ifølge Norges Offentlige Utredninger anno 2004 er teknologi, demografisk utvikling og internasjonale forhold alle aspekter som kan være med på å forklare utviklingen i norsk næringsliv og vår store velferdsvekst. Den regjerende og økende trenden blant norske arbeidstakere karakteriseres ved høyere utdanning, en stadig større andel yrkesaktive kvinner og stadig færre jobber innenfor tradisjonelle industriyrker.

Den teknologiske utviklingen har medført nye måter å organisere arbeid og arbeidsinndeling mellom næringer bransjer og virksomheter har også blitt endret. Ny teknologi har ført til at mange tunge og rutinepregede oppgaver har forsvunnet helt ut, mens nye oppgaver med ulike krav til kompetanse har oppstått. Dette samtidig som det stilles et generelt sterkere krav til skjønnsutøvelse i arbeidet fra den enkelte arbeidstaker. (NOU, 2012)

Det må også nevnes at det norske markedet ser ut til å respondere meget godt på disse omveltningene og endringene som kontinuerlig preger vårt samfunn. I Norges Offentlige utredninger anno 2012 kommer det fram at Norge er et av landene som ligger helt i toppen når det kommer til jobbintensitet. Utredningen viser til European Working Conditions Survey som har sammenlignet en rekke OECD land. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at det gjennomsnittlige antall arbeidstimer pr. sysselsatte er lavere i Norge sammenlignet med andre land, mens produksjonen per time er desto høyere. Vi har med andre ord mer fritid enn ansatte i andre land, men når vi først er til stede på arbeidsplassen produserer vi mye.

Den pågående internasjonaliseringen og økt konkurranse har også stilt sterkere krav til den enkelte virksomhetens omstillingsevne. Det kan her dreie seg om mindre justeringer og endringer som oppleves positivt for arbeidstakerne og organisasjonen, men som kan være med

å skape store utfordringer i form av et økt skille mellom de organisasjonene og arbeidstakerne som har, og de som ikke har, den nødvendige kompetansen som kreves for å kunne lykkes. (NOU, 2012) Det vil dermed være å anse som meget viktig for den enkelte organisasjon å utvikle og beholde dyktige medarbeidere, samt sikre at disse personene yter maksimalt for organisasjonen når de først er tilstede på arbeidsplassen.

3.2 If Skadeforsikring og skadesenter for motorvogn privat

If Skadeforsikring blir regnet som et av Nordens ledende skadeforsikringselskap med rundt 3,6 millioner kunder fordelt utover Norden og Baltikum. Konsernet har totalt cirka 6 200 ansatte og som nevnt tidligere befinner 1 619 av disse seg i Norge. Konsernet er heleid av det finske finanskonsernet Sampo Plc. og hadde i 2012 en bruttopremieinntekt på vel drøye 40 milliarder svenske kroner. (If, 2013)

If Skadeforsikring Motor Privat er organisert med tre ulike skadekontorer i Norge. Disse tre kontorene behandler primært alle skader som omfatter bil, motorsykkel og campingvogn/bil som er privateide. Ved de to kontorene jeg har valgt å studere arbeider det rundt 20 medarbeider på hvert kontor, hvor alle bistår med direkte saksbehandling av skader på overnevnte kjøretøy. Kontorene består av skadekonsulenter, kvalitetsansvarlige og en skadesenterleder for hvert kontor. Skadesenterleder er øverste leder på kontoret og rapporterer videre til leder for Motor Norge.

En skadekonsulent sine arbeidsoppgaver består primært av registrering av nye skader som kommer inn per telefon og internett, behandling av skyldspørsmål ovenfor kunder og andre selskaper samt generell saksbehandling som omfatter kontakt med bilbergere, verksteder, utredere, kvalitetsansvarlige og oppgjør av skader.

I Norge er man pliktig etter lov å tegne ansvarsforsikring på kjøretøy som skal benyttes i trafikken og ellers hvor man ferdes. Denne reguleringen kommer ut av Bilansvarslova og paragraf 15 i denne loven lyder som følgende:

Bilansvarslova (BAL) § 15. (motorvogner skal vera trygda).

Motorvogn som er registrert eller skulle vore registrert eller ha kjennemerke etter vegtrafikklova, skal eigaren trafikktrygda for all skade som går inn under kapitel II. Er ei vogn ikkje trygda så som nemnt i fyrste punktum, og eigaren eller innehavaren let vogna verta brukt, faren med eller fråsegsett på slik vis at det kan koma opp skadebotkrav etter denna lova, skal eigar eller innehavar eller den som brukar eller køyrer vogna såleis, trafikktrygda henne. (Bilansvarslova, 1961)

Denne lovteksten setter forsikringsselskapene i en særstilling hvor de tilbyr et produkt alle som fører en motorvogn i realiteten må gå til anskaffelse av. Spørsmålet er ikke hvorvidt man har bruk for forsikring, men hvilket selskap man skal velge å kjøpe dette produktet fra. I et marked med mange tilbydere og samtidig mange konsumenter av produktet, vil konkurransen om å kapre flest mulig kunder være hard. Mange forbrukere får ikke den fulle oversikten over hva de faktisk betaler for, før de er i kontakt med selskapet de har valgt etter en skade. Det er dermed utrolig viktig at de saksbehandlerne som sitter i førstehåndslinjen med direkte kundekontakt er topp motiverte for sine arbeidsoppgaver, slik at man ikke mister kunder grunnet dårlig førstekontakt og behandling.

3.2.1 Incentivsystem i If Skadeforsikring

If Skadeforsikring benytter seg i likhet med mange andre aktører av lønnsincentiver for å fremme økt ytelse blant de ansatte. Incentivsystemet som Motor Norge Privat benytter seg av kalles PSP og er utformet slik at de ansatte kan tilegne seg en bonusutbetaling på bakgrunn av målinger som blir gjennomført hele året. Denne utbetalingen finner sted i april måned hvert år.

For å kunne oppnå denne bonusutbetalingen er det først og fremst et inngangskrav hvor den enkelte medarbeider må innhente/ få tillatelse til å benytte e-post som kommunikasjonsmiddel i 65 % av sine skadesaker, samt at telefontilgjengeligheten på landsbasis for Motor Norge er på minst 90 %. Videre vil den enkelte ansatte få utbetalinger på bakgrunn av hvor godt de gjør det i CSI undersøkelsen som sendes kundene. Dette er en kundetilfredsundersøkelse med fokus på den gjennomførte skadesaken, her rangerer kunden saksbehandler og Ifs håndtering

av saken fra 1-5, hvor 5 er best og 1 er dårligst. Her vil den ansatte kunne motta utbetalinger på bakgrunn av hvor godt de selv har gjort det og hvor godt Motor Norge Privat som en helhet har prestert gjennom året. De ansatte må ha en individuell score på minimum 71 % med score 5 (best) og ikke overstige 9 % med score 1+2+3 for å oppnå den individuelle bonusen, og samtidig få bli med på det resterende teamets bonus. I tillegg til dette bonussystemet blir det også gjennomført en utbetaling med bakgrunn i hvor godt selskapet som en helhet har gjort det gjennom foregående år.

3.3 Tidligere forskning

Det finnes mye forskning som tar sikte på å finne en «fasit» for når man bør fokusere på de ulike grunnkildene for å kunne oppnå høyere ytelse. Gagne og Deci (2005) mener at et fokus på indre motiverte medarbeidere er særst viktig i de tilfeller hvor kvalitet, forståelse, læring, kreativitet og utvikling er viktigere og blir mer verdsatt enn antall produserte enheter. Dette samsvarer med Gupta, Jenkins, Mita og Shawns (1998) sin studie som konkluderer med at en effekt av finansielle insentiver kan relateres til kvantitet snarere enn kvalitet. I denne studien hevder de videre at et fokus på ytre motivasjon vil være godt egnet til enkle og standardiserte oppgaver. (Gupta, 1998)

Weibel, Rost og Osterloh presenterte i 2010 en studie som omhandlet belønningsordninger i offentlig sektor. Deres påstand var da at indre motivasjon har en sterkere effekt på arbeidsinnsatsen enn hva ytre motivasjon vil ha. Mens indre motivasjon fører til en sterk vekst i arbeidsinnsatsen vil ytre motivasjon kun øke ytelsen i et begrenset omfang. Hvis man betaler for en ekstra ytelse, vil dette ha en sterk negativ effekt på den indre motivasjonen til den ansatte som får tilbud om en slik avlønning. Den ansattes ytre motivasjon vil med en slik avlønning imidlertid øke, men denne vil som nevnt tidligere ha en langt svakere effekt på arbeidsinnsatsen enn hvis man var motivert av indre motiver for arbeid. (Weibel et al., 2010)

Støtte til denne studien som nevnt over får Weibel, Rost og Osterloh av Bård Kuvaas og Anders Dysvik i deres bok «Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser» (2012). De presenterer i denne boken forskning og data som de har samlet inn fra ledere og ansatte i norske virksomheter. I deres undersøkelse viser de til sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner. Indre motivasjon har i deres studie også en positiv

relasjon til ekstrarolleatferd (som går ut på å yte hjelp til andre på arbeidsplassen som overstiger arbeidsinstruksene) og affektiv organisasjonsforpliktelse. Kuvaas og Dysvik finner negative relasjoner mellom indre motiverte medarbeidere og turnoverintensjon. Det er med andre ord en større sannsynlighet for at en person som blir motivert gjennom grunnkilden ytre motivasjon skifter arbeid, eller ønsker å skifte arbeid, enn hva det vil være for de som innehar en større grad av indre motivasjon som grunnkilde til atferd (Kuvaas & Dysvik, 2012). Når det kommer til arbeidsprestasjoner, ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse er ikke de fleste av disse sammenhengene i Kuvaas og Dysvik sin studie signifikante. Dette stemmer imidlertid ifølge Kuvaas og Dysvik overens med Vansteenkiste et Al. sin studie fra 2007 som hevder at ytre motiverte medarbeidere opplever en sterkere grad av følelsesmessig utmattelse, en kortere tilfredstillelse ved å nå sine mål, samt en høyere grad av turnoverintensjon. (Vansteenkiste et al., 2007)

Når det kommer til prososial motivasjon, gjennomførte Adam M. Grant i 2008 en studie der han forsøkte å se på sammenhengen mellom indre- og prososial motivasjon. Han kom her fram til at prososial motivasjon førte til større ytelse når den var akkompagnert av en relativt høy grad av indre motivasjon. Det er derfor en rimelig antakelse at man kan fokusere på mange av de samme områdene når man har medarbeider som innehar en høy grad av prososial motivasjon, som hvis man har en stor andel av indre motiverte medarbeidere. Det viktigste skillet finnes her i oppgavens betydning og prosessen. Mens indre motiverte medarbeider ser på arbeidet i seg selv som interessant og morsomt, vil prososialt motiverte medarbeidere se på arbeidet som medvirkende for og nå et mål. Og det er dette målet som er det viktigste og motiverende for medarbeideren. (Grant, 2008) Det blir derfor viktig å kunne se om det er målet eller selve prosessen som er den viktigste for medarbeideren, i forhold til hva man skal fokusere videre på.

3.4 Demografiske forhold

Det foreligger en del forskning som omhandler demografiske trekk og hvilken påvirkning disse vil ha på motivasjon. Når man snakker om demografiske forhold snakker man om sammensetningen og tilstanden til menneskene som arbeider i organisasjonen.

Det er ifølge Jacobsen (2013) en vanlig antagelse at kvinner er mer motivert av indre faktorer enn menn. Dette forekommer spesielt når man ser på prososial motivasjon som vil være sterkere hos kvinner enn hos menn. Det er flere ulike forskningsarbeid som viser til ulikhet mellom kjønnene i sine funn. Se for eksempel (Gabris, 1995; Naff & Crum, 1999). Jacobsen viser også i sin analyse av AFFs Lederundersøkelse at kvinnelige ledere er mer motivert av indre forhold enn ytre, samtidig som de er mer motivert av prososiale forhold enn sine mannlige motsetninger. (Jacobsen et al., 2013)

Når det kommer til alder fremmer Jacobsen (2013) en antagelse om at prososial motivasjon vil være sterkere i yngre aldersklasser enn i de eldre. Jacobsen viser også til at det er gode argumenter for at yngre kan tenkes å legge mer vekt på materielle belønninger siden de er i en startfase av livet og økonomien i denne fasen ofte er strammere enn hos de eldre aldersgruppene. I sin undersøkelse finner Jacobsen at jo eldre personene i undersøkelsen er, jo mindre vil de bli motivert av ytre forhold, samtidig som han ikke kan finne noen forskjell mellom aldersgruppene når det kommer til prososial motivasjon. (Jacobsen et al., 2013)

Antall år i utdanning hevder Jacobsen (2013) også kan ha en spesiell form for påvirkning på individets motivasjon. Han viser her til at en person med lengre utdanning ofte ser ut til å være mindre materialistiske enn hva de som har relativt korte/ikke eksisterende utdanningsløp. (Jacobsen et al., 2013)

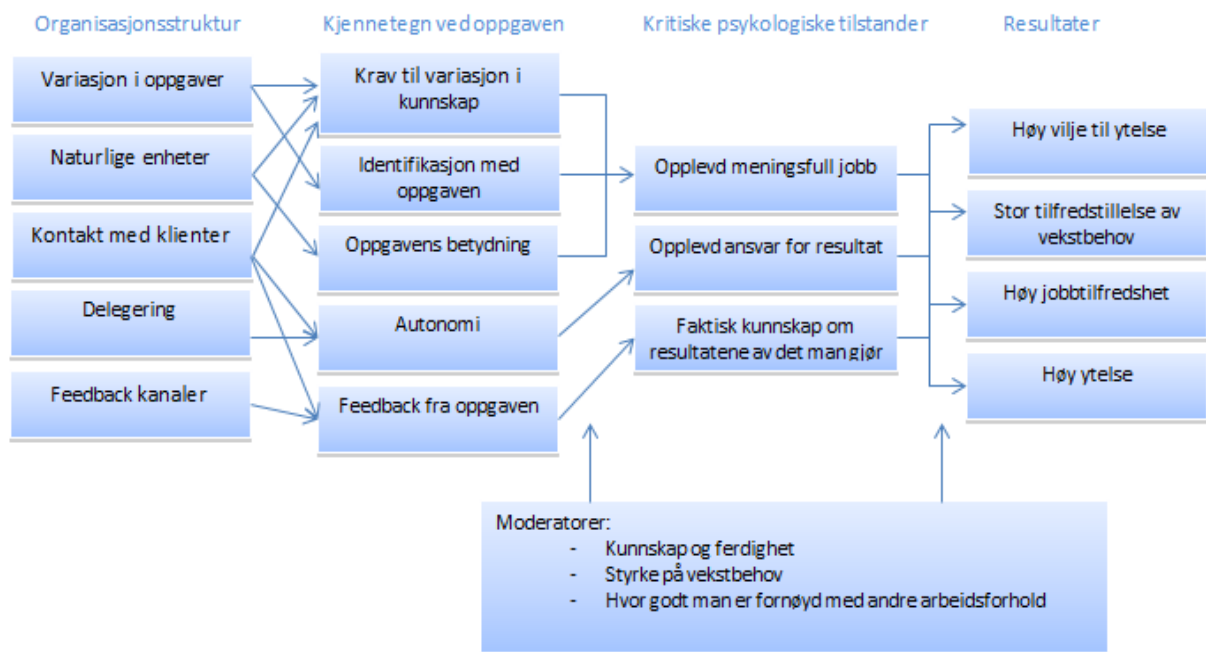
Når det kommer til ansiennitet i et selskap vil det være en naturlig antakelse at dette vil ha samme påvirkningskraft på individet som hva utdanning vil ha. Jeg antar at hvis man har arbeidet lenge et sted, så gjør man dette fordi man trives og at man da nødvendigvis ikke er på søken etter en enda bedre betalt jobb et annet sted men er fornøyd med de betingelsene en har. Man vil da være mer indre motivert enn sine motsetninger som har mindre fartstid i selskapet.

Det blir spennende å se om det i mitt utvalg vil være forskjeller ikke bare mellom kontorene, men også mellom ulike aldersgrupper, kjønn og mennesker med ulik utdanning og ansiennitet i selskapet og eventuelt hvilken forklaring dette kan ha på motivasjon og ytelse. Her er mine antakelser at kvinner vil være mer indre og prososialt motivert enn hva menn vil være, videre tror jeg at eldre vil være mer påvirket av indre motivasjon enn hva yngre aldersklasser vil være, mennesker med høy utdanning vil være mindre ytre motivert enn hva mennesker som scorer lavt på denne variabelen vil være, og til slutt tror jeg at mennesker med lang ansiennitet i selskapet vil inneha en mye større grad av indre og prososial motivasjon enn de med forholdsvis lav fartstid i selskapet.

3.5 Jobbkarakteristikamodellen

Som nevnt tidligere viser indre motivasjon til når individet utfører en handling eller aktivitet fordi handlingen i seg selv er interessant og utløser en eller annen form for tilfredsstillelse hos individet. En av de aller mest kjente og innflytelsesrike teorier om forhold ved arbeidet som kan skape høyere ytelse er J. Richard Hackman og Greg R. Oldham sin jobbkarakteristikamodell fra 1980. Teorien danner et rammeverk for hvordan det skal være mulig å strukturere arbeidet slik at det kan utføres effektivt og på samme tid utgjør noe som individet finner tilfredsstillende og motiverende. For å illustrere de ulike forholdene ved Hackman og Oldhams teori har jeg under hentet inn deres motivasjonsmodell.

Denne motivasjonsmodellen kan man finne på neste side.



Figur 1: Hackman og Oldhams motivasjonsmodell (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Som det fremkommer av modellen hevder teorien at det er tre ulike kritiske psykologiske tilstander som må være tilstede og oppfylt for at individet skal oppnå en form for indre motivasjon omkring sitt arbeide. Disse tre blir i modellen omtalt som kritiske psykologisk tilstander. For det første må individet oppleve sitt arbeid som meningsfullt og at jobben i seg selv er meningsfull. For det andre må individet føle at det har personlig ansvar for resultatene av arbeidet som utføres og til slutt må individet ha kunnskap om resultatene av arbeidet som det utfører. Med andre ord må individet få kunnskap som gjør at det kan fastslå om arbeidet som utføres er et godt eller dårlig stykke arbeid. (Hackman & Oldham, 1980)

Videre viser teorien til at det er fem trekk ved arbeidsoppgavene som ser ut til å være med på å fremme disse ønskede psykologiske tilstandene. Den første er variasjon i hva oppgaven krever av både ferdigheter og kunnskaper hos individet. En oppgave som er utfordrende, når man tar høyde for den ansattes kunnskaper og ferdigheter, vil av individet bli sett på som meningsfull. Det andre trekket ved oppgavene som utføres er identifikasjon med oppgaven. Her bør oppgaven oppfattes som en del av et større meningsfylt «hele» som den ansatte kan identifisere seg med, samtidig som den ansatte bør kunne følge oppgaven fra start til slutt for

å se det endelige utfallet av sitt arbeid. Det tredje kjennetegnet er oppgavens betydning og det er her vesentlig hvor viktig oppgaven oppfattes og hvor stor betydning den har for mennesker i og rundt organisasjonen. Det fjerde trekket er autonomi hvor det fokuseres på viktigheten av å legge til rette for en høy grad av autonomi slik at hver enkelt ansatt skal føle at resultatet av oppgaven er direkte avhengig av deres innsats. Helt til slutt har vi feedback fra oppgaven. Dette trekket påvirkes av hvorvidt den enkelte selv kan se det direkte utfallet av sitt arbeid på en klar og tydelig måte. (Hackman & Oldham, 1980)

Nederst i modellen har vi moderatorene. Disse omhandler enkelt forklart «forskjellen på folk» som kan være med å spille inn på arbeidets motivasjonspotensiale. Kunnskap og ferdigheter omhandler hvorvidt individene har relevante kunnskaper og ferdigheter til å kunne utføre oppgaven. Styrke og vekstbehov fokuserer på individets behov for personlig utvikling. Den siste av de tre moderatorene, hvor godt man er fornøyd med andre arbeidsforhold fokuserer på individets tilfredshet omkring de generelle arbeidsforholdene. Dette kan være forhold som lønn, jobbsikkerhet, medarbeidere og ledere. (Hackman & Oldham, 1980)

3.6 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien har som utgangspunkt at man må regne mennesket som et tenkende og handlende vesen som vil handle ut fra påvirkninger fra deres indre og ytre miljø for å få dekke sine behov. Teorien bygger på en antakelse om at individet vil forsøke å mestre kreftene rundt seg, samtidig som det vil forsøke å mestre sine egne drivkrefter og følelser. Når mestring oppstår vil disse ytre og indre kreftene bli en integrert del av individet. (Deci & Ryan, 1985)

Selvbestemmelsesteorien presenterer i likhet med jobbkarakteristikamodellen tre grunnleggende psykologiske behov som må tilfredsstilles for at man skal kunne oppnå motiverte medarbeidere og motivert atferd. Disse tre ulike behovene er behovet for autonomi, behovet for tilhørighet og behovet for kompetanse. (Deci & Ryan, 1985)

Autonomi er når individet har en følelse av valgmuligheter og en frihet til å ta avgjørelser over sin egen arbeidssituasjon. Tilhørighet viser til følelser knyttet til andre mennesker og medarbeider, og at man føler seg inkludert i et sosialt miljø. Behovet for kompetanse kommer til uttrykk når individet føler det har mulighet og anledning til å uttrykke sin kompetanse. Disse tre behovene utgjør til sammen et grunnlag for å kunne si om et sosialt miljø er godt eller dårlig for individet. Sosiale miljøer hvor det bygges opp under disse tre ulike psykologiske behovene kan ifølge teorien betegnes som et godt miljø, mens faktorer som kommer i konflikt med disse kan virke nedbrytende for individet. (Deci & Ryan, 1985)

Teorien har flere ganger blitt forsket på og testet. At modellen er universell og kan benyttes over hele verden er dokumentert i en komparativ studie mellom ansatte i USA og Bulgaria fra 2001. (Deci et al., 2001) Studien hadde som formål å teste om de psykologiske behovene i teorien var universelle eller om teorien kun kunne benyttes i USA og lignende land. Denne undersøkelsen fokuserte først og fremst på behovet for autonomi og viste at hvis dette behovet ble oppfylt, ville dette igjen føre til høyere ytelse, motivasjon og en bedre mental helse blant de ansatte. Støtte til denne teorien og forskningen fra 2001 får selvbestemmelsesteorien fra Bård Kuvaas som i 2009 gjennomført en undersøkelse blant 779 medarbeidere i tre forskjellige norske kommuner som tok utgangspunkt i selvbestemmelsesteorien. (Kuvaas, 2009) Denne viste også støtte for teorien.

4.0 Metode og gjennomføring

Dette kapitlet tar sikte på å beskrive den fremgangsmåten som jeg har valgt å benytte meg av for å kunne besvare min problemstilling på mest mulig hensiktsmessig måte. Jeg vil først i dette kapitlet gi en kort framstilling av metode som fag og noen få stikkord om den kvantitative metoden jeg har benyttet meg av for å kunne klare å besvare min problemstilling. Deretter vil jeg gi en framstilling av min forskningsmodell slik at studien får en grafisk og mer oversiktlig framstilling. Helt avslutningsvis i kapitlet under avsnittet «måleinstrumenter», vil jeg redegjøre for de variablene som jeg har valgt å benytte meg av i denne studien.

4.1 Metode som fag

Holme og Solvang (2004) presenterer i sin fagbok en læresetning om at metodelære i seg selv ikke er noe mål, men må sees på som et redskap slik at man kan nå andre mål av undersøkelses- og forskningsmessig karakter. Innenfor samfunnsvitenskapen er det vanlig å skille mellom to hovedformer for denne metodiske tilnærmingen. Disse to hovedformene betegnes som kvalitativ og kvantitativ metode. (Holme & Solvang, 2004)

Kvalitativ metode innebærer en liten grad av formalisering. Denne metoden har et hovedmål om å skape forståelse og man er ikke opptatt av å teste om data er generelt gyldig. Det viktigste når det kommer til kvalitativ metode er at man ved å samle inn data på flere ulike måter, kan skape en dypere forståelse av det forskningstemaet man skal studere, samt hvilken totalsammenheng dette står i. Direkte nærhet til datakilden er ett av kjennetegnene til denne metodikken. (Holme & Solvang, 2004) Dette er med andre ord en metode hvor forskeren er relativt tett på sine intervjuobjekter og dermed også har mulighet til å grave dypere i meningen til sine respondenter. Eksempler på denne typen metodebruk er intervju, observasjon, tekstanalyse, etc.

Kvantitativ metode regnes som motstykket til den kvalitative metoden som det ble gitt en prestasjon av over. Denne metoden er en mye mer formalisert og strukturert metode enn den kvalitative. Denne forskningsmetoden kjennetegnes ved at forskeren har en mer utpreget kontroll. Forskeren vil i dette tilfellet ha en større påvirkningskraft i forhold til at forskeren

kan definere hvilke aspekter som er av spesiell interesse ut fra den valgte problemstillingen, samt hvilke svar som det er mulig å få ut av undersøkelsen. Selektivitet og avstand til kilden er nøkkelord i denne forskningsmetoden. (Holme & Solvang, 2004) Forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode vil enklere forklart være at forskeren innenfor kvantitativ metode avgrenser respondentens mulighet til å svare gjennom å gi direkte spørsmål som respondenten må svare på ved avkrysning eller kortere svar via et skjema. Eksempel på denne metodeformen er den nevnte bruken av spørreskjema.

I en studie er det problemstillingen som avgjør om man skal benytte seg av kvalitativ eller kvantitativ metode i forskningsarbeidet. Denne oppgavens problemstilling åpner for bruk av kvantitativ metode, da oppgaven tar sikte på å måle graden av ytre, indre og prososial motivasjon, samt den sammenhengen som oppstår mellom oppnådd grunnmotivasjon og ytelsen ved de ulike skadekontorene. Da kvalitativ metode er et godt verktøy for å måle og vise sammenhenger vil den for meg være et naturlig valg av forskningsmetode.

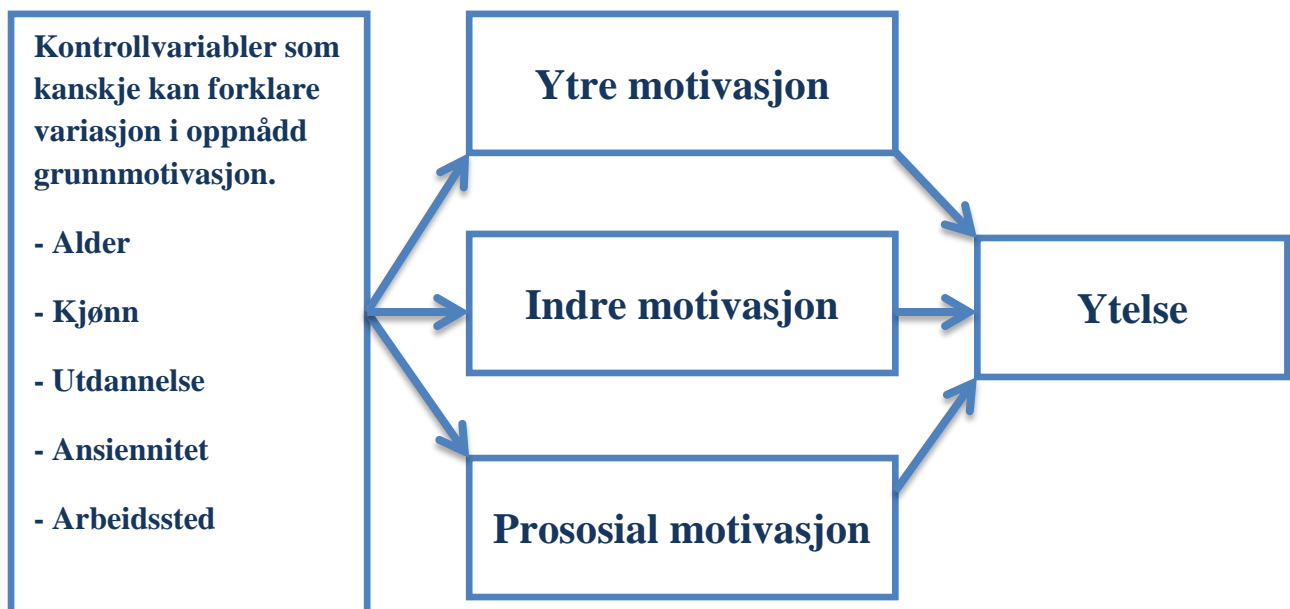
4.2 Kvantitativ metode

Datagrunnlaget fra denne analysen ble samlet inn ved at jeg benyttet meg av en spørreundersøkelse som ble sent til respondentene per mail ved de to forskjellige skadesentrene i utvalget. Fordelen ved å benytte meg av nettopp denne metoden var at jeg kunne samle inn data på en rask og oversiktlig måte som jeg så kunne behandle i et statistikkprogram for å analysere dataene. Svarene som respondentene i utvalget ga utgjør det samlede grunnlaget for min analyse. De konklusjoner og resultater som jeg har trukket ut i denne oppgaven vil dermed ha sitt opphav i disse innsamlede dataene.

4.3 Forskningsmodell

I dette avsnittet vil jeg presentere og gi en grafisk framstilling av den forskningsmodellen jeg har benyttet meg av i oppgaven. Formålet med å gi en illustrativ framstilling av denne modellen er å vise de mulige forklaringene som jeg har valgt å benytte meg av for å kunne forklare graden av oppnådd grunnmotivasjon og dens betydning og påvirkning for ytelsen. En slik modell gir en god oppsummering av hva jeg ønsker å undersøke og hvilke dimensjoner jeg ønsker å kontrollere for. Alle dimensjonene som jeg vil undersøke, som kan ha en effekt på den oppnådde grunnmotivasjonen er såkalte kontrollvariabler. Tre av disse kontrollvariablene er de samme som er benyttet i AFFs Lederundersøkelse (2011). Unntaket er variablene som i studien omtales som «ansiennitet» og «arbeidssted». Årsaken til at jeg har valgt å innlemme disse variablene i studiet vil jeg komme tilbake til i neste avsnitt omhandlende måleinstrumentene, hvor jeg vil gi en grundigere gjennomgang av alle variablene som er benyttet i studiet.

Figur 2: Forskningsmodell



4.4 Måleinstrument

I dette avsnittet vil jeg gi en redegjørelse for de ulike variablene som jeg har benyttet i undersøkelsen, samt redegjøre for hvordan jeg har formulert/kommet fram til de aktuelle spørsmålene som ble benyttet i den endelige spørreundersøkelsen. Hvordan de ulike spørsmålene har blitt formulert, hva slags form de har, samt hvordan disse er gradert vil komme tydelig fram i redegjørelsen for hver enkelt variabel.

Den endelige spørreundersøkelsen som ble benyttet i studien bestod av totalt seks ulike spørsmål hvor de aller fleste av disse er hentet fra AFFs Lederundersøkelse anno 2011. Enkelte av spørsmålene er blitt noe modifisert slik at de passet inn i dette studiets karakter. I den opprinnelige studien (AFFs Lederundersøkelse) er det lederen som var i hovedfokuset, mens det i denne oppgaven var den enkelte medarbeideren som var fokuset. Det var derfor også naturlig og helt nødvendig å gjøre noen minimale endringer slik at spørsmålene i spørreskjemaet henvendte seg til en medarbeider, i stedet for en leder. Spørreskjemaet for AFFs Lederundersøkelse kan man i sin helhet finne i boken «Livet som Leder». (Rønning, Brochs-Haukedal, Glasø, & Mathiesen, 2013) Det var for meg i denne studien en markant fordel at jeg valgte å benytte meg av spørsmål som var tidligere benyttet i andre studier. Disse spørsmålene er tidligere testet og er funnet både nyttige for å måle det som undersøkes, samtidig som det på forhånd er bevist at det er mulig å analysere dataene, samt trekke konklusjoner ut fra de dataene som spørsmålene produserer.

I det videre avsnittet vil det følge en redegjørelse for de avhengige variablene som omhandler ytelse, før det følger en redegjørelse for de uavhengige variablene som måler graden av oppnådd grunnmotivasjon hos de ansatte ved de to skadekontorene. Videre vil det mot slutten av avsnittet komme en redegjørelse for kontroll/bakgrunnsvariablene som ble innlemmet i studien.

4.4.1 Avhengige variabler: Ytelse

For å kunne måle ytelsen blant respondentene i utvalget har jeg valgt å gjøre dette på to ulike måter. Først ble det i spørreundersøkelsen kontrollert for det som i resten av oppgaven blir betegnet som *opplevd ytelse*. Denne variabelen blir i undersøkelsen målt ved spørsmålet

Hvordan yter du i forhold til de prestasjonsmål som organisasjonen har satt for deg? Svaralternativene *Langt over, Over de målene som er satt, Omtrent som målene, Under de målene som er satt og Langt under* ble benyttet for å kunne måle og stadfeste den opplevde individuelle ytelsen til respondentene. Variabelen måler dermed den enkelte ansattes individuelle syn og oppfatning av sin egen ytelse. Den andre formen for ytelse som blir innlemmet i studien blir betegnet som *faktisk ytelse*. Denne variabelen er generert ved å regne ut gjennomsnittsverdien til CSI resultatene til hvert enkelt skadesenter. CSI resultatene på teamnivå er gjengitt under i tabell 4.4.11. Her har jeg regnet ut gjennomsnittsverdien for hvert enkelt kontor og tildelt denne verdien til de respondentene som arbeider ved det aktuelle kontoret. Man vil dermed i analysen også få en kontroll for hvordan de ansatte faktisk yter og presterer og ikke bare en kontroll for hvordan de ansatte selv mener at de yter. Respondentene ved skadesenteret i Kristiansand har på bakgrunn av sine resultater fra CSI undersøkelsen mottatt verdien 4,569 mens de ansatte i Sarpsborg har mottatt verdien 4,474. Variabelen som omhandler faktisk ytelse er kun inkludert i de tidlige fasene av analysen og vil at praktiske årsaker ikke bli innlemmet i regresjonsanalysen. Dette fordi denne verdien er en gitt verdi til alle respondentene ved de forskjellige kontorene. Det er imidlertid interessant å analysere denne variabelen i den deskriptive statistikken og korrelasjonsanalysen for å gi ytelsen en ekstra dimensjon. I tillegg til dette har jeg også under gjengitt de målinger som er tilgjengelig på teamnivå for de to skadesentrene. Disse resultatene er gjengitt i tabell 4.4.12. Resultatene som er gjengitt i denne tabellen vil ikke bli innlemmet i selve datasettet, men vil bli innlemmet i diskusjonsdelen av oppgaven.

Tabell 4.4.11: Claim CSI Question

Claim CSI	Number of Answer	Ratio of 1 Answer	Ratio of 2 Answer	Ratio of 3 Answer	Ratio of 4 Answer	Ratio of 5 Answer	Ratio of 4 and 5 Answer
Kristiansand MO Team1	2940	2,86	1,87	4,08	17,86	73,33	91,19
Sarpsborg Claim Motor1	2640	4,47	2,84	4,85	16,44	71,4	87,84

Målingene i denne tabellen viser de CSI resultatene som ble beskrevet i kapittel 3.2.1 som omhandlet incentivsystemene i If Skadeforsikring.

Tabell 4.4.12 Match

	Antall skader							
	Ny	Avgitt	Gjenopptatt	Oppgjort	Hurtig	Styring	E-post	Booking
Kristiansand	22 359	3 570	1 435	23 854	73,9%	66,0 %	72,3 %	20,1 %
Sarpsborg	19 218	2 698	1 210	20 134	70,1 %	63,6 %	73,5 %	22,0 %

Resultatene i tabellen over illustrerer de målinger på teamnivå som If Skadeforsikring gjennomfører på sine medarbeidere. Her er det kun innhenting av e-post som er innlemmet som kvalitetsmål i det gjeldende årets incentivsystem. De andre målingene har alle vært inkludert som et prestasjonsmål i tidligere incentivsystemer og måles derfor også fortsatt. Dette er ikke noe som har en reell effekt for arbeidstaker, men som er heldig for meg da dette også er med på å gi en liten ekstra indikasjon på ytelsen ved de ulike skadesentrene. *Hurtig* i tabellen illustrerer de tilfeller hvor saksbehandler i første behandling/registrering av en skadesak kan ta en avgjørelse i forbindelse med erstatningsplikt og et eventuelt skyldspørsmål hvis det er flere partner inkludert. *Styring* viser til de tilfeller hvor saksbehandler styrer kunden til et av de verkstedene som If Skadeforsikring har en samarbeidsavtale med. *Booking* illustrerer de tilfeller hvor saksbehandler fysisk bestiller en time på verksted til kunden via de online bookingsystemene.

Jeg vil som nevnt ikke gå noe videre inn på resultatene av disse målingene som er gjengitt i tabell 4.4.12 i selve analysedelen av oppgaven, men komme tilbake til disse i kapittelet som omfatter diskusjonen av funnene.

4.4.2 Uavhengige variabler

For å kunne analysere de uavhengige variablene har jeg i dette avsnittet besluttet å sette opp en indeks og benytte meg av faktoranalyse og Cronbach's Alpha. Det er vanlig å benytte denne typen måling hvis man ønsker å slå sammen spørsmål/variabler til en indeks. Man tar da sikte på å samle de forskjellige variablene som forklarer de samme tingene. Jeg velger å gjøre dette for å ikke få for mange variabler å analysere og for at undersøkelsen skal bli mer ryddig og oversiktlig. For å klare å oppnå dette vil jeg i påfølgende avsnitt vise til en kontroll for om det er mulig å slå disse tolv ulike variablene sammen til tre ulike indekser.

En indeks kontrollerer ulike indikatorer og ser om det er mulig å sammenfatte disse for å bedre kunne forklare et spesielt fenomen. Cronbach's Alpha som ble nevnt tidligere, er et måleinstrument som illustrerer den interne konsistensen mellom de ulike indikatorene som beskriver fenomenet. Enklere forklar kontrollerer denne målemetoden for samvariasjon mellom de ulike variablene, slik at jeg kan samle disse for å forklare de ulike grunnkildene til motivasjon. Er det liten grad, eller få holdbare treff, vil verdien på Cronbach's Alpha bevege seg mot 0, mens hvis det er en høy konsistens vil verdien legge seg nærmere verdien 1. Jo nærmere verdien er 1, jo bedre er det. Generelt kan man si at en verdi som er høyere enn 0,7 blir ansett som god, mens verdier på 0,5 er akseptable.

Som uavhengige variabler har jeg benyttet meg av tre variabler. Den første er ytre motivasjon og er satt sammen av tre ulike items.

Tabell 4.421 Rotert faktormatrise og Cronbach's Alpha: Ytre motivasjon

Ytre motivasjon	Faktor 1
1. For meg er deg viktig å ha en "gulrot" å strekke seg etter for å gjøre en god jobb	,893
2. Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min	,920
3. Dersom jeg hadde blitt tilbud bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb	,866
Cronbach's Alpha	,873

Note: Factor analysis (Principal component analysis). Rotated solution (varimax). Factors with eigenvalue higher than 1.0 selected

Alle disse spørsmålene er hentet fra AFFs Lederundersøkelse fra 2011 og er grader fra helt uenig (-2) til helt enig (+2). Alle faktorladningene er over 0,7 og med en Cronbach's Alpha på ,831 er dette mer enn tilfredsstillende med tanke på å slå sammen disse variablene for å måle ytre motivasjon som grunnkilde for atferd. Det er i AFFs Lederundersøkelse også et spørsmål til som er med og måler den ytre motivasjonen. Spørsmålet *Dersom jeg legger inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det*, ble fjernet fra indeksen da det hadde en faktorladning på kun ,399 samtidig som Cronbach's Alpha ble redusert til ,795 når dette spørsmålet var med. Disse tre variablene sammen er dermed en bedre forklaringsvariabel for ytre motivasjon enn hva den hadde vært med de fire som opprinnelig er med i undersøkelsen.

Den andre av mine uavhengige variabler omhandler indre motivasjon og er satt sammen av totalt fire ulike items fra undersøkelsen.

Tabell 4.422 Rotert faktormatrise og Cronbach's Alpha: Indre motivasjon

Indre motivasjon	Faktor 1
1. Jeg har glede av arbeidet i seg selv	,846
2. Jeg synes arbeidet mitt er gøy	,856
3. Jeg synes arbeidet mitt er engasjerende	,856
4. Jeg liker arbeidet mitt	,850
Cronbach's Alpha	,865

Note: Factor analysis (Principal component analysis). Rotated solution (varimax). Factors with eigenvalue higher than 1.0 selected

Alle disse spørsmålene er som tidligere hentet fra AFFs Lederundersøkelse fra 2011 og er grader fra helt uenig (-2) til helt enig (+2). Faktorladningene i denne tabellen er alle godt over 0,7 og det samme er Cronbach's Alpha på ,865. Dette er dermed mer enn godt nok med tanke på å slå disse sammen for å måle indre motivasjon som grunnkilde til motivasjon.

Den tredje variabelen er prososial motivasjon og er satt sammen av fire ulike items fra spørreundersøkelsen.

Tabell 4.423 Rotert faktormatrise og Cronbach's Alpha: Prososial motivasjon

Prososial motivasjon	Faktor 1
Jeg er motivert i mitt arbeid fordi jeg ønsker å være til nytte for andre gjennom arbeidet mitt	,882
Jeg er motivert i mitt arbeid fordi jeg ønsker å hjelpe andre gjennom arbeidet mitt	,929
Jeg er motivert i mitt arbeid fordi jeg ønsker å ha en positiv innvirkning på andre	,890
Jeg er motivert i mitt arbeid fordi det er viktig for meg å gjøre det bedre for andre gjennom arbeidet mitt	,929
Cronbach's Alpha	,928

Note: Factor analysis (Principal component analysis). Rotated solution (varimax). Factors with eigenvalue higher than 1.0 selected

Disse spørsmålene er som de overstående hentet fra AFFs Lederundersøkelse fra 2011 og er grader fra helt uenig (-2) til helt enig (+2). Faktorladningene er godt over 0,7 og med en

Cronbach's Alpha på hele ,928 er det meget tilfredsstillende med tanke på å slå disse sammen for å kunne måle fenomenet prososial motivasjon. Her er det gjort noen mindre justeringer da formuleringen i AFFs Lederundersøkelse var: *Jeg er motivert til jobben som leder...* Her ble det på hvert enkelt spørsmål presisert at det var enkeltindividet, den ansatte som ble forespurt om hva som var viktig som motivasjon i deres arbeid.

4.4.3 Kontrollvariabler

Av bakgrunnsvariabler har jeg valgt å ta med kjønn, alder, utdanning, ansiennitet og arbeidssted. De tre første av disse ble designet med utgangspunkt hvordan de var utformet i AFFs Lederundersøkelse (2011). Det ble imidlertid gjort noen små endringer og justeringer. Kjønn var selvsagt et enkeltvalgspørsmål med gjensidig utelukkende kategorier. I og med at det var få respondenter ble det besluttet å klassifisere aldersvariabelen inn i grupperinger av årstall. Disse årstallene strakk seg fra 1940-49, 1950-59, osv. Dette ble gjort for å skape en høyere grad av anonymisering blant de ansatte, da det kunne være ansatte på de forskjellige kontorene som var alene om sin alder. Disse kategoriene ble senere omkodet i analysen slik at den reelle alderen kom frem i stedet for årstall. Et eksempel på denne omkodingen som ble gjort er 1940-1949 som ble omkodet til 64-73 år. På utdanningsvariabelen ble det gjort en liten endring i forhold til hvordan denne stod oppført i AFFs Lederundersøkelse. Her ble det i samråd med veileder besluttet å endre alternativene: Opp til 4 års utdanning ved høyskole, universitet e.l. til 3 års utdanning. Dette ble gjort da en bachelorgrad strekker seg over tre år, og det vil dermed være mer aktuelt å kontrollere for dette. I tillegg til disse variablene valgte jeg også å ta med ansiennitet i undersøkelsen da det er en rimelig antakelse at dette også kan ha en påvirkning på både motivasjonsgraden og ytelsen hos de ansatte. Det vil også i den samlede korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen for de to skadesentrene bli innlemmet en kontrollvariabel som omfatter arbeidssted til de enkelte respondentene. Denne ble besluttet innlemmet for å kunne se den totale effekten av kontortilhørighet i utvalget.

4.5 Svarprosent

Det er ansatt 18 personer ved skadesenteret i Sarpsborg og 20 ved skadesenteret i Kristiansand. Fra skadesenteret i Sarpsborg var det 16 personer som besvarte undersøkelsen, mens 18 stykker besvarte fra Kristiansand. Den totale svarprosenten blir da på 89,4 prosent. Med et så lite utvalg som jeg i dette tilfellet har tilgjengelig var det viktig for meg at så mange som mulig besvarte undersøkelsen. I dette tilfellet ble spørreskjemaet besvart av alle som var tilgjengelig og tilstede på arbeidsplassen. Det var selvfølgelig noen som ikke kunne besvare spørreskjemaet grunnet sykmeldinger o.l. Med en svarprosent på 89,4 prosent mener jeg det er grunnlag for å kunne analysere svarene fra utvalget. Datagrunnlaget fra de 34 respondentene som har besvart undersøkelsen er å anse som godt da alle respondentene har besvart samtlige spørsmål i undersøkelsen.

Undersøkelsen hadde en kjønnsfordeling på 11 menn og 23 kvinner som besvarte undersøkelsen. Dette utgjør dermed en prosentfordeling på 32,4 prosent menn og 67,7 prosent kvinner som deltok i studiet av de to skadesentrene.

4.6 Utførelse av studiet

Våren 2013 tok jeg kontakt med leder for If Skadeforsikrings Skadesenter Motor i Kristiansand, Liv Dina Melbye med tanke på å gjennomføre min studie med bakgrunn i deres skadesenter for Motor Privat. Tilbakemeldingen fra Melbye var utelukkende positiv og forespørselen ble tatt videre i systemet til leder for Motor Norge Privat Ottar Jensen. Han ga tidlig tilbakemelding på at dette var av interesse og noe If Skadeforsikring hadde lyst til å være med på. Det ble i ettertid besluttet at det var skadesenteret for Motor Privat Kristiansand og Sarpsborg som skulle være med i undersøkelsen, noe som også ble klarert med leder for skadesenteret i Sarpsborg. Det tredje av If Skadeforsikrings skadesenter for Motor Privat som ligger på Vækerø i Oslo, ble ikke innlemmet da dette er forholdsvis nytt, samtidig som om det er lite i størrelse.

Spørreundersøkelsen ble utformet i det nettbaserte programmet SurveyXact. Det ble da opprettet to identiske spørreskjemaer, et til hvert av skadesentrene i Sarpsborg og Kristiansand. Disse to spørreskjemaene var som nevnt helt identiske, men med to ulike linker som ble sendt ut til de ulike kontorene. Dette ble gjort for ikke å skape noe skille mellom

kontorene i spørreskjemaet og dermed risikere at respondentene svarte på grunnlag av senterlojalitet, men ut ifra egen oppfatning av motivasjon og ytelse.

Distribusjon av undersøkelsen ble utført ved å benyttet meg av funksjonen «selvopprettelse via lenke». Disse linkene som da ble dannet, ble sendt til leder for kontoret i Kristiansand som tok på seg ansvaret med å distribuere dette videre. Linken med undersøkelsen for respondentene i Kristiansand ble sendt videre til alle hennes ansatte, mens linken til Sarpsborg ble sendt videre til leder for det respektive skadekontoret. Leder for dette kontoret gjorde så det samme som Melbye og distribuerte denne undersøkelsen videre til sine ansatte. Jeg hadde dermed ikke noe med selve distribusjonene av undersøkelsen å gjøre, bortsett fra første mail til leder av kontoret i Kristiansand. Det var derfor ukjent for meg hvem som mottok disse undersøkelsene, med unntak av at jeg naturligvis viste at de var ansatte ved de ulike skadesentrene. En slik distribuering har både sine fordeler og ulemper. Fordelen i dette tilfellet var at det forenklet hele prosessen med utsendelse slik at jeg slapp å skrive inn og sende til alle de ulike mailadressene til respondentene. På den andre siden er en klar ulempe med en slik distribusjonstype at det legger visse begrensninger på muligheten jeg hadde til å purre de respondentene som ikke svarte på undersøkelsen. I dette tilfellet ble det gitt en kontinuerlig tilbakemelding til ledelsen ved de to skadesentrene på antall svar jeg hadde mottatt fra de ulike sentrene, også tok ledelsen dette videre med alle sine ansatte. I denne studien var dette noe som viste seg å være en veldig tilfredsstillende distribusjonsform da respondentene besvarte undersøkelsen relativt raskt.

Undersøkelsen ble sendt ut onsdag 16. oktober og jeg hadde allerede fredag 25. oktober fått inn 18 svar fra Kristiansandskontoret. Onsdag 30. oktober hadde jeg fått inn 16 svar fra Sarpsborg. Grunnet sykemeldinger og fravær i det aktuelle tidsrommet var dette maksimalt av hva jeg kunne oppnå av respondenter ved de to skadesentrene og anså dermed dette som tilstrekkelig for at jeg kunne analysere dataene fra undersøkelsen.

5.0 Resultater

I dette kapitlet vil jeg gi en framstilling av resultatene og det datamaterialet som har sitt utspring i den gjennomførte spørreundersøkelsen. Mitt utvalg består av totalt 34 personer som har besvart undersøkelsen og som dermed også danner grunnlaget for min videre analyse. For å kunne analysere dataene har jeg benyttet meg av SPSS, som er et statistisk dataprogram som ofte benyttes innenfor samfunnsvitenskapelig metode. Jeg vil først i dette kapitlet gi en generell presentasjon av de svar som respondentene i utvalget har avgitt. Her vil jeg se på både likheter og ulikheter mellom kontorene, samt hvordan det samlede utvalget stiller seg til de forskjellige spørsmålene. Deretter vil jeg gå videre og se på korrelasjonene mellom variablene. Her vil jeg først se på korrelasjonene som finnes på de avhengige variablene før jeg går videre og ser på korrelasjoner innad mellom de resterende variablene. Avslutningsvis i kapitlet vil jeg presentere regresjonsanalysen.

5.1 Generelt

Dette avsnittet vil som nevnt benyttes til å gi en generell presentasjon av de svar som respondentene i utvalget har avgitt. I tabell 5.11 som er gjengitt på neste side, har jeg gitt en prestasjon som består av deskriptiv statistikk og påfølgende korrelasjoner for de avhengige variablene, de uavhengige variablene og kontrollvariablene som ble benyttet i undersøkelsen.

Tabell 5.11 vises på neste side.

Tabell 5.11 Deskriptiv statistikk for de avhengige, uavhengige og kontrollvariabler med korrelasjoner.

	Gj.s	Std	N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Opplevd ytelse	3,705	,609	34	-									
2. Faktisk ytelse	4,522	,050	34	,503**	-								
3. Ytre motivasjon	,784	1,063	34	,038	,069	-							
4. Indre motivasjon	1,411	,596	34	,110	,209	-,003	-						
5. Proposial motivasjon	1,330	,659	34	,150	-,019	-,043	,635**	-					
6. Kjønn	,68	,475	34	,179	-,022	-,102	,404*	,304	-				
7. Alder	3,76	1,046	34	-,246	-,329	-,129	-,022	-,169	,208	-			
8. Utdanning	2,35	,812	34	,150	,121	,255	-,090	,016	-,481**	-,506**	-		
9. Ansennitet	15,79	11,875	34	-,081	-,223	-,209	,114	-,371*	,235	,711**	-,536**	-	
10. Arbeidssted	,47	,507	34	-,503**	-1,000**	-,068	-,209	,019	,022	,330	-,121	,223	-

Note: *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Opplevd ytelse: Langt under(1), Under de målene som er satt(2), Omtrent som målene(3), Over de målene som er satt(4), Langt over(5)

Faktisk ytelse: Gjennomsnitt for CSI-undersøkelse. Kristiansand=4,57, Sarpsborg=4,47

Variabel 3 til 5 er rangert fra Helt uenig = -2 til Helt enig = 2

Kjønn: Mann(0), Kvinne(1)

Alder: 18-23(1), 24-33(2), 34-43(3), 44-53(4), 54-63(5), 64-73(6)

Ansennitet: Metrisk

Utdanning: Grunnskole/folkeskole(1), Videregående/Gymnas(2), Universitet/Høyskole inntil 3 år(3), Universitet/Høyskole i 3 år eller mer(4)

Arbeidssted: Kristiansand(0), Sarpsborg(1)

Bivariate korrelasjonsanalyse (Pearsons'r)

Tabell 5.11 viser en sammenfattet modell og er bygget på de samlede dataene som har sitt opphav i hvert enkelt skadesenter. For å kunne illustrer likheter og ulikheter mellom skadesentrene, samt kunne gi en god redegjørelse for den samlede verdien har jeg i tabell 5.12 presentert den deskriptive statistikken for de enkelte skadesentrene.

Tabell 5.12: Deskriptiv statistikk If Skadesenter Motor Kristiansand og Sarpsborg

	Kristiansand			Sarpsborg		
	Gj.snitt	Std	N	Gj.snitt	Std.a	N
1. Opplevd ytelse	4	,594	18	3,38	,500	16
2. Faktisk ytelse	4,57	-	18	4,47	-	16
3. Ytre motivasjon	,30	1,108	18	,40	1,340	16
4. Indre motivasjon	1,49	,539	18	1,28	,657	16
5. Prosocial motivasjon	1,32	,541	18	1,34	,790	16
6. Kjønn	,67	,485	18	,69	,479	16
7. Alder	3,44	1,1042	18	4,13	,957	16
8. Utdanning	2,44	,705	18	2,25	,931	16
9. Ansiennitet	13,33	10,129	18	18,56	13,361	16

Note: Opplevd ytelse: Langt under(1), Under de målene som er satt(2), Omtrent som målene(3), Over de målene som er satt(4), Langt over(5)

Variabel 2 til 4 er rangert fra Helt uenig = -2 til Helt enig =2

Kjønn: Mann(0), Kvinne(1)

Alder: 18-23(1), 24-33(2), 34-43(3), 44-53(4), 54-63(5), 64-73(6)

Ansiennitet: Metrisk

Utdanning: Grunnskole/folkeskole(1), Videregående/Gymnas(2), Universitet/Høyskole inntil 3 år(3),

Universitet/Høyskole i 3 år eller mer(4)

Samtlige av de 34 respondentene i utvalget fra de to skadesentrene besvarte alle spørsmålene i undersøkelsen, både på kontrollvariablene og i forhold til de uavhengige variablene og den avhengige variabelen knyttet til *opplevd ytelse*.

Helt i toppen av modellen finner vi den avhengige variabelen *opplevd ytelse*. Her kan man se at det er et noe høyere gjennomsnitt på denne variabelen ved skadesenteret i Kristiansand enn det er i Sarpsborg. Snittverdien til skadesenteret i Kristiansand tilsvarer svaralternativet *over de målene som er satt*, mens snittverdien i Sarpsborg ligger tilsvarende rett i overkant av *omtrent som målene*. Standardavviket illustrer spredningen mellom respondentenes svar på den angitte variabelen. På den avhengige variabelen er standardavviket å anse som lavt på begge lokasjoner. Litt enklere forklart kan man si at jo mindre verdien på standardavviket er, jo mindre avviker respondentene fra hverandre i deres svar. De ansatte ved skadesenteret i Kristiansand har dermed en litt større grad av opplevd ytelse enn respondentene ved

skadesenteret i Sarpsborg. Snittverdien i den samlede analysen viser naturlig nok en verdi som ligger midt i mellom de to svaralternativene som er nevnt over.

Snittverdiene til den andre avhengige variabelen *faktisk ytelse* er regnet ut fra CSI undersøkelsen på teamnivå. Her har som nevnt tidligere, alle ansatte ved skadesenteret i Kristiansand fått verdien 4,57 mens de ansatte ved skadesenteret i Sarpsborg har blitt tildelt verdien 4,47. Denne variabelen er gitt til respondentene med bakgrunn i prestasjonene til hele teamet ved skadesenteret. Det er derfor et forbehold om at verdiene som er gitt de ansatte på *faktisk ytelse* er gjeldende for alle de ansatte ved de aktuelle skadesentrene og at de ansatte dermed presterer i nærheten av gjennomsnittsverdien for sine team.

Studien har tre ulike uavhengige variabler som omhandler oppnådd grunnmotivasjon. Disse uavhengige variablene kan man finne under punkt 3,4 og 5 i tabell 5.12 og 5.11. Ved skadesenteret i Kristiansand er variabelen *indre motivasjon* den variabelen som har den høyeste snittverdien, mens det i Sarpsborg er *prososial motivasjon*. Hvis man ser på standardavviket til de tre uavhengige variablene kan man se at det er en noe større spredning blant respondentene i Sarpsborg, ergo noe mer likhet og samlede svar blant respondentene i Kristiansand. Det er verdt å merke seg at *prososial motivasjon* har omtrent den samme verdien på ved begge skadesentrene. Det er ved begge kontorene ikke store avstanden mellom de to variablene *indre motivasjon* og *prososial motivasjon*. *Ytre motivasjon* har en relativt lav snittverdi og høyt standardavvik hos begge skadesentrene. Det ser dermed ut til at de ansatte ved kontoret i Kristiansand har en litt høyere grad av indre motivasjon enn de ansatte i Sarpsborg, mens de ansatte ved begge kontorene har tilnærmet lik grad av prososial motivasjon og en tilnærmet like lav grad av ytre motivasjon. Til sammenligning kan man se i tabell 5.11 som illustrerer den samlede analysen for utvalget. Denne tabellen viser at *indre motivasjon* er den uavhengige variabelen med høyest snittverdi, mens *prososial motivasjon* ligger like bak. *Ytre motivasjon* har et gjennomsnitt som tilsvarer mellom svaralternativet *verken eller* og *+1*. Denne verdien heller litt mer mot sistnevnte svaralternativ, men har fortsatt en vesentlig lavere verdi enn de to andre uavhengige variablene.

Kontrollvariabelen *kjønn* har ved begge de to skadesentrene en skjevfordeling mellom menn og kvinner. Ved begge de to skadesentrene er det en tilnærmet lik fordeling mellom menn og kvinner og tabellene viser oss at det er en overvekt av kvinner i utvalget.

Alder har ved skadesenteret i Kristiansand en snittverdi som tilsvarer cirka midt mellom svaralternativet 34-43 og 44-53 år. Skadesenteret i Sarpsborg har en snittverdi som tilsvarer rett i overkant av aldersgruppen 44-53 år. Ved skadesenteret i Kristiansand er det en noe større spredning mellom respondentene, som illustrerer at det er flere ytterpunkter i Kristiansand enn det er i Sarpsborg. Den samlede analysen viser til en snittverdi som ligger midt mellom svaralternativene 33-43 år og 44-53 år, med et gjennomsnitt på 3,76 og standardavvik på 1,046. Det er med andre ord en liten helning mot aldersgruppen 44-53 år samtidig som det er en relativt god spredning i alderssammensetningen i utvalget. Uavhengig av dette kan man fort se at de aller fleste av respondentene fra utvalget innehar en relativt høy alder og kan betegnes som «godt voksne mennesker». Hvis vi sammenligner dette med prosentfordelingen i utvalget, var det 32,4 prosent av respondentene som befant seg innenfor aldersgruppen 34-43 år, mens det var en like stor fordeling i prosent mellom aldergruppene 44-53 og 54-63 år med en prosentverdi på 29,4. Kun 5,9 prosent av utvalget var mellom 24-33 år og en person i utvalget var i den yngste aldersgruppen 18-23 år.

Snittverdien til kontrollvariabelen *utdanning* er noe høyere ved skadesenteret i Kristiansand enn hva den er i Sarpsborg, med en snittverdi som tilsvarer midt mellom svaralternativet *Videregående/gymnas* og *Universitet/høyskoleutdanning inntil 3 år*. Skadesenteret i Sarpsborg har en litt mindre verdi, og denne tilsvarer rett i overkant av *videregående/gymnas*. Det er dermed ikke store forskjellen mellom de to skadesentrene når det kommer til respondentenes høyeste fullførte utdanning, Kristiansand har allikevel en litt høyere grad av fullført utdanning. Skadesenteret i Kristiansand har også et noe lavere standardavvik og det er dermed også mindre spredning mellom respondentenes svar på denne variabelen. I den samlede analysen har *utdanning* en gjennomsnittsverdi som tilsvarer rett i overkant av svaralternativet *videregående/gymnas*, med en gjennomsnittsverdi på 2,35 og standardavvik på ,812. Det er med andre ord mange i utvalget som samler seg rundt dette alternativet. Hvis man ser på prosentfordelingen for det totale utvalget kan man se at hele 50 prosent av utvalget la seg inn under denne kategorien, mens 29,4 prosent av respondentene hadde fullført *universitet/høyskoleutdanning inntil 3 år*. 8,8 prosent av respondentene i utvalget rapporterte om *universitet/høyskoleutdanning i 3 år eller mer*, mens 11,8 prosent av respondentene hadde kun *grunnskole/folkeskole* som høyeste fullførte utdanning. Utvalget kjennetegnes dermed med en overvekt av respondenter som ikke har hva man kan klassifisere som høyere utdanning.

Ansiennitet har ved skadesenteret i Kristiansand en snittverdi på 13,33 år mens man ved skadesenteret i Sarpsborg har en mye høyere snittverdi på 18,56. Standardavviket ved kontoret i Sarpsborg er noe høyere og man kan da også regne med flere ytterpunkter enn i Kristiansand. Uavhengig av dette har de ansatte ved skadesenteret i Sarpsborg en generelt høyere ansiennitet og fartstid i sin nåværende stilling enn respondentene fra Kristiansand. Den samlede analysen viser til en relativt høy snittverdi på 15,79 og et standardavvik på 11,87. Det er med andre ord en ganske stor spredning i utvalget med noen respondenter som trekker gjennomsnittet vesentlig opp, mens andre trekker dette tilsvarende ned. Med et så stort standardavvik har jeg valgt å kategorisere verdiene og deretter se på prosentfordelingen for å kunne forklare mer av variansen i utvalget. 55,9 prosent av respondentene rapporterer om en ansettelsestid i nåværende stilling mellom 6 og 15 år. Det er videre en like stor fordeling av utvalget som har arbeidet i stillingen sin mellom 26-35 og 0-5 år med en oppslutning blant respondentene på 14,7 prosent på begge kategorier. Det var 2,9 prosent som havnet inn under den siste kategorien 16-25 års ansiennitet. Størsteparten av utvalget har med andre ord en relativt god fartstid i selskapet. De aller fleste har arbeidet i sin nåværende stilling mellom 6 og 15 år og jeg velger dermed å trekke den slutningen om at størsteparten av utvalget er det man kan karakterisere som «rutinerte» medarbeidere.

Kontrollvariabelen *arbeidssted* fra den samlede modellen er naturlig nok ikke gjengitt i tabell 5.12. Dette fordi kontortilhørighet helt naturlig kommer klart frem av tabellen, samt at gjennomsnittsverdien i dette tilfelle ikke ville kunne fortelle oss noe om det enkelte kontor. Alle respondentene ved kontoret i Kristiansand har på denne variabelen fått tildelt verdien 0 mens de ansatte i Sarpsborg har verdien 1 som også ville utgjøre gjennomsnittsverdien for de to kontorene.

5.2 Korrelasjonsanalyse

Hensikten med denne analysetypen er å belyse hvilke variabler som korrelerer med hverandre. Altså litt enklere forklart, ønsker man å se på om det er noen samvariasjon mellom to variabler og om positive eller negative verdier går systematisk sammen. I min analyse har jeg valgt å benytte meg av Pearsons R som et måleinstrument på korrelasjon mellom de ulike variablene. Pearsons R er et måleverktøy og angir en verdi som alltid ligger mellom -1 og +1. En positiv korrelasjon befinner seg innen intervallet mellom 0 og 1, mens en negativ

korrelasjon befinner seg mellom 0 og -1. Det positive eller negative fortegnet i verdien forteller oss noe om retningen i korrelasjonen, mens tallet 0 til +/- 1 illustrerer styrken i korrelasjonen. (Midtbø, 2007) Hva som betegnes som en sterk eller svak sammenheng er det ingen fastsatte verdier på, Tor Midtbø nevner imidlertid i sin bok «Regresjonsanalyse for samfunnsvitere» (2007) at han ved en analyse vurderer en Pearsons R på 0,42 som en ganske høy korrelasjon. I og med at Midtbø mener at 0,42 er en ganske høy korrelasjon, vil jeg i min analyse ta utgangspunkt i at en verdi på 0,5 er å anse som en meget sterk korrelasjon, mens verdier på under 0,2 blir å anse som svake sammenhenger. Jeg vil videre ta det samme utgangspunktet som Midtbø (2007) når det kommer til verdier som nærmer seg 0 og tolke disse dithen at en korrelasjon er fraværende.

Korrelasjonsanalysen er gjengitt i tabell 5.11.

5.3 Korrelasjonsanalyse: Opplevd ytelse

Med utgangspunkt i tabell 5.11 kan man se at variabelen *faktisk ytelse* korrelerer positivt med den andre avhengige variabelen *opplevd ytelse*. Sammenhengen er statistisk signifikant på 0,01 nivå. Dette betyr at positive verdier av *faktisk ytelse* går sammen med positive verdier av *opplevd ytelse*. Denne korrelasjonen er som forventet da det er naturlig at de som har gode resultater også vil rapportere om dette i et spørreskjema.

Hvis vi går videre og ser på de uavhengige variablene *ytre motivasjon*, *indre motivasjon* og *prososial motivasjon* kan man se at det er svake korrelasjonsverdier med den avhengige variabelen *opplevd ytelse* på dem alle tre. På variabelen *ytre motivasjon* er korrelasjonen positiv, men med en verdi på kun ,069. Denne korrelasjonen er dermed så liten jeg i dette tilfellet velger å anse en korrelasjon som fraværende. *Indre motivasjon* har en svak positiv korrelasjon med *opplevd ytelse* med en korrelasjon på ,110, mens *prososial motivasjon* har en svak positiv korrelasjon på ,150. Av de tre uavhengige variablene er det dermed *prososial motivasjon* som har den sterkeste korrelasjonen selv om også denne også er å anse som svak. Ingen av funnene som er nevnt over er statistisk signifikante og kan dermed kun benyttes til å si noe om dette aktuelle utvalget.

Kontrollvariabelen *kjønn* korrelerer svakt positivt med den avhengige variabelen *opplevd ytelse*. Det er dermed en svak tendens i utvalget til at respondenter som rapporterer om at de har en høy verdi på kjønn (kvinne) også vil rapportere om en høyere verdi på den avhengige variabelen *opplevd ytelse* enn hva menn i utvalget vil gjøre. Denne korrelasjonen er ikke statistisk signifikant.

Alder har en svak negativ korrelasjon med *opplevd ytelse*. Det kan dermed se ut at det er en tendens til at respondenter som rapportere om en høyere grad av opplevd ytelse også tenderer til å rapportere om en lavere alder. Dette funnet er ikke statistisk signifikant.

Kontrollvariabelen *utdanning* har en svak positiv korrelasjon med opplevd tidspress med en korrelasjonsverdi på ,150. Korrelasjonen er ikke statistisk signifikant. Uavhengig av dette vil det allikevel i utvalget være en tendens til at individer som rapporterer om en høy grad av *opplevd ytelse* også rapporterer om en noe høyere fullført utdanning.

Arbeidssted har en sterk negativ korrelasjon med den avhengige variabelen *opplevd ytelse*. Korrelasjonen er også statistisk signifikant på 0,01 nivå. Her kan man se at styrken på korrelasjonen er den eksakt samme som korrelasjonen mellom de to avhengige variablene *faktisk ytelse* og *opplevd ytelse*. Årsaken til dette er at variablene er svært like i forhold til datainnholdet i de to. Her har respondentene fått tildelt hver sin verdi, etter hvilket kontor de jobber hos. Det er en lik verdi for alle som arbeider på det ene kontoret og tilsvarende lik for de som arbeider på det andre kontoret. Dette kan uansett tolkes dithen at respondenter som svarer at de er ansatt ved skadesenteret i Kristiansand, siden dette er kodet 0, vil systematisk også avgi en høy verdi på den avhengige variabelen *opplevd ytelse*. Dette funnet er ikke overaskende da det var en mye større prosentandel av respondentene fra utvalget i Kristiansand som rapporterte om høye verdier på *opplevd ytelse* enn ved skadesenteret i Sarpsborg.

5.4 Korrelasjonsanalyse: Faktisk ytelse

De tre uavhengige variablene *ytre motivasjon*, *indre motivasjon* og *prososial motivasjon* har også i dette tilfellet svake korrelasjoner med den avhengige variabelen, som i dette tilfellet måler den faktiske ytelsen. *Ytre motivasjon* og *prososial motivasjon* har så lave korrelasjoner at jeg i dette tilfellet velger å ta utgangspunkt i at en korrelasjon for disse to variablene på den avhengige variabelen er å anse som fraværende. *Indre motivasjon* er den uavhengige variabelen som skiller seg ut, da denne har en svak positiv korrelasjon med den avhengige variabelen *faktisk ytelse* med en verdi på ,209. Denne korrelasjonen er ikke statistisk signifikant og er dermed kun gyldig i dette utvalget. Korrelasjonen forteller oss at det er en tendens innad i utvalget om at indre motiverte medarbeidere også tenderer til å ha en høy verdi på variabelen *faktisk ytelse*.

Kontrollvariabelen *kjønn* har en meget svak negativ korrelasjon med den avhengige variabelen. Her er korrelasjonen såpass svak at det er vanskelig å analysere den eller si noe spesielt om denne, jeg tar dermed utgangspunkt i at en korrelasjon i dette tilfellet er å anse som fraværende.

Alder har en moderat negativ korrelasjon med den avhengige variabelen *faktisk ytelse*. Høy verdi på *faktisk ytelse* vil dermed i dette utvalget gå sammen med en lavere verdi på alder. Enklere forklart så vil yngre i undersøkelsen ha en høyere score på CSI enn eldre. Dette funnet er ikke statistisk signifikant og kan kun benyttes til å forklare dette utvalget.

Utdanning har en svak positiv korrelasjon med den avhengige variabelen *faktisk ytelse*. Det kan dermed se ut til at respondentene som rapporterer om en høy grad av utdanning også tenderer til å ha en noe høyere verdi på variabelen *faktisk ytelse*. Kontrollvariabelen *ansiennitet* har en svak negativ korrelasjon med den avhengige variabelen *faktisk ytelse*. Dette vil si at respondentene i utvalget som har en høy score på *faktisk ytelse* også vil ha en lavere verdi på ansiennitet og dermed også ha en kortere fartstid i selskapet. Ingen av funnene er statistisk signifikante og kan dermed kun benyttes i dette utvalget.

5.5 Korrelasjoner mellom de øvrige variablene

Jeg vil i dette avsnittet se på de ulike korrelasjonene som forekommer mellom de ulike uavhengige variablene og kontrollvariablene i undersøkelsen. Jeg vil her presentere de korrelasjonene som skiller seg ut i datasettet samt de korrelasjonene som jeg anser som viktige.

Den uavhengige variabelen *prososial motivasjon* har i denne analysen, som ved de tidligere analysene av skadesentrene i Kristiansand og Sarpsborg, en meget sterk positiv korrelasjon med den andre uavhengige variabelen *indre motivasjon*. Denne korrelasjonen er også i dette tilfellet statistisk signifikant på 0,01 nivå og man kan dermed slå fast med 99 prosent sikkerhet at høye verdier på variabelen *prososial motivasjon* går sammen med høye verdier på variabelen omhandlende *indre motivasjon*.

Kontrollvariabelen *kjønn* har en sterk positiv korrelasjon med den uavhengige variabelen *indre motivasjon* med en korrelasjonsverdi på ,404. Denne korrelasjonen er statistisk signifikant på 0,05 nivå og er dermed også representativ for resten av befolkningen. Denne korrelasjoner sier i klartekst av personer med høy verdi på *kjønn* (kvinner) vil systematisk rapportere om en høy verdi av indre motivasjon. Videre har *kjønn* også en positiv moderat korrelasjon med variabelen som omhandler *prososial motivasjon*. Denne korrelasjonen er ikke statistisk signifikant og kun gyldig i dette utvalget. De to funnene som er skissert over er ikke nevneverdig overaskende da det som nevnt tidligere i oppgaven er en normal antakelse at kvinner er mer indre- og prososialt motiverte enn menn. (Jacobsen et al., 2013)

Alder har en svak negativ korrelasjon med den uavhengige variabelen *ytre motivasjon*. Dette betyr at det i utvalget er en tendens til at respondentene som rapporterer om en lav alder også vil rapportere om en høy verdi på *ytre motivasjon*. Videre har alder en svak negativ korrelasjon med prososial motivasjon. Respondentene i utvalget som avgir høy verdi på prososial motivasjon vil dermed tendere til å avgi lav verdi på alder. Alder har til slutt en svak positiv korrelasjon med kjønn. Ingen av korrelasjonene som nevnt over er statistisk signifikante og er kun aktuelle i det aktuelle utvalget.

Utdanning har en moderat positiv korrelasjon med den uavhengige variabelen *ytre motivasjon*. Dette betyr at det er en tendens til at de respondentene i utvalget som rapporterer

om en høyere grad av fullført utdanning, også vil rapportere om en høyere grad av ytre motivasjon. Dette funnet er ikke statistisk signifikant men er tatt med for å illustrere variasjonen i det aktuelle utvalget. Variabelen *utdanning* har også en sterk negativ korrelasjon med variabelen *kjønn*. Denne korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå og man kan dermed trekke den konklusjonen at menn systematisk vil rapportere om en høyere grad av fullført utdanning enn hva kvinner vil. *Utdanning* har også en sterk negativ korrelasjon med *alder*. Denne korrelasjonen er statistisk signifikant på 0,01 nivå og sier dermed at personer som rapporterer om en høy grad av utdanning også vil rapportere om en lavere alder.

Kontrollvariabelen *ansiennitet* har en svak negativ korrelasjon med den uavhengige variabelen *ytre motivasjon*. De ansatte i utvalget som her rapporterer om en høy grad av ytre motivasjon vil også tendere til å ha en lavere ansiennitet. *Ansiennitet* har også en svak positiv korrelasjon med indre motivasjon. Individuer i utvalget som rapporterer om en høy grad av indre motivasjon vil dermed også tendere til å rapportere om en noe høyere ansiennitet. Ingen av funnene over er statistisk signifikante og er dermed kun med for å beskrive det aktuelle utvalget. *Ansiennitet* korrelerer moderat negativt med den uavhengige variabelen *prososial motivasjon*. Denne korrelasjonen er statistisk signifikant på 0,05 nivå og betyr at man med 95 prosents sannsynlighet kan si at personer som rapporterer om en høy grad av prososial motivasjon systematisk vil rapportere om en lavere ansiennitet. Videre korrelerer variabelen *ansiennitet* også svakt positivt med kjønnsvariabelen, ergo kvinner i utvalget vil rapportere om en lengre ansiennitet enn menn. Dette funnet er ikke statistisk signifikant. *Ansiennitet* korrelerer naturlig nok meget sterkt positivt med variabelen *alder* og negativt med *utdanning*. Begge disse korrelasjonene er statistisk signifikante på 0,01 nivå og er dermed også mulig å knytte til resten av befolkningen. Dette vil si at personer som rapporterer om en høy alder også vil rapportere om en lengre ansiennitet, samt at de som rapporterer om en høy grad av ansiennitet vil ha en lavere utdanning.

Den siste variabelen *arbeidssted* korrelerer svakt negativt med den uavhengige variabelen *indre motivasjon*. Dette sier oss dermed at respondentene i utvalget som rapporterer at de arbeider på skadekontoret i Kristiansand, vil ha en noe høyere grad av indre motivasjon enn de som svarer at de arbeider i Sarpsborg. Variabelen *arbeidssted* korrelerer positivt med *alder*, som vil si at høye verdier på arbeidssted (Sarpsborg), vil ha sammenfallende høye verdier på *alder*. *Arbeidssted* korrelerer også svakt negativt med utdanning. Dette betyr at høy utdanning vil gå overens med lav verdi på *arbeidssted* (Kristiansand). Videre har *arbeidssted*

en svak positiv korrelasjon med variabelen *ansiennitet*. De som rapporterer om at de har en høy ansiennitet tenderer dermed også til å angi en høy verdi på arbeidssted (Sarpsborg). Ingen av disse korrelasjonene med variabelen *arbeidssted* var statistisk signifikante. De ble uansett innlemmet i analysen da jeg mener de er aktuelle og viktige for dette studiet og for å forklare det aktuelle utvalget.

5.6 Oppsummering av funn: Korrelasjonsanalyse

I denne delen av oppgaven følger en samlet presentasjon av de hovedfunnene som jeg fant i korrelasjonsanalysen av det samlede utvalget. Her har jeg sett på hovedfunnene på korrelasjonene på de avhengige og de uavhengige variablene slik at det skal bli lettere å danne seg et bilde av utvalget.

Opplevd ytelse

Gjennomsnittsverdien for respondentene i hele utvalget viser at gjennomsnittsverdien ligger mellom svaralternativene *omtrent som målene* og *over de målene som er satt*. Verdien heller litt mer mot sistnevnte. Videre kan man se at *prososial motivasjon* er den uavhengige variabelen som har den sterkeste korrelasjonen med *opplevd ytelse*, men det skal nevnes at denne er meget svak. De resterende kontrollvariablene har følgende hovedfunn:

- *Kjønn*: Høy verdi på kjønn (kvinner) går sammen med høye verdier på opplevd ytelse.
- *Alder*: Lav verdi på alder (yngre) går sammen med høy verdi på opplevd ytelse.
- *Utdanning*: Tendens til at høy verdi på utdanning (høy grad av utdanning) går sammen med høye verdier på opplevd ytelse.
- *Ansiennitet*: Ingen korrelasjon
- *Arbeidssted*: Lav verdi på arbeidssted (Kristiansand) går sammen med høy verdier på opplevd ytelse.

Faktisk ytelse

Gjennomsnittsverdien på denne variabelen er regnet ut fra resultatene fra CSI undersøkelsen på teamnivå. *Indre motivasjon* er den uavhengige variabelen som har den sterkeste korrelasjonen med *faktisk ytelse*. De resterende kontrollvariablene har følgende hovedfunn:

- *Kjønn*: Ingen korrelasjon.
- *Alder*: Lav verdi på alder (yngre) får sammen med en høy verdi på faktisk ytelse.
- *Utdanning*: Tendens til at høy verdi på utdanning (høy grad av utdanning) går sammen med høye verdier på faktisk ytelse.
- *Ansiennitet*: Tendens til at lav verdi på ansiennitet (kort ansettelsestid) går sammen med høy verdi på faktisk ytelse.
- *Arbeidssted*: korrelasjon for høy til å dra noen konklusjon ut fra.

Ytre motivasjon

Gjennomsnittsverdien til respondentene i utvalget ligger mellom svaralternativene *verken eller* og *+1* og heller litt mer mot sistnevnte. Dette er den av de uavhengige variablene som har den desidert laveste gjennomsnittsverdien og samtidig den med størst spredning. De resterende kontrollvariablene har følgende hovedfunn:

- *Kjønn*: Ingen korrelasjon
- *Alder*: Ingen korrelasjon
- *Utdanning*: Høy verdi på utdanning (høy fullført utdanning) går sammen med høy verdi på ytre motivasjon.
- *Ansiennitet*: Lav verdi på ansiennitet (kort ansettelsestid) går sammen med høy verdi på ytre motivasjon.
- *Arbeidssted*: Ingen korrelasjon

Indre motivasjon

Gjennomsnittsverdien på denne variabelen tilsvarer midt mellom svaralternativet *+1* og *+2 helt enig*. Dette er den variabelen av de uavhengige som har den minste spredningen blant respondentene. De resterende kontrollvariablene har følgende hovedfunn:

- *Kjønn*: Høy verdi på kjønn (kvinne) går sammen med høy verdi på indre motivasjon.
- *Alder*: ingen korrelasjon.
- *Utdanning*: Ingen korrelasjon.
- *Ansiennitet*: Tendens til at høy ansiennitet (lang ansettelsestid) går sammen med høy verdi på indre motivasjon.
- *Arbeidssted*: Tendens til at lav verdi på arbeidssted (Kristiansand) går sammen med høy verdi på indre motivasjon.

Prososial motivasjon

Gjennomsnittet på denne variabelen tilsvarer, i likhet med indre motivasjon, mellom svaralternativet +1 og +2 *helt enig*, denne heller riktignok litt mer mot førstnevnte. Variabelen har en større spredning enn *indre motivasjon*, men denne er fortsatt å anse som relativt lav. De resterende kontrollvariablene har følgende hovedfunn:

- *Kjønn*: Høy verdi på kjønn (kvinne) går sammen med høy verdi på prososial motivasjon.
- *Alder*: Tendens til at lav verdi på alder (yngre) går sammen med høy verdi på prososial motivasjon.
- *Utdanning*: Ingen korrelasjon.
- *Ansiennitet*: Lav verdi på ansiennitet (kort ansettelsestid) går sammen med høy verdi på prososial motivasjon.
- *Arbeidssted*: Ingen korrelasjon.

5.7 Regresjonsanalyse

I dette avsnittet vil jeg utføre en multivariat analyse ved å benytte de ulike variablene fra undersøkelsen i en regresjonsanalyse. En slik multivariat regresjonsanalyse utføres for å kunne knytte en avhengig variabel til flere forklaringsvariabler. Litt enklere kan man si at en slik analyse estimerer en effekt av en variabel på en annen og tar samtidig hensyn til andre variablers effekt. (Midtbø, 2007) I denne analysen vil jeg sette den avhengige variabelen *opplevd ytelse* opp mot de uavhengige variablene og kontrollvariablene. Som nevnt tidligere blir ikke kontrollvariabelen *ansiennitet* inkludert i denne analysen, eller behandlet i denne delen av oppgaven da denne har en alt for høy korrelasjon med den andre kontrollvariabelen *alder*. Tabell 5.71 kan man finne på neste side.

Man kan ifølge Midtbø (2007) ikke benytte en ikke-metrisk variabel i en regresjonsanalyse, verken som avhengig variabel eller som en kontrollvariabel. Det finnes imidlertid noen unntak. Midtbø (2007) hevder at variabler på ordinalnivå med mange verdier kan benyttes og analyseres som om de var metriske. Han mener videre at variabler med seks-syv verdier bør kunne behandles som metriske. (Midtbø, 2007) I denne undersøkelsen er mange av mine variabler å anse som såkalte ikke-metriske. Variablene i min undersøkelse har imidlertid en naturlig stigning og et naturlig nullpunkt. Jeg har dermed valgt å inkludere alle de tidligere benyttede variablene i undersøkelsen, med unntak av nevnte *faktisk ytelse* og *arbeidssted*.

Variabelen *utdanning* som måler respondentenes høyeste fullførte utdanning, var i datasettet opprinnelig kodet på en skala fra 1 til 4. Disse verdiene var rangert fra *grunnskole/folkeskole(1)* til *universitet/høyskoleutdanning i 3 år eller mer(4)*. Denne variabelen har jeg i denne delen av oppgaven kodet om slik at jeg kan benytte denne i regresjonsanalysen. Svaralternativene *grunnskole/folkeskole* og *videregående/gymnas* har i analysen fått verdien 0, mens *universitet/høyskoleutdanning inntil 3 år* og *universitet/høyskoleutdanning i 3 år eller mer* har fått verdien 1.

Tabell 5.71 Regresjonsanalyse

N= 34	Opplevd ytelse	
	Beta	Sig.
(Konstant)		,000
Ytre motivasjon	-,012	,939
Indre motivasjon	-,258	,260
Prososial motivasjon	,221	,319
Kjønn	,334	,102
Alder	-,007	,971
Utdanning	,224	,289
Arbeidssted	-,545	,005
R²		,370
R² (justert)		,201
Modell	F-verdi: 2,183	
	Sig: ,070	

Note: Linear multiple regression. Method: enter / (exclude cases pairwise)

Kjønn: mann (0), kvinne (1)

Alder: 18-23(1), 24-33(2), 34-43(3), 44-53(4), 54-63(5), 64-73(6)

Utdanning: Universitet/høyskoleutdanning (1), Grunnskole/videregående utdanning (0)

Det er viktig å gjøre oppmerksom på at ingen av de variasjoner og sammenhenger vi finner i tabell 5.71 som omhandler regresjonsanalysen er statistisk signifikante. Dette kommer klart frem i modellen både ut fra sig kolonnen til høyre i tabellen, og sig verdien under kategorien modell. Dette betyr at man ikke kan tolke resultatene fra denne analysen på en vanlig måte og lese rett ut fra tabellen, men resultatene må sees i sammenheng med korrelasjonsanalysen for å kunne gi en god forklaring på effekten til de ulike variablene. Det kan være flere årsaker til at tabellen ikke er signifikant og dermed alene ikke kan si noe om effekten i utvalget. Antagelig har dette noe med utvalgets størrelse å gjøre da dette er for lite i både størrelse og variasjon. Ut fra den deskriptive statistikken kan vi se at respondentene er relativt like i sine svar, noe som skaper en feilkilde som gjør at det å benytte funnene til å forutse virkninger og variasjoner ut fra en slik analyse alene ikke er tilfredsstillende. Jeg har derfor i dette avsnittet tolket regresjonsanalysen med bakgrunn i korrelasjonsanalysen for å se om det eventuelt er likheter som kan forklare effekt.

Som tabellen illustrerer har jeg kun valgt å kjøre en analyse for den ene av de avhengige variablene. Årsaken til dette er at verdien til variabelen *faktisk ytelse* er felles for alle respondentene på hvert skadesenter. Verdien på denne variabelen er også gitt til alle respondentene og ikke noe de har avgitt selv. For at min analyse skal bli forståelig og mer oversiktlig vil jeg først i redegjøre for noen av de begrepene som er blitt benyttet i denne tabellen.

Beta står for betakoeffisient og viser til den gjennomsnittlige endringen i standardavviket til den avhengige variabelen som følge av en enhets endring i standardavviket til forklaringsvariabelen når andre forklaringsvariabler holdes konstant. Denne verdien ligger normalt mellom -1 og +1. Jo nærmere +/- 1 verdien ligger på, jo mer betydningsfull er effekten. (Midtbø, 2007, side:102)

Sig. kolonnen som er til høyre i tabellen som illustrerer analysen viser til signifikansnivået. Denne verdien har som utgangspunkt i at det ikke er noen sammenheng mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene i populasjonen, dette går under betegnelsen nullhypotesen. Hvis funnene i analysen skal kunne knyttes til resten av populasjonen må sig tallet være mindre enn 0,05. Da kan vi med 95 prosent sikkerhet si at variasjonene vi finner er signifikante. Som nevnt tidligere er ingen av funnene i denne analysen signifikante og dermed er de kun gyldige i det aktuelle utvalget.

Ned mot bunnen at tabellen finner vi R^2 og R^2 (justert). R^2 vil alltid variere mellom 0 og 1 og jo nærmere verdien er 1, jo mer vil modellen vår forklare. Hvis denne verdien derimot er nærmere 0 vil den forklare lite, eller ingen ting. Tolkningen av en R^2 på for eksempel 0,71 er at forklaringsvariablene forklarer 71 prosent av variasjonen på den avhengige variabelen. (Midtbø, 2007, side 88) Den justerte R^2 er også et måleparameter for den forklaringskraft som modellen besitter. Denne måten å måle forklaringskraften på tar hensyn til og straffer modeller mange forklaringsvariabler og tar også hensyn til størrelsen i det aktuelle utvalget. Justeringen av frihetsgradene sørger for at R^2 (justert) alltid vil være lavere enn R^2 (Midtbø, 2007)

Helt i bunnen av tabellen kan man finne F-verdien og signifikansnivå for hele modellen. I det denne F-verdien kommer seg over 2 og signifikansverdien er under 0,05 kan vi med 95 prosents sikkerhet si at den forklarte variansen er signifikant bedre etter at de uavhengige variablene ble tilført modellen. Denne verdien vil jeg ikke kunne klare å oppnå i denne analysen da mitt utvalg er for lite til å oppnå slike verdier. Disse verdiene er allikevel innlemmet i tabellen slik at man kan se at dette også er tatt høyde for.

5.7.1 Opplevd ytelse

Hvis vi ser på de tre uavhengige variablene *ytre motivasjon*, *indre motivasjon* og *prososial motivasjon*, kan vi ut fra tabellen se at *prososial motivasjon* er den variabelen som har den høyeste positive verdien. Vi husker fra korrelasjonsanalysen at det også der var *prososial motivasjon* som hadde den største effekten. Dette var den eneste variabelen av de uavhengige som hadde et sammenfallende resultat med korrelasjonsanalysen og dermed også den eneste som jeg dermed går ut ifra har en reell effekt på den avhengige variabelen.

Hvis vi går videre og ser på kontrollvariablene som er innlemmet i denne delen av oppgaven, kan man se at noen av disse har en effekt som passer godt overens med det som ble avdekket i korrelasjonsanalysen avgitt i tabell 5.11. Kontrollvariabelen *kjønn* har som i likhet med korrelasjonsanalysen også i dette tilfellet en positiv verdi. Tabellen predikerer dermed at hvis man øker en verdi på kontrollvariabelen kjønn, naturlig nok fra mann (0) til kvinne (1), predikerer tabellen at verdien på den avhengige variabelen *opplevd ytelse* også vil øke.

Enklere forklart kan det dermed se ut til at kvinner blant respondentene i utvalget vil ha en større grad av opplevd ytelse enn hva menn vil ha.

Kontrollvariabelen *utdanning* har også en verdi som passer overens med resultatene fra den tidligere analysen. Denne verdien er i begge analyser å anse som svak men man kan allikevel se at det er en liten forskjell mellom de som har en lav og høy grad av fullført utdanning. Det ser dermed ut til at respondentene i utvalget som har en høyere utdanning har en litt større opplevd ytelse enn de som har en lavere utdanning.

Arbeidssted har naturlig nok også i denne analysen en negativ effekt på den avhengige variabelen *opplevd ytelse*. Tidligere i analysen husker vi at det var en hovedvekt av de ansatte ved skadesenteret i Kristiansand som rapporterte om en høy grad av *opplevd ytelse*, så denne variabelen har en naturlig effekt av dette.

For å oppsummere ser det ut til at *prososial motivasjon* er den eneste grunnmotivasjonen for atferd som har en reell effekt på den avhengige variabelen *opplevd ytelse*. Videre har også kontrollvariablene *kjønn*, *utdanning* og *arbeidssted* en påvirkning på den avhengige variabelen.

6.0 Diskusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å avdekke graden av ytre, indre og prososial motivasjon ved de to skadesentrene i Kristiansand og Sarpsborg, samt hvilken sammenheng det er mellom denne grunnmotivasjonen og ytelsen ved de to skadesentrene. Denne delen av oppgaven vil jeg dedikere til en diskusjon av de resultatene og funnene som ble avdekket i analysedelen av studiet. Diskusjonen i dette avsnittet vil ta utgangspunkt i oppgavens fokus og tidligere presenterte bakgrunnsmateriale. Jeg vil først og fremst presisere at funnene i denne oppgaven ikke er statistisk signifikante og dermed kun kan benyttes til å tolke dette spesifikke utvalget. Resultatene fra analysen er dermed ikke representative for andre utvalg eller samfunnet generelt og kan ikke benyttes til å generalisere på noen måte. Uavhengig av dette har datamaterialet vært godt til å kunne forklare variasjoner og likheter innad i dette aktuelle utvalget. Diskusjonen av resultatene vil først omhandle funnene rundt graden av grunnmotivasjon ved de ulike skadesentrene før jeg vil foreta en diskusjon rundt sammenhengen mellom oppnådd grad av grunnmotivasjon og ytelse.

Fra den samlede korrelasjonsanalysen som er gjengitt i tabell 5.11 kan man se at *indre motivasjon* er den grunnmotivasjonen som har den største gjennomsnittsverdien og som også har den minste spredningen blant respondentene. Det er dermed en høy grad av enighet blant respondentene i utvalget om at indre motivasjon er den grunnmotivasjonen for atferd som flest respondenter verdsetter høyest. Det er også en høy verdi på variabelen som omhandler prososial motivasjon og verdien skiller seg ikke stort fra verdiene på indre motivasjon. Det er også en høy enighet blant respondentene rundt denne variabelen. Korrelasjonsanalysen viser til en statistisk signifikant sammenheng hvor disse variablene systematisk vil gå sammen med positive verdier. Dette funnet på samhandling mellom disse to variablene med positive verdier samsvarer med hva Grant (2008) fant ut i sin studie som omhandlet sammenhengen mellom indre og prososial motivasjon.

Forskjellene mellom skadesentrene på grad av oppnådd grunnmotivasjon viser til noen mindre forskjeller mellom de to. Ved skadesenteret i Kristiansand har grunnmotivasjonen indre motivasjon den høyeste gjennomsnittsverdien, mens det i Sarpsborg er prososial motivasjon som har den høyeste snittverdien. Det er naturlig nok ikke store avstander mellom indre motivasjon og prososial motivasjon ved de to skadesentrene. Det er imidlertid en noe høyere spredning mellom respondentenes svar på de to variablene ved skadesenteret i Sarpsborg, noe

som tyder på en litt større andel av «ytterpunkter» ved dette skadesenteret. Det er en påfallende likhet mellom de to sentrene at ytre motivasjon har en forholdsvis lav verdi.

Noe av forklaringene til de høye og dominerende verdiene på variablene som omhandler indre og prososial motivasjon, samt de forholdsvis lave verdiene av ytre motivasjon kan tenkes at man finner i den demografiske sammensetningen ved kontorene. Ifølge Gabris og Simo (1995) er det en vanlig antagelse at kvinner er mer motiverte av indre- og prososiale faktorer enn menn. Denne antagelsen blir bekreftet av Jacobsen (2013) som ved analyse av AFFs Lederundersøkelse viser til at det blant respondentene i utvalget (i dette tilfellet ledere) var kvinner som var mest motivert av indre- og prososiale forhold. Som vi husker hadde utvalget i denne undersøkelsen en kjønnsinndeling ved skadesentrene med en betydelig skjevfordeling blant kjønnene. Ved kontoret i Kristiansand var det en kvinneandel på 66,7 prosent og en andel på 68,8 prosent i Sarpsborg. Ut fra den samlede korrelasjonsanalysen kan vi se at resultatet fra min studie viser til høye positive korrelasjoner mellom kjønn på både indre motivasjon og prososial motivasjon. Denne korrelasjonen er sammenfallende med funnene som Jacobsen (2013) viser til i sin studie.

Innenfor alderssammensetningen kan vi også se at det er en god overvekt av individer som holder en forholdsvis høy alder ved begge de to skadesentrene. Denne aldersverdien er noe høyere i Sarpsborg enn i Kristiansand. Resultatene fra korrelasjonsanalysen illustrerer en tendens til at yngre er mer prososialt motiverte enn eldre. Jacobsen (2013) viser i sin studie til resultater som forteller at eldre hadde en høyere grad av indre motivasjon enn yngre, mens han ikke kunne finne noen sammenheng mellom alder og prososial motivasjon. I min studie ser det snarere ut til at alder ikke har noen spesielt god forklaring på oppnådd grunnmotivasjon og viser kun til en svak tendens.

6.0.1 Diskusjon: Ytelse

Som jeg nevnte innledningsvis vil jeg også i denne delen av oppgaven forsøke å redegjøre for hva slags effekt oppnådd grunnmotivasjon hadde på ytelsen ved de to skadesentrene. For å kunne forsøke å forklare effekten på denne, har jeg i denne studien derfor fokusert på de resultatene som er sammenfallende i både korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen. Ut fra begge de to analysene kan man se forskjeller i effekten som de ulike grunnmotivasjonene har på ytelsen. Det var for meg kun mulig å gjennomføre en regresjonsanalyse for opplevd ytelse og hvis vi ser nærmere på denne kan vi se at prososial motivasjon er den eneste grunnmotivasjonen som har sammenfallende verdier med resultatene i korrelasjonsanalysen. Verdien i korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysen er riktignok å anse som lav, men det er uansett den grunnmotivasjonen som har den største verdien. Jeg vil dermed gå ut ifra at dette er den eneste av de tre grunnmotivasjonene som i dette tilfellet har noen reell effekt på den opplevde ytelsen. Ifølge Grant (2008) vil prososial motivasjon ofte føre til en høyere ytelse når den går sammen med en høy grad av indre motivasjon. Dette ser ut til å samsvare med resultatene fra min analyse da det i korrelasjonsanalysen var sterke positive sammenhenger mellom prososial motivasjon og indre motivasjon. Funnet var også statistisk signifikant. Videre kan man se at svarene som respondentene har avgitt i studien samsvarer godt med den reelle ytelsen ved de to skadesentrene. Dette kan vi se i både korrelasjonsanalysen som viser til sterke positive korrelasjoner mellom opplevd ytelse og faktisk ytelse og i målingene som er presentert i tabell 4.4.12. Respondentene i Kristiansand både avgir og besitter noe høyere resultater enn respondentene ved skadesenteret i Sarpsborg. Noe av forklaringen til den høyere ytelsen ved kontoret i Kristiansand kan derfor være at respondentene også innehar et større fokus på indre motivasjon enn respondentene i Sarpsborg.

Det kan være flere ulike årsaker til at ytre motivasjon har en så liten effekt som den har på ytelsen ved de to skadesentrene. Når man ser isolert på ytre motivasjon kan en av forklaringene til dette være at de aller fleste av de ansatte ved skadekontoret har en relativt høy ansiennitet og dermed også «dominere» utvalget. Ifølge Kuvaas (2012) har indre motiverte medarbeidere en negativ relasjon med turnoverintensjon, og det kan dermed se ut til at de som har forblitt på skadesenteret også er indre motiverte. Det er også en rimelig antakelse at individer som fortsetter i sin jobb år etter år, vil gjøre dette fordi de trives og synes arbeidsoppgavene er spennende. En annen årsak kan man også muligens finne i alderssammensetningen på kontoret. De aller fleste av respondentene ved kontorene er hva vi

kan klassifisere som «godt voksne» og vil dermed også være mindre motivert av ytre forhold jamfør Jacobsen (2013). I min analyse fikk jeg ikke noen stor effekt på aldersvariabelen hverken den ene eller den andre veien, men det kan godt hende at man i et utvalg som hadde hatt en noe større spredning blant respondentene kunne vist til et annet utfall.

6.0.2 Diskusjon: Anbefalinger

Avslutningsvis kan det se ut til av fokuset til ledelsen ved If Skadesenter Motor Privat Kristiansand og Sarpsborg kan være noe feilplassert i forhold til de ansattes fokus på indre og prososiale forhold. Analysen finner ikke belegg for at noen andre grunnmotivasjoner for atferd utenom prososial motivasjon har noen reell effekt på ytelsen ved de to skadesentrene. Det er imidlertid viktig at denne går sammen med en høy grad av indre motivasjon for å skape høyere ytelse, jamfør Grant (2008). For å kunne klare å utnytte den ressursen som foreligger i den eksisterende arbeidsstyrken, vil jeg råde ledelsen ved de aktuelle lokasjonene til å forsøke å flytte fokus over fra incentivsystemer og målinger til andre forhold som kan være med å skape en høyere grad av indre og prososial motivasjon. Ved at de ansatte får et fokus fra ledelsen som tilfredsstillende deres iboende indre motivasjon vil dette også kunne legge til rette for en høyere ytelse. Her er de tidligere presenterte teoriene som omhandler jobbkarakteristikamodellen (Hackman & Oldham, 1980) og selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) nyttige verktøy og hjelpemidler som kan være til hjelp for ledelsen ved skadesentrene. Ledelsen må enklere forklart legge til rette for at de ansatte føler de har en meningsfull jobb, opplever ansvar for resultatene og har faktisk kunnskap om resultatet, samtidig som de får tilfredsstillende behovet for autonomi, tilhørighet og kompetanse. Det er også viktig for ledelsen å skille mellom oppgavens betydning og prosessen som foregår. En prososialt motivert medarbeider vil se på arbeidet som medvirkende for og nå mål og det er dermed ikke hele prosessen som er viktig for denne medarbeideren. (Grant, 2008) Jeg vil dermed hevde at hvis ledelsen ved de to skadesentrene fokuserer på at de ansatte skal få oppfylt de overnevnte kriteriene samtidig som de om mulig løsner opp prosessene og målinger av arbeidet i prosessen i stedet for å ha et overhengende fokus på bonussystemer og målinger vil de kunne oppnå en høyere ytelse ved skadesentrene enn den man kan se i dag.

6.2 Sterke og svake sider ved oppgaven

I dette avsnittet av oppgaven vil jeg gjøre rede for og presentere de ulike sterke og svake sidene ved min oppgave.

En vesentlig styrke ved denne oppgaven er at jeg har valgt å benytte meg av en tidligere gjennomført og anerkjent spørreundersøkelse som basis for mine egne spørsmål i undersøkelsen. Spørsmålene er derfor tidligere testet og kvalitetssikret og jeg kan dermed være sikker på at de undersøker det man faktisk forsøker å undersøke.

En annen styrke for utførelsen av selve oppgaven er at jeg har hatt kontinuerlig kontakt med deler av ledelsen ved If Skadeforsikring gjennom hele arbeidet med oppgaven. Her har jeg oppfattet en iver fra ledelsens side etter å se hvilke resultater jeg kunne dra ut av dette utvalget. Dette er også en god bekreftelse på at oppgaven er av interesse og at den faktisk vil bli benyttet av noen i ettertid.

Det faktum at jeg valgte å skrive min masteroppgave med utgangspunkt i en bestemt bedrift/organisasjon som selv også opptrådte som pådriver i selve gjennomføringen av undersøkelsen ser jeg på som en styrke for oppgaven. Dette gjorde at organisasjonen selv var en nyttig pådriver ved selve distribueringen av studiet, samt at de ansatte ble opplyst om studiet i godt tid i forkant av selve gjennomføringen. Dataene ble dermed samlet inn på en meget rask måte og mye raskere enn hvis jeg skulle stått for denne distribusjonen selv.

En vesentlig svakhet ved denne oppgaven utvalgsstørrelsen. Min studie er basert på et utvalg bestående av totalt 34 personer tilhørende to ulike skadesenter i If Skadeforsikring. Ved å fokusere min studie og analyse på If Skadeforsikring Motor Privat, gjorde dette at jeg ikke hadde noen flere respondenter tilgjengelig og dermed heller ikke mulighet til å utvide utvalget. Det ble tidlig i prosessen med denne oppgaven besluttet at jeg ikke skulle innlemme skadekontoret på Vækerø i undersøkelsen, da dette var for nytt og for lite i størrelse. Det er en mulighet for at den samlede analysen kunne blitt noe letter å analysere, samt at svarene kunne blitt noe klarere ved å kunne benytte meg av flere respondenter. De respondentene som jeg benyttet i mitt utvalg viste seg å være veldig like både når det kommer til alder, utdanning og også ansiennitet. Dette gjorde arbeidet vanskelig med å finne de helt store variasjonene og forklaringene innad i utvalget som kunne være med på å forklare problemstillingen.

Det er viktig å nevne at jeg mener uavhengig av det overstående at oppgaven har klart å besvare spørsmålsformuleringen, samtidig som den kan benyttes som en nyttig pekepinn for hvordan If Skadeforsikring Motor bør fokusere i forhold til de ansatte og deres grunnmotivasjon for atferd.

6.3 Implikasjoner

Hva kan denne studien bidra med?

Da funnene i studien som kjent ikke er statistisk signifikante og analysen dermed kun kan overføres direkte til dette spesifikke utvalget, ønsker jeg først og fremst å se på hva denne studien kan bidra med for If Skadeforsikring og de skadesentrene som utgjør det aktuelle utvalget.

For If Skadeforsikring vil denne oppgaven kunne virke opplysende i forhold til de allerede eksisterende forholdene omhandlende motivasjon og ytelse ved de to skadesentrene. Fra innledningen og teorikapittelet husker vi at ressursen som ligger i den menneskelige kapitalen blir betegnet for å være en av de viktigste ressursene vi har tilgjengelig. (NOU, 2000) Jeg vil dermed hevde at betydningen av å få en oversikt over hvilken grunnmotivasjon for ytelse som er dominerende og dermed også hvilken påvirkning dette har på ytelsen vil være av stor betydning for et selskap som If Skadeforsikring. Dette er et selskap hvor effektivitet og produktivitet er et høyaktuelt tema. Det er for meg kjent av ledelsen ved de ulike skadesentrene månedlig sender ut resultater i forhold til hvordan de ansatte presterer i forhold til de ulike målinger, dette er også et tema på de ukentlige teammøtene på de forskjellige skadesentrene. Et overdrevent fokus på ytre forhold som målinger og bonussystemer kan som nevnt tidligere i studien, virke mot sin hensikt når medarbeiderne i utstrakt omfang er mer opptatt av indre og prososiale forhold. (Weibel et al., 2010) For ledelsen ved de ulike skadekontorene vil denne oppgaven derfor være hjelpelig i den forstand at de nå vil ha en mulighet til å flytte fokus over til det som de ansatte anser som viktig. Ved å fokusere på forhold som skaper høyere indre og prososial motivasjon vil dermed også ledelsen kunne legge til rette for en høyere ytelse. Oppgaven kan dermed benyttes som en støtte for ledere slik at de kan legge til rette for en mer målrettet og fokusert personalledelse.

Det er ikke kun ledelsen og If Skadeforsikring som organisasjon som har nytte av denne oppgaven, da studiet også vil være av nytte for de ansatte ved de ulike skadesentrene. For de ansatte vil denne studien kunne opptre som en kilde til opplysning omkring teorier og forskning rundt motivasjonsbegrepet, samtidig som de får en mer utstrakt visshet i hva som kjennetegner både dem selv og sine arbeidskollegaer.

6.4 Videre forskning

Denne oppgaven har kartlagt oppnådd grunnmotivasjon ved to ulike avdelinger i et stort internasjonalt selskap. Resultatene viser en stor grad av indre og prososial motivasjon blant de ansatte ved de to avdelingene, samt at dette ser ut til å ha en form for effekt på ytelsen til de ansatte. Videre forskning med utgangspunkt i denne oppgaven og mine resultater kunne derfor tatt mange ulike interessante retninger som kunne være av interesse både for If Skadeforsikring og andre aktører. Siden motivasjon er grunnleggende for alt et individ foretar seg, viser oppgaven at selv med forskning på relativt små utvalg kan man få nyttig og brukbar informasjon som vil kunne utgjøre en forskjell for organisasjonen. Det ville vært spennende om videre forskning kunne forsøkt å avdekke enda litt mer av årsakene til at de ansatte har den motivasjonsgraden de selv opplyser om. Dette er i denne oppgaven forsøkt avdekket med kun et fåtall av demografiske variabler og jeg synes dermed at det kunne være av interesse å få en større og videre avklaring på dette punktet.

For If Skadeforsikring som selskap vil jeg hevde at oppgaven utgjør et godt grunnlag for videre forskning på dette temaet innenfor de ulike avdelingene i selskapet. Her kan man ta utgangspunkt i denne studien, for så å innlemme andre grener av selskapet som for eksempel personskade, eiendom, salg etc. for å se om det var noen forskjeller innenfor disse.

Som jeg har nevnt flere ganger i oppgaven er ikke resultatene fra denne oppgaven statistisk signifikante. Det kunne derfor være interessant å se om man kunne funnet noen mer generelle variabler for ytelse, for så og teste dette på resten av befolkningen. Det ville vært veldig spennende å undersøke graden av ytre, indre og prososial motivasjon samt den effekten denne har på ytelse, i et større utvalg og sett om dette vil samsvare med noen av de funnene som ble avdekket i dette studiet.

7.0 Kilder:

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299): New York: Academic Press.
- Bilansvarslova. (1961). Bilansvarslova. from http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1961-02-03?q=bilansvarslova*
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. doi: 10.1177/0146167201278002
- Ferraro, F. P., Jeffrey; Sutton, Robert I. (2005). ECONOMICS LANGUAGE AND ASSUMPTIONS: HOW THEORIES CAN BECOME SELF-FULFILLING. *Academy of Management Review*, 30(1), 8.
- Gabris, G. T. S., Gloria. (1995). Public Sector Motivation as an Independent Variable Affecting Career Decisions. *Public Personnel Management*, 24(1), 33-51.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.48
- Gupta, N. M., Atul; Shaw, Jason D.; Jenkins, G. Douglas. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 12.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (2004). *Metodevalg og metodebruk* (Vol. 4). [Oslo]: TANO.
- If, S. (2013). from <http://www.if.no/web/no/om/fakta/pages/default.aspx>

- Jacobsen, D. I., Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiesen, S. B. (2013). Fremdeles en offentlig ledelsesetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0* (pp. 569 s. : fig.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Jelstad, B. (2007). *Beyond money: intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1), 39-56.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforl.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. London: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering Rational Self-Interest as a Disposition: Organizational Implications of Other Orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946-959. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.946
- Midtbø, T. (2007). *Regresjonsanalyse for samfunnsvitere: med eksempler i SPSS*. Oslo: Universitetsforl.
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does Public Service Motivation Make a Difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16. doi: 10.1177/0734371x9901900402
- NOU, N. O. U. (2000). En strategi for sysselsetting og verdiskaping 21, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/2000/nou-2000-21.html?id=117571>

- NOU, N. O. U. (2004). Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst. 5, from
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/nouer/2004/nou-2004-5.html?id=384819>
- NOU, N. O. U. (2012). Arbeidsrettede tiltak. from
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2012/nou-2012-6.html?id=672029>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:
<http://dx.doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Rønning, R., Brochs-Haukedal, W., Glasø, L., & Mathiesen, S. B. (2013). *Livet som leder: lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforl.
- Torp, H. (2005). *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., DeWall, C. N., Ciarocco, N. J., & Bartels, J. M. (2007). Social exclusion decreases prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(1), 56-66. doi: 10.1037/0022-3514.92.1.56
- Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H., & Van den Broeck, A. (2007). On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 251-277. doi:
10.1348/096317906X111024
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 20(2), 387-412. doi: 10.1093/jopart/mup009

8.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

Velkommen!

Mitt navn er John Fredrik Hartmann Nilsen

I forbindelse med mitt masterstudium i Offentlig Administrasjon og Ledelse ved Universitetet i Agder gjennomfører jeg for tiden min avsluttende masteroppgave.

Fokuset i denne oppgaven er motivasjon og ytelse hos If Skadesenter Motor Privat, hvor jeg selv også er ansatt.

I den forbindelse ønsker jeg dine svar på denne spørreundersøkelsen.

Alle svar du gir i undersøkelsen, samt det materialet jeg får inn er fullstendig anonymt og vil bli slettet så snart jeg er har sluttført prosjektet.

Undersøkelsen tar omkring 5 minutter.

Tidsfrist: så snart som mulig.

Hvis det skulle oppstå noen spørsmål rundt prosjektets karakter eller undersøkelsen kan du gjerne ta kontakt med undertegnede eller min veileder Helge Hernes.

Kontaktinformasjon:

John Fredrik H. Nilsen, Student:

Helge Hernes, Førsteamanuensis:

På forhånd vil jeg si tusen takk for at du tok deg tid til å svare på denne undersøkelsen!

Lykke til!

Trykk på neste for å komme i gang!

Kjønn

- (1) Mann
- (2) Kvinne

Hvilket årstall er du født?

- (1) 1940-1949
- (2) 1950-1959
- (3) 1960-1969
- (4) 1970-1979
- (5) 1980-1989
- (6) 1990-1999

Hvor lenge har du arbeidet i din nåværende stilling? Oppgi antall år.

Høyeste fullførte utdanning

- (1) Grunnskoleutdanning/Folkeskole
- (2) Videregående utdanning/Gymnas
- (3) Universitet/Høyskoleutdanning inntil 3 år
- (4) Universitet/Høyskoleutdanning 3 år eller mer

Nedenfor følger en del utsagn som omhandler motivasjonsfaktorer man kan tenkes og ha i sitt arbeid. Jeg ønsker at du skal ta stilling til hvert av utsagnene ved å angi dine svar på en skala fra -2 til +2, hvor -2 = helt uenig og +2 = helt enig

	-2 Helt uenig	-1	Verken eller	+1	+2 Helt enig
Jeg har glede av arbeidet i seg selv	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg synes arbeidet mitt er gøy	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg synes arbeidet mitt er engasjerende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg liker arbeidet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Dersom jeg legger inn en ekstrainsats i jobben min skal jeg ha betalt for det	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
For meg er det viktig å ha en «gulrot» å strekke seg etter for å gjøre en god jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Økonomiske ekstragoder som bonus og provisjon er viktig for hvordan jeg utfører jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Dersom jeg hadde blitt tilbudt bedre økonomiske betingelser hadde jeg gjort en mye bedre jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg er motivert i mitt arbeid fordi jeg ønsker å være til nytte for andre gjennom arbeidet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

-2 Helt uenig -1 Verken eller +1 +2 Helt enig

Jeg er motivert i mitt arbeid fordi

jeg ønsker å hjelpe andre gjennom arbeidet mitt

(1) (2) (3) (4) (5)

Jeg er motivert i mitt arbeid fordi

jeg ønsker å ha en positiv innvirkning på andre

(1) (2) (3) (4) (5)

Jeg er motivert i mitt arbeid fordi

det er viktig for meg å gjøre det bedre for andre gjennom arbeidet mitt

(1) (2) (3) (4) (5)

Hvordan yter du i forhold til de prestasjonsmål som organisasjonen har satt for deg?

- (1) Langt over
- (2) Over de målene som er satt
- (3) Omtrent som målene
- (4) Under de målene som er satt
- (5) Langt under

Undersøkelsen er nå fullført og dine svar er nå lagret!

Tusen takk for at du tok deg tid til å svar på undersøkelsen!

Du avslutter undersøkelsen ved å trykke på knappen nede i hjørnet.

Håper du får en fortsatt flott dag!

Med vennlig hilsen

John Fredrik Hartmann Nilsen