



NORGES HANDELSHØYSKOLE
Bergen, høsten 2015

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Masterutredning i hovedprofilen Økonomisk styring (BUS)

Veileder: Ola Kvaløy

«Hvilken effekt har provisjonslønn på motivasjonen til de ansatte i frisørbransjen?»

Av Sigrid Thynes Villa og Marte Vatle

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

FORORD

Fag som omhandler lønn og motivasjon har vært noe vi har funnet spennende gjennom hele utdanningen. Interessen for insentivsystemer og belønninger ble sterkere gjennom fagene “Økonomisk organisasjonsteori”, “Styring av større foretak” og “Personalpolitikk og incentiver” som vi hadde i studieåret 2014/15. Gjennom oppgaven har vi tilegnet oss mye nyttig kunnskap om prestasjonslønn og motivasjon. Vi har fått en dypere innsikt i hvordan teori om temaene henger sammen med praksis, og spesielt i frisørbransjen.

Vi vil gjerne takke alle frisørene som har tatt seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse. Vi vil også takke vår veileder Ola Kvaløy for gode råd under utredningsprosessen. Vi håper de som leser denne oppgaven vil finne innholdet interessant og lærerikt.

Bergen, desember 2015

Sigrid Thynes Villa

Marte Vatile

SAMMENDRAG

Masteroppgaven har sett på hvilken effekt provisjonslønn har på motivasjonen til de ansatte i frisørbransjen. Det ble levert ut et spørreskjema med 16 spørsmål som frisører ved ulike salonger i Bergen har besvart. Spørreundersøkelsen spurte frisørene om deres holdninger til prestasjonslønn, multitasking, vridningseffekter, og motivasjon. Spørsmålene ble utformet basert på prinsipal-agent modellen og motivasjonsteori.

I frisørbransjen i dag benyttes det i stor grad prestasjonslønn, og den vanligste formen er en kombinasjon av fastlønn og provisjon. De prestasjonsmålene som brukes for å beregne de ansattes provisjonslønn baseres først og fremst på individuelle prestasjoner. Lønnsordningen som benyttes ser ut til å være et godt system som inkluderer flere gode prestasjonsmål. Provisjon har en motiverende effekt og bidrar til å øke frisørenes innsats. I tillegg til provisjonen ser ikke-pengemessige belønninger og motivasjonstiltak ut til å være velegnede verktøy for å øke motivasjonen ytterligere. Lønssystemet fører likevel med seg noen konsekvenser. Mange av frisørene svarte at de er enige i at provisjonen fører til høyere konkurranse og at de vrir oppmerksomheten sin mot de oppgavene som inngår i prestasjonsmålet. Det ser ut til at provisjon motiverer de ansatte og får de til å yte høyere innsats, noe som vil være gunstig fra arbeidsgivers perspektiv. Resultatene viser også at mange av frisørene er fornøyde og vil foretrekke en slik lønnsordning.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	2
SAMMENDRAG	3
INNHALDSFORTEGNELSE.....	4
TABELLISTE.....	6
FIGURLISTE.....	7
1. INNLEDNING	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Formål.....	9
1.3 Problemstilling.....	9
1.4 Oppgavens struktur.....	10
2. TEORI	11
2.1 PRINSIPAL- AGENT TEORI.....	11
2.1.1 Ulik målstruktur.....	12
2.1.2 Ulik risikoaversjon	12
2.1.3 Asymmetrisk informasjon.....	12
2.1.4 Presentasjon av en prinsipal-agent modell.....	13
2.1.5 Multitasking og vridningseffekter.....	15
2.1.6 Mothakevirkning	15
2.1.7 Karrieremotiv.....	16
2.2 INSENTIVSYSTEMER	16
2.2.1 Lineær prestasjonsbonus.....	16
2.2.2 Gulvbonus.....	17
2.2.3 Takbonus.....	18
2.2.4 Lump sum bonus	18
2.3 PRESTASJONSEVALUERING	19
2.3.1 Direkte og indirekte insentiver.....	19
2.3.2 Subjektiv prestasjonsevaluering	20
2.3.3 Team og individuell evaluering.....	21
2.3.4 Relative og absolutte evalueringer.....	22
2.4 MOTIVASJON	23
2.4.1 Behovsteorier	23
2.4.2 Kognitive teorier	24
2.4.3 Sosiale motivasjonsteorier	26
2.4.4 Jobbkarakteristikamodeller.....	26
2.4.5 Ytre og indre motivasjon.....	27
3. TIDLIGERE EMPIRISK FORSKNING.....	29
4. METODE	32
4.1 DATAKILDER.....	32
4.1.1 Primærdata	32
4.1.2 Sekundærdata.....	32
4.2 FORSKNINGSDESIGN	33
4.2.1 Eksplorativt design	33
4.2.2 Deskriptivt design.....	33
4.2.3 Kausalt design.....	34
4.3 PROBLEMFOMULERING.....	34

4.4 SPØRREUNDERSØKELSEN	35
4.5 UTVALG	38
4.5.1 <i>Bortfallsanalyse</i>	38
4.6 ANALYSE AV DATA	39
4.6.1 <i>Univariat analyse</i>	40
4.6.2 <i>Bivariat analyse</i>	41
4.6.3 <i>Multivariat analyse</i>	42
4.6.3.1 <i>Lineær regresjon</i>	42
4.6.3.2 <i>Statistiske tester</i>	43
4.7 RELIABILITET OG VALIDITET	45
4.7.1 <i>Reliabilitet</i>	45
4.7.2 <i>Validitet</i>	46
5. PRESENTASJON AV DATA	48
5.1 UTVALG	48
5.1.1 <i>Bortfall</i>	48
5.2 FORKLARINGSVARIABLER	49
5.2.1 <i>Alder</i>	49
5.2.2 <i>Kjønn</i>	50
5.2.3 <i>Stilling</i>	50
5.2.4 <i>Antall år i nåværende salong</i>	51
5.2.5 <i>Lønnsystem</i>	51
5.2.6 <i>Fagforening</i>	53
5.2 HOLDNINGSVARIABLER	55
5.2.1 <i>Prestasjonslønn</i>	56
5.2.2 <i>Multitasking og vridningseffekter</i>	59
5.2.3 <i>Motivasjon</i>	62
5.2.4 <i>Åpne spørsmål</i>	66
5.3 KRYSSTABELLER	67
5.3.1 <i>Prestasjonslønn</i>	67
5.3.2 <i>Multitasking og vridningseffekter</i>	70
5.3.3 <i>Motivasjon</i>	72
5.4 REGRESJONER	75
5.4.1 <i>Regresjon 1: Jeg kan lett påvirke egen lønn</i>	76
5.4.2 <i>Regresjon 2: Jeg er fornøyd med egen lønnsordning</i>	77
5.4.3 <i>Regresjon 3: Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats</i>	77
5.4.4 <i>Regresjon 4: Jobben i seg selv er motiverende</i>	79
6. DISKUSJON	80
6.2 <i>Effekter av provisjonslønn</i>	82
6.3 <i>Provisjonens påvirkning på motivasjon</i>	84
7. KONKLUSJON	87
8. REFERANSELISTE	89
9. VEDLEGG	94

TABELLISTE

<i>Tabell 5.1: Stilling og lønssystem</i>	52
<i>Tabell 5.2: Fagforening og tariffønn</i>	55
<i>Tabell 5.3: Egen påvirkning</i>	56
<i>Tabell 5.4: Innsats</i>	56
<i>Tabell 5.5: Forståelse for lønnsutbetaling</i>	57
<i>Tabell 5.6: Informasjon om lønnsberegning</i>	57
<i>Tabell 5.7: Holdning til egen lønn</i>	58
<i>Tabell 5.8: Felles prestasjonsmål</i>	59
<i>Tabell 5.9: Vridningseffekter</i>	59
<i>Tabell 5.10: Kreativitet</i>	60
<i>Tabell 5.11: Samarbeid</i>	61
<i>Tabell 5.12: Motivasjonsfaktorer</i>	62
<i>Tabell 5.13: Andre motivasjonsfaktorer</i>	63
<i>Tabell 5.14: Trivsel og motivasjon</i>	63
<i>Tabell 5.15: Ikke-pengemessig belønning</i>	64
<i>Tabell 5.16: Lønnsordningen</i>	64
<i>Tabell 5.17: Indre motivasjon og provisjon</i>	65
<i>Tabell 5.18: Tiltak for å øke motivasjonen</i>	65
<i>Tabell 5.19: Type lønssystem og egen påvirkning</i>	68
<i>Tabell 5.20: Type lønssystem og tilfredshet med ordningen</i>	68
<i>Tabell 5.21: Lønn etter tariff og fornøyd med lønnsordning</i>	69
<i>Tabell 5.22: Type lønssystem og teambasert provisjon</i>	70
<i>Tabell 5.23: Type lønssystem og vridningseffekter</i>	71
<i>Tabell 5.24: Type lønssystem og konkurranse</i>	71
<i>Tabell 5.25: Type lønssystem og motivasjon i selve jobben</i>	72
<i>Tabell 5.26: Type lønssystem og motivasjon til høyere innsats</i>	73
<i>Tabell 5.27: Utført tiltak og motivasjon til høyere innsats</i>	73
<i>Tabell 5.28: Type lønssystem og indre motivasjon</i>	74
<i>Tabell 5.29: Type lønssystem og holdning til provisjon</i>	75
<i>Tabell 5.30: Regresjon 1 - Jeg kan lett påvirke egen lønn</i>	76
<i>Tabell 5.31: Regresjon 2 - Jeg er fornøyd med egen lønnsordning</i>	77
<i>Tabell 5.32: Regresjon 3 - Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats</i>	78
<i>Tabell 5.33: Regresjon 4 - Jobben i seg selv er motiverende</i>	79

FIGURLISTE

<i>Figur 2.1: Lineær prestasjonsbonus</i>	17
<i>Figur 2.2: Gulybonus</i>	17
<i>Figur 2.3: Takbonus</i>	18
<i>Figur 2.4: Lump sum bonus</i>	18
<i>Figur 2.5: Maslows behovshierarki</i>	24
<i>Figur 2.6: Hertzbergs tofaktormodell</i>	27
<i>Figur 5.1: Aldersfordeling</i>	49
<i>Figur 5.2: Kjønnfordeling</i>	50
<i>Figur 5.3: Stillingsfordeling</i>	50
<i>Figur 5.4: Antall år i nåværende salong</i>	51
<i>Figur 5.5: Lønnssystem</i>	52
<i>Figur 5.6: Provisjonsoppgaver</i>	53
<i>Figur 5.7: Medlem i fagforening</i>	54
<i>Figur 5.8: Lønn etter tariff</i>	54

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn

De siste 10-15 årene har bruken av variabel avlønning eksplodert verden over (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm & Vea, 2009). Flere og flere ansatte og ledere får prestasjonsbasert lønn (Lunde & Grini, 2007). I Norge har det tidligere vært lite fokus på å belønne talent, noe som er i endring. Dette skyldes blant annet økt internasjonalisering, som har ført til mer oppmerksomhet omkring bruken av variabel avlønning. Denne kan blant annet være i form av provisjon, bonus, aksjer eller opsjoner (Bragelien, 2011). Utviklingen har også gått fra at variabel avlønning hovedsakelig ble gitt til toppledelsen i bedriften, til nå også å benyttes i alle ledd i organisasjonen (Lunde & Grini, 2007). Den variable lønnen kjennetegnes ofte ved at det er de ansattes prestasjoner som belønnes. Dette gir arbeidsgiver mulighet til å motivere de ansatte, og styre deres innsats i ønskelig retning. Motivasjon til høyere innsats kan i tillegg komme av frynsegoder eller andre ikke-pengemessige belønninger som ros og anerkjennelse (Hoff m.fl., 2009). Det vil også være utfordringer knyttet til et slikt styringsverktøy, det kan blant annet være vridningseffekter eller at de ansatte eksponeres for risiko (Holmström & Milgrom, 1991a)

Frisørbransjen er en bransje hvor variabel avlønning er mye brukt. Utviklingen i bransjen har beveget seg fra å bestå av enkeltstående salonger med få ansatte, til i større grad å bestå av kjedesalonger med flere ansatte. Salongene har også blitt mer tilgjengelig, og flere befinner seg nå i kjøpesentre og handlegater enn tidligere. Forskningsstiftelsen Fafo (Jordfald, 2013) gjorde i 2013 en undersøkelse om frisørbransjens utvikling de siste tiårene. Studien viste at bransjens omsetning har mer enn fordoblet seg de siste 12 årene. Vekstraten har i snitt vært 7-8% årlig, men rundt finanskrisen i perioden 2009-2011 lå den på 4% årlig. På bakgrunn av resultatene forventet Fafo en positiv fremtidig utvikling når den økonomiske utviklingen ble tatt i betraktning. Det vil ikke være naturlig for aktører i frisørbransjen å konkurrere på det internasjonale markedet, omsetningen vil derfor hovedsakelig påvirkes av den innenlandske økonomien. Møter og trender vil også ha effekt på etterspørselen etter tjenester. Skjønnhet og velvære har den siste tiden fått mer oppmerksomhet, og blitt en større del av folks hverdag. Den økte etterspørselen gir frisørene mulighet til å tilby et bredere spekter av behandlinger og bidrar til bransjens økonomiske vekst.

På bakgrunn av dette oppstod ønsket om å gjøre en undersøkelse av prestasjonslønn i frisørbransjen. Oppgaven ønsker å forstå forholdet mellom prestasjonslønn og insentiver, og hvordan dette påvirker motivasjon. Mennesker motiveres veldig forskjellig, og vil ha ulike reaksjoner på prestasjonslønn. Studier på området gir ulike resultater, og det gjør det til et mer spennende tema. Det er et emne som stadig er oppe til diskusjon, noe som i tillegg gjør det til et dagsaktuelt tema. Prestasjonsbasert lønn er også noe vi mest sannsynlig må forholde oss til i løpet av arbeidslivet, og gjør at vi kan relatere oss til problemstillingen.

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er først og fremst å kartlegge hvilken effekt prestasjonslønn har på motivasjonen til frisører. Vi ønsket å gi ledere av frisørsalonger bedre innsikt i hvordan deres ansatte motiveres av lønnsordningen som benyttes. Vi har gjennom masterstudiet på NHH sett at økonomisk organisasjonsteori og empiriske resultater i flere tilfeller motsier hverandre. Av den grunn ønsket vi å undersøke hvordan teori og empiri stemmer med dagens praksis i frisørbransjen. Vi merket oss at det ikke var utført mange undersøkelser på området tidligere, noe som kan gjøre at vår målgruppe i større grad kan dra nytte av undersøkelsen. Dette styrket formålet med oppgaven, og gav oss økt motivasjon.

1.3 Problemstilling

Basert på de ovennevnte avsnittene ønsker vi i denne oppgaven å gjøre en analyse av prestasjonsbasert belønning i frisørbransjen. Mer spesifikt er det formulert følgende problemstilling:

«Hvilken effekt har provisjonslønn på motivasjonen til de ansatte i frisørbransjen?»

For at undersøkelsen skulle være praktisk mulig å gjennomføre ble vi nødt til å foreta noen avgrensninger. Fordi vi hadde begrenset med tid og ressurser så vi disse avgrensningene nødvendig for at vi skulle få et tilfredsstillende resultat. Vi så oss blant annet nødt til å redusere omfanget til kun å gjelde frisører i Bergen. Vi har også valgt å skille respondentene på stillingstyper og ikke ta hensyn til at noen av dem er eiere eller daglige ledere. Siden oppgaven omhandler et sensitivt tema har vi valgt å ha spørreundersøkelsen anonym. Dette gjør at vi ikke kan finne forskjeller mellom spesifikke salonger. I studier om prestasjonslønn er det vanskelig å måle om variabel avlønning har direkte effekt på innsats. Det er ofte mange

uobserverbare faktorer som påvirker resultatet, og på grunn av dette har vi valgt å bare se på provisjonens påvirkning på motivasjon.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i 7 hoveddeler, hvor del 1 er innledning. I del 2 presenteres det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Den består av teori om prinsipal-agent relasjoner, insentivsystemer, prestasjonsevaluering og motivasjon. I oppgaven fokuseres det på den teorien som har vært mest relevant for å besvare problemstillingen. For å få bedre innsikt i temaet prestasjonslønn og motivasjon er det også tatt med tidligere empiriske studier, disse finnes i del 3. Det er interessant å kunne sammenligne våre resultater med andre studier om temaet. Del 4 tar for seg de metodiske verktøyene som benyttes for å gjennomføre undersøkelsen. Datainnsamlingen er foretatt gjennom et spørreskjema som ansatte i frisørsalonger i Bergen har besvart. I del 5 presenteres de funnene som har kommet frem av spørreundersøkelsen. Noen av resultatene er satt sammen i krysstabeller og regresjoner for å teste ulike sammenhenger. I del 6 diskuteres disse resultatene på bakgrunn av det teoretiske grunnlaget før en oppsummerende konklusjon i del 7.

2. TEORI

2.1 Prinsipal- agent teori

Den enkleste prinsipal-agent relasjonen inneholder to parter, hvor den ene er prinsipal og den andre agent. Dette kan sammenlignes med et ansettelsesforhold der arbeidsgiver er prinsipal og arbeidstaker er agent. Prinsipalen ansetter agenten til å utføre en jobb for seg, og agentens arbeidsoppgaver bestemmes gjennom en kontrakt (Jensen & Meckling, 1976). Det er denne kontrakten som vil styre prinsipal-agent relasjonen. Agenten velger videre om han ønsker å godta kontrakten eller ikke, noe som vil være avhengig av hvilke andre alternativer agenten har. Dersom agenten godtar kontrakten, velger han hvilket innsatsnivå han vil investere i jobben. En prinsipal- agent relasjon kan oppstå i mange ulike situasjoner, og på mange ulike nivåer i en organisasjon. Busch & Vanebo (2003) definerer likevel følgende kjennetegn ved en prinsipal-agent relasjon (Busch & Vanebo, 2003):

- Agenten har inngått en ansettelseskontrakt som innebærer at en bestemt jobb skal utføres.
- Agenten er delegert myndighet til å foreta selvstendige beslutninger.
- Resultatet fra jobben som gjøres, vil direkte påvirke prinsipalens mulighet til å realisere sine mål.

Utfordringen til prinsipalen er å skrive en kontrakt som gjør at agenten vil utføre sitt arbeid på den måten som skaper verdi for bedriften. Problemet er at agenten ofte ønsker å utføre jobben på den måten som skaper størst verdi for han selv (Jensen & Meckling, 1976). Prinsipalen har ufullstendig informasjon og ikke nok ressurser til å kunne observere agentens innsats fullt ut under arbeidsforholdet. Han kan derfor ikke være helt sikker på agentens faktiske innsats, og kontrakten må baseres på de faktorene som prinsipalen kan observere. Ved fullstendig informasjon kan prinsipalen observere agentens innsats direkte, og ut i fra dette belønne agentens virkelige innsats. Delegering av arbeidsoppgaver gjøres derfor ikke uten problemer og kontrakten må være nøye utformet for å fungere optimalt (Hendrikse, 2003). Busch og Vanebo (2003) presenterer tre hovedårsaker til at agentrelasjoner kan være problematiske i en organisasjon (Busch & Vanebo, 2003):

2.1.1 Ulik målstruktur

Ofte har prinsipalen og agenten ulike mål, begge ønsker det beste for seg selv. Dersom dette er tilfellet foreligger det en mulighet for agenten til å handle på en måte som ikke er optimal for prinsipalen. Kontrakten mellom prinsipal og agent er ikke en fullstendig kontrakt, noe som agenten har mulighet til å utnytte til sin fordel. Dette kalles opportunistisk atferd. Hovedårsaken til at agenten handler opportunistisk er at samspillet mellom han og prinsipalen ikke fungerer. I følge Ouchi (1979) kan opportunistisk atferd reduseres på tre måter. Man kan måle agentens ytelse, kontrollere atferd eller måle resultater, eller man kan redusere målkonflikten mellom prinsipal og agent (Ouchi, 1979).

2.1.2 Ulik risikoaversjon

Risikoaversjon betraktes som menneskers holdning til risiko. At prinsipalen og agenten har ulik risikoaversjon kan skape problemer i en organisasjon. Dette kan være en årsak til at agenten utfører oppgaver på en måte som prinsipalen ikke verdsetter. Selv om målkonfliktene er minimale, kan ulik risikoaversjon gjøre at det likevel oppstår en konflikt. Problemet kan oppstå både dersom agenten har høyere eller lavere risikoaversjon enn prinsipalen (Busch & Vanebo, 2003). Fordi prinsipalen vanligvis har mye større mulighet til å spre risiko ved å diversifisere seg over flere prosjekter har han ofte lavere risikoaversjon enn agenten. Agenten er ofte i stor grad avhengig av ett prosjekt for å få lønn, og hans risiko rundt dette er derfor større. Det kan føre til at agenten ikke tar nok risiko i utførelsen av arbeidet i forholdt til det prinsipalen ønsker for bedriften (Hendrikse, 2003).

2.1.3 Asymmetrisk informasjon

Motivasjonsproblemer oppstår ofte i situasjoner hvor ikke alle parter har samme mengde av nyttig informasjon. Prinsipalen og agenten arbeider som oftest på ulike oppgaver i organisasjonen, noe som kan føre til at de tilegner seg ulik informasjon. Informasjonen er da asymmetrisk fordelt mellom dem. Mennesker er ofte egoistiske og tenker på sitt eget beste først, noe som kan føre til at det oppstår konflikter mellom ulike parter. Som nevnt tidligere har ikke prinsipalen ressurser til å observere alle agentens handlinger og kan derfor ikke vite om agenten handler ut i fra det kontrakten sier (Busch & Vanebo, 2003). Prinsipalen kan ikke vite om det er agentens høye innsats som har ført til et godt resultat, eller om resultatet har

oppstått på grunn av andre tilfeldige faktorer i omgivelsene. Han vet heller ikke om det dårlige resultatet skyldes dårlige tider eller agentens lave innsats. Dette problemet kalles for skjult handling, også kjent som moralsk hasard, siden agentens innsats ikke er kjent for prinsipalen. Den asymmetriske informasjonen kan både brukes eller misbrukes av agenten når han bestemmer eget innsatsnivå. Prinsipalen kan innhente informasjon om agentens innsats og beslutninger, men dette har en kostnad. Det må derfor gjøres en vurdering om nytten av ny informasjon har større verdi enn kostnaden knyttet til å innhente den (Demski, 1997).

Moralsk hasard

Som nevnt over er problemet med moralsk hasard at det foreligger en interessekonflikt mellom prinsipal og agent, og at agentens handling er skjult for prinsipalen. Denne problemstillingen er prinsipalen klar over, og tar hensyn til dette ved at det reflekteres i kontrakten. Det finnes to løsninger på et slikt problem (Holmström, 1979):

1. Endring av utbetalinger for å redusere interessekonflikten. Utbetalinger i kontrakten vil være strukturert slik at interessen til prinsipalen og agenten sammenfaller bedre.
2. Endring av informasjonsstruktur. Prinsipalen må prøve å samle tilleggsinformasjon for å redusere problemet med asymmetrisk informasjon.

Ugunstig utvalg

Ugunstig utvalg er et informasjonsproblem hvor den ene parten har mer kunnskap om et individs eller en gjenstands egenskaper. I prinsipal-agentteori kommer dette frem gjennom at agentens egenskaper ikke er kjent for prinsipalen og som ikke er mulig for han å observere i en ansettelsesprosess (Akerlof, 1970). Prinsipalen må utforme en kontrakt uten denne informasjonen som gjør at han tiltrekker seg agenter med ønskede egenskaper. Agenter med ulike egenskaper vil respondere ulikt på samme type kontrakt. Ved hjelp av denne mekanismen kan han prøve å sortere riktige folk i riktig stilling, selv om han ikke har informasjon om personenes faktiske egenskaper. Dette kan være en utfordring for prinsipalen (Hendrikse, 2003).

2.1.4 Presentasjon av en prinsipal-agent modell

I dette avsnittet presenteres en enkel prinsipal-agent modell utformet av Lazear og Gibbs (2009). Det antas fortsatt at en prinsipal har ansatt en agent til å opptre på vegne av bedriften. Modellen baseres på at prinsipalens ønske er å maksimere den neddiskonterte nåverdien av

bedriften, og at agenten utfører ulike typer innsats som påvirker bedriftens verdi. Med ulike typer innsats menes handlinger som bedriften ønsker at agenten skal motiveres til, som for eksempel å jobbe fortere, hardere, samarbeide med kollegaer, yte god kundeservice eller lignende.

Videre forutsettes det at agentens bidrag til verdiskaping i bedriften, gitt ved Q , er avhengig av hans innsats, e . Formelen for bedriftens verdiskaping er da gitt ved $Q = Q(e)$. Q tolkes her som diskontert nåverdi av den profitten agenten skaper. Bedriftens totale profitt vil da være den diskonterte nåverdien fratrukket lønnen til agenten, $Q(e) - Lønn$.

I en slik situasjon foreligger det en interessekonflikt dersom agenten enten har for lite eller for mye indre motivasjon til å utføre ulike typer innsats. Den typiske situasjonen er hvor den indre motivasjonen er for lav i forhold til bedriftens ønske. Bedriften kan da stimulere til at agenten jobber hardere eller mer flittig ved bruk av lønssystemer. Den ekstra innsatsen agenten må yte anses som en kostnad for agenten, da han i stedet vil ønske å jobbe saktere, mindre forsiktig eller lignende. Agenten antas å ha en psykisk kostnad ved å yte høyere innsats enn det den indre motivasjonen tilsier, og man refererer til denne kostnaden som $C(e)$. Dette er ikke en pengemessig kostnad for agenten.

Prinsipalen må utforme et lønssystem for agenten som er avhengig av hans prestasjon dersom det skal virke motiverende. Bedriften har et prestasjonsmål, PM , som brukes til å estimere agentens bidrag til bedriften, Q . Dersom dette estimatet kan måles perfekt vil $PM=Q$, men dette er sjeldent tilfelle. I de fleste tilfeller er estimatet ikke perfekt målbart og lønn må da være en funksjon av prestasjonsmålet, gitt ved $PM = Lønn(PM)$. Dersom målet er ufullkomment kan man modellere dette som $PM = Q + \varepsilon$, hvor ε er en tilfeldig støyvariabel.

På grunn av at agentens prestasjon nesten aldri kan estimeres perfekt, er det knyttet en risiko til bruken av prestasjonslønn. Mennesker er generelt risikoaverse og det knyttes derfor en ekstra kostnad opp til at agenten skal arbeide for prinsipalen. Dette kalles for risikokostnad, gitt ved $R * \sigma_{lønn}$, hvor det antas at riktig mål på risiko er standard normalfordelt. R uttrykker en parameter som reflekterer graden av risikoaversjon hos agenten. Lav R tilsvarer liten grad av risikoaversjon, mens høy R tilsvarer større grad av risikoaversjon. Settes alt dette sammen vil agentens samlede verdi av å jobbe i bedriften være lik: $Lønn(PM) - C(e) - R * \sigma$.

Som tidligere nevnt er prinsipalens verdi av agenten lik $Q(e) - Lønn$. Han velger kompensasjon, $Lønn(PM)$, for å maksimere nettoprofitten fra agenten. Prinsipalen er regulert av at total lønn må være høyere enn agentens utsidealternativ. Av denne grunn må prinsipalen kompensere for agentens innsatskostnad og risikokostnad om han velger prestasjonslønn som lønssystem (Lazear & Gibbs, 2009).

2.1.5 Multitasking og vridningseffekter

Når man presenterer enkel prinsipal-agentteori forutsettes det at en agent bare utfører én oppgave. I praksis vil agenten ha flere oppgaver som krever oppmerksomhet, kjent som multitasking. Agenten må da allokere innsats på de ulike oppgavene etter beste evne, noe som gir rom for strategisk tilpasning (Prendergast, 1999). Med andre ord er det ikke gitt at agentens valg av handlinger er sammenfallende med de handlingene prinsipalen ønsker. I slike situasjoner vil ikke alle oppgaver og dimensjoner kunne måles tilstrekkelig. Hvis prinsipalen baserer belønningen på de oppgavene som er lette å måle, kan dette vise seg å være ugunstig (Holmström & Milgrom, 1991a). Dersom en agent har to oppgaver, hvor den ene blir belønnet høyere enn den andre, vil agenten bruke all sin tid på oppgaven med høyest belønning til tross for at begge er viktige for bedriftens langsiktige verdiskaping. Dette kalles for vridningseffekter. Slike atferdsmønstre finnes ofte i tilfeller hvor man ikke kan stole på at kontrakten faktisk fanger opp det helhetlige bidraget til agenten. Problemer knyttet til vridningseffekter kan blant annet løses ved at prinsipalen tilbyr en kontrakt som belønner agenten for å yte lik innsats på alle oppgavene (Prendergast, 1999). En annen løsning kan være at agenten får fastlønn fremfor en variabel lønn basert på resultater. Når prinsipalen skal utforme og følge opp insentivkontrakter, kreves det god innsikt i agentens arbeidsoppgaver og hvordan målsettingene kan justeres bedre over tid. Det kreves altså tett kontakt mellom partene for best mulig utforming av kontrakten (Holmström & Milgrom, 1991a).

2.1.6 Mothakevirkning

Det er vanlig at det forekommer gjentatte relasjoner mellom prinsipal og agent. En ulempene med dette er mothakevirkning. Når forholdet repeteres har prinsipalen mulighet til å observere agentens innsats over flere perioder. Han kan da bruke dagens resultat når han utformer belønningsstruktur for neste periode. For eksempel kan agentens respons på et budsjettmål eller et annet mål, gjøre at prinsipalen krever et høyere fremtidig mål (Meyer & Vickers,

1997). Dersom dagens mål oppnås eller overskrides kan han allokere lavere fremtidige budsjetter til agenten. Utfører agenten gode resultater vil dette føre til at prinsipalen forventer gode resultater også i fremtiden. Det er derfor knyttet en risiko til å basere belønning på tidligere resultater. Agenten må i slike situasjoner avgjøre om hans gode prestasjon i dag, som medfører høy belønning i dag, vil straffe han i neste periode gjennom et høyere mål eller et strammere budsjett. Insentivsystemet kan da føre til at agenten ikke har insentiver til å gjøre en god jobb dersom han risikerer å overstige det målet som er satt. Han kan derimot ha insentiver til å jobbe litt svakere, slik at han holder seg akkurat på det satte nivået, og ikke risikerer å bli straffet. Målet var å få agenten til å jobbe hardere, men mothakevirkningen fører til at han jobber mindre enn han har kapasitet og evne til. Dette kan få negative konsekvenser for prinsipalen (Hendrikse, 2003).

2.1.7 Karrieremotiv

En positiv effekt av gjentatte prinsipal-agent relasjoner er det som kalles karrieremotiv. Når prinsipalen observerer agenten gjentatte ganger, blir han bedre kjent med agentens talent. Karrieremotiv handler om at agenten blir motivert til å yte høy innsats for å påvirke prinsipalens, eller andres, oppfatning av eget talent (Meyer & Vickers, 1997). Denne mekanismen fører ofte til at agenten har insentiv til å yte høy innsats i starten av relasjonen, men at innsatsnivået og insentivene vil være avtakende mot slutten av karrieren. Da vil agentens talent være godt kjent for prinsipalen, og karrieremotivet vil derfor være svakere (Hendrikse, 2003).

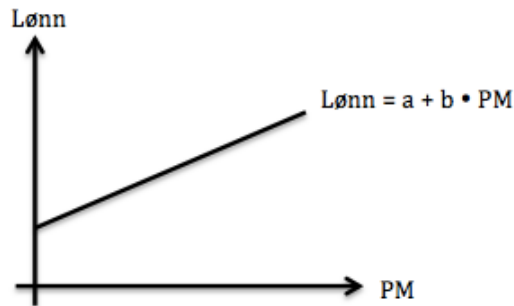
2.2 Insentivsystemer

Når man utformer et insentivsystem setter man sammen ulike lønnsformer i en kontrakt. Et slikt system består ofte av en fast grunnlønn som agenten vil motta uavhengig av prestasjon, og en variabel lønn som er avhengig av hvordan den ansatte presterer. Den variable lønnen kjenner man som prestasjonsbasert lønn, og denne kan vurderes på et individuelt eller kollektivt nivå. Det finnes flere typer insentivsystemer, og de mest utbredte formene er; lineær prestasjonsbonus, gulvbonus, takbonus og lump sum bonus (Lazear & Gibbs, 2009).

2.2.1 Lineær prestasjonsbonus

Lineær prestasjonsbonus innebærer at agenten får en fast grunnlønn, a , i tillegg til en variabel

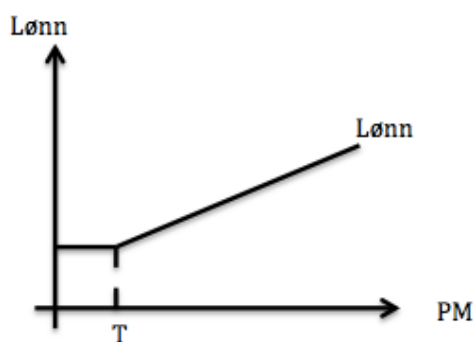
lønn. Den variable lønnen beregnes ved å multiplisere insentivintensiteten, b , med det valgte prestasjonsmålet, PM . Følgelig vil formelen for lønn være: $Lønn = a + b \cdot PM$. Her er det insentivintensiteten, stigningen i agentens utbetalte lønn, som påvirker agentens motivasjon. Hvor sterke insentiver agenten har vil være avhengig av stigningen i b , og den vil være lik uavhengig av oppnådd lønn (Lazear & Gibbs, 2009). Dette er illustrert i figuren under.



Figur 2.1: Lineær prestasjonsbonus

2.2.2 Gulvbonus

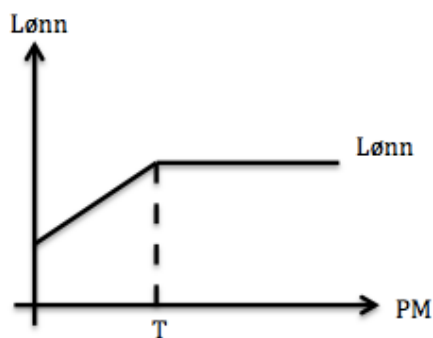
Insentivsystemet gulvbonus er en vanlig belønningsstruktur i praksis. Den består av at agenten tjener en grunnlønn for prestasjon opp til et visst nivå, gitt ved T . Når prestasjonen overstiger dette nivået vil agenten i tillegg få bonus. Ved at prinsipalen legger en terskel på belønning sikrer han agenten mot uflaks som er utenfor hans kontroll, men som påvirker prestasjonen. Settes T for høyt kan agentens insentiver være svake da målet kan anses som uoppnåelig. Dersom T ikke er for høy vil agenten ha sterkere insentiver siden det er større sannsynlighet for at han oppnår bonus. Et slikt insentivsystem gjør at agenten tør å ta mer risiko, fordi sjansen for å bli straffet for et dårlig resultat er mindre. Dette kan blant annet fremme innovasjon (Lazear & Gibbs, 2009). Dette er illustrert i figur 2.2 under.



Figur 2.2: Gulvbonus

2.2.3 Takbonus

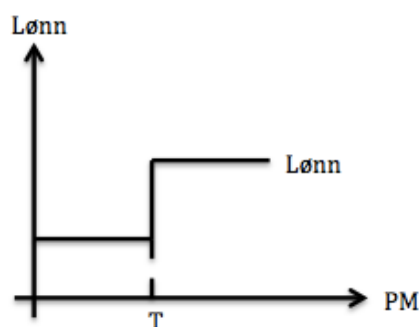
Takbonus er et system som ikke er like vanlig i praksis. Her får agenten bonus opp til et visst nivå, T , og et fast beløp ved prestasjon over dette nivået. Noen ganger kan prinsipalen velge å sette en øvre grense på bonusen for å unngå at agenten tjener for mye. Dette gjør at agenten vil ha sterke insentiver frem til dette punktet, men lave insentiver når T er oppnådd. Slike systemer kan benyttes dersom bedriften ikke vil ha økt verdiskaping etter dette punktet, samt at det sikrer dem mot en alt for stor bonusutbetaling (Lazear & Gibbs, 2009). Dette er illustrert i figuren under.



Figur 2.3: Takbonus

2.2.4 Lump sum bonus

Lump sum bonus er den vanligste formen for prestasjonslønn. I dette insentivsystemet er det slik at dersom agentens prestasjon overgår terskelen eller målet som er satt vil han motta en forhåndsbestemt fast bonus eller økt lønn. Et eksempel på en slik lump sum bonus kan være ved forfremmelse, som kjennetegnes ved at individet får en økt fastlønn. Et problem med lump sum bonuser er at de individene som ligger langt under målet vil ha tendenser til å sluntre unna, da de anser målet som uopnåelig. De individene som ligger rett under målet vil derimot ha sterke insentiver til å prestere bedre for å oppnå bonusen (Lazear & Gibbs, 2009).



Figur 2.4: Lump sum bonus

2.3 Prestasjonsevaluering

Ledelsen står ovenfor en vanskelig oppgave i valget av metode for vurdering av de ansattes prestasjon. Belønningen må være et direkte resultat av vedkommendes handlinger for at det skal være en insentivordning. I følge Lazear & Gibbs (2009) bør et prestasjonsmål inkludere alt agenten kan kontrollere, og ekskludere alt som ikke kan kontrolleres. Derimot er det vanskelig å sette et klart skille mellom de kontrollerbare og ukontrollerbare faktorene. Inkluderer man forhold agenten ikke kan kontrollere, må man kompensere for den risikoen dette medfører, og han vil kreve høyere forventet lønn. For å få en insentiveffekt er det også viktig at prestasjonsmålet er så enkelt at agenten forstår hvordan det fungerer. Agenten må ha nok kunnskap om prestasjonsmålet slik at han vet hvilken innsats som skal til for å oppnå belønning. Blir prestasjonsmålet for komplisert for agenten, mister det noe av sin insentiveffekt. Agenten må også være tilstrekkelig informert om prestasjonsmålet for optimal effekt (Lazear & Gibbs, 2009).

2.3.1 Direkte og indirekte insentiver

Formålet med å gi insentiver er å få mottakeren til å utføre en ønsket handling. Insentiver kan både ha direkte og indirekte effekt på atferd. Dersom den har en direkte effekt, vil belønningen påvirke atferden direkte. Har den derimot en indirekte effekt, vil belønningen påvirke normer og verdier hos individet, som igjen vil føre til at individet endrer atferd (Hoff m.fl., 2009).

Ved bruk av direkte insentiver ønsker man ofte å få mottaker til å gjøre noe han ellers ikke ville gjort, for eksempel å øke arbeidsinnsatsen eller nøyaktigheten i arbeidet. Det vanligste er da å benytte individuelle resultatbaserte belønninger for at mottaker skal se en klar og forutsigbar kobling mellom egen innsats og resultat. Dersom dette ikke er tilfellet, vil heller ikke den direkte insentiveffekten være stor. Ved indirekte insentiver kan koblingen mellom egen innsats og resultat være mer uklar, og føre til svakere intensiveffekt. Et indirekte insentiv kan være teambaserte belønninger. Prestasjonsbasert belønning med indirekte effekt kan likevel føre til positive innvirkninger, som økt lojalitet mellom kollegaer, samhold og organisasjonsforpliktelse. Indirekte insentiver brukes derfor i organisasjoner for å skape gode normer og verdier hos de ansatte, og kan være med på å øke medarbeidernes innsats. Begge

insentiveeffektene kan derfor bidra til positive effekter om de er utformet og brukt på riktig måte i organisasjonen (Kuvaas, 2006).

2.3.2 Subjektiv prestasjonsevaluering

Det er ikke alltid lett å finne tilstrekkelige objektive målbare prestasjonsmål som fanger opp den sanne effekten av agentens bidrag til bedriften. I slike tilfeller har Baker, Gibbons og Murphy (1994) hevdet at subjektiv prestasjonsevaluering er et godt supplement til objektive prestasjonsmål, da disse sammen antas å gi et bedre helhetsbilde av agentens ytelse (Baker, Gibbons & Murphy, 1994). Gjennom subjektiv evaluering har prinsipalen mulighet til å benytte egne observasjoner av kvaliteten på agentens prestasjoner og atferd, og belønne basert på dette (Prendergast, 1999). Subjektive prestasjonsmål vil ikke fungere optimalt alene, blant annet på grunn av asymmetrisk informasjon (Baker m.fl., 1994).

Subjektive prestasjonsevalueringer kan i noen tilfeller redusere vridningseffekter som oppstår ved multitasking. Gjennom dialog med de ansatte kan prinsipalen sette større fokus på belønning av aktiviteter som er viktige på lang sikt, men vanskelig å observere på kort sikt. Agenten får da insentiver til å yte innsats på flere verdiskapende aktiviteter, og vridningseffekten reduseres (Hoff m.fl., 2009). Tillit mellom partene er viktig for å få best mulig utbytte av subjektiv prestasjonsevaluering. I arbeidslivet er det vanlig at beslutninger om lønn baseres på en kombinasjon av subjektive og objektive prestasjonsevalueringer. Et eksempel på dette kan være ved forfremmelse hvor en skjønnsmessig vurdering, i tillegg til objektive prestasjonsmål, som oftest ligger til grunn for beslutningen (Prendergast, 1999).

Lazear og Gibbs (2009) har listet opp flere fordeler og ulemper med subjektiv prestasjonsevaluering. Fordelen med at subjektive mål kan redusere vridningseffekter er allerede nevnt. Et godt subjektivt mål vil også redusere agentens risiko ved å sile ut de faktorene agenten ikke har kontroll over. Følgelig kan dette føre til at agenten blir mer villig til å ta risiko, som igjen kan øke bedriftens verdi. Subjektiv evaluering kan også fremme kommunikasjon mellom partene. Det vil for eksempel være nyttig ved en eventuell insentivendring. Prinsipalen kan da øke agentens forståelse for hvorfor en slik endring skjer, noe som kan medføre at agenten raskere aksepterer endringen.

En av ulempene som kan oppstå er at subjektiv prestasjonsevaluering kan føre til favorisering fra prinsipalen sin side, i praksis kjent som “trynefaktor”. Dette kan virke demotiverende for agenter som føler forskjellbehandling. En annen fallgrube er sløsing av verdifulle ressurser, for eksempel arbeidstid. Agenten kan velge å bruke tid på å sette seg selv i et bedre lys ovenfor prinsipalen, fremfor å bruke arbeidstiden effektivt. En siste ulempe som nevnes er at slike evalueringer ikke vil være mulig for en utenforstående å verifisere, noe som vil gi rom for manipulering og forvrengning av prestasjonsmålet for å bedre egen belønning (Lazear & Gibbs, 2009).

2.3.3 Team og individuell evaluering

Ved utarbeidelse av et insentivsystem må prinsipalen også vurdere om det skal benyttes teamevaluering eller individuell evaluering. Det finnes både fordeler og ulemper ved begge metodene. Den direkte insentiveffekten er alltid størst når belønningene gis basert på individuelle resultater, men det finnes flere fordeler ved heller å belønne på gruppenivå. Prinsipalen må foreta en nøye avveielse mellom alternativene, og avgjørelsen vil i stor grad være avhengig av agentenes personlige egenskaper (Hoff, 2009).

Det er ifølge Holmström og Milgrom (1991b) vanskelig å måle de ansattes individuelle prestasjoner, og dermed blir prinsipalen stilt ovenfor et kontraktsvalg. Han kan enten designe en kontrakt med prestasjonslønn som kan resultere i at agenten neglisjerer oppgaver som er vanskelig å måle, eller en kontrakt med fastlønn for å unngå at agenten får høye risikokostnader. Som nevnt tidligere kan individuell evaluering i praksis føre til vridningseffekter, samt fremme konkurranse mellom medarbeiderne, noe som kan redusere produktiviteten og bedriftens verdi (Holmström & Milgrom, 1991b).

I arbeidslivet i dag er team en veldig utbredt arbeidsform, og betraktes som en gruppe av individer som jobber sammen mot et felles mål. Noen fordeler med teambasert evaluering er at det er lettere for den overordnede å observere gruppens, fremfor enkeltindividets, aktiviteter, fremgang og resultater. Det er også rimelig å anta at teamarbeid fremmer et individs motivasjon gjennom samarbeid, ros og anerkjennelse (Alchain & Demsetz, 1972). En teambasert modell går ut på at det er n identiske agenter i et team. Det antas at belønningen vil deles likt på de ansatte, og at alle vil motta en andel, $\frac{1}{n}$, av belønningen (Prendergast, 1999). En ulempe med teambasert evaluering er “gratispassasjerproblemet”. Dette

forekommer når et gruppemedlem yter lite eller ingenting, og dermed blir belønnet basert på de andre medlemmenes innsats. Dette er spesielt tilfelle dersom det er en stor gruppe, siden egen innsats da kan føles ubetydelig for resultatet som oppnås. Derimot kan “peer pressure” redusere gratispassasjerproblemet. Peer pressure fungerer slik at selv om prinsipalen ikke har mulighet til å observere agentens innsats, vil gruppemedlemmene observere hverandre, og bruke press og straff på hverandre ved mangel på innsats. Medarbeidernes mulighet til å sanksjonere hverandre mot riktig atferd blir større dersom teamet samarbeider over flere perioder (Alchain & Demsetz, 1972).

2.3.4 Relative og absolutte evalueringer

Når andres prestasjoner reduserer muligheten til egen belønning er det snakk om relativ prestasjonsevaluering, heretter kalt RPE. Et eksempel på RPE kan være ved forfremmelser. Prinsipalen har sjeldent mulighet til å forfremme flere samtidig, og dermed vil agentenes prestasjoner sammenlignes relativt med hverandre (Itoh, 1992). En av fordelene i slike situasjoner er at man på forhånd vet hvor stor andel av de ansatte som vil bli belønnet (Lazear & Gibbs, 2009). Det krever mindre ressurser i form av informasjonsinnhenting, og kostnaden vil være en fastsatt belønning til de beste prestasjonene. RPE har også den fordel at dersom de konkurrerende agentene har felles målefeil i prestasjonen, vil denne feilen elimineres, og risikoen knyttet til prestasjonsmålet til reduseres. En ulempe er konkurransen som kan oppstå mellom medarbeiderne. Når to eller flere agenter blir vurdert opp mot hverandre reduseres ofte samarbeidet mellom dem. De kan velge å tilbakeholde informasjon fra hverandre, eller spre usanne rykter. Dette kan videre medføre konsekvenser for bedriftens produktivitet (Prendergast, 1999). En annen ulempe vil være dersom en agent er tydelig bedre enn den andre. Det kan redusere innsatsen hos begge agentene, da det allerede fra starten av vil være klart hvem som kommer til å bli belønnet. Et slikt insentivsystem kan virke demotiverende da det setter de ansatte i bås som vinnere og tapere, men en fordel er at systemet sorterer ut de største talentene i bedriften (Lazear & Gibbs, 2009).

Ved absolutte evalueringer benytter man en individuell prestasjon til å evaluere agenten. Her er det på forhånd satt en standard som benyttes i agentenes evaluering, og alle som oppnår målet får belønning basert på denne. Det positive med absolutt evaluering er at det fremmer samarbeid, noe som videre kan øke motivasjon og produktivitet hos medarbeiderne. Problemet er at det vil være krevende for prinsipalen å observere den enkeltes helhetlige

prestasjon, og han risikerer å måtte utbetale en stor belønning dersom alle skulle prestere over standarden (Lazear & Gibbs, 2009).

2.4 Motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2009) har definert begrepet motivasjon som «De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål». Når man ser på psykologien bak intensitet i innsats, er det ulike teorier som utfyller hverandre, og som kan forklare hva som påvirker atferd. I et arbeidsforhold stiller man gjerne spørsmålsteget ved hvorfor to ansatte med identiske forutsetninger yter ulik innsats. I moderne organisasjonspsykologi skiller man vanligvis mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktistika-modeller (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

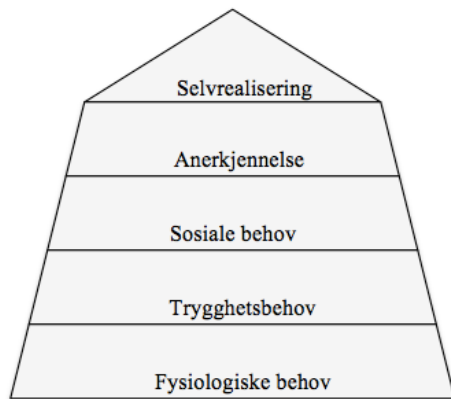
2.4.1 Behovsteorier

I behovsteorier betrakter Kaufmann og Kaufmann (2009) motivert atferd som noe som utløses av ulike typer grunnleggende behov (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Et udekket behov er et viktig grunnlag for målrettet atferd. Alle mennesker har sine behov som påvirkes av hvilken situasjon de er i, egne opplevelser og deres forhold til andre mennesker. Behovene er derfor stadig i utvikling. Når man skal prøve å forstå menneskelig atferd bør behovsstrukturen derfor betraktes fra ulike perspektiv. En teori som er svært mye brukt innenfor behovsteori er Maslows behovshierarki (Busch & Vanebo, 2003).

Maslows behovshierarki

Abraham Maslows teori om behovshierarkiet har hatt stor praktisk betydning innen motivasjonsteori. Teorien tar utgangspunkt i å dele alle menneskelige behov inn i fem hovedkategorier (Maslow, 1954). De tre laveste nivåene, fysiologiske-, trygghets-, og sosiale behov, kalles for behov for underskuddsdekning. De to øverste nivåene, anerkjennelse og selvrealisering, kategoriseres som vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien bygger på at de nederste behovene må være tilfredsstillt i noen grad før man kan aktivisere de høyere behovene. Altså vil det være lite hensiktsmessig å snakke om selvrealisering gjennom

oppgaver i jobben til en person som ikke får tilfredsstilt sine fysiske behov i noen grad (Maslow, 1954). Hierarkiet illustreres i figur 2.5:



Figur 2.5: Maslows behovshierarki

McClelland og Atkinsons behovsteori

Forskeren McClelland har gjort ulike studier om motivasjon og dette presenteres av Busch og Vanebo (2003). McClellands resultater kom frem til at alle mennesker har et utviklet motivasjonsmønster som er bygd på det kulturelle miljøet vedkommende vokser opp i. Slike faktorer kan være familie, skole og venner. Dette mønsteret påvirker hvordan mennesker motiveres til å utføre ulike arbeidsoppgaver. McClelland og Atkinsons har utviklet en teori som tar utgangspunkt i at mennesker har tre ulike typer behov: prestasjonsbehov, kontaktbehov og maktbehov. Alle mennesker har ulik grad av disse behovene i jobben. Noen har et sterkt behov for å ha personlig ansvar og å prestere, mens andre har et stort behov for sosial omgang og kontakt med andre mennesker. Det er viktig å ta hensyn til de ulike motivasjonsbehovene ved utforming av motivasjonstiltak (Busch & Vanebo, 2003).

2.4.2 Kognitive teorier

Gjennom kognitive teorier defineres motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse. Tradisjonell kognitiv teori sier at man utfører handlinger basert på rasjonelle og bevisste valg. Dermed kan man si at kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker tar opp og behandler ulik informasjon, og hvordan dette former individets handlingsvalg. I kognitiv motivasjonsteori tar man dette ett skritt videre, og sier at den mest sentrale driveren for menneskelig atferd er de rasjonelle valgene man tar, da disse ligger til grunn for menneskers beslutninger og handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Når man ser på et arbeidsforhold bruker man begrepet kognitiv forventningsteori fremfor motivasjonsteori. Her understrekes det at de ansatte motiveres når de forventer at de er i stand til å oppnå målene de selv har satt for jobben. Forventningene sier noe om de konsekvenser arbeidet vil ha for ønsket belønning, og dens betydning for agenten, enten dette er i form av ytre eller indre motivasjon. I forventningsteori nevner Kaufmann og Kaufmann (2009) at det er tre overveielser som er viktige ved agentens valg av innsatsnivå (Kaufmann & Kaufmann, 2009):

1. Subjektive forventninger om at egen innsats vil gi resultater.
2. Instrumentelle overveielser om at dette resultatet vil gi agenten belønning for egen innsats. Dette kan enten være en pengemessig eller ikke-pengemessig belønning.
3. Valensvurderinger om belønningen som oppnås gjennom resultatet av egen innsats har en subjektiv verdi for agenten.

Basert på disse tre overveielsene gjør agenten en helhetlig vurdering om oppnådd resultat er verdt innsatsen. Ved lav forventning om at innsats vil føre til gode resultater, vil motivasjonen bli svak. Dersom man ikke blir belønnet for innsats, kan motivasjonen svikte, og man sitter igjen med følelsen om at egen ytelse er uten betydning. En av de viktigste faktorene vil være hvilken verdi en belønning har for agenten, uansett hvor stor eller liten den er. Uten en positiv subjektiv verdi, vil ikke agenten være motivert til å yte innsats. Kognitiv motivasjonsteori impliserer altså at insentiver vil ha en positiv effekt på agentens ytelser, da dette bidrar til å fremme motivasjon. Det er viktig å merke seg at selv om man er veldig motivert, vil individets grunnleggende kompetanse og ferdigheter ha høy relevans for om jobben kan utføres på en god måte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Målsettingsteori er en variant av kognitiv motivasjonsteori. Her fokuseres det på målene som er satt for oppgaven, og følgelig den drivkraften disse målene vekker hos agenten. Gode mål forteller spesifikt hva som må gjøres for å oppnå dem, og til hvilken innsats. Viktige prinsipper i denne teorien er at spesifikke mål er mer motiverende enn generelle mål, samt at vanskelige mål er mer motiverende enn lette mål (Locke & Latham, 2002).

2.4.3 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier betrakter hvordan menneskers opplevelse av eget forhold til medarbeidere kan være både motiverende og demotiverende. Mennesker er ofte opptatt av rettferdighet, det kan være faktorer som at arbeidsoppgaver og goder er fordelt likt og rettferdig mellom medarbeiderne på arbeidsplassen. Kaufmann og Kaufmann (2009) presenterer Adams likeverdsteori, en kjent teori om likeverd som motivasjonsfaktor. I teorien betraktes likeverd som noe som har forutsigbare, og til dels sterk motiverende og demotiverende effekt på folks innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidslivet. Motiverende effekt kan oppstå dersom man opplever at de man velger å sammenligne seg med har lik innsats og utbytte som en selv. Dette vil oppleves som rettferdig og tilfredsstillende. Opplever man derimot at dette ikke er i likevekt, kan man føle urettferdighet, og det kan igjen virke demotiverende. Det betyr altså at belønning ikke er en absolutt størrelse, men at den er relativ i forhold til dem man sammenligner seg med (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

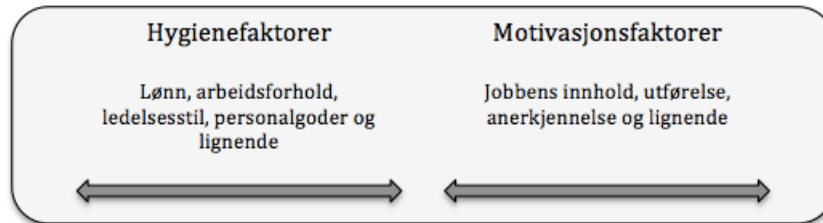
2.4.4 Jobbkarakteristikamodeller

Når man snakker om hvilke egenskaper ved jobben som motiverer, er det snakk om jobbkarakteristikamodeller. Hensikten bak slike modeller er at man skal ha mulighet til å beregne motivasjonspotensialet i en jobb, og derav tilrettelegge oppgavene slik at de får verdi for individet. Det er viktig å merke seg at de egenskapene ved jobben som motiverer et individ, vil være dens subjektive oppfatning om hva som er viktig. Teorien viser til typiske egenskaper ved jobben som motiverer, men det vil alltid være individets behov, og hvordan disse tilfredsstilles, som bestemmer graden av individets motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Herzbergs tofaktormodell

Kaufmann og Kaufmann (2009) fremstiller en motivasjonsteori utviklet av Herzberg. Modellen skiller mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Motivasjonsfaktorer defineres som faktorer som skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er det. Eksempler på slike kan være ansvar, anerkjennelse, utviklingsmuligheter og selvstendighet. Hygienefaktorer er faktorer som skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. Eksempler her kan være sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold og trygghet i jobben (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2005). Disse faktorene finner man igjen i Maslows behovshierarki,

og det kan derfor sies at det er stor tilknytning mellom motivasjonsteoriene (Kaufmann & Kaufmann, 2009).



Figur 2.6: Herzbergs tofaktormodell

Hackman og Oldhams jobbkarakteristikamodell

Denne modellen tar for seg sentrale elementer som bør være til stede for å fremme et individs arbeidskvalitet, motivasjon- og produktivitetspotensial. Dette er elementer som at (1) jobben gir mulighet til å utvikle kunnskap, ferdigheter og evner, (2) at agenten føler seg identifisert med oppgaven som utføres og hvor stor del av oppgaven han selv utfører, (3) hvilken betydning oppgaven har for agenten, (4) agentens kontroll og ansvar for eget arbeid og (5) i hvilken grad agenten får tilbakemelding på resultatet av innsatsen. Tilbakemelding er igjen viktig for å utvikle kunnskap, ferdigheter og evner som finnes igjen i punkt (1) (Hackman & Oldham, 1976).

2.4.5 Ytre og indre motivasjon

Motivasjon kan komme fra flere faktorer og mennesker motiveres ulikt. Forskerne Deci og Ryan (1985) har skilt mellom to motivasjonssystemer som de kaller for ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er ikke-psykologiske kilder, og kan defineres som den tradisjonelle belønningen man får av å yte innsats i et arbeidsforhold, som for eksempel lønn, bonus og andre frynsegoder. Kilden til motivasjon ligger utenfor selve handlingen, og handlingen er instrumentell da den utføres for å oppnå noe annet. Indre motivasjon foreligger psykologisk, og her ligger kilden til motivasjon i selve utførelsen av handlingen. Handlingen er i sentrum, uavhengig av hvilken ytre belønning som forventes. Egen interesse, eller glede av å utføre handlingen i seg selv, er det som virker motiverende for individet. Motivasjonseffekten stammer ifølge Deci og Ryan (1985) fra grunnleggende behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Disse behovene gjør at individet, uten noen form for ytre belønning, motiveres til å arbeide og utvikle seg (Deci & Ryan, 1985).

Deci og Ryan (1985) har hevdet at dersom man har for stort fokus på den ytre belønningen, kan dette gå på bekostning av den indre motivasjonen. Dersom det kun er ytre motivasjon knyttet til handlingen og denne skulle falle bort, kan individets vilje til å utføre handlingen forsvinne og prestasjonsevnen svekkes. Når begge motivasjonssystemene settes i gang ved samme handling vil de konkurrere med hverandre, da det ikke er plass til begge. Dette kan føre til at overfokusering på ytre belønning i form av lønn og bonus, fortrenger den indre motivasjon og gleden av å utføre handlingen (Deci & Ryan, 1985). I en arbeidsoppgave som fremmer lite indre motivasjon hos agenten er det vanlig at prinsipalen kompenserer for denne mangelen med ytre motivasjon i form av belønninger for å oppnå ønskelig atferd (Hendrikse, 2003).

3. TIDLIGERE EMPIRISK FORSKNING

Annen forskning om insentiver og motivasjon gir mulighet til å sammenligne og underbygge egne resultater. Tidligere forskning viser resultater som har vært noe motsigende fra teori. Klassiske antakelser i økonomisk organisasjonsteori er at mennesker er rasjonelle og nyttemaksimerende individer som kun handler ut fra egen interesse. Derimot er mennesker sosiale individer, med ulike sosiale preferanser som påvirker atferd. Det er derfor rimelig å anta at mennesker ikke bare motiveres av pengemessige belønninger, at de har tillit til andre, og at de ønsker å gjengjelde det de får (Ackert & Deaves, 2010).

Hvordan mennesker reagerer på innføring av insentiver og hvordan det påvirker produksjonen er studert i flere eksperimenter. En kjent studie er Safelite Glass Corporation fra 1994/95. Bedriften fikk ny ledelse, og med dette innførte de lønn basert på antall installerte bilruter i stedet for timebetaling. Innføringen førte til en økt gjennomsnittlig produksjon per ansatt på 44%. Halvparten av økningen kom av at de ansatte økte sin produksjon, mens den andre halvparten kom som et resultat av endringer i staben. Resultatlønn tiltrakk seg ansatte som var produktive. Det resulterte også i en økning på 10% i lønn per ansatt og mer variasjon i produktiviteten blant de ansatte. Av studien ble det altså bekreftet at resultatbasert lønn hadde en positiv påvirkning på produktivitet (Lazear, 2000). En annen studie gjennomført av Shearer (2004) fant et lignende resultat. Her ble 9 menn som jobbet som treplantere i British Columbia gitt timelønn i 60 dager og lønn per plantet tre, prestasjonslønn, i 60 dager. Resultatet ble en 20% økning i produktivitet hos de arbeiderne som fikk prestasjonslønn (Shearer, 2004).

Innføring av prestasjonslønn har også ført med seg uheldige effekter. Baker m.fl. (1994) nevner i sin artikkel noen studier som har ført til at ansatte har økt sin innsats for å oppnå økt belønning, men at denne innsatsen har gått på bekostning av den langsiktige verdien av bedriften. Den første studien er gjort ved H. J. Heinz Company, hvor divisjonslederne kun fikk bonus dersom inntektene økte i forhold til forrige år. Dette resulterte i at lederne manipulerte tidspunkt for forsendelser og forhåndsbetalte for tjenester som ikke var utført slik at de hvert år oppnådde bonus. Et annet eksempel er når ledelsen i bilverkstedet Sears tok i bruk et belønningssystem som gav lønn basert på profitt fra reparasjoner som kunden

autoriserte. Det resulterte i at de ansatte villedet kunder til å autorisere flere reparasjoner enn nødvendig og bedriften ble tvunget til å stenge (Baker m.fl., 1994).

I mange år er det gjort forskning på hvordan økonomisk organisasjonsteori faktisk fungerer i praksis. Et eksempel på dette er en undersøkelse Richard M. Titmuss (1997) gjorde om bloddonering i USA. Han ønsket å finne ut om det var noen endring i atferd blant blodgivere dersom det ble innført en pengemessig belønning til de som gav blod. Resultatet ble at blodlageret i USA avtok, fordi de frivillige blodgiverne mislikte bruken av pengemessig kompensasjon for å gi blod. Deres følelse av å gjøre en god gjerning forsvant. Titmuss (1997) argumenterte for at en pengemessig kompensasjon har en tendens til å svekke et individs følelse av samfunnsforpliktelse, og at den indre motivasjonen for å gi blod dermed reduserte. Dette henger sammen med at dersom mennesker føler de blir kontrollert gjennom en belønning, virker denne mot sin hensikt, og de ønsker ikke lenger å gjennomføre handlingen (Titmuss, 1997). Også Gneezy og Rustichini (2000) gjennomførte et lignende eksperiment hvor de innførte en pengemessig bot på de foreldrene som kom for sent til å hente barna sine i barnehagen. Boten førte til en umiddelbar økning i antall foreldre som kom for sent til å hente barna. Dette tydet på at dersom foreldrene kunne betale for å hente barna sine sent, redusertes terskelen for å gjøre akkurat det (Gneezy & Rustichini, 2000).

En standard antakelse i økonomiske organisasjonsmodeller er at mennesker jobber hardere dersom de mottar en pengemessig kompensasjon for arbeidet. Ellingsen og Johannesson (2007) har argumentert for at ledere bør benytte en kombinasjon av pengemessig kompensasjon og menneskelig anerkjennelse, fordi mennesker også får nytte av hva andre tenker og mener om dem (Ellingsen & Johannesson, 2007). Markham, Scott og McKee (2002) gjennomførte en studie hvor de ønsket å gi symbolske belønninger som personlig oppmerksomhet, personlig feiring og suvenirer for å redusere ansattes fravær. Ansatte med perfekt oppmøte i løpet av en måned ville få publisert en gullstjerne ved siden av navnet sitt. Ansatte som ikke hadde mer enn to dager fravær i løpet av et kvartal ville motta et personlig kort som gratulerte dem. På slutten av året ville dette bli anerkjent på et allmøte. De med perfekt oppmøte ville få et gullkjede eller en lommekniv i gull, og de med godt oppmøte ville få tilsvarende i sølv. Dette programmet viste seg å redusere fraværet med 40% (Markham, Scott & McKee, 2002). Stajkovic og Luthans (2003) konkluderte i sin undersøkelse med at sosial anerkjennelse hadde en positiv effekt på atferd, både alene og i kombinasjon med andre belønninger (Stajkovic & Luthans, 2003). Hawthorne-eksperimentene gikk bort fra sitt

opprinnelige formål for å i stedet analysere sammenhengen mellom de ansattes produktivitet og andel av oppmerksomhet fra ledelsen. Det kom frem at de ansatte ble motivert av ledelsens oppmerksomhet. De ønsket å jobbe hardere og gjøre sitt beste for å gi et godt inntrykk. De ansatte følte også at de var en del av et team og fikk tilhørighet til gruppen og dette påvirket innsatsen i positiv retning (Mayo, 1945).

En rekke empiriske studier gjennomført av Stogdill og Coons fant at et høyt nivå av overordnet tillit, vennskap og respekt var assosiert med bedre prestasjoner, spesielt dersom det var kombinert med organisatoriske ferdigheter. Et eksempel på et slikt tilfelle er når Jan Wallander overtok som administrerende direktør i den Svenska Handelsbanken i 1970. Han valgte å delegerer de fleste lånebeslutninger ut til de lokale kontorene, og mente at tillit fremmer initiativ og troverdighet blant de ansatte. Etter hans overtakelse snudde bankens omsetning og har siden den gang vært svært lønnsom (Ellingsen & Johannesson, 2007). At arbeidsgiver viser tillit til de ansatte er en viktig motivasjonsfaktor for mange, og kan anses som en ære. Denne ansvarsfølelsen gir insentiver til å prestere best mulig for å vise frem ferdigheter og at man fortjener dette ansvaret.

Det er altså ikke bare pengemessige kompensasjoner som motiverer de ansatte til å yte innsats. Dersom en arbeidsgiver er generøs og gir oppmerksomhet til sine ansatte vil han i stor grad få dette gjengjeldt gjennom lojalitet og hardt arbeid. Slike sosiale bemerkelser fører til at den ansatte også verdsetter bedriftens lønnsomhet og ønsker å gjøre en god jobb for sin arbeidsgiver (Fehr & Falk, 2002). Disse undersøkelsene viser at teori ikke alltid stemmer overens med hva som skjer i praksis, og dette er noe man må ha i bakhodet når man leser økonomisk organisasjonsteori.

4. METODE

4.1 Datakilder

Ved datainnsamling skiller man hovedsakelig mellom to ulike former for datakilder, primær- og sekundærdata (Halvorsen, 2003). Primærdata er det som samles inn av forskeren selv gjennom bruk av ulike metoder, gjerne ved at man undersøker målgruppen direkte. Sekundærdata, eller andrehåndsupplysninger, er data som er samlet inn av andre, og som er lett tilgjengelig for forskeren (Gripsrud m.fl., 2010).

4.1.1 Primærdata

Primærdata er den data som forskeren selv innhenter og tilpasser sitt forskningsprosjekt. Informasjonen spesialtilpasses oppgavens problemstilling og formål. En slik innsamling kan forekomme ved to ulike undersøkelsesmetoder, kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode benytter data som foreligger i form av tekst eller verbale utsagn, ofte kalt myke data, vanligvis innhentet gjennom intervjuer og fokusgrupper. Kvantitativ metode er innsamlet målbare data som kan registreres som talldata, dette kalles for harde data. Hovedskillet mellom kvantitative og kvalitative data går på om informasjonen er uttrykt i tall eller i tekst (Gripsrud m.fl., 2010).

4.1.2 Sekundærdata

Som nevnt er sekundærdata data som allerede foreligger, og som er samlet inn tidligere av andre forskere. Når man benytter sekundærdata i eget forskningsprosjekt må man bearbeide denne informasjonen, og tilpasse den til undersøkelsen man utfører i eget prosjekt. Sekundærdata kan hentes fra to ulike kilder, interne og eksterne kilder. Interne kilder er informasjon man får direkte fra bedriften man undersøker. Dette kan være regnskap, rapporter og lignende, som blir tildelt direkte fra bedriften. Eksterne kilder er de kilder som foreligger utenfor bedriften. Eksempler på eksterne kilder kan være faglitteratur, offentlige kilder og standardiserte undersøkelser. Ved å kombinere primær- og sekundærdata får man en tilpasset og bredere innsikt i problemstillingen. Dette fordi sekundærdata opprinnelig er samlet inn for et annet formål, og denne informasjonen benyttes til å utdype forskerens primærdata (Gripsrud m.fl., 2010).

4.2 Forskningsdesign

Som forsker må man først velge hvilken type data en ønsker å basere seg på, og videre velge undersøkelsesmetode. En kvantitativ forskningsstrategi krever et relativt stort antall enheter. Nøyaktighet er avgjørende i forbindelse med kvantitative data. De data som samles inn for å gjøre en analyse er nødt til å være nøyaktige for å kunne foreta en generalisering (Gripsrud m.fl., 2010). I en kvalitativ forskningsstrategi er datamaterialet basert på tekstdata som blir brukt til analytisk beskrivelse og forståelse av sammenhenger. Dataene sier noe om de kvalitative egenskapene hos undersøkelsesenheter. Denne strategien kan være basert på få enheter, og dreier seg om å finne frem til underliggende faktorer i undersøkelsen (Halvorsen, 2003). Fullstendighet er et nøkkelord som kan brukes om denne strategien, da man har muligheten til å få mye mer fullstendig informasjon (Gripsrud m.fl., 2010). Benyttes kvalitativ metode øker muligheten til å forstå atferd og situasjoner slik de oppfattes av de som undersøkes. Denne fremgangsmåten er mer fleksibel, og man låser seg ikke fast på forhånd (Halvorsen, 2003). Man skiller vanligvis mellom tre grunnleggende former for forskningsdesign, disse er:

4.2.1 Eksplorativt design

Velger man et eksplorativt design, ønsker man å nærmere utforske et spesielt tema man har lite kunnskap om. Hovedformålet er at man ikke har noen klar oppfatning av hva slags opplysninger man vil komme frem til, men søker en forklaring gjennom problemstillingen. Informasjonen hentes som oftest inn ved hjelp av kvalitativ metode, og da gjennom individuelle dybdeintervjuer eller gruppeintervju (Gripsrud m.fl., 2010).

4.2.2 Deskriptivt design

Bruker man et deskriptivt design har man gjerne en grunnleggende forståelse av temaet som undersøkes, og ønsker å beskrive en situasjon eller et tema på en bestemt måte. Ofte vil man kartlegge ulike sammenhenger utover den kunnskapen man allerede har. Man kan bruke datamaterialet til å trekke konklusjoner om antakelser som finnes mellom forskjellige variabler. Dette anses som hypotesetesting. Velger man et slikt design benytter man vanligvis en kvantitativ metode for datainnsamling. Innsamlingen skjer ofte gjennom strukturerte

spørreundersøkelser, hvor man spør et representativt utvalg fra en bestemt målgruppe (Gripsrud m.fl., 2010).

4.2.3 Kausalt design

I kausale design ønsker man å se på årsaks-virkningsforhold innenfor et område ved å gjennomføre en form for eksperiment. Hovedtrekkene i slike eksperiment er å manipulere de uavhengige variablene for å se hvorvidt de har noen effekt på den avhengige variabelen. Data til å bruke i eksperimentene kan man skaffe ved hjelp av kvantitativ metode, da gjennom spørreskjema eller observasjoner (Gripsrud m.fl., 2010).

I oppgaven benyttes et deskriptivt design, og en kvantitativ datainnsamlingsmetode gjennom et prestrukturert spørreskjema. I tillegg er det inkludert kvalitativ metode i form av tre åpne spørsmål hvor respondenten kan svare med egne ord.

4.3 Problemformulering

Det første man gjør i en forskningsprosess er å formulere den problemstillingen oppgaven skal bygges på. Problemformuleringen vil ha påvirkning på fremgangsmåten for datainnsamling, litteratursøk og skriveprosess. Det er altså viktig at man bruker tilstrekkelig med tid og ressurser på å utforme en god problemstilling. Det er to utfordringer som er vanlig i denne prosessen, nemlig at man velger en problemstilling som er altfor vid eller vag, eller at man utformer problemstillingen på en tungvint måte (Halvorsen, 2003).

Man starter vanligvis problemformuleringen med å velge et temaområde man er interessert i å undersøke nærmere. Videre må man avgrense temaområdet til hva og hvem man ønsker å undersøke, altså ha et klart formål med oppgaven. Jo klarere formål man har, jo lettere vil det være å formulere en god problemstilling. Det er ofte vanskelig å finne en konkret problemstilling umiddelbart, og det er ofte nødvendig å lese mer om temaet, se på lignende arbeid som er utført tidligere, og snakke med andre som har erfaring på området. Det kan hende at noe av problemstillingen blir utformet underveis i prosjektet, da det stadig dukker opp ny informasjon under utarbeidelsen av oppgaven. I denne prosessen har man tre typiske fallgruver som man må være bevisst på (Halvorsen, 2003):

- Problemstillingen er allerede belyst av andre på en tilfredsstillende måte
- Man lar seg styre av forutbestemte datainnsamlingsmetoder eller analyseteknikker
- Problemstillingen er ikke forskbar

I forskningsarbeid kan det oppstå ulike former for blokkeringer, enten de er bevisste eller ikke. Blokkeringer kan virke styrende på hele forskningsprosessen, enten hos forsker eller hos leser, og det er derfor viktig å være bevisst på at disse eksisterer. De viktigste formene for blokkeringer er knyttet til paradigmer, perspektiv og bakgrunnsantakelser. Dette åpner for at forsker og leser har en viss type innsikt, og dermed stenger for andre innfallsvinkler. Bakgrunnsantakelser er de grunnleggende oppfatninger og perspektiver man har om et tema. Antakelsene blir ikke testet fordi de inngår i et fags paradigme, og kan derfor betraktes som selvsagte. Paradigme er den dominerende arbeids- og tenkemåten innenfor vitenskapen som drives i en bestemt periode, og representerer summen av forskningspraksis innenfor et fagområde. Paradigme er ofte en ubevisst blokkering hos mennesket, mens valg av perspektiv som regel er en bevisst blokkering. Valg av perspektiv kommer av ulike fagtradisjoner og moteretninger innenfor ulike fag, og vil være avgjørende for den virkeligheten man oppdager i forskningsprosessen (Halvorsen, 2003).

4.4 Spørreundersøkelsen

Når man benytter et spørreskjema er utgangspunktet for utforming av et slikt skjema å besvare en problemstilling. Formålet er dermed å kartlegge “sanne” egenskaper ved respondentene, enten det er bakgrunnsvariabler som kjønn og alder eller holdninger, atferd og oppfatninger. Det er viktig å huske på at spørsmålene som stilles skal være gode nok til å besvare den problemstillingen som er satt i oppgaven. Det er derfor avgjørende at spørsmålene er så konkrete og forståelige som mulig, og at spørreskjemaet er lett oversiktlig for respondentene (Gripsrud m.fl., 2010). Det er viktig at man utarbeider et spørreskjema som ikke er for langt, med tydelige spørsmål og svaralternativer, og at man forklarer formålet med undersøkelsen. Dette kan være med på å øke antall respondenter og følgelig svarprosenten. Videre kan det bidra til å øke reliabiliteten og validiteten til de oppnådde resultatene fra undersøkelsen (Halvorsen, 2003).

Å innhente relevant informasjon gjennom en spørreundersøkelse gjør at kommunikasjonen mellom forsker og respondent blir standardisert. Det samme spørreskjemaet blir gitt til alle respondentene, og de vil på denne måten få de samme svaralternativene. Rekkefølgen på spørsmålene kan ha påvirkning på respondentenes svargivning. En tommelfingerregel sier at det bør stilles lette spørsmål tidlig i undersøkelsen for å vekke interesse hos respondenten, mens de vanskelige og mer komplekse spørsmålene bør stilles ved slutten av undersøkelsen (Gripsrud m.fl., 2010).

En fordel med spørreskjema er at man kan inkludere de variablene som er interessante å undersøke, og at alle respondentene stilles de samme spørsmålene. Det finnes mange statistiske dataprogrammer som gjør det lettere for forskeren å analysere den innsamlede dataen. Derimot er ofte utformingen av spørsmål den største utfordringen i en slik undersøkelse. Det er også viktig at forskeren i størst mulig grad benytter seg av prestrukturerte spørsmål, og få åpne spørsmål, for å beholde interessen til respondenten. En ulempe med å bruke spørreskjema er at når et spørreskjema først er utformet og tatt i bruk, er det ikke mulig å endre det, og mulige feil og mangler må tas hensyn til når man utfører dataanalysen. Selv om spørreskjema antas å være et godt og hensiktsmessig verktøy, vil det altså kunne oppstå feil og mangler ved bruk av denne metoden (Johannessen, 2004).

Et åpent spørsmål er der hvor respondenten selv velger det svaret som gis, mens et lukket spørsmål er der hvor det oppgis forhåndsbestemte svaralternativer, altså er spørsmålene prestrukturerte. Det er særlig aktuelt å benytte åpne spørsmål dersom det fenomenet man undersøker er lite kjent, og det ikke eksisterer tilstrekkelig kunnskap til å utforme gode svaralternativer. Et åpent spørsmål gir mulighet til å samle inn tilleggsinformasjon utover svaralternativene som gis ved et prestrukturert spørsmål. Det er viktig å ta i betraktning at det er lettere for respondenter å svare på forhåndsbestemte svaralternativer. Det er ikke alle som liker å uttrykke seg skriftlig, samtidig er det noe mer komplisert for forskeren å analysere og tolke slike svar på en tilfredsstillende måte. Det er heller ikke mulig å generalisere åpne spørsmål på samme måte som prestrukturerte spørsmål (Johannessen, 2004).

I tilfeller hvor et spørsmål eller en påstand viser seg å være vanskelig for respondentene å tolke er det vanlig at de forenkler tolkningen før de svarer, fremfor å hoppe over spørsmålet. I oppgaven stilles det også noen standardiserte oppfølgings- og kontrollspørsmål på enkelte påstander. Dette gjøres for at det skal være lettere for respondenten å tolke påstanden, samt at

det skal være mulig for forskeren å kontrollere for at svarene på disse samsvarer med hverandre. Den vanligste måten å stille et oppfølgingsspørsmål på er ved å stille et ledende spørsmål hvor forskeren gjentar deler av det opprinnelige spørsmålet (Haraldsen, 1999).

I kvantitative undersøkelser blir de som undersøkes kalt enheter, og det som undersøkes kalt variabler. Disse variablene antas å være ulike karakteristika ved enheten. I faglitteraturen skiller man mellom fire ulike variabler. Bakgrunnsvariabler refererer til tilskrevne egenskaper som kjønn og alder, og personlighetsvariabler refererer til relativt stabile egenskaper hos individer. Atferds- og holdningsvariabler viser til egenskaper som forventninger og ønsker, og handlingsvariabler refererer til konkrete handlinger som valg av utdanning eller flytting (Halvorsen, 2003).

Et målenivå forklarer hvordan data kan klassifiseres og registreres langs en tallskala. Det skiller mellom fire ulike målenivå (Johannessen, 2004):

1. Nominalnivå: Verdiene på dette nivået er gjensidig utelukkende og overlapper ikke hverandre. De kan ikke rangeres på en logisk måte, og eksempler på slike verdier er kjønn og sivilstatus.
2. Ordinalnivå: Disse variablene kan rangeres på en logisk måte, samtidig som de er gjensidig utelukkende. Verdiene uttrykker grader av noe, enten det er kvalitet eller hvor fornøyd/misfornøyd en respondent er.
3. Intervallnivå: Her er det mulig å klassifisere og rangere verdiene, samt spesifisere nøyaktige og like intervaller mellom dem. For eksempel gradene på et termometer.
4. Forholdstallnivå: Her har verdiene et naturlig nullpunkt, for eksempel inntekt. På denne måten har man muligheten til å si noe om forholdet mellom de ulike verdiene.

I oppgavens spørreskjema er det hovedsakelig benyttet prestrukturerte spørsmål, men også inkludert tre åpne spørsmål. Med dette åpnes det for bruk av kvalitativ metode som gir muligheten til å innhente informasjon utover de prestrukturerte spørsmålene. Som en del av de prestrukturerte spørsmålene er det inkludert holdningsspørsmål om tre viktige temaer i oppgaven. Her kunne respondentene svare på i hvilken grad de var enige i de ulike påstandene som ble stilt. Denne typen spørsmål har som hensikt å innhente informasjon om respondentenes holdninger, meninger og atferd (Gripsrud m.fl., 2010). I denne oppgaven er det benyttet bakgrunnsvariabler tidlig i undersøkelsen for å gruppere respondentene og sammenligne svar på tvers av grupper. Respondentene er blant annet delt inn etter

aldersgruppe, kjønn og stilling. Disse variablene befinner seg på nominalnivå og er derfor gjensidig utelukkende. Påstandene som ble stilt befinner seg på ordinalnivå og rangerer svarene etter hvor enige respondentene er i de påstandene som stilles.

Svaralternativene ble rangert etter Likert-skalaen med seks alternativer. Likert-skalaen er et verktøy som definerer det målenivået variablene befinner seg på, og kan benyttes til å rangere påstander. “Helt uenig” ble gitt verdien 1, “Nokså uenig” ble gitt verdien 2, “Verken enig eller uenig” verdien 3, “Nokså enig” verdien 4, “Helt enig” verdien 5 og til slutt ble “Vet ikke” gitt verdien 6. Å ha svaralternativet “Vet ikke” med i et spørreskjema er et mye omdiskutert tema. Dersom dette alternativet ikke tas med kan man risikere at respondenten likevel svarer på et av de oppgitte svaralternativene uten at noen av disse passer. Følgelig oppstår en mulig feilkilde i dataanalysen (Haraldsen, 1999).

4.5 Utvalg

Av problemstillingen fremkommer undersøkelsesobjektet og hvem det består av. De man ønsker å undersøke betegnes som respondentene i undersøkelsen. Alle enhetene som kommer inn under problemstillingen kalles for populasjonen. Noen ganger er det verken nødvendig, mulig eller hensiktsmessig å undersøke hele populasjonen, og man tar bare for seg et representativt utvalg av populasjonen. Med dette menes det at det er foretatt en tilfeldig trekning av representanter. Jo mer tilfeldig utvalget er, jo mer representativt er det, og jo bedre er mulighetene for å generalisere resultatet. Generalisering vil si at man konkluderer med at resultatet fra utvalget også gjelder for hele populasjonen (Johannessen, 2004).

Størrelsen på utvalget avhenger av populasjonens art og ønskelig presisjonsnivå. Med presisjonsnivå menes det at man må bestemme den maksimale grensen for feilmargin man vil akseptere. På denne måten er det mulig å finne et minimumskrav på antall respondenter som må inngå for at feilmarginen ikke skal overstiges. Feilmarginene reduseres ikke vesentlig når utvalgets størrelse går ut over 150-200 enheter (Halvorsen, 2003).

4.5.1 Bortfallsanalyse

Når man gjennomfører spørreundersøkelser er det viktig å ha i bakhodet at det alltid vil være

bortfall av respondenter. Dette kan komme av ulike årsaker, blant annet at ikke alle ønsker å delta, sykdom blant respondentene eller at noen er på ferie. Bortfall er en viktig feilkilde som en forsker alltid bør være oppmerksom på (Halvorsen, 2003). I denne undersøkelsen ble svarprosenten 41,7%, noe som gir en indikasjon på hvor vellykket datainnsamlingen har vært. Det er sjeldent mulig å få en svarprosent på 100%, men det er viktig at man prøver å gjøre bortfallet så lite som mulig. Det vil av den grunn være nødvendig å gjennomføre en bortfallanalyse for å se på effekten en slik feilkilde vil ha på undersøkelsen.

Det var 58,3% som ikke besvarte spørreskjemaet. Man kan skille mellom bruttoutvalget, som er de 199 respondentene som mottok undersøkelsen, og nettoutvalget som er bruttoutvalget fratrukket bortfallet. Nettoutvalget er i dette tilfellet de 83 respondentene som har besvart, mens bortfallet består av 116 respondenter, som tilsvarer de 58,3% nevnt over. Det er forsket på at svarresponsen på spørreundersøkelser de siste årene har vært fallende, da flere benytter seg av denne typen undersøkelser. Derfor er det i dag vanlig at 30-40% av respondentene svarer, altså ligger svarprosenten i denne oppgaven innenfor normalen. En av utfordringene med en svarprosent under 50% vil være å generalisere de resultatene man får fra utvalget til populasjonen (Johannessen, 2004). Bortfall kan føre til at utvalget inneholder skjevheter og av den grunn ikke lengre er representativt. Det kan også forekomme bortfall i spørreskjemaet ved at noen respondenter lar spørsmål stå ubesvart. Risikoen for slikt bortfall vil være størst ved åpne, følsomme eller vanskelige spørsmål. Det kan tenkes at lønn er et sensitivt tema for enkelte, og at noen derfor ikke ønsket å svare på spørsmål som omhandlet dette (Halvorsen, 2003).

4.6 Analyse av data

Ved å analysere data gjør man det mulig å benytte de innsamlede dataene til å belyse problemstillingen. Hvordan man velger å analysere bør avhenge av egenskapene til variablene i datamaterialet (Halvorsen, 2003). Denne utredningen har lagt vekt på univariat, bivariat og multivariat dataanalyse. Dette fordi det er disse analysemetodene som fremstiller datamaterialet på best mulig måte på bakgrunn av problemstillingen.

4.6.1 Univariat analyse

Ved bruk av univariat analyse analyseres enkeltvariabler hver for seg. Analysen gjøres ved hjelp av frekvenstabeller, figurer og statistiske mål som modus, median, gjennomsnitt, variasjonsbredde og standardavvik. Man tar altså for seg en enkelt variabel og gjør en analyse av den. Hvilken statistisk analyse som er mest hensiktsmessig å gjennomføre avhenger av variabelens målenivå. Noen variabler egner seg godt presentert i en prosentfordelingstabell, mens andre presenteres best i frekvenstabeller eller i figurer. Ved å benytte en frekvensfordeling får man en oversikt over hvor mange som har svart på de ulike svaralternativene. Dette egner seg for eksempel på variabler på nominal- eller ordinalnivå som har få verdier (Johannessen, 2004).

Når man tar i bruk spørreundersøkelser for å samle inn data får man vanligvis mange spørsmål og svar. Det kan da være nyttig å forenkle dataene ved å benytte univariate analyser. I statistiske analyser er modus et mål på den variabelen som har flest observasjoner, altså det svaret som har oppstått hyppigst. Median er det statistiske målet som beskriver sentraltendensen i resultatet. Her spres alle svarene i stigende rekkefølge, og median vil da være det svaret som befinner seg i midten. Svaret representerer sentraltendensen da halvparten av enhetene skårer lavere enn verdien, og halvparten skårer høyere. For at man skal kunne benytte median som et analysemaal kreves det at variablene som undersøkes er på ordinal-, intervall- eller forholdstallsnivå (Johannessen, 2004).

Gjennomsnitt er et mål som også viser det typiske svaret i resultatene. I hvor stor grad gjennomsnittet faktisk viser det typiske, avhenger av den samlede fordelingen. Det kan være noen variabler som vil ha nøyaktig samme verdi som gjennomsnittet, mens andre vil ha verdier som er over eller under gjennomsnittet. Varians er et mål som forteller hvordan observasjonsverdiene er spredt rundt de sentrale målene. Ved å ta kvadratroten av variansen får man standardavviket, og dette kalles forventet avvik fra gjennomsnittet. Dette målet vil være nyttig dersom man ønsker å sammenligne ulike svargrupper. Variasjonsbredde er også et mål som sier noe om spredningen i variabelen. Målet beregnes som differansen mellom den høyeste og laveste verdien i fordelingen (Johannessen, 2004).

I denne oppgaven er det benyttet en frekvensfordelingstabell for å få en oversikt over hvor mange som har svart på de ulike svaralternativene. Det er også benyttet mål som modus og

median for å presentere dataene på en oversiktlig måte til leseren. Frekvensfordelingen er vist i prosent, noe som gjør det lettere å sammenligne resultatene siden de uttrykkes i en relativ størrelse. Det er også inkludert variasjonsbredde som mål på variasjonen for å si noe om variasjonen i variabelen (Johannessen, 2004).

4.6.2 Bivariat analyse

Dersom man ønsker å gjøre en fremstilling av data utover det beskrivende planet kan man foreta en bivariat analyse. Man tar da analysen et skritt videre og sier noe om relasjonen mellom to variabler. I forskning er man ofte ute etter å undersøke sammenhenger om hvorvidt et fenomen kan forklares av et annet. Det kan da sies at det er en årsakssammenheng. Dersom det identifiseres en retning på sammenhengen, kan det skilles mellom avhengig og uavhengig variabel. Man sier da at verdien på den avhengige variabelen er betinget av hvilken verdi den uavhengige variabelen har. Som en tommelfingerregel kan det sies at den avhengige kommer etter den uavhengige variabelen i tid. Et eksempel på dette kan være at hvilken karakter man får til eksamen er avhengig av hvor mye tid man har brukt på å lese pensum (Johannessen, 2004).

Som ved univariate analyser avhenger fremgangsmåten også her av variabelens målenivå. En måte å foreta en bivariat analyse på, er å utføre en lineær regresjon som estimerer effekten én forklaringsvariabel har på den avhengige variabelen. Lineær regresjon vil presenteres nærmere under multivariat analyse. En annen måte er å benytte krysstabeller. En slik tabell vil vise hvordan observasjonene fordeler seg på kombinasjoner av verdier til de to variablene som undersøkes. Dette gir mulighet til å sammenligne hvordan respondentene har svart på ett spørsmål i forhold til hva de har svart på et annet. Man får da en litt mer avansert analyse som gir mer informasjon, og gjør at man kan trekke flere konklusjoner (Johannessen, 2004).

I krysstabeller kan det brukes en kjikvadrat-test for å undersøke om det resultatet som viser en sammenheng mellom to variabler er tilfeldig eller ikke. Man former da en nullhypotese om at de to variablene er uavhengige. Dersom nullhypotesen forkastes kan man si at det er en statistisk sammenheng mellom variablene i tabellen. Testobservatoren for kjikvadrat er gitt ved: $Q = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^k \frac{(X_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$, hvor X_{ij} er de observasjonene som er observert i undersøkelsen, og E_{ij} er de forventede verdiene en skulle finne dersom variablene er

uavhengige. Observatoren er kjikvadratfordelt med $(1-r)(1-k)$ frihetsgrader, hvor r er verdier på variabel 1 og k er antall verdier på variabel 2. Det velges så et signifikansnivå som er det laveste akseptable nivået man kan godta feil på. Ved hjelp av dette kan vi komme frem til en kritisk verdi. Dersom verdien av Q er større enn kritisk verdi forkastes nullhypotesen og man har en statistisk sammenheng. Dette kalles for hypotesetesting, og vil bli presentert nærmere under lineær regresjon. Testen vil ikke fungere på noen av tabellene i oppgaven da den forutsetter at hver celle har en verdi på minst 5. Kjikvadrat-verdiene i analysen er derfor ikke kommentert, men krysstabeller kan likevel være nyttige for å se på sammenhenger, selv om de ikke er statistisk bevist (Halvorsen, 2003). Både krysstabeller og kjikvadrat-verdier er funnet ved hjelp av dataprogrammet Qualtrics.

4.6.3 Multivariat analyse

Regresjonsanalyse er kanskje det mest brukte analyseverktøyet for å si noe om forholdet mellom variabler. Regresjonsanalyse brukes blant annet til å estimere gjennomsnittsverdien til den avhengige variabelen y , på bakgrunn av den kjente verdien av én eller flere uavhengige forklaringsvariabler (Dillon & Goldstein, 1984). Multivariat analyse refererer til tilfellet hvor mer enn én forklaringsvariabel er inkludert i regresjonen. Regresjonen estimerer da effekten av én x -variabel på y , i tillegg til å kontrollere for effekten av andre x -variabler. Å kontrollere for andre x -variabler går ut på at man prøver å rendyrke effekten de uavhengige variablene har på den avhengige variabelen. Det kan da lettere skilles mellom hvilke effekter som faktisk er med på å forklare variasjonen i y (Eikemo & Clausen, 2007).

4.6.3.1 Lineær regresjon

Når man foretar en lineær regresjon ønsker man å undersøke om det er lineære sammenhenger mellom to eller flere variabler. De observasjonene man finner i forbindelse med datainnsamlingen kan ha en stigende eller fallende trend som gir systematiske endringer i tallmaterialet. Det typiske utgangspunktet er at man har to variabler, x og y , som helt eller delvis er gitt av en kjent funksjon, $y = f(x)$. Det lineære tilfellet er gitt ved $y = \alpha + \beta x + e$. Her er altså grafen til y en rett linje hvor y kalles den avhengige variabelen, α er konstantleddet, β er stigningstallet og x er en tilfeldig uavhengig variabel kalt forklaringsvariabel. e står for error og har en forventning lik null og konstant varians. Man ønsker å konstruere regresjonen slik at kvadratsummen av feilene blir minst mulig. Gjennom estimering av de ukjente

parameterne, α og β , fremkommer den rette linjen som har minst totalt kvadratisk avvik til observasjonene, dette er regresjonslinjen. Variansen til feilleddet, e , er et mål på hvor mye de ulike observasjonene avviker fra denne linjen (Ubøe, 2008).

Forutsetninger for lineær regresjon

For at resultatene fra den lineære regresjonen skal være pålitelige er det noen forutsetninger som må ligge til grunn. Benyttes en lineær regresjon, antas det at sammenhengen mellom x -variablene og y er lineær. Modellen må også være korrekt spesifisert, noe som betyr at alle relevante x -variabler må være tatt med og alle irrelevante variabler eliminert. Alle x -variablene må oppfattes som uten målefeil. Man antar også at modellen er additiv, det vil si at det ikke er samspill mellom x -variablene. Dette er forutsetninger som er vanskelig å teste om er oppfylt. I tillegg må fire forutsetninger om restleddet være oppfylt, og en om sammenhengen mellom x -variablene i den multiple regresjonen. Disse kan testes for ved hjelp av ulike analytiske verktøy. Forutsetningene er som følger (Ringdal, 2007):

1. Residualene har et gjennomsnitt på 0 i populasjon
2. Residualene har lik varians for alle x , homoskedastisitet
3. Residualene er ukorrelerte med hverandre og med x -variablene
4. Residualene er normalfordelte
5. x -variablene må ikke være perfekt korrelert, verken parvis eller gruppevis

4.6.3.2 Statistiske tester

Dummyvariabel

En dummyvariabel er nyttig dersom man ønsker å ta i bruk kvalitativ informasjon i regresjonsanalyser (Wooldridge, 2009). Dette kan være variabler som kjønn, utdanning eller bosted. Dummyvariabler har to verdier, 0 og 1. Kategorien menn kan gis verdien 1 og kvinner verdien 0. Slik sammenlignes kategorien menn med kvinner (Eikemo & Clausen, 2007). Dersom en dummyvariabel inkluderes, gir den et skift i konstantleddet, men den vil ikke ha noen effekt på stigningstallet til regresjonslinjen (Wooldridge, 2009). Det vil ikke være nødvendig å inkludere en dummyvariabel for både menn og kvinner, siden de beskriver den samme forskjellen mellom kjønnene (Eikemo & Clausen, 2007). I noen tilfeller kan de variablene som undersøkes deles i mange ulike kategorier. For eksempel kan et år bli delt inn i kvartaler for å kontrollere for sesongvariasjoner. Man inkluderer da en dummyvariabel for

alle kvartal utenom en, som blir referansekategorien. En referansekategori er den kategorien de inkluderte dummyvariablene sjekkes for forskjeller mot (Wooldridge, 2009).

Forklaringskraften

Residualer måler feilene som gjøres når man bruker regresjonslinjen i forhold til om man bruker de observerte feilene. Den totale størrelsen av feil måles gjennom Sum Squared Errors (SSE) og den totale variasjonen i den avhengige variabelen måles gjennom Sum Square Total (SST). Man har ved hjelp av disse mulighet til å beregne forklaringskraften til regresjonsmodellen med formelen: $R^2 = 1 - SSE/SST$. Målet sier noe om hvor mye den uavhengige variabelen, x , forklarer av variasjon i den avhengige variabelen, y (Ubøe, 2008). R^2 går fra verdien 0 til 1, og jo høyere verdien er, jo større er forklaringskraften (Eikemo & Clausen, 2007).

Hypotesetesting

I regresjonsmodellen, $y = \alpha + \beta x + e$, vil den uavhengige forklaringsvariabelen ha påvirkning på den avhengige variabelen dersom $\beta \neq 0$. For å avklare den reelle effekten til forklaringsvariabelen kan man gjennomføre en hypotesetest. Testen kan formuleres slik:

H_0 : Forklaringsvariabelen har ingen betydning, $\beta = 0$

H_A : Forklaringsvariabelen har betydning, $\beta \neq 0$

Dersom testen forkaster nullhypotesen, H_0 , kan man konkludere med at β med en gitt sannsynlighet er ulik null. Den inkluderte forklaringsvariabelen har derfor reell betydning for den avhengige variabelen. Sannsynligheten for at forskeren forkaster nullhypotesen når den er korrekt kaller man signifikansnivået til testen (Ubøe, 2008). Signifikansnivået presiserer hvor stor testverdien må være før nullhypotesen forkastes, denne settes vanligvis til 5% (Ringdal, 2007). Forkastningsgrensen, kjent som kritisk verdi, finnes ved at man først definerer antall frihetsgrader og deretter slår opp i en fordelingstabell. Dersom testverdien er høyere enn kritisk verdi forkaster man H_0 , og kan da med 95% sikkerhet si at forklaringsvariabelen er ulik 0 (Ubøe, 2008). En av de vanligste testene som benyttes til statistisk generalisering i en regresjonsanalyse er t-test (Ringdal, 2007).

T-test

T-testen er den mest benyttede testen for enkeltkoeffisienter i en regresjonsanalyse. Testobservatoren til t er t-fordelt i små utvalgt og normalfordelt i store utvalg. Testobservatoren finner man med formelen: $t = \frac{b}{s_b}$, hvor s_b er standardfeilen til b . Sannsynlighetsfordelingen til t forutsetter at H_0 er sann. Det vil si at jo større testobservatoren er i tallverdi, jo mer usannsynlig vil resultatet være, gitt at H_0 er sann. Ved å definere antall frihetsgrader kan man finne kritisk verdi ved å slå opp i en t-fordelingstabell. Antall frihetsgrader er gitt ved $n - K$, hvor n er utvalgsstørrelsen og K er antall koeffisienter i modellen. Dersom testobservatoren er større enn kritisk verdi forkaster man H_0 og påstår at koeffisienten har en påvirkning på den avhengige variabelen (Ringdal, 2007).

4.7 Reliabilitet og validitet

4.7.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som innhentes, og måten datainnsamlingen er gjort og bearbeidet på (Johannessen, 2004). Reliabilitet innebærer altså hvor pålitelig målingene er. For å finne ut om man har god reliabilitet i undersøkelsen kan man få en annen forsker til å gjøre den samme målingen som en selv har gjort. Alternativt kan man foreta måling på to ulike tidspunkter, eller spørre om det samme to ganger i samme intervju. Hvis en annen forsker gjør den samme målingen og kommer frem til tilnærmet identiske resultater er dette et tegn på at dataene er reliable (Halvorsen, 2003). Det vil alltid være tilfeller av tilfeldige feil i en måling, men jo mindre disse feilene er, jo mer reliabel er målingen. Forskeren må gjøre sitt beste for å minimere de tilfeldige feilene (Gripsrud m.fl., 2010). For å kunne trekke gyldige konklusjoner ut fra datamaterialet, er man avhengig av at målingene har en tilfredsstillende reliabilitet. For å oppnå dette må de ulike leddene i måleprosessen være fri for unøyaktigheter (Halvorsen, 2003).

Over halvparten av undersøkelsene i oppgaven ble utlevert i papirform og plottet inn manuelt i dataprogrammet. Dette kan føre til at det har oppstått noen feil i registrering av svarene. Svarene ble plottet inn kun en gang og det er derfor vanskelig å vite om det er oppstått menneskelige feil. Vi var så nøyaktige som mulig og tror derfor ikke at disse feilene vil ha påvirkning på resultatene.

4.7.2 Validitet

I tillegg til at dataene må være reliable må de også være valide. En høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Validitet handler om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle (Gripsrud m.fl., 2010). Grunnen til at det må argumenteres for samsvar mellom det man ønsker å måle og det man faktisk måler, er at forskeren beveger seg på to områder når han foretar undersøkelsen. Når han arbeider med problemstillingen og tolker resultatene arbeider han ut i fra teori, mens når han samler inn og behandler data arbeider han ut fra empiri. Her må det være samsvar mellom bruken av de samme begrepene på begge områdene. Dersom dette er tilfellet kan man si at målingene er gyldige, og at de er valide. Denne validiteten kan ikke måles direkte, det må derfor argumenteres for og brukes skjønn, samt kritikk, i spørsmålet om validitet (Halvorsen, 2003).

Validitet kan deles inn i tre ulike typer. Innholdsvaliditet går ut på at man bruker en målemetode som dekker hele det teoretiske begrepets domene, at ikke noe vesentlig er ekskludert. Begrepsvaliditet gjelder at de ulike teoretiske begrepene som benyttes er godt nok operasjonalisert til å måle det man skal måle, at de er forstått på riktig måte av de som svarer. Overflatevaliditet innebærer hva målene ser ut til å måle subjektivt. Med det mener man at målingene er gjort slik at alle kan være enige om at de er utført på en god måte, og at man faktisk måler det man ønsker å måle (Gripsrud m.fl., 2010).

Det skilles også mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet går på den kausale fortolkningen, altså om den innsamlede dataen gir et godt bilde av virkeligheten. Ved høy intern validitet vil årsak-virkningsforholdene være holdbare. Ekstern validitet omhandler generaliserbarhet, og om undersøkelsen er gyldig også utenfor den konteksten den har oppstått i (Halvorsen, 2003). Er oppgavens funn om prestasjonslønn og motivasjon i frisørbransjen også relevant i andre bransjer som benytter seg av provisjonslønn? Og er det slik at man kan si at funnene gjelder for alle frisører i hele Norge, selv om undersøkelsen kun tar for seg frisører i Bergen?

I oppgaven er det benyttet enkelte faguttrykk som er vanskelig å forstå, og dette kan i noen tilfeller redusere den interne validiteten. Det kan også være at respondentene tolker ord og spørsmål ulikt, noe som kan påvirke svarene som oppgis. Det vil være vanskelig å undersøke direkte om dette har vært tilfelle i denne oppgaven. For å kunne generalisere resultatene må

man sikre ekstern validitet. Noen av regresjonene i oppgaven er heteroskedastiske, noe som gjør det vanskelig å generalisere respondentene til å gjelde alle frisørene i Norge. Selv om resultatene ikke med sikkerhet kan generaliseres, vil funnene være interessante og nyttige for populasjonen. I tillegg vil det være noe problematisk å påstå at funnene er gyldige for andre med provisjonslønn utenfor frisørbransjen. Det er likevel rimelig å anta at svarene som fremkommer vil i stor grad samsvare med virkeligheten.

5. PRESENTASJON AV DATA

I denne delen presenteres de funnene som kom frem av spørreundersøkelsen. Den starter med en deskriptiv presentasjon av datasettet. Det spørreskjemaet som ble delt ut i forbindelse med denne oppgaven finnes i vedlegg 1. Både krysstabeller og lineære regresjoner er brukt som verktøy når det presenteres ulike sammenhenger mellom spørsmål og påstander. Disse vil være utgangspunktet for diskusjonen av resultatene i del 6.

5.1 Utvalg

Utvalget er begrenset til å omhandle frisører i Bergen. Utredningen startet med å utforme en web-basert spørreundersøkelse som ble sendt ut per e-post. Den ble sendt til 6 daglige ledere i ulike salonger som sendte den videre til sine ansatte, og dette skulle til sammen utgjøre ca. 90 ansatte. Av disse kom det inn 27 svar, noe som gir en svarprosent på 30,0% dersom det forutsettes at alle har mottatt e-posten. Resten av spørreskjemaene ble levert ut i papirform i andre salonger, og det ble utlevert 109 undersøkelser. Slik oppstod det personlig kontakt med de daglige lederne, og det ble avtalt at de skulle delta i undersøkelsen. 56 respondenter svarte, noe som utgjør en svarprosent på 51,4%. Til sammen kom det inn 83 svar og dette utgjør en total svarprosent på 41,7% på spørreundersøkelsen. Det er derimot ikke alle spørsmålene i hvert spørreskjema som er blitt besvart av alle. Antall respondenter per spørsmål vil derfor variere noe.

Populasjonen er alle frisører i Norge, mens utvalget består av frisører i Bergen. Det er rimelig å anta at det ikke foreligger store geografiske forskjeller mellom frisører i Norge, noe som gjør at utvalget er representativt for populasjonen. I følge Halvorsen (2003) vil ikke feilmarginen reduseres vesentlig når utvalgets størrelse går ut over 150-200 enheter, og man kan derfor anta at en utvalgsstørrelse på 199 enheter er tilstrekkelig.

5.1.1 Bortfall

Undersøkelsene som ble levert direkte i salongen har en større svarprosent enn de som ble sendt per e-post. Dette kan komme av at ved personlig henvendelse føler de daglige lederne større forpliktelse til å gjennomføre undersøkelsen. Det er heller ikke sikkert at alle som skulle besvare den web-baserte undersøkelsen mottok e-posten. Deltakerne fikk i første

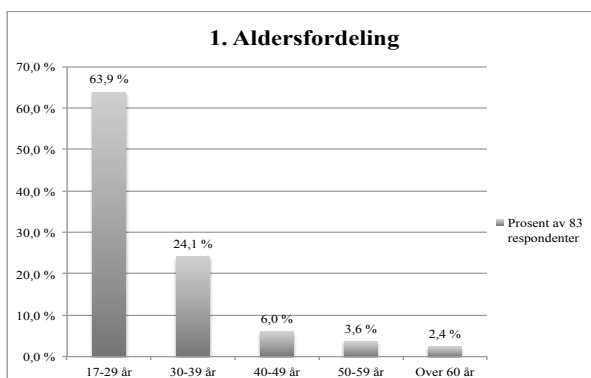
omgang 14 dager på å svare. Etter 14 dager ble det sendt ut en puring på e-post, samt samlet inn ferdig utfylte spørreskjema i salongene. Videre ble deltakerne som ikke hadde svart gitt ytterligere en uke på å svare før undersøkelsen ble avsluttet. Undersøkelsen ble avsluttet på dette tidspunktet for å få tilstrekkelig med tid til å utføre analysen, i tillegg til at en tilfredsstillende svarprosent var oppnådd.

Oppgaven vil ta utgangspunkt i den totale svarprosenten på 41,7 %. Ideelt sett er det ønskelig med en høyere andel, men på grunn av begrenset med tid og ressurser er den tilfredsstillende. Det finnes flere grunner til at det ikke er oppnådd full svarprosent eller at noen spørsmål står ubesvart. Det ble informert om at enkelte respondenter var på ferie eller sykemeldt, og det kan være at folk ikke sjekker e-post jevnlig. Lønn kan være et sensitivt tema og kan være en grunn til at noen velger å ikke svare. På grunn av travle dager kan det i tillegg være at daglig leder har glemt å informere eller purre de ansatte om undersøkelsen. I og med at daglig leder selv leverte ut og samlet inn undersøkelsene, kan det være at noen respondenter ikke har svart helt ærlig, da de kan ha ønsket å fremstå som motiverte og fornøyde ovenfor daglig leder. Dette er feilkilder man må være bevisste på når analysen gjennomføres.

5.2 Forklaringsvariabler

Forklaringsvariablene som ble inkludert i spørreskjemaet skal nå presenteres. Dette gjøres for å få en oversikt over de respondenter som har deltatt i undersøkelsen.

5.2.1 Alder

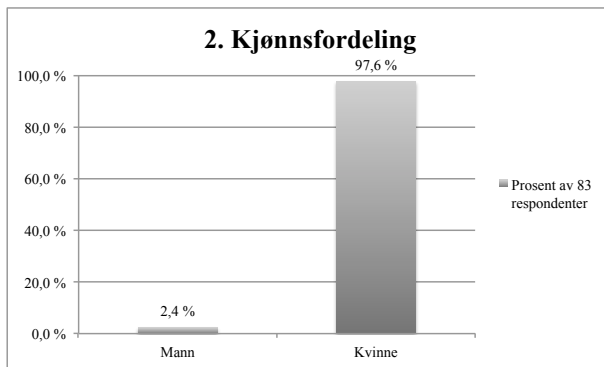


Figur 5.1: Aldersfordeling

Figuren over viser at av de 83 respondentene som har svart er 63,9% i aldersgruppen 17-29 år og 24,1% i aldersgruppen 30-39 år, noe som betyr at 88,0% er under 40 år. Det kommer også

frem at kun 6,0% er over 50 år, noe som tilsier at respondentene er relativt unge. Median og modus ligger begge på “17-29 år” og variasjonsbredden er 4. I praksis er det et velkjent fenomen at frisørbransjen ofte består av en ung yrkesgruppe. Resultatene i figur 5.1 er derfor som forventet.

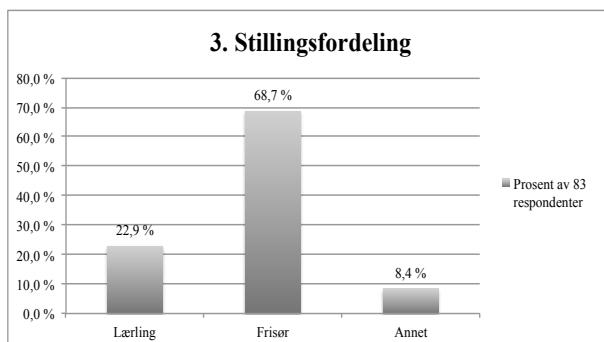
5.2.2 Kjønn



Figur 5.2: Kjønnfordeling

Når det kommer til kjønnfordelingen mellom respondentene ser man et klart skille mellom antall menn og kvinner. 97,6 % er kvinner, noe som ikke kom som en stor overraskelse, da frisørbransjen lenge har vært et kvinnedominerende yrke. Både modus og median er “Kvinne”, og variasjonsbredden er 1. I følge Statistisk Sentralbyrå (SSB) var det kun 10% registrerte sysselsatte menn i yrket “Frisører mv.” i 2014 (Statistisk Sentralbyrå, 05.10.15). Utvalgsskjevheten i denne oppgaven gjør det vanskelig å kunne registrere kjønnsmessige forskjeller i analysen.

5.2.3 Stilling

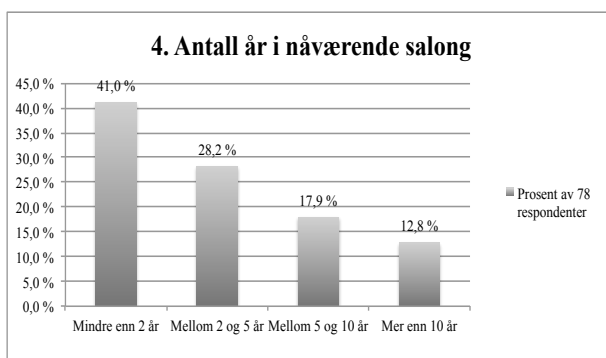


Figur 5.3: Stillingsfordeling

Videre ble det kartlagt hvilken stilling respondentene har. Det var i utgangspunktet fire ulike kategorier, men i tabellen over er det kun presentert tre. Dette ble gjort ved å slå sammen

kategoriene “Frisør” og “Senior Frisør”, da kun 4 av 83 respondenter hadde krysset av for “Senior Frisør”. Kategorien ble sett på som unyttig siden det kun er antall år i bransjen som er forskjellen mellom stillingsbeskrivelsene. Sammenslåingen vil av den grunn ikke utgjøre noen forskjell i analysen. Resultatene viser at det er 22,9% som er lærlinger og 68,7% som er frisører. De resterende 8,4% befinner seg under kategorien “Annet”, som blant annet kan bestå av daglige ledere og/eller eiere av salongen. Median i fordelingen ligger på kategorien “Frisør”, det gjør også modus. Variasjonsbredden er 2.

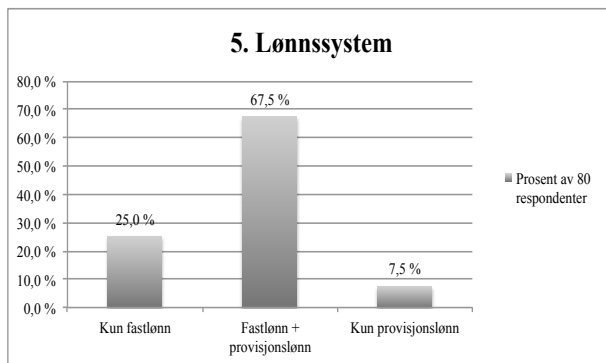
5.2.4 Antall år i nåværende salong



Figur 5.4: Antall år i nåværende salong

Oppgaven undersøkte også hvor lenge respondentene har arbeidet i nåværende salong. Informasjonen sier noe om frisørenes erfaring med dagens lønnsordningen. Det ble stilt et åpent spørsmål hvor de selv kunne skrive inn antall år. Videre ble antall år gruppert inn i fire ulike intervaller som vises i figuren over. Dette ble gjort fordi det ville være lettere å bearbeide og tolke slik type data, da svarene var spredt over et langt tidsperspektiv. De åpne svarene finnes i vedlegg 2. Figuren viser at 41,0% av respondentene har jobbet i nåværende salong i mindre enn 2 år. 46,1% har arbeidet i salongen mellom 2 og 10 år, og kun 12,8% har vært i salongen i mer enn 10 år. Median har jobbet mellom 2 og 5 år, og modus ligger på mindre enn 2 år. Variasjonsbredden er 3.

5.2.5 Lønnssystem



Figur 5.5: Lønnssystem

For å besvare problemstillingen var det nødvendig å kartlegge respondentenes lønnsystemer. Det ble derfor stilte et spørsmål med tre svaralternativer hvor de kunne krysse av for om de har fastlønn, provisjonslønn eller en kombinasjon av disse. Resultatene i figuren over viser at av de 80 respondentene som har svart er det 25,0% som har kun fastlønn, 7,5% som har kun provisjonslønn, og 67,5% som har en kombinasjon av disse. Median ligger på “fastlønn + provisjonslønn” og det samme gjelder for modus. Variasjonsbredden er her på 2. I krysstabell 5.1 nedenfor vises sammenhengen mellom stilling og type lønnsystem. Dette for å se om stilling ser ut til å ha noen sammenheng med hvilket lønnsystem som benyttes.

		3. Hvilken stilling har du?			
		Lærling	Frisør	Annet	Antall respondenter
5. Hvilket type lønnsystem har du?	Kun fastlønn	63,2 %	9,1 %	50,0 %	20
	Fastlønn + provisjonslønn	36,8 %	80,0 %	50,0 %	54
	Kun provisjonslønn	0,0 %	10,9 %	0,0 %	6
	Antall respondenter	19	55	6	80

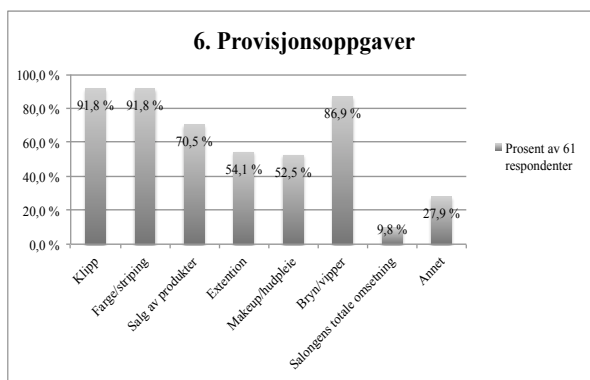
Tabell 5.1: Stilling og lønnsystem

Tabellen viser at 63,2% av de som oppgir at de har kun fastlønn er lærlinger. Det er normalt at lærlinger får fast lønn under lærlingetiden, da de fortsatt er under opplæring. Et sterkt flertall av frisørene har et lønnsystem som består av både fastlønn og provisjonslønn. Derimot er det ingen lærlinger og kun 10,9% av frisørene som har kun provisjonslønn.

For å få en bedre forståelse for hvordan lønnsystemene er bygd opp, var spørsmål 7 et åpent spørsmål hvor respondentene med egne ord kunne beskrive hvordan lønnen deres beregnes.

Disse resultatene finnes i vedlegg 3. Basert på svarene kom det frem at det opereres med mange forskjellige måter å beregne lønn på i frisørbransjen. Det er likevel klare tendenser til at når fastlønn og provisjonslønn kombineres, gjøres dette ved at arbeidstakerne mottar en fast timelønn i tillegg til å få provisjon på egen inntjening. Provisjonen beregnes gjerne som en gitt prosent av det den ansatte tar inn over en satt provisjonsgrense.

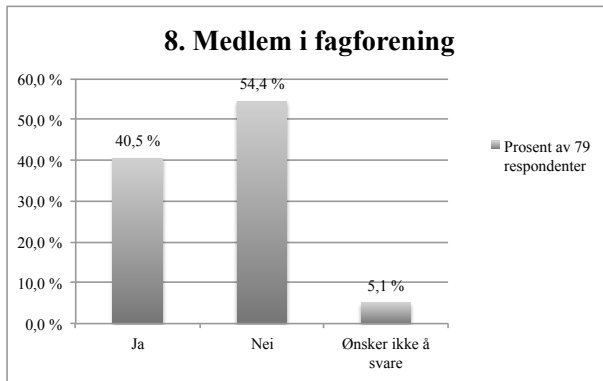
Det var også interessant å se på hvilke arbeidsoppgaver som inngår i provisjonsberegningen. Svarene er vist i figuren under, og respondentene hadde her mulighet til å krysse av på flere alternativer. Figuren viser at provisjonen ofte beregnes ut fra flere ulike arbeidsoppgaver. De vanligste oppgavene er klipp, farge/stripping, bryn og vipper. Et fåtall har krysset av for at salongens totale omsetning inngår i provisjonsberegningen, noe som tyder på at provisjon som regel er basert på individuell inntjening.



Figur 5.6: Provisjonsoppgaver

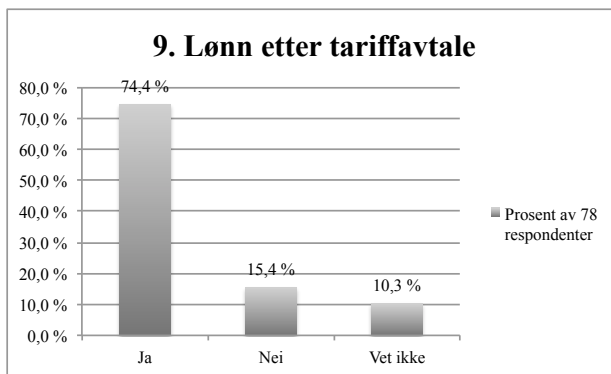
5.2.6 Fagforening

Da vi i startfasen av oppgaven leste om frisøryrket fikk vi inntrykk av at det er relativt få frisører som er fagorganisert. I følge fagbladet “Frisøren” var det 2415 medlemmer i 2014, hvor 2075 av disse var yrkesaktive frisører eller lærlinger. Tall fra SSB viste at det i samme år var 18 670 registrerte sysselsatte under tittelen “Frisører mv.” (Statistisk Sentralbyrå, 05.10.15). Ut i fra dette utgjorde de fagorganiserte bare 11,1% av alle frisører i Norge. Dette var interessant, og det ble derfor inkludert spørsmål om det i undersøkelsen for å finne ut hvor mange av respondentene som var medlem i fagforeningen. Det ble også lagt til et svaralternativ for de som syntes dette var sensitiv informasjon.



Figur 5.7: Medlem i fagforening

Resultatene viser noe annet enn det statistikken skulle tilsi. Det kommer frem at 40,5% av respondentene er medlem i fagforeningen, mens 54,4% ikke er medlemmer. Det er altså en relativ jevn fordeling. Både modus og median ligger på kategorien “Nei” og variasjonsbredden er 2.



Figur 5.8: Lønn etter tariff

Siden en av de største fordelene med å være fagorganisert er muligheten til å sikre et minstebeløp på timelønn, var det ønskelig å se hvor mange av respondentene som får lønn etter tariffavtale. Figuren over viser at dette gjelder 74,4% av respondentene. Median og modus er det samme og ligger på kategorien “Ja”. Variasjonsbredden er på 2. Dette indikerer at det er flere enn de som er fagorganiserte som får tariffbasert grunnlønn. Dette kommer tydeligere frem i tabellen under, hvor forholdet mellom de som er medlem i fagforening og de som har tarifflønn vises.

		9. Fastsettes lønnen etter en tariffavtale?			
		Ja	Nei	Vet ikke	Antall respondenter
8. Er du medlem i fagforening?	Ja	36.2%	33.3%	75.0%	31
	Nei	60.3%	66.7%	0.0%	43
	Jeg ønsker ikke å svare	3.5%	0.0%	25.0%	4
	Antall respondenter	58	12	8	78

Tabell 5.2: Fagforening og tarifflønn

Tabellen viser at 60,3% av de som får lønn etter tariffavtale ikke er medlem i fagforeningen. En stor andel av de uorganiserte får lønn etter tariff, og av de som ikke får lønn etter tariff er det 33,3% som er fagorganiserte. Hovedregelen er at 10% av de ansatte i bedriften må være fagorganisert for at kravet om tarifflønn skal tre i kraft. Er det under 10% som er medlemmer vil fordelene ikke gjelde for noen i salongen. Dersom bedriften består av færre enn 25 ansatte gjelder ikke denne hovedregelen (Bodding, 2012). Noen av respondentene jobber i bedrifter med mindre enn 25 ansatte, og vil derfor ha muligheten til å kreve tarifflønn uavhengig av antall medlemmer.

5.2 Holdningsvariabler

I utarbeidelsen av spørreskjemaet ble det inkludert diverse påstander for å skaffe kunnskap om respondentenes holdninger. Respondentene fikk mulighet til å rangere påstandene etter hvor enige eller uenige de var. Holdningsvariablene hjelper til med å tydeliggjøre den effekten prestasjonslønn har på motivasjonen til de ansatte.

Holdningsvariablene ble delt inn i tre kategorier. Den første tok for seg respondentenes holdninger til måling av lønn, den andre deres holdninger til multitasking og vridningseffekter, og den siste omfattet motivasjon. Som nevnt tidligere ble det benyttet seks ulike svaralternativer. I de statistiske analysene er svaralternativene gitt verdiene 1-6 for å kunne foreta en utregning. Verdien 1 representerer da “Helt uenig”, 5 representerer “Helt enig” og “Vet ikke” ble gitt verdien 6. Antall respondenter som har svart på de ulike påstandene har variert. I tabellene under er antall svar oppgitt i kolonnen “Total respons”. Utregningene er basert på disse, det er altså sett bort i fra de som ikke har svart på påstanden.

5.2.1 Prestasjonslønn

Det ble stilt 10 påstander om prestasjonslønn hvor formålet var å kartlegge hvordan respondentene opplever at prestasjonen deres måles. Nedenfor er det satt sammen tabeller som inneholder opp til fire påstander om respondentenes holdninger.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
10.1 Jeg kan lett påvirke egen lønn	10,1 %	6,3 %	15,2 %	27,8 %	40,5 %	0,0 %	79

Tabell 5.3: Egen påvirkning

I tabellen over vises svarfordelingen på påstand 10.1. Av denne ser man at det er 68,3% som svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig” i at de lett kan påvirke egen lønn. Det er 16,4% som er “helt uenig” eller “nokså uenig” i denne påstanden, og 15,2% sa seg “verken enig eller uenig”. Median svarte “nokså enig”, mens modus ligger på ”helt enig”. Ingen har svart “vet ikke” og derfor er variasjonsbredden 4.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
10.9 De ansattes innsats er den største driveren for salongens omsetning	0,0 %	0,0 %	5,2 %	29,9 %	63,6 %	1,3 %	77
10.5 Det er først og fremst andre faktorer enn min egen innsats som bestemmer hvor mye salongen selger for	16,9 %	23,4 %	31,2 %	9,1 %	11,7 %	7,8 %	75

Tabell 5.4: Innsats

I tabell 5.4 er påstandene 10.9 og 10.5 inkludert. Påstand 10.9 undersøkte om respondentene føler at deres innsats har betydning for salongens salgsomsetning. Som det kom frem i spørsmål 6, hvor de ansatte selv skulle beskrive sitt lønssystem, baseres provisjonen vanligvis på den ansattes inntjening. Påstanden ble stilt for å underbygge prinsipal-agent teorien som sier at det er agentens innsats som hovedsakelig skal påvirke lønnsberegningen.

Tabellen viser at 93,5% sa seg “helt enig” eller “nokså enig” i påstand 10.9 og ingen har sagt seg uenige. Både median og modus er “helt enig”, variasjonsbredden er 3, og det er klar enighet i at det er de ansattes innsats som er den største driveren for salongens omsetning. Påstand 10.5 fungerte som et kontrollspørsmål til påstand 10.9. Den stilte det samme spørsmålet, bare formulert på en annen måte. På påstand 10.5 var det 40,3% som svarte “helt uenig” eller “nokså uenig”. 20,8% sa seg “helt enig” eller “nokså enig” og 31,2% svarte

“verken enig eller uenig” på påstanden. Både median og modus er her på kategorien “verken enig eller uenig”, og variasjonsbredden er 5. Ut i fra tabellen viser resultatene lite samsvar mellom påstandene. Forskjellen kan ha oppstått fordi påstand 10.5 er noe vanskeligere formulert.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
10.2 Det er lett å forstå de faktorer som bestemmer min utbetalte lønn	0,0 %	5,3 %	17,3 %	14,7 %	57,3 %	5,3 %	75
10.10 Jeg er hver måned veldig usikker på hva jeg vil få i lønn	28,6 %	20,8 %	27,3 %	11,7 %	11,7 %	0,0 %	77

Tabell 5.5: Forståelse for lønnsutbetaling

Videre ble det stilt to påstander som omhandlet respondentenes forståelse av hvilke faktorer som bestemmer lønnen deres og dens usikkerhet. Når man benytter provisjonslønn inkluderer man en usikkerhet i de ansattes lønn, og de ansatte vil forholde seg ulikt til denne. Som det kom frem i spørsmål 6, hvor respondentene beskrev sitt lønssystem, får mange en stor andel av lønnen basert på provisjon. Dette kan føre til store variasjoner i lønn hver måned, og denne usikkerheten har en kostnad for den ansatte. I oppgaven ble det derfor undersøkt hvilken holdning respondentene har til dette og om de synes det er lett å forstå hvordan lønnen bestemmes.

På påstand 10.2 viser tabellen at 72,0% av respondentene er ”helt enig” eller “nokså enig” i at det er lett å forstå de faktorene som bestemmer den utbetalte lønnen. Spørsmål 7 viste hvilke faktorer dette gjelder. Det er 17,3% som sa seg “verken enig eller uenig” i påstanden, kun 5,3% som sa seg “nokså uenig” og ingen som er helt uenige. Median ligger på “helt enig” og det gjør også modus. Variasjonsbredden er 4. Påstand 10.10 går direkte på respondentenes usikkerhet til lønnsutbetalingen. Her svarte 49,4% at de er “helt uenig” eller “nokså uenig”, og 27,3% svarte at de er “verken enig eller uenig” i at de hver måned er usikker på hva de får i lønn. 23,4% svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig”. Her er median “verken enig eller uenig”, modus ligger på “helt uenig” og variasjonsbredden er 4.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
10.3 Informasjon om eget salg er lett tilgjengelig	0,0 %	1,3 %	3,9 %	19,5 %	74,0 %	1,3 %	77
10.7 Jeg føler jeg har fått tilstrekkelig med informasjon om hvordan min lønn beregnes	4,1 %	8,2 %	13,7 %	26,0 %	46,6 %	1,4 %	73

Tabell 5.6: Informasjon om lønnsberegning

Undersøkelsen tok også for seg respondentenes holdninger til informasjon om beregning av egen lønn. Påstand 10.3 prøvde å finne ut hvor lett tilgjengelig salgsinformasjon er. Dette fordi provisjonen bestemmes ut i fra frisørens salg, og det er en fordel at denne informasjon er lett tilgjengelig slik at frisørene selv kan forutse lønnen sin hver måned. I påstand 10.7 ble det undersøkt om respondentene følte at de var tilstrekkelig informert om lønnsberegningen.

Funnene i 10.3 viser at 93,5% av respondentene er “helt enig” eller “nokså enig” i at informasjon om eget salg er lett tilgjengelig. Ingen er “helt uenig” og kun 1,3% er “nokså uenig” i påstanden. Både median og modus ligger her på “helt enig” og variasjonsbredden er 4. Dette indikerer at et klart flertall av respondentene vet hvor de skal finne informasjon om eget salg, og at den er lett tilgjengelig.

72,6% svarte på påstand 10.7 at de er “helt enig” eller “nokså enig” i at de har fått tilstrekkelig informasjon om egen lønnsberegning. 13,7% svarte “verken enig eller uenig” på påstanden, og 12,3% sa seg “helt uenig” eller “nokså uenig”. Median ligger på svaralternativet “nokså enig” og modus på “helt enig”. Variasjonsbredden er her 5. Dette betyr at også her er flertallet enige i at de har fått tilstrekkelig med informasjon.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
10.4 Jeg er fornøyd med min lønnsordning	8,0 %	16,0 %	24,0 %	18,7 %	32,0 %	1,3 %	75
10.6 Jeg synes min lønn er konkurransedyktig	1,3 %	9,1 %	31,2 %	22,1 %	22,1 %	14,3 %	77

Tabell 5.7: Holdning til egen lønn

I påstand 10.4 og 10.6, vist i tabellen over, ble respondentenes holdninger til egen lønn kartlagt. Det ble undersøkt hvor fornøyd frisørene er med egen lønnsordning, og hvorvidt de synes lønnen er konkurransedyktig.

Av påstand 10.4 vises det at halvparten av respondentene, mer nøyaktig 50,7%, svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig” i at de er fornøyd med egen lønnsordning. 24,0% sa seg “verken enig eller uenig” og 24,0% svarte at de er “helt uenig” eller “nokså uenig” i påstanden. Median ligger på “nokså enig” og modus på “helt enig”. Resultatene i påstand 10.6 viser at 44,2% er enige i at deres lønn er konkurransedyktig. 31,2% sa seg “verken enig eller uenig”, 10,4% er “helt uenig” eller “nokså uenig” og 14,3% svarte “vet

ikke”. Svarene har en median på “nokså enig”, mens modus er på “verken enig eller uenig”. Variasjonsbredden er også her 5.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
10.8 Jeg vil foretrekke at provisjonslønnen baseres på salongens samlede omsetning, fremfor min individuelle inntjening	32,4 %	20,3 %	21,6 %	5,4 %	4,1 %	16,2 %	74

Tabell 5.8: Felles prestasjonsmål

Den siste påstanden som presenteres under temaet prestasjonslønn er hvordan de ansatte stiller seg til at provisjonslønnen skal baseres på salongens samlede omsetning. Resultatene som kommer frem i tabell 5.8 viser at 52,7% vil foretrekke individuelle prestasjonsmål. 21,6% svarte “verken enig eller uenig”, altså kan det tolkes som at de stiller seg nøytral til hvilket prestasjonsmål som brukes. Kun 9,5% sa seg “helt enig” eller “nokså enig” i påstanden. 16,2% svarte “vet ikke”, disse er altså usikre på hvilket mål de vil foretrekke. Median ligger på svaralternativet “nokså uenig”, modus ligger på “helt uenig” og variasjonsbredden er på 5. Dette viser at det er få som vil foretrekke et teambasert prestasjonsmål som salongens samlede omsetning.

5.2.2 Multitasking og vridningseffekter

I arbeidslivet er det vanlig at de ansatte har opptil flere arbeidsoppgaver de skal gjennomføre. Dette medfører et allokeringproblem. Gjennom påstandene i denne delen ble respondentenes holdninger til egne vridningseffekter undersøkt. Det ble stilt 6 ulike påstander om innsatsallokering, samarbeid og konkurranse for å undersøke holdninger til vridningseffekter, og om det forekommer noen form for strategisk tilpasning blant de ansatte.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
11.1 Provisjonen får meg til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i denne beregningen	1,4 %	2,8 %	29,6 %	29,6 %	23,9 %	12,7 %	71
11.2 Provisjonen får meg til å neglisjere de arbeidsoppgaver som ikke inngår i denne beregningen	22,5 %	16,9 %	31,0 %	9,9 %	2,8 %	16,9 %	71

Tabell 5.9: Vridningseffekter

I tabellen over finner man påstander om hvordan provisjon påvirker allokeringen av innsatsen til respondentene. I løpet av en arbeidsdag er det flere oppgaver som skal gjennomføres og det kreves en vurdering av innsatsnivå for å utføre disse. Fra spørsmål 7 kom det frem at det er flere oppgaver som inngår i frisørenes provisjonsberegning. Hvilke oppgaver som inngår er noe varierende for de ulike respondentene. Påstandene over viser hvorvidt respondentene selv mener at eget fokus vris over på de oppgavene som inngår i denne beregningen eller ikke.

Av påstand 11.1 kommer det frem at 53,2% av respondentene svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig” i at provisjonen får dem til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i beregningen. Hele 29,6% sa seg nøytral til påstanden, 4,2% sa seg uenige og 12,7% svarte at de ikke vet. Median er da på “nokså enig”, mens modus befinner seg på både “verken enig eller uenig” og “nokså enig”. Variasjonsbredden er på 5. Altså mener rundt halvparten at de fokuserer ekstra mye på de oppgavene som vil gi dem provisjonslønn.

Påstand 11.2 fungerte som et kontrollspørsmål til påstand 11.1, da den formulerte spørsmålet på en annen måte. Her lå fokuset på å undersøke om provisjonen fører til neglisjering av arbeidsoppgaver. Resultatene over viser at 39,4% av respondentene er “helt uenig” eller “nokså uenig” i at provisjon får dem til å neglisjere oppgaver som ikke inngår i lønnsberegningen. 31,0% svarte at de er “verken enig eller uenig” i påstanden og 12,7% svarte “helt enig” eller “nokså enig”. Median og modus ligger på “verken enig eller uenig”, og variasjonsbredden er på 5. At 39,4% sa seg uenige i at de neglisjerer oppgaver som ikke inngår i beregningen er noe motsigende fra resultatene i påstand 11.1, hvor de mener at de har ekstra fokus på oppgaver som inngår i beregningen. For at disse påstandene skulle samsvart med hverandre, burde en høyere andel enn 12,7% sagt seg enige. En grunn til forskjellen kan være at ordet neglisjere kanskje er fremmed for noen. Hele 16,9% svarte at de ikke vet om provisjon får dem til å neglisjere oppgaver som ikke inngår i beregningen.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
11.3 Jeg føler at provisjonslønnen reduserer kreativiteten min	42,5 %	16,4 %	17,8 %	9,6 %	2,7 %	11,0 %	73

Tabell 5.10: Kreativitet

Tabell 5.10 viser en påstand som undersøkte hvorvidt respondentene mener at provisjonslønnen reduserer kreativiteten deres. Påstanden ble inkludert fordi det i noen

tilfeller hender at provisjonslønn reduserer fokuset på kreative oppgaver, siden kreativitet ofte ikke fokuseres på i prestasjonsmålene. Av tabellen kommer det frem at 58,9% av respondentene er uenige i at provisjonslønn reduserer kreativitet. 17,8% sa at de verken er enige eller uenige i påstanden, 12,3% sa at de er “helt enig” eller “nokså enig” og 11% svarte “vet ikke”. Median har svart “nokså uenig”, modus ligger på “helt uenig”, og variasjonsbredden er på 5.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
11.4 Jeg føler at provisjonslønnen skaper samhold i salongen	16,7 %	5,6 %	45,8 %	12,5 %	4,2 %	15,3 %	72
11.5 Provisjonslønn skaper høyere konkurranse mellom de ansatte	5,6 %	8,3 %	23,6 %	31,9 %	20,8 %	9,7 %	72
11.6 Provisjonslønn gjør at jeg samarbeider mindre med mine kolleger	40,3 %	9,7 %	31,9 %	5,6 %	2,8 %	9,7 %	72

Tabell 5.11: Samarbeid

Videre så undersøkelsen på hvilke effekter respondentene følte at provisjonslønnen hadde på samhold, konkurranse og samarbeid mellom de ansatte i sin salong. Fra resultater tidligere i oppgaven kom det frem at frisørenes lønnsordning i stor grad er basert på individuell inntjening, og følgelig ville det være interessant å se om dette har noen effekt. Påstand 10.8 viste også at flertallet av respondentene ønsker en individuell prestasjonslønn.

Påstand 11.4 tok for seg om respondentene føler at provisjonslønnen skaper samhold i salongen. Her har 22,3% svart at de er “helt uenig” eller “nokså uenig” i påstanden. Hele 45,8% svarte at de er “verken enig eller uenig”, 16,7% sa seg enige og 15,3% svarte at de ikke vet. Både median og modus ligger på “verken enig eller uenig” og variasjonsbredden er på 5. Videre kommer det frem av tabellen over at 13,9% sa seg uenige i påstand 11.5 som spurte om provisjonslønn skaper høyere konkurranse mellom de ansatte. 23,6% svarte at de er “verken enig eller uenig” og 52,7% sa at de er enige i påstanden. Median og modus ligger begge på “nokså enig”, mens variasjonsbredden er 5. Halvparten er altså enige i at provisjonslønnen fremmer konkurranse mellom medarbeiderne i salongen.

Resultatene i påstand 11.6 viser at 50,0% svarte at de er “helt uenig” eller “nokså uenig” i at provisjonen fremmer samarbeid i salongen. 31,9% sa at de er “verken enig eller uenig” og 8,4% er enige. Median er midt mellom kategoriene “nokså uenig” og “verken enig eller

uenig”, mens modus befinner seg på “helt uenig”. Variasjonsbredden til påstanden er 5. Svarene i påstand 11.6 støtter med andre ord de resultatene som kom frem i 11.5.

5.2.3 Motivasjon

Siste tema omhandler motivasjon. Det presenteres nå resultater fra diverse påstander om motivasjon som fremkom av undersøkelsen.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
12.1 Jobben i seg selv er motiverende	1,3 %	0,0 %	16,0 %	32,0 %	50,7 %	0,0 %	75
12.2 Jobben min er spennende	1,3 %	0,0 %	7,9 %	30,3 %	60,5 %	0,0 %	76
12.3 Jobben jeg gjør er viktig og meningsfull	0,0 %	0,0 %	11,8 %	22,4 %	65,8 %	0,0 %	76
12.6 Jeg føler et stort ansvar i jobben min	0,0 %	0,0 %	15,8 %	26,3 %	57,0 %	0,0 %	76

Tabell 5.12: Motivasjonsfaktorer

I den første tabellen om motivasjon er det inkludert fire ulike påstander, som alle omhandler faktorer om jobben som kan påvirke de ansattes motivasjon. Ved å se på holdninger til disse faktorene kan man få en oversikt over hvilke motivasjonsfaktorer respondentene mener er til stede i jobben.

I alle fire påstandene sa flertallet seg “helt enig” eller “nokså enig”. Denne andelen er 82,7% for påstand 12.1 om jobben i seg selv er motiverende. Her var det i tillegg 16,0% som svarte “verken enig eller uenig” og kun 1,3% som sa seg “helt uenig”. Median og modus befinner seg på “helt enig” og variasjonsbredden er 4. De samme sentraltendensmålene gjelder for påstand 12.2 som undersøkte om jobben er spennende. Hele 90,8% svarte “helt enig” eller “nokså enig” på dette, og 1,3% svarte “helt uenig”.

På påstand 12.3 om respondentene føler at jobben er viktig og meningsfull var det ingen som svarte at de er uenige. 11,8% svarte “verken enig eller uenig”, og den resterende andelen på 88,2% svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig”. Her er både median og modus på svaralternativet “helt enig”. Variasjonsbredden er kun 2. På den siste påstanden i tabellen var det heller ingen som sa seg “helt uenig” eller “nokså uenig” i at de føler et stort ansvar i jobben. 83,3% sa seg enige, og 15,8% svarte at de er “verken enig eller uenig” i påstanden. Også her ligger både median og modus på “helt enig” og svarene har en variasjonsbredde på 2.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
12.4 Jobben jeg gjør er utfordrende og krevende	1,3 %	1,3 %	7,9 %	28,9 %	59,2 %	1,3 %	76
12.5 Jeg har stort utviklingspotensialet i jobben min	0,0 %	1,3 %	7,9 %	31,6 %	59,2 %	0,0 %	76

Tabell 5.13: Andre motivasjonsfaktorer

Tabellen over tar for seg noen flere motivasjonsfaktorer for å se hvordan respondentene forholder seg til disse. Påstandene ble besvart med en høy andel på “helt enig” og “nokså enig”. I påstand 12.4 var det 88,1% som stilte seg enige i påstanden om at jobben er utfordrende og krevende, og 1,3% har svart både “helt uenig”, “nokså uenig” og “vet ikke”. Påstand 12.5 spurte om de ansatte føler at de har et stort utviklingspotensial i jobben, og 90,8% svarte at de er enige i dette. 7,9% sa at de er “verken enig eller uenig” og 1,3% svarte “nokså uenig”. På begge påstandene ligger både median og modus på kategorien “helt enig”. Variasjonsbredden på 12.4 er 5, mens den på påstand 12.5 er 3.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
12.8 Lønn er en viktig faktor for min trivsel på arbeidsplassen	4,0 %	9,3 %	21,3 %	33,3 %	30,7 %	1,3 %	75
12.13 Motivasjonen min kunne vært bedre	18,9 %	17,6 %	21,6 %	32,4 %	9,5 %	0,0 %	74

Tabell 5.14: Trivsel og motivasjon

Tabell 5.14 tar for seg to påstander som går på trivsel og motivasjon. Påstand 12.8 spurte om respondentene synes lønn er en viktig faktor for å trives på arbeidsplassen. Her har 64,0% svart at de er “helt enig” eller “nokså enig” i påstanden. 21,3% svarte at de er “verken enig eller uenig”, og 13,3% er uenige. Både median og modus befinner seg her på “nokså enig”, mens variasjonsbredden er på 5. Den andre påstanden i tabellen, 12.13, undersøkte om respondentene selv synes at egen motivasjon kunne vært bedre. Svarene her varierte og 41,9% sa at de er enige i at motivasjonen kunne vært bedre, mens 36,5% svarte at de er uenige i det. 21,6% sa seg “verken enig eller uenig”. Median er her “verken enig eller uenig” og modus ligger på alternativet “nokså enig”. Variasjonsbredden er i dette tilfellet på 4.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
12.9 Jeg motiveres av ikke-pengemessig belønning, som ros/klapp på skulderen osv	2,7 %	4,0 %	26,7 %	30,7 %	36,0 %	0,0 %	75
12.10 Ros fra kolleger motiverer meg	0,0 %	0,0 %	1,3 %	24,0 %	74,7 %	0,0 %	75

Tabell 5.15: Ikke-pengemessig belønning

Oppgaven ønsket også å kartlegge betydningen av ikke-pengemessig belønning hos respondentene. Tabellen over inneholder to påstander om dette. Spørsmålene baseres på det samme, men ble stilt på en noe ulik måte. I påstand 12.9 om man motiveres av ikke-pengemessig belønning har 66,7% svart at de er enige. Kun 6,7% svarte “helt uenig” eller “nokså uenig”, og 26,7% svarte “verken enig eller uenig”. Median til påstanden ligger på “nokså enig”, modus på “helt enig” og variasjonsbredden er på 4. Dette indikerer at for mange har ikke-pengemessig belønning en positiv effekt på motivasjonen, mens for noen spiller dette liten rolle. Påstand 12.10 undersøkte i prinsippet det samme, men var litt kortere og enklere formulert. I denne påstanden ble rosen begrenset til å komme fra kolleger, og uttrykket ikke-pengemessig belønning ble utelatt. På påstanden om ros fra kolleger motiverer meg svarte 98,7% at de er “helt enig” eller “nokså enig” i det. Både median og modus er her på svaralternativet “helt enig”, og variasjonsbredden er på 3. Andelen som sa seg enig har her økt med 32,0% fra påstand 12.9. Det forsterker antakelsen om at ikke-pengemessig belønning bidrar til motivasjon blant de ansatte.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
12.7 Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats	3,9 %	15,8 %	25,0 %	18,4 %	35,5 %	1,3 %	76
12.11 En høyere fastlønn vil få meg til å yte høyere innsats	9,2 %	3,9 %	21,1 %	25,0 %	40,8 %	0,0 %	76

Tabell 5.16: Lønnsordningen

I tabell 5.16 er det tatt med to påstander som går på respondentenes motivasjon knyttet til lønnsordningen. I påstand 12.7 ble respondentene spurt om lønnsordningen motiverer dem til høyere innsats. 53,9% svarte at dette er de “helt enig” eller “nokså enig” i. 25,0% stilte seg nøytral, og 19,7% svarte “helt uenig” eller “nokså uenig”. Median er “nokså enig”, modus er på “helt enig” og variasjonsbredden er 5. Litt over halvparten mener altså at lønnsordningen motiverer til høyere innsats. Dette gjelder respondentene som tidligere i undersøkelsen har svart at de har kun fastlønn, en kombinasjon av fastlønn og provisjonslønn, og kun provisjonslønn. Påstand 12.11 omhandlet hvorvidt respondentene mener de vil yte høyere

innsats dersom fastlønnen øker. Her har 65,8% svart at de er enige i dette, mens 13,1% sa at de var “helt uenig” eller “nokså uenig”. 21,1% svarte “verken enig eller uenig” i påstanden. Også her er median “nokså enig” og modus “helt enig”, mens variasjonsbredden er 4. Over halvparten mener altså at dagens lønnsordning motiverer til høyere innsats, men også at en høyere fastlønn vil øke innsatsen. Det er også over 20,0% som stilte seg nøytral i begge påstandene.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke	Total respons
12.12 Provisjonslønn reduserer min indre motivasjon	37,5 %	19,4 %	20,8 %	5,6 %	6,9 %	9,7 %	72
12.14 Jeg ville jobbet like godt uten provisjon	20,3 %	9,5 %	23,0 %	12,2 %	23,0 %	12,2 %	74

Tabell 5.17: Indre motivasjon og provisjon

I den siste tabellen under motivasjon ble det inkludert to påstander. De tok for seg forholdet mellom indre motivasjon og provisjonslønn, som er en ytre motivasjonsfaktor. I påstand 12.12 ble respondentene spurt direkte om de mener provisjonslønn reduserer deres indre motivasjon. Resultatene viser at 56,9% er “helt uenig” eller “nokså uenig” i dette. 20,8% stilte seg nøytral til påstanden og 12,5% svarte “helt enig” eller “nokså enig”. Median er “nokså uenig”, modus er på “helt uenig” og variasjonsbredden er på 5. Litt over halvparten mener altså at provisjonslønnen ikke går på bekostning av deres indre motivasjon. Påstand 12.14 stilte spørsmål om respondentene mener de ville jobbet like godt uten provisjon. Her var svargivningen spredt. 35,2% svarte at de er enige, 29,8% sa seg “helt uenig” eller “nokså uenig” og 23,0% stilte seg nøytral til påstanden. Median svarte her at de er “verken enig eller uenig” og modus er på både “verken enig eller uenig” og “helt uenig”. Variasjonsbredden er på 5. Resultatet viser altså at det er delte meninger på om de ville jobbet like godt uten provisjon. Her er det ikke skilt mellom hvilket lønssystem respondentene har.

	Ja	Nei	Total respons
13. Er det utført tiltak for å øke din motivasjon?	69,7 %	30,3 %	76
14. Hvis ja, økte dette motivasjonen din til høyere innsats?	90,2 %	9,8 %	51

Tabell 5.18: Tiltak for å øke motivasjonen

Spørsmål 13 og 14 undersøkte om det er gjennomført noen tiltak for å øke de ansattes motivasjon, og hvorvidt dette faktisk motiverte dem. Hensikten med disse spørsmålene var å

se om det er vanlig at det gjennomføres ulike motivasjonstiltak i en bransje som frisørbransjen. Videre ga det mulighet til å se om resultatene av disse spørsmålene henger sammen med resultatene fra holdningspåstandene.

Tabellen over viser at det er 69,7% som svarte ja til at det er utført tiltak for å øke motivasjonen i deres salong. Videre er det 90,2% av de respondentene som har svart ja på dette spørsmålet, som mener at motivasjonstiltakene faktisk har økt deres innsats. Bare 9,8% svarte at de ikke opplevde at innsatsen bedret seg etter at tiltaket ble gjennomført. For begge påstandene er både median og modus på alternativet “Ja” og variasjonsbredden på 1. Tabellen over viser altså at dersom det utføres ulike motivasjonstiltak er det klare tendenser til at disse tiltakene faktisk fører til økt innsats i salongen.

5.2.4 Åpne spørsmål

Som en avslutning på spørreskjemaet ble det stilt to åpne spørsmål. Her skulle respondentene svare på hvilket lønssystem de ville foretrekke dersom de selv kunne velge, samt om de avslutningsvis hadde en kommentar til dagens lønnsordning. Disse svarene finnes i vedlegg 4 og 5.

15. Hvis du kunne velge, hvilket lønssystem ville du foretrekke?

Dette spørsmålet skulle som nevnt kartlegge hvilket lønssystem respondentene selv ønsket dersom de kunne velge. Samtidig har man i større grad mulighet til å fange opp respondentenes holdning til dagens lønssystem. Totalt var det 59 av 85 respondenter som valgte å svare på spørsmålet.

Svarene viste tendenser til at de fleste ønsker å benytte lønssystemet hvor de får både fastlønn og provisjonslønn. Det er dette systemet som er mest utbredt i frisørbransjen i dag. Derimot ønsker mange en høyere fastlønn, da de synes dagens fastlønn er for lav, og at den tilhørende provisjonslønnen fører til at frisører presser seg for hardt. Dermed føler mange at dagens lønssystem øker risikoen for stress og belastningsskader. Det er også noen av respondentene som ønsker å redusere dagens provisjonsgrense for å øke sannsynligheten for at de klarer å oppnå de målene som kreves. 70,5% av respondentene har svart at varesalg er noe som inngår i provisjonsberegningen, men av spørsmål 15 kom det frem at noen flere også

ønsker provisjon på dette. Det viste seg også at det er en del av respondentene som vil foretrekke en ren fastlønn dersom de kunne velge lønnsordning selv.

16. Avslutningsvis, har du noen kommentarer til dagens lønnsordning?

Spørsmål 16 åpnet for at respondentene kunne uttrykke en siste og egendefinert mening om dagens lønnsordning, dersom de føler den ikke har kommet godt nok frem tidligere i undersøkelsen. Dette ble ansett som en god avslutning, og en mulighet til å få viktig informasjon som kunne vært glemt å undersøke tidligere i spørreskjemaet. Det var 39 respondenter som valgte å besvare spørsmålet, som altså er under halvparten av det totale antallet av respondenter i undersøkelsen. Under dette spørsmålet var det veldig varierte meninger blant respondentene. Flere kommenterte at frisører tjener altfor dårlig med tanke på at de gjør en håndverksjobb. Mange ønsker en høyere fastlønn og provisjon, noe som støtter den responsen som kom frem under spørsmål 15. Noen skrev at de føler de jobber veldig mye og likevel får en ustabil og dårlig lønn. Enkelte skrev også at de er fornøyd med dagens lønnsordning, som igjen kom frem under resultatene i påstand 10.4.

5.3 Krysstabeller

Videre i analysen presenteres diverse krysstabeller for å undersøke flere funn i datamaterialet. I undersøkelsen var det liten spredning på forklaringsvariablene hos respondentene. 97,6% er kvinner, over 60,0% er i aldersgruppen 17-29 år og de fleste har et lønssystem som består av en fastlønn i tillegg til provisjon. Det er også slik at de fleste som har fastlønn er lærlinger, og disse har krav på en viss timelønn under lærlingetiden. Det er derfor ikke så mange relevante forklaringsvariabler som kan brukes til å skille mellom ulike grupper. I forhold til problemstillingen er det derimot nyttig å se på hvilken effekt ulike lønssystem har på svargivningen til holdningsvariabler. Krysstabellene er delt inn i samme kategorier som tidligere i analysen, altså prestasjonslønn, multitasking og vridningseffekter, og motivasjon.

5.3.1 Prestasjonslønn

Under temaet prestasjonslønn presenteres fire krysstabeller som alle inneholder en holdningsvariabel angående prestasjonslønn knyttet opp til en forklaringsvariabel.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
10.1 Jeg kan lett påvirke egen lønn	Helt uenig	35,00 %	1,89 %	0,00 %	8
	Nokså uenig	5,00 %	7,55 %	0,00 %	5
	Verken enig eller uenig	10,00 %	16,98 %	16,67 %	12
	Nokså enig	10,00 %	37,74 %	0,00 %	22
	Helt enig	40,00 %	35,85 %	83,33 %	32
	Vet ikke	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0
	Antall respondenter	20	53	6	79

Tabell 5.19: Type lønssystem og egen påvirkning

I den første tabellen som presenteres ble det satt sammen spørsmål om hvilket type lønssystem respondentene har, og hvor lett de føler de kan påvirke egen lønn. Disse ble satt sammen fordi det ville være nyttig å se om det er noen forskjell på de som har fastlønn, og de som har provisjon, i hvordan de mener de kan påvirke egen lønn.

Ut i fra tabellen over ser man at av de som har fastlønn er det 50,0% som svarte at de er enige i at de lett kan påvirke egen lønn. Det er 40,0% som svarte at de er “helt uenig” og “nokså uenig”. Av de respondentene som har kun prestasjonslønn er det 83,3% sa at de er “helt enig” i at de selv kan påvirke egen lønn. 16,7% svarte at de er “verken enig eller uenig” og ingen er uenige. Hvilke prestasjonsmål som faktisk benyttes ble kartlagt i spørsmål 8. Fra de respondentene som har en kombinasjon av fastlønn og provisjon var svargivningen noe mer variert. 73,6% er likevel “helt enig” eller “nokså enig” i påstanden, 17,0% sa seg “verken enig eller uenig” og 9,5% er uenige. Også her kommer det frem at de fleste er enige i at de selv kan påvirke lønnen, men av de med kun fastlønn er det i tillegg mange som er uenige i påstanden.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
10.4 Jeg er fornøyd med min lønnsordning	Helt uenig	0,0 %	11,5 %	0,0 %	6
	Nokså uenig	5,9 %	19,2 %	16,7 %	12
	Verken enig eller uenig	41,2 %	21,2 %	0,0 %	18
	Nokså enig	17,7 %	19,2 %	16,7 %	14
	Helt enig	35,3 %	26,9 %	66,7 %	24
	Vet ikke	0,0 %	1,9 %	0,0 %	1
	Antall respondenter	17	52	6	75

Tabell 5.20: Type lønssystem og tilfredshet med ordningen

Tabellen over tar for seg en ny påstand om måling av lønn knyttet opp mot hvilket lønssystem respondentene har. Disse ble satt sammen for å undersøke om det er forskjell på hvor fornøyd respondentene er med lønnsordningen avhengig av hvilket lønssystem de har.

Resultatene viser noe forskjell mellom lønssystemene. For respondentene med kun fastlønn er det 53,0% som er enige i at de er fornøyd med lønnsordningen. 41,2% svarte “verken enig eller uenig”, 5,9% er “nokså uenig” og ingen er “helt uenig”. Av de med kombinert fastlønn og provisjon er det 46,1% som svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig”, 21,2% stilte seg nøytrale og 30,7% svarte at de er uenige. For de med kun provisjonslønn er 83,4% “helt enig” eller “nokså enig” og 16,7% er “nokså uenig”. Av de som har kun provisjonslønn er flest enige i påstanden, og mange av de med kun fastlønn sier seg nøytrale. Resultatene viser at det er flest som er uenige i at de er fornøyd med lønnsordningen av de som har en kombinasjon av fastlønn og provisjon.

		9. Fastsettes lønnen etter en tariffavtale?			
		Ja	Nei	Vet ikke	Antall respondenter
10.4 Jeg er fornøyd med min lønnsordning	Helt uenig	8,93 %	0,00 %	12,50 %	6
	Nokså uenig	14,29 %	10,00 %	25,00 %	11
	Verken enig eller uenig	25,00 %	10,00 %	37,50 %	18
	Nokså enig	16,07 %	40,00 %	12,50 %	14
	Helt enig	33,93 %	40,00 %	12,50 %	24
	Vet ikke	1,79 %	0,00 %	0,00 %	1
	Antall respondenter	56	10	8	74

Tabell 5.21: Lønn etter tariff og fornøyd med lønnsordning

Tabell 5.21 tar videre for seg påstanden om respondentene er fornøyd med egen lønn, men nå i sammenheng med om lønnen fastsettes etter tariffavtale. Det ble her undersøkt om en tariffavtale har noen effekt på hvor fornøyd de ansatte er med sitt lønssystem. Fagforeningen bidrar til å sikre medlemmene en fastsatt minstelønn som er gitt på nasjonalt nivå. Av spørsmål 9 viste det seg at det var 41,0% av respondentene som svarte at de er medlem.

I tabellen kommer det frem at av de som får lønn etter tariffavtale er det 50,0% som svarte at de er fornøyd med lønnsordningen. 25,0% svarte at de er “verken enig eller uenig” og 23,2% svarte at de er “helt uenig” eller “nokså uenig”. Av de som ikke får fastsatt lønn etter tariff er det 80,0% som sa seg enige i påstanden, 10,0% stilte seg nøytral og 10,0% svarte “nokså uenig”. Det er også noen respondenter som ikke vet om lønnen deres fastsettes etter tariff. Av disse er det 25,0% som svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig”, 37,5% som svarte “verken enig eller uenig” og 37,5% som er uenige i at de er fornøyd med egen lønnsordning. Resultatene gir antydning til at de som har lønn etter tariffavtale er mindre fornøyd med egen lønn enn de som ikke har det. De respondentene som ikke vet om lønnen deres fastsettes etter

tariff eller ikke er de som er minst fornøyde, og dette forsterker påstanden om at informasjon om lønssystemet er viktig i et ansettelsesforhold.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
10.7 Jeg vil foretrekke at provisjonslønnen baseres på salongens samlede omsetning, fremfor min individuelle inntjening	Helt uenig	6,25 %	36,54 %	66,67 %	24
	Nokså uenig	0,00 %	26,92 %	16,67 %	15
	Verken enig eller uenig	31,25 %	19,23 %	16,67 %	16
	Nokså enig	6,25 %	5,77 %	0,00 %	4
	Helt enig	6,25 %	3,85 %	0,00 %	3
	Vet ikke	50,00 %	7,69 %	0,00 %	12
	Antall respondenter	16	52	6	74

Tabell 5.22: Type lønssystem og teambasert provisjon

Den siste tabellen som presenteres under temaet provisjonslønn fremkommer i tabell 5.22. Ut i fra denne kan man se om det var forskjell på hvilket lønssystem respondentene har, og hvordan de forholdt seg til påstanden. Respondentene som har kun fastlønn har ikke provisjon inkludert i lønnen og det vil av den grunn ikke være nødvendig å se på disse svarene. Av respondentene som har en kombinasjon av fastlønn og provisjon svarte 63,4% at de er “helt uenig” eller “nokså uenig” i at de heller vil ha teambasert provisjon. Kun 9,7% sa seg enige i påstanden og 19,2% svarte “verken enig eller uenig”. Fra de respondentene med kun provisjonslønn kom svarene enda tydeligere frem. Her svarte 83,4% at de er “helt uenig” eller “nokså uenig”, og 16,7% svarte “verken enig eller uenig”. De som kun har provisjonslønn er i stor grad uenige i påstanden, og over halvparten av de som har en kombinasjon er også uenige i at provisjonen bør være teambasert. Resultatene indikerer at uavhengig av lønssystem er respondentene enige om at individuell provisjon er å foretrekke.

5.3.2 Multitasking og vridningseffekter

Oppgaven har tidligere studert de påstandene som ble stilt til respondentene om temaet multitasking og vridningseffekter. Under kommer to krysstabeller som ser på forholdet mellom type lønssystem og to påstander som omhandler vridningseffekter og konkurranse blant de ansatte.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
11.1 Provisjonen får meg til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i denne beregningen	Helt uenig	0,0 %	2,0 %	0,0 %	1
	Nokså uenig	0,0 %	4,0 %	0,0 %	2
	Verken enig eller uenig	33,3 %	32,0 %	0,0 %	21
	Nokså enig	6,7 %	34,0 %	50,0 %	21
	Helt enig	20,0 %	22,0 %	50,0 %	17
	Vet ikke	40,0 %	6,0 %	0,0 %	9
	Antall respondenter	15	50	6	71

Tabell 5.23: Type lønssystem og vridningseffekter

Tabell 5.23 sammenligner respondentenes svargivning på type lønssystem, og hvorvidt de mener provisjonslønn får dem til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i beregningen. For de med fastlønn vil denne påstanden ikke være relevant, da de ikke har provisjon. Tabellen viser at av de som har kun provisjonslønn mener 100% av respondentene at provisjonen bidrar til at de fokuserer ekstra mye på prestasjonsmålene. Av de som har en kombinasjon av fastlønn og provisjon svarte 56,0% at de er enige i påstanden, 32,0% er “verken enig eller uenig” og 6,0% sa seg “helt uenig” eller “nokså uenig”. Svargivningen var noe annerledes når respondentene har en kombinasjon av fastlønn og provisjon enn når de har kun provisjon. De med kun provisjonslønn føler i større grad provisjonen bidrar til strategisk tilpasning.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
11.5 Provisjonslønn skaper høyere konkurranse mellom de ansatte	Helt uenig	0,00 %	8,00 %	0,00 %	4
	Nokså uenig	6,25 %	8,00 %	16,67 %	6
	Verken enig eller uenig	18,75 %	26,00 %	16,67 %	17
	Nokså enig	25,00 %	30,00 %	66,67 %	23
	Helt enig	18,75 %	24,00 %	0,00 %	15
	Vet ikke	31,25 %	4,00 %	0,00 %	7
	Antall respondenter	16	50	6	72

Tabell 5.24: Type lønssystem og konkurranse

Den siste krystabellen som presenteres under dette temaet tar for seg konkurranse mellom de ansatte og om ulikt lønssystem har effekt på dette. Resultatene av undersøkelsen viser at det var større spredning i svarene hos de som har en kombinasjon av fastlønn og provisjon enn de som kun har provisjonslønn. Av de som har kun provisjonslønn svarte 66,7% at de er “nokså enig”, 16,7% svarte “verken enig eller uenig” og 16,7% svarte at de er “nokså uenig”. For respondentene med kombinasjonslønn er det 54,0% som svarte at de er enige, 26,0% stilte seg nøytral, og 16,0% sa seg uenige. Som i forrige tabell vil de respondentene som har kun

fastlønn ikke være like relevante for påstanden da den omhandlet provisjonslønn. Tabellen viser at svarene var litt ulikt fordelt, men at de fleste sa seg enige i at provisjonslønn fører til høyere konkurranse blant de ansatte. Dette gjelder både for de ansatte med kun provisjonslønn og de med en kombinasjon av fastlønn og provisjon.

5.3.3 Motivasjon

Sammenhengene i denne delen tar hovedsakelig for seg hvilket lønssystem respondentene har og ulike påstander om motivasjon. Dette ble gjort for å se om prestasjonslønn har noen påvirkning på motivasjon. Under kommer noen naturlige sammensetninger av spørsmål og påstander for å se på dette forholdet.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
12.1 Jobben i seg selv er motiverende	Helt uenig	5,56 %	0,00 %	0,00 %	1
	Nokså uenig	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0
	Verken enig eller uenig	11,11 %	19,61 %	0,00 %	12
	Nokså enig	11,11 %	39,22 %	33,33 %	24
	Helt enig	72,22 %	41,18 %	66,67 %	38
	Vet ikke	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0
	Antall respondenter	18	51	6	75

Tabell 5.25: Type lønssystem og motivasjon i selve jobben

Tabellen over ser på forholdet mellom respondentenes lønssystem og om de mener at jobben i seg selv er motiverende. Resultatene i tabellen viser at 83,3% av respondentene som har kun fastlønn er enige i at jobben i seg selv er motiverende, mens 5,6% svarte at de er “helt uenig” i påstanden. Av respondentene som har både fastlønn og provisjonslønn er det 80,4% som svarte at de er enige, og 19,6% sa at de er “verken enig eller uenig” i påstanden. Ingen av respondentene har her svart “vet ikke” eller sagt seg uenige i påstanden. Av de som har kun provisjonslønn er 100% av respondentene enige i at jobben i seg selv er motiverende. Respondenter med kun provisjonslønn er altså de som er mest enige i påstanden, men uavhengig av hvilken lønnsordning respondentene har, tilsier resultatene at de fleste frisørene mener at jobben i seg selv er motiverende.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
12.7 Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats	Helt uenig	5,26 %	3,92 %	0,00 %	3
	Nokså uenig	10,53 %	19,61 %	0,00 %	12
	Verken enig eller uenig	31,58 %	21,57 %	33,33 %	19
	Nokså enig	15,79 %	19,61 %	16,67 %	14
	Helt enig	31,58 %	35,29 %	50,00 %	27
	Vet ikke	5,26 %	0,00 %	0,00 %	1
	Antall respondenter	19	51	6	76

Tabell 5.26: Type lønssystem og motivasjon til høyere innsats

Nå presenteres sammenhengen mellom respondentenes lønssystem og om de føler at denne ordningen motiverer til høyere innsats. Resultatene viser at av de respondentene som har kun fastlønn er det 47,4% som svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig” i at lønnsordningen motiverer til høyere innsats. 31,6% svarte at de er “verken enig eller uenig” og 15,8% svarte at de er uenige i påstanden. Av de respondentene som har fastlønn og provisjon er det 54,9% som svarte at de er enige i påstanden, 21,6% svarte at de er “verken enig eller uenig”, mens 23,5% svarte at de er “helt uenig” eller “nokså uenig”. Derimot er det ingen med kun provisjonslønn som er uenige i at lønnsordningen motiverer til høyere innsats, 33,3% svarte at de er “verken enig eller uenig” og 66,7% svarte at de er “helt enig” eller “nokså enig” i påstanden. Resultatene viser at det heller ikke her er noen store forskjeller mellom respondentenes motivasjon til høyere innsats avhengig av hvilket lønssystem de har.

		12. Er det utført tiltak for å øke din motivasjon?		
		Ja	Nei	Antall respondenter
11.7 Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats	Helt uenig	0,0 %	13,0 %	3
	Nokså uenig	7,6 %	34,8 %	12
	Verken enig eller uenig	26,4 %	21,7 %	19
	Nokså enig	22,6 %	8,7 %	14
	Helt enig	41,5 %	21,7 %	27
	Vet ikke	1,9 %	0,0 %	1
	Antall respondenter	53	23	76

Tabell 5.27: Utført tiltak og motivasjon til høyere innsats

Videre vises sammenhengen mellom spørsmålet om det er utført tiltak for å øke motivasjonen og om lønnsordningen motiverer til høyere innsats. Det er ikke noen direkte sammenheng mellom påstandene. Likevel ville det være interessant å se på om det er noen forskjell mellom de som har oppgitt at det har blitt utført motivasjonstiltak og de som ikke har det, og forholdet dette har til lønnsordningen som motivasjonsfaktor.

Av de respondentene som svarte ja til utført motivasjonstiltak er det 64,1% som har svart at de er “helt enig” eller “nokså enig” i påstanden om at lønnsordningen motiverer til høyere innsats. 26,4% svarte at de “verken er enig eller uenig” og 7,6% svarte at de er “nokså uenig” i påstanden. Av de som har svart nei på utført motivasjonstiltak er det 30,4% som svarte at de er enige i påstanden, 21,7% svarte at de er “verken enig eller uenig” og 47,8% svarte at de er uenige. Man kan altså se at det er en større andel av de som har fått utført motivasjonstiltak som mener at lønnsordningen deres motiverer dem til høyere innsats.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
12.12 Provisjonslønn reduserer min indre motivasjon	Helt uenig	29,41 %	36,73 %	66,67 %	27
	Nokså uenig	5,88 %	24,49 %	16,67 %	14
	Verken enig eller uenig	17,65 %	24,49 %	0,00 %	15
	Nokså enig	5,88 %	4,08 %	16,67 %	4
	Helt enig	11,76 %	6,12 %	0,00 %	5
	Vet ikke	29,41 %	4,08 %	0,00 %	7
	Antall respondenter	17	49	6	72

Tabell 5.28: Type lønssystem og indre motivasjon

Tabell 5.28 tar for seg sammenhengen mellom type lønssystem og om respondentene mener at provisjonslønn reduserer den indre motivasjonen. Det ville være lite hensiktsmessig å se på hva de med kun fastlønn har svart på påstanden, da disse ikke får provisjonslønn. Derfor sees det bort fra svarene gitt av disse respondentene. De ulike lønssystemene testes opp mot teorien som sier at provisjonslønn går på bekostning av den indre motivasjonen. Resultatene viser at av de respondentene som har både fastlønn og provisjonslønn er det 61,2% som svarte “helt uenig” eller “nokså uenig” i at provisjonslønnen reduserer indre motivasjon. 24,5% svarte at de er “verken enig eller uenig”, mens 10,2% sa seg enige i påstanden. Av respondentene som har kun provisjonslønn er det 73,4% som svarte at de er uenige i påstanden, og 16,7% som svarte “nokså enig”. Resultatene viser her at respondentene i stor grad er uenige i at provisjonslønn reduserer deres indre motivasjon, uavhengig av type lønssystem.

		5. Hvilket type lønssystem har du?			
		Kun fastlønn	Fastlønn + provisjonslønn	Kun provisjonslønn	Antall respondenter
12.14 Jeg ville jobbet like godt uten provisjon	Helt uenig	5,88 %	23,53 %	33,33 %	15
	Nokså uenig	5,88 %	7,84 %	33,33 %	7
	Verken enig eller uenig	11,76 %	27,45 %	16,67 %	17
	Nokså enig	5,88 %	15,69 %	0,00 %	9
	Helt enig	35,29 %	19,61 %	16,67 %	17
	Vet ikke	35,29 %	5,88 %	0,00 %	9
	Antall respondenter	17	51	6	74

Tabell 5.29: Type lønssystem og holdning til provisjon

Tabell 5.29 presenterer hvilket lønssystem respondentene har og påstanden om de ville jobbet like godt uten provisjon. Dette var en interessant sammenheng da man får se hvordan de med provisjonslønn mener provisjonen påvirker deres innsats. Også her sees det bort fra de svarene som er avgitt av de respondentene som har kun fastlønn. 66,6% av de respondentene med kun provisjonslønn er “helt uenig” eller “nokså uenig” i at de ville jobbet like godt uten provisjon. 16,7% svarte at de er “helt enig” og 16,7% svarte at de er “verken enig eller uenig”. Av de respondentene som har både fastlønn og provisjonslønn er det 31,3% som er uenige, 27,5% svarte “verken enig eller uenig”, og 35,3% er enige. Resultatene viser altså at de med kun provisjonslønn i størst grad er uenige i at de ville jobbet like godt uten provisjon. Av de med både fastlønn og provisjon var svarene mer varierte.

5.4 Regresjoner

I oppgaven ble det satt sammen fire ulike lineære regresjoner for å teste statistiske sammenhenger mellom variabler. Resultatene fra de utførte regresjonsanalysene skal nå presenteres. Regresjonene er basert på de krysstabellene som ble presentert tidligere i oppgaven. Dette for å bedre kunne argumentere for de resultater som fremkommer. Under multivariat analyse i metodedelen ble noen av de viktigste antakelsene man tar ved gjennomføring av en lineær regresjonsanalyse presentert. Det er viktig at disse forutsetningene er oppfylt for å kunne stole på resultatene som fremkommer av regresjonsanalysen. I regresjonsmodellene i denne oppgaven er alle forutsetningene oppfylt, med unntak av heteroskedastisitet, som forekommer i regresjon 1, 3 og 4. Bruddene ble sett på som problematisk å løse, men regresjonene blir likevel benyttet.

For å utføre regresjonsanalysene ble programmet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) tatt i bruk. Qualtrics transformerte resultatene fra spørreundersøkelsen direkte inn i

SPSS. Dette gjorde at det ikke ble nødvendig å plote eller kode dataene manuelt, men det måtte gjøres noen omkodinger for å tilpasse datasettet. For at svaralternativet “vet ikke” ikke skulle gi skjev effekt i regresjonen ble det omkodet til “verken enig eller uenig”. Det antas da at de som har svart “vet ikke” like gjerne kunne svart “verken enig eller uenig”, og slik ble det unngått at disse respondentene faller bort. I tillegg ble de som har svart “vet ikke” og “Jeg ønsker ikke å svare” på spørsmål 8 og 9 omkodet til “missing”. Dette gjaldt få respondenter, og ville derfor ikke utgjøre noen betydelig effekt. I alle regresjonene ble også de uavhengige variablene omkodet til dummy-variabler. I tillegg ble kategoriene “fastlønn + provisjonslønn” og “kun provisjonslønn” slått sammen til en variabel kalt “provisjonslønn”. Dette for å bedre kunne undersøke forskjeller mellom fastlønn og provisjon.

5.4.1 Regresjon 1: Jeg kan lett påvirke egen lønn

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.957	.321		9.210	.000
Dummy: Provisjonslønn	.506	.299	.183	1.690	.095
Dummy: Ja, utført motivasjonstiltak	.784	.299	.283	2.618	.011
Model Summary					
R Square	Adjusted R Square	F	Sig.		
.110	.087	4.718	.012		

a Avhengig variabel: Jeg kan lett påvirke egen lønn

Tabell 5.30: Regresjon 1 - Jeg kan lett påvirke egen lønn

Den første regresjonen tester om det er sammenheng mellom den avhengige påstanden “Jeg kan lett påvirke egen lønn” og to uavhengige påstander. Disse er provisjonslønn og utført motivasjonstiltak. Modellen tester alternativhypotesen, H_A , om de uavhengige variablene utgjør en signifikant forskjell på den avhengige variabelen.

I tabellen over kan man se de uavhengige variablenes t-verdier og beregne om disse er signifikante. Resultatene viser at t-verdien til provisjonslønn er 1.69, noe som betyr at variabelen er signifikant på 10% signifikansnivå, men ikke dersom man benytter et 5% nivå. Det betyr at det er en svak signifikant forskjell mellom de som har provisjonslønn og de som har fastlønn i forhold til hvor lett de føler de kan påvirke egen lønn. Koeffisienten er positiv, noe som tyder på at de med provisjonslønn i større grad er enige i påstanden. t-verdien for ja til utført motivasjonstiltak er 2.618 og koeffisienten har en positiv verdi. De som har fått utført motivasjonstiltak føler altså at de lettere kan påvirke egen lønn i forhold til de som ikke har fått det, og denne forskjellen er signifikant på 5% nivå. I tabellen vises det også at

forklaringsgraden, justert R^2 , er 0,087. De uavhengige variablene forklarer 8,7% av variasjonen i den avhengige variabelen.

5.4.2 Regresjon 2: Jeg er fornøyd med egen lønnsordning

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.339	.393		8.493	.000
Dummy: Provisjonslønn	-.630	.314	-.223	-2.003	.049
Dummy: Ja, utført motivasjonstiltak	.791	.305	.287	2.595	.011
Dummy: Ja til tariffønn	.104	.333	.035	.310	.757
Model Summary					
R Square	Adjusted R Square	F	Sig.		
.137	.101	3.763	.014		

a Avhengig variabel: Jeg er fornøyd med egen lønnsordning

Tabell 5.31: Regresjon 2 - Jeg er fornøyd med egen lønnsordning

I regresjon 2 er “Jeg er fornøyd med egen lønnsordning” brukt som avhengig variabel og dummyer for tariffønn, motivasjonstiltak og lønnsystem er inkludert som uavhengige variabler. H_A er her at det er en sammenheng mellom den avhengige og de uavhengige variablene.

Resultatene i tabellen viser at t-verdien til variabelen for provisjonslønn er -2.003, noe som betyr at man med 95% sikkerhet kan si at det er en signifikant forskjell mellom de med provisjonslønn og de med fastlønn i hvor fornøyd de er med egen lønnsordning. Koeffisienten er negativ og betyr at de med provisjonslønn er mer uenige i at de er fornøyd med egen lønnsordning. Tabellen viser også at det er en signifikant forskjell mellom de som har svart ja til utført motivasjonstiltak og de som har svart nei på spørsmålet. t-verdien er 2.595 og koeffisienten til variabelen er positiv. Resultatet viser at de som har fått utført motivasjonstiltak er mer fornøyd med egen lønnsordning enn de som ikke har fått det. Den siste dummyvariabelen som er inkludert i modellen har en t-verdi på 0.310. Den kan derfor ikke sies å være signifikant. Dette indikerer at hvor fornøyd respondentene er med egen lønnsordning ikke påvirkes av om lønnen fastsettes etter tariffavtale. Modellens justert R^2 er 0.101, og de inkluderte uavhengige variablene forklarer 10,1% av variasjonen i den avhengige variabelen.

5.4.3 Regresjon 3: Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3.212	.429		7.481	.000
Dummy: Provisjonslønn	.011	.286	.004	.039	.969
Dummy: Ja, utført motivasjonstiltak	1.071	.298	.403	3.593	.001
Dummy: Ja til tarifflønn	-.389	.299	-.143	-1.301	.198
Dummy: Mindre enn 5 år	-.044	.283	-.018	-.157	.876
Model Summary					
R Square	Adjusted R Square	F	Sig.		
0,182	0,136	3,955	0,006		

a Avhengig variabel: Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats

Tabell 5.32: Regresjon 3 - Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats

Her presenteres sammenhengen mellom den avhengige variabelen “Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats” og 4 dummyer som uavhengige variabler. Disse er type lønssystem, utført motivasjonstiltak, tarifflønn og om respondenten har jobbet mindre enn 5 år i nåværende salong. Også her testes alternativhypotesen om de uavhengige variablene utgjør en signifikant forskjell på den avhengige.

Resultatene viser at det kun er én av de inkluderte uavhengige variablene som er signifikant. Dette er dummyen for utført motivasjonstiltak. t-verdien på variabelen er 3.593 og den er derfor signifikant på 1% nivå. Med andre ord er denne forskjellen sterk signifikant. Koeffisienten er positiv noe som betyr at de som har svart ja til å ha fått utført motivasjonstiltak i større grad er enige i påstanden om at lønnsordningen motiverer til høyere innsats, enn de som har svart nei på spørsmålet. Dummyene for provisjonslønn har en t-verdi på 0.039, og er av den grunn ikke signifikant. Det er altså ingen forskjell mellom de respondentene med fastlønn og de med provisjonslønn i hvor stor grad de mener at lønnsordningen motiverer til høyere innsats. t-verdien til variabelen ja til tarifflønn er -1.301 og det er derfor heller ingen signifikant forskjell i hvorvidt respondentene mener at lønnsordningen motiverer til høyere innsats, avhengig av om de får tarifflønn eller ikke. Den siste dummyvariabelen som testes, sjekker om antall år i salongen har noen effekt på påstanden. t-verdien er -0.157 og de som har jobbet mindre enn 5 år i salongen er derfor ikke signifikant forskjellig fra de som har jobbet mer enn 5 år. Tabellen viser at regresjon 3 har en forklaringsgrad på 13,6%.

5.4.4 Regresjon 4: Jobben i seg selv er motiverende

Coefficients					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4.200	.295		14.221	.000
Dummy: Provisjonslønn	-.262	.208	-.147	-1.257	.213
Dummy: Ja, utført motivasjonstiltak	.287	.217	.159	1.322	.190
Dummy: Mindre enn 5 år	.136	.209	.079	.654	.516
Model Summary					
R Square	Adjusted R Square	F	Sig.		
.050	.010	1.245	.300		

a Dependent Variable: Jobben i seg selv er motiverende

Tabell 5.33: Regresjon 4 - Jobben i seg selv er motiverende

Den siste alternativhypotesen som testes er sammenhengen mellom påstanden “Jobben i seg selv er motiverende” og dummyene for lønssystem, utført motivasjonstiltak og antall år i nåværende salong. t-verdiene er henholdsvis -1.257, 1.322 og 0.654, altså er ingen av de uavhengige variablene i tabellen over signifikante. Resultatet av dette er at påstanden om at jobben i seg selv er motiverende ikke påvirkes av noen av de inkluderte uavhengige dummyvariablene. Det er altså ingen forskjell på hvilket type lønssystem respondentene har, om det er utført motivasjonstiltak eller hvor lenge de har jobbet i salongen, i hvor enige de er i at jobben i seg selv er motiverende.

6. DISKUSJON

6.1 Provisjon som lønssystem

Resultatene av undersøkelsen har vist at provisjonslønn er et vanlig lønssystem i frisørbransjen i dag, hovedsakelig i form av en kombinasjon av fastlønn og provisjon, men også i form av kun provisjonslønn. Basert på prinsippal-agentteori tar arbeidsgiver i bruk prestasjonsbasert lønn som styringsverktøy for å ha mulighet til å styre de ansattes atferd i ønsket retning. Ved riktig bruk av insentiver kan arbeidsgiver øke bedriftens verdiskapning gjennom påvirkning av de ansattes innsats. Det kan tenkes at frisører ikke har sterke karrieremotiv i form av forfremmelse, da det er svært få muligheter til forfremmelse i frisørbransjen. Prestasjonslønn kan også av den grunn ha betydelig påvirkning på innsatsen. En fordel med provisjon er at de spesielt flinke eller ambisiøse frisørene har mulighet til å oppnå en høy lønn. Den kombinasjonen av fastlønn og provisjon som benyttes i frisørbransjen innebærer at frisørene får fastlønn opp til en satt provisjonsgrense, dette insentivsystemet kalles ofte for gulvbonus. I følge Lazear & Gibbs (2009) kompenserer fastlønnen for frisørens risiko som er knyttet til å ha en del av lønnen som provisjon. Siden mennesker generelt er risikoaverse vil sikkerheten ved fastlønn som oftest verdsettes av arbeidstaker. I frisørbransjen kan risikofaktorer som er utenfor frisørens kontroll for eksempel være sesongvariasjoner i antall kunder eller nedgangstider. Disse forholdene kan være med å forklare hvorfor en kombinasjon av fastlønn og provisjon i så stor grad benyttes i bransjen i dag. Det er også denne typen lønssystem flest av respondentene svarte at de vil foretrekke dersom de kunne velge selv.

På påstand 10.4 svarte halvparten av frisørene at de er fornøyd med lønnsordningen sin. Krysstabell 5.20 så på dette i sammenheng med det lønssystemet frisørene har. Her kom det frem at de med kun fastlønn og de med kun provisjon i størst grad er enige i at de er fornøyd med lønnsordningen. Blant respondentene som har en kombinasjon av fastlønn og provisjon var svargivningen mer spredt. Selv om det også her er mange som er fornøyd med lønnsordningen, er det også en del som sier seg uenige. 69,3% av alle respondentene har en kombinasjon av fastlønn og provisjon, og det vil av den grunn være viktig å se på variasjonen innad i gruppen. Spredningen kan skyldes at det ved utforming av lønssystem vil være utfordrende for arbeidsgiver å finne en balanse mellom andel av fastlønn og andel av provisjon som passer for alle. På grunn av ulik holdning til risiko vil det ikke finnes ett

system som tilfredsstillende alle. Det prestasjonsmålet som velges vil gi ulike insentiveffekter hos frisørene, og styrken på insentivet vil avhenge av hvordan den enkeltes prestasjon ligger i forhold til prestasjonsmålet. Noen frisører vil kunne anse provisjon som lett oppnåelig, mens andre vil kanskje synes den er uoppnåelig. Dette ble også uttrykt i spørsmål 15 og 16, hvor det kom frem at mange synes at når en kombinasjon av fastlønn og provisjon benyttes er andelen av fastlønn for lav. Flere av frisørene mener at provisjon får dem til å arbeide hardere, noe som samsvarer med prinsipalens ønske ved bruk av prestasjonslønn. Samtidig kan dette medføre stress og økt risiko for belastningsskader.

Videre ble påstand 10.4 sammenlignet med type lønssystem i en regresjonsmodell, hvor frisørene med kun provisjonslønn og de med en kombinasjon av fastlønn og provisjon er slått sammen til én kategori. Regresjonsmodell 2 viste at de som får fastlønn er signifikant mer fornøyd med lønnsordningen sin enn de som får provisjonslønn, kontrollert for motivasjonstiltak og tariffønn. Av de med kun fastlønn er 60,0% lærlinger og dette vil ha påvirkning på resultatene fra regresjonsanalysen. Lærlinger befinner seg i en litt annen situasjon enn ferdigutdannede frisører. De er i en tidlig fase i karrieren, og vet at det lønssystemet som benyttes er midlertidig under lærlingetiden. Det er positivt at lærlinger er fornøyde med sin lønnsordning, og at mange av frisørene som har en kombinasjon av fastlønn og provisjon også er det. Likevel var det kun halvparten av frisørene som sa seg enige i at de er fornøyd med lønnsordningen, og dette indikerer at det foreligger et forbedringspotensial ved utforming av lønssystem i frisørbransjen.

For at provisjonslønn skal fungere optimalt er det viktig at de ansatte føler at de har mulighet til å påvirke resultatet de blir målt etter. Kuvaas (2006) hevder at en klar kobling mellom egen innsats og resultat vil føre til økt direkte insentiveffekt. Det vil være naturlig å anta at det er lettere for de som har provisjon å påvirke egen lønn enn de med fastlønn. Dersom dette ikke er tilfelle kan det være et tegn på at prestasjonsmålene ikke reflekterer den ansattes prestasjon på en god måte, eller inneholder ukontrollerbare støyvariabler. Undersøkelsen viste at de fleste frisørene mener at de forstår hva som skal til for å oppnå provisjonslønn, at de lett kan påvirke lønnen, og at det er deres innsats som har størst betydning for salongens omsetning. Det ser altså ut til at de oppgavene som inngår i frisørens lønnsberegning egner seg godt som prestasjonsmål, og at frisørene ser en kobling mellom innsats og provisjonslønn. Regresjon 1 tok for seg sammenhengen mellom lønssystem og påvirkning av egen lønn. Den viste en svak signifikant forskjell mellom de med provisjon og de med fastlønn, kontrollert for de som

har fått utført motivasjonstiltak. Forskjellen viste at de med provisjonslønn mener de lettere kan påvirke egen lønn. Dette tyder på at provisjonslønnen inneholder faktorer som frisørene kan kontrollere, og dette vil i følge Lazear & Gibbs (2009) være viktig for at provisjonen skal fungere som en insentivordning. Dette forsterker antydningen om at prestasjonsmålene som benyttes i frisørbransjen i dag er velegnede. At sammenhengen ikke er sterkt signifikant kan ha med at oppgavene som inngår i provisjonen også inngår i det daglige arbeidet til de med kun fastlønn. Oppgavene må av den grunn utføres uavhengig av hvilket lønssystem de har, og vil i større grad være avhengig av hva kunden ønsker.

For at prestasjonsmålene skal ha motiverende effekt, er det i følge Locke & Lathams (2002) målsettingsteori viktig at målene forteller konkret hva man må gjøre for å oppnå resultater. Effekten kan forsterkes ved at den ansatte har tilstrekkelig informasjon, og at prestasjonsmålet ikke blir for komplisert. Basert på påstandene ser frisørene ut til å være fornøyd med den tilgjengelige informasjonen de har, og de mener det ikke foreligger noen betydelig usikkerhet i lønnen. Dette betyr at informasjonen om lønnsberegningen blir videreformidlet på en forståelig måte, og det kan ha en positiv påvirkning på frisørenes motivasjon og innsats. For å oppnå en stabil lønn er det i tillegg viktig at frisører har en stabil kundemasse. Dette er noe som kan ta tid å opparbeide seg, og gjør at nye ansatte i noen tilfeller vil oppleve en periode med mer svingninger i lønnen tidlig i karrieren. Både tilstrekkelig informasjon og mulighet til å påvirke egen lønn kan gjøre det enklere for hver enkelt ansatt å på forhånd ha kontroll på hvor mye de får i lønn hver måned. Dette kan for eksempel være ønskelig for noen i forhold til planlegging av den kommende måneden, faste utgifter eller sparing.

6.2 Effekter av provisjonslønn

I frisørbransjen er det flere prinsipal-agent forhold. Disse finnes både mellom de ansatte og daglig leder og mellom daglig leder og eier av salongen. I oppgaven ble kun det førstnevnte arbeidsforholdet studert. I følge Holmström (1979) vil agentens innsats ikke være fullstendig observerbar for prinsipalen. Det vil derfor være viktig at prinsipalen tilegner seg tilstrekkelig med informasjon for å redusere problemer med moralsk hasard. Holmström og Milgrom (1991b) mener at en individuell evaluering kan føre til vridningseffekter, noe som kan få konsekvenser for produktiviteten og bedriftens verdiskapning. Undersøkelsen viste at det i frisørbransjen benyttes individuelle prestasjonsmål, og at mange av de viktigste oppgavene til frisører inngår her. Det kom frem av påstandene at de ansatte mener at det forekommer

strategisk tilpasning blant frisører. Oppgavene som neglisjeres kan være oppgaver som vasking, rydding og lignende, og dette kan påvirke kundenes helhetlige kundeopplevelse. Krysstabell 5.28 viste at de med kun provisjonslønn i større grad neglisjerer oppgaver enn de med både fastlønn og provisjon. En grunn til dette kan være at de med kun provisjonslønn i større grad er avhengige av en høy provisjon, da de ikke har noen garantert minstelønn. De vil derfor kunne motiveres til å prioritere provisjonsoppgavene for å oppnå en ønsket lønnsutbetaling. Frisørene er avhengige av at kundene er fornøyde og ønsker å komme tilbake, og det er derfor viktig at innsatsen ikke vris bort fra oppgaver som er viktige for den helhetlige kundeopplevelsen.

Som fremstilt av Hoff m.fl. (2009) må det ved utforming av insentivsystemer foretas en avgjørelse mellom individuell- eller teambasert evaluering. Resultatene viste at frisørbransjen i dag bruker individuell evaluering og at uavhengig av lønssystem er frisørene enige i at de også ønsker en slik belønning. Dette kan være et tegn på at de er fornøyde med de prestasjonsmålene som benyttes i dag. Resultatet henger trolig også sammen med at arbeidsoppgavene en frisør gjør, og som inngår i provisjonen, er naturlig å belønne individuelt. Det kan være vanskelig å finne gode prestasjonsmål på teamnivå i dette yrket, da alle jobber med hver sine kunder, og det ofte oppstår personlige relasjoner mellom frisør og kunde. Det kan også være at de ansatte frykter at en teambasert bonus kan føre til gratispassasjerproblemer. Derimot bør medarbeidernes mulighet til å sanksjonere hverandre innad i salongen være store. Frisører jobber tett sammen, og dette kan gjøre problemet mindre alvorlig. En annen konsekvens av teambonus kan være at salongens samlede omsetning reduseres da det ifølge Kuvaas (2006) er slik at den direkte insentiveffekten til hver ansatt blir mindre. Egen inntjening vil måtte deles på antall ansatte, og egen lønn vil avhenge av hvordan de andre presterer. Dette kan medføre at frisørene opplever en svakere kobling mellom egen prestasjon og lønn. Kontroll over egen lønn vil da kunne reduseres, og dette kan være en årsak til at frisørene foretrekker individuelle prestasjonsmål.

Individuell prestasjonslønn kan ifølge Holmström og Milgrom (1991b) også føre til konkurranse mellom medarbeiderne fremfor samarbeid. Det kan bli viktigere for de ansatte å få økt lønn enn å samarbeide og hjelpe de andre frisørene i salongen. Høy konkurranse kan føre til dårlig arbeidsmiljø, noe man ønsker å unngå. Det er derfor en fordel at bruken av provisjon ikke skaper alt for høy konkurranse mellom de ansatte. Litt konkurranse kan likevel være sunt og nødvendig for at de ansatte skal yte sitt beste. Få respondenter har oppgitt at

salongens totale omsetning inngår i provisjonen. Prestasjonsmålet som benyttes i dag gir altså lite insentiv til samarbeid. Krysstabell 5.24 antyder at det individuelle prestasjonsmålet fører til høyere konkurranse blant frisørene, uavhengig av type lønssystem. Provisjonen som benyttes er en absolutt evaluering, og en slik evaluering skal i følge teorien fremme samarbeid. Det er ikke gitt at det faller frisører naturlig å samarbeide om alle arbeidsoppgavene, som for eksempel kundebehandling. Det er rimelig å anta at konkurransen hovedsakelig gjelder nye kunder for å opparbeide seg en fast kundemasse. Til tross for konkurranse sa frisørene seg uenige i at provisjon går på bekostning av samarbeidet mellom de ansatte. Dette indikerer at frisørene føler de kan samarbeide, og at provisjon ikke skaper en ufordelaktig konkurranse innad i salongen.

6.3 Provisjonens påvirkning på motivasjon

Fra spørreundersøkelsens resultater virker det som at den typiske frisør i Bergen i stor grad er motivert. Fra påstandene var det klare signaler om at frisørene opplever jobben sin motiverende, spennende og viktig, føler de har stort ansvar, og at de ser et utviklingspotensial i jobben. Disse motivasjonsfaktorene vil ut i fra jobbkarakteristikamodeller skape trivsel i den grad de er til stede, og være avgjørende for om de ansatte utnytter sitt optimale motivasjonspotensial. Generelt mener frisørene at de har gode muligheter til å utvikle kunnskap og ferdigheter. Dette kan komme av at de må holde seg oppdatert på nye moter og trender. De jobber tett på sine kunder, noe som gir dem mulighet til å få direkte og rask tilbakemelding på arbeidet de utfører. De får stor grad av sosial omgang når de er på jobb, og dette er noe mange kan sette pris på. Dette kan være egenskaper ved jobben som kan ha bidratt til at frisørene oppfattes som svært motiverte.

I prinsippal-agentteori tas provisjon i bruk for å øke de ansattes innsats i ønskelig retning. Regresjon 3 viste sammenhengen mellom lønssystem og om lønnsordningen motiverer til høyere innsats. Her kom det frem at det ikke er noen signifikant forskjell mellom de med provisjonslønn og de med fastlønn, kontrollert for motivasjonstiltak, tarifflønn og antall år i salongen. Provisjonen ser altså ikke ut til å ha hatt noen betydelig motiverende effekt. Det kan være fordi flere av de som har provisjonslønn føler at provisjonsgrensen er uoppnåelig. Noen kan også mene at de utfører de arbeidsoppgavene som kreves av dem, og derfor ikke ønsker å yte høyere innsats selv om de får provisjon. En annen årsak kan være at noen anser fastlønn som en gave, og at fastlønn av den grunn kan bidra til å øke de ansattes motivasjon. Fastlønn

kan i tillegg tolkes som en tillitserklæring fra arbeidsgiver som arbeidstaker ønsker å gjengjelde i form av økt innsats.

I følge Deci og Ryan (1985) forekommer det to ulike former for motivasjon, ytre og indre. Det kom frem fra påstandene at frisørene skårer høyt på ulike indre motivasjonsfaktorer. Derimot mener litt over halvparten at deres indre motivasjon ikke påvirkes av provisjonen som inngår i lønnsordningen. Dette strider i mot Deci og Ryans (1985) mening om at ytre motivasjon kan gå på bekostning av indre motivasjon. Også i Titmuss (1970) studie av blodgivere, viste resultatene at den indre motivasjonen til å gi blod ble redusert ved innføring av pengemessig belønning. Lazear og Gibbs (2009) presenterer i sin prinsippal-agent modell en typisk situasjon hvor den indre motivasjonen til agenten er lavere enn prinsippalens ønske. Han kan da benytte prestasjonslønn for å motivere agenten til ønsket innsats. I regresjon 4 ble det testet om de som får provisjonslønn er mindre indre motivert enn de som får fastlønn. Regresjonen viste ingen signifikante forskjeller mellom lønssystemene, kontrollert for motivasjonstiltak og antall år i salongen. Frisørene fremstår som indre motiverte og lønssystemet ser ikke ut til å ha noen vesentlig påvirkning på dette. Likevel svarte mange av respondentene på påstand 12.14 at de ikke ville jobbet like godt uten provisjon. Dette tyder på at frisørene mener de blir motivert til høyere innsats ved å ha provisjon inkludert i lønnsordningen, noe som motsier resultatet som fremkom av regresjon 3. Undersøkelsen viste altså at det virker som at både ytre og indre motivasjon er til stede, og at begge kan motivere til høyere innsats uten å gå på bekostning av hverandre.

I følge McClelland og Atkinson (Busch & Vanebo, 2003) har alle mennesker ulike motivasjonsbehov som er viktig å ta hensyn til ved utforming av motivasjonstiltak. Man kan anta at ved gode motivasjonstiltak føler de ansatte seg anerkjent og kan av den grunn bli motivert til høyere innsats. Lønssystemet kan da være av lavere betydning. De utførte regresjonene viste flere signifikante forskjeller mellom de som har fått utført motivasjonstiltak og de uten. De som har fått utført motivasjonstiltak er mer fornøyd med egen lønnsordning, de føler i større grad at lønnsordningen motiverer dem til høyere innsats og de føler at de lettere kan påvirke egen lønn. På bakgrunn av dette ser det ut til at motivasjonstiltakene har hatt en positiv effekt. At frisørene i større grad er fornøyd med lønnsordningen kan være knyttet til at tiltakene har tatt utgangspunkt i lønssystemet. Dette kan være tiltak som interne konkurranser, bonus utover provisjon, eller andre premier som bidrar til økt konkurranseinstinkt og oppmerksomhet rundt lønnsordningen. En slik

oppmerksomhet viser at arbeidsgiver engasjerer seg i de ansattes arbeid, og kan gjøre lønssystemet mer spennende. Det er ikke undersøkt hvilke tiltak som er blitt utført på respondentene, men ofte kan oppmerksomhet fra arbeidsgiver være nok, og dette kan forklare den positive effekten av motivasjonstiltak.

Det er ikke nødvendigvis slik at alle anser lønn som den viktigste motivasjonsfaktoren. I følge behovsteori har mennesker også behov for sosial aksept og anerkjennelse fra andre. Dette er ikke-pengemessige belønninger, og bør tas hensyn til når det utformes insentiver. Markhams m.fl. (2002) studie om premier og oppmerksomhet fra arbeidsgiver viste at dette hadde en motiverende effekt og bidro til å redusere fraværet i organisasjonen. Av påstandene kom det frem at frisørene mener de motiveres av andre faktorer enn pengemessige belønninger, som for eksempel skryt og ros fra kolleger. I et yrke som frisør kommer skryt og tilbakemeldingen først og fremst fra kunden selv, og det er rimelig å anta at denne tilbakemeldingen vil ha størst betydning for frisøren. Man kan tenke seg at skryt og fornøyde kunder vil gi mestringsfølelse og ha en motiverende effekt, men at også skryt og ros fra kolleger eller arbeidsgiver vil virke motiverende. Bruk av dette insentivet krever lite ressurser fra arbeidsgiver og det kan være lite som skal til for å få frisørene til å yte høyere innsats.

Til tross for at frisørene i stor grad virker motiverte og fornøyde, er det også en del som mener at egen motivasjon kunne vært bedre. Det kan tyde på at mange ser potensiale til å øke motivasjonen ytterligere. Andre mener derimot at motivasjonen deres ikke kunne vært bedre. Dette er frisørenes egne oppfatninger av hvor høy deres motivasjonen er. I følge kognitiv forventningsteori gjør arbeidstakere en nøye overveielse om verdien av økt innsats overgår innsatskostnaden. Noen frisører kan da konkludere med at belønningen ikke vil ha stor nok verdi i forhold til hva det koster å yte ekstra innsats. Ser man dette i lys av prinsippal-agentteori, kan konsekvensen være at arbeidsgiver påføres en kostnad fordi frisørene ikke yter full innsats. Dette kan for eksempel være gjennom lavere verdiskapning for bedriften. Utfordringen til arbeidsgiver vil derfor være å lage et insentivsystem som får alle ansatte til å yte optimal innsats.

7. KONKLUSJON

Målet med utredningen har vært å få dypere innsikt i bruken av prestasjonslønn som styringsverktøy i frisørbransjen. Oppgaven ønsket først og fremst å se på hvilken effekt dette har på frisørenes motivasjon. Datamaterialet ble samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse. Undersøkelsen ble utformet i programmet Qualtrics og sendt ut via e-post samt utlevert til de ulike salongene. For å analysere datasettet ble dataverktøyet SPSS benyttet. Hensikten med masteroppgaven har vært å besvare følgende problemstilling:

«Hvilken effekt har provisjonslønn på motivasjonen til de ansatte i frisørbransjen?»

Undersøkelsen har tatt for seg detaljer om frisørenes lønnsordning og hva som er mest utbredt i bransjen i dag. Det kom frem at prestasjonslønn i stor grad benyttes, og den vanligste formen er en kombinasjon av fastlønn og provisjon. Provisjonen oppnås som regel som en prosent av omsetningen over en gitt provisjonsgrense. Frisørene ønsker en kombinasjon dersom de selv kunne velge, derimot er de med fastlønn mer fornøyd med lønnsystemet. Her består de fleste respondentene av lærlinger. På de faktorene som bør ligge til rette for en god lønnsordning sa respondentene seg enige i at disse er til stede. Det virker som at de får tilstrekkelig med informasjon om lønnsberegningen og at de generelt føler at det ikke foreligger mye usikkerhet rundt den. Frisørene mener hovedsakelig at det er lett å påvirke egen lønn, men av regresjon 1 kom det frem en svak signifikant forskjell som viser at de med provisjonslønn føler de lettere kan påvirke egen lønn enn de med fastlønn.

Først og fremst benyttes individuelle prestasjonsmål i lønnsberegningen. Dette har trolig en sammenheng med at frisører stort sett jobber individuelt, og de ønsker ikke å gå over til et felles prestasjonsmål. Individuelle prestasjonsmål fører med seg noen konsekvenser. Mange av frisørene svarte at de er enige i at provisjonen fører til høyere konkurranse og at de vrir oppmerksomheten sin mot de oppgavene som inngår i prestasjonsmålet. Til tross for disse potensielle negative konsekvensene sa de fleste frisørene at samarbeidet i salongen ikke reduseres og at provisjonen får dem til å yte høyere innsats.

Undersøkelsen har også kartlagt hvordan motivasjonen påvirkes av prestasjonslønn. Frisørene ser ut til å være svært motiverte da de sa seg enige i at en rekke viktige motivasjonsfaktorer er

til stede. Dette indikerer at det foreligger indre motivasjon blant frisørene. De får ytre motivasjon gjennom provisjonen, og de svarte at denne ikke går på bekostning av den indre. Dette er positivt og tyder på at provisjon kan benyttes i frisørbransjen uten at det får negative konsekvenser for den indre motivasjonen. En annen ytre motivasjonsfaktor som har motiverende effekt på frisører er ikke-pengemessige belønninger. Frisørene er enige i at belønninger som ros og anerkjennelse fra kolleger og arbeidsgiver bidrar til økt motivasjon. Dette er belønninger som krever lite ressurser fra arbeidsgiver, og det er derfor viktig at man er oppmerksom på effekten det har. Å benytte en kombinasjon av pengemessige og ikke-pengemessige belønninger kan bidra til å motivere de ansatte på en bedre måte. 70% har fått utført motivasjonstiltak og det kommer tydelig frem at disse har hatt en motiverende effekt. Motivasjonstiltak ser ut til å være et velegnet verktøy for å øke frisørenes motivasjon ytterligere.

Basert på resultatene ser det ut til at den lønnsordningen som er mest benyttet er et godt system som inkluderer flere gode prestasjonsmål. Provisjonen har en motiverende effekt og bidrar til å øke frisørenes innsats. Det finnes likevel et forbedringspotensial. Provisjonen fører med seg vridningseffekter og økt konkurranse blant frisørene. Det er viktig at dette ikke utvikler seg negativt, da det kan føre til feil fokus hos de ansatte. Frisørene hadde avslutningsvis ulike kommentarer til dagens lønnsordning. Her svarte de blant annet at de ønsker en høyere fastlønnsandel eller en lavere provisjonsgrense. Undersøkelsen viser at det er noen som ikke er like fornøyde og motiverte, men generelt oppleves frisørene som en motivert gruppe med godt arbeidsmiljø. Fra både arbeidsgiver og arbeidstakers perspektiv ser det ut som at en kombinasjon av fastlønn og prestasjonslønn er en god ordning.

Opgaven utvalget består hovedsakelig av respondenter fra ulike kjedesaloner. Vi kunne dermed ikke se på forskjeller mellom kjeder og enkeltstående salonger. Dette er noe som ville vært interessant å undersøke videre. Noe som også kunne vært interessant å se nærmere på, er de ulike salongenes resultater. Vi kunne da sammenligne de ansattes motivasjon mot lønnsomheten til salongene. Dette kunne i tillegg vært knyttet opp til kundenes tilfredshet. I et slikt tilfelle hadde det vært behov for informasjon om hvilken salong respondentene jobbet i, og deres anonymitet ville dermed blitt redusert.

8. REFERANSELISTE

Bøker

Ackert, L. F. & Deaves, R. (2010). *Behavioral Finance: Psychology, Decision-Making, and Markets*. Kapittel 11. South-Western, Cengage Learning.

Busch, T. & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse – Et integrert perspektiv*, 5. utgave. Universitetsforlaget. s. 118-124, 242-248.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and self-determination in Human behavior*. Kapittel 2, 3 og 5. Plenum Press New York.

Demski, J. S. (1997). *Managerial Uses of Accounting Information*. Kluwer Academic Publishers, Second printing. s. 465-486.

Dillon, W. R. & Goldstein, M (1984). *Multivariate analysis; methods and application*, s. 209, 229, Wiley, 1st edition.

Eikemo, T. A. & Clausen, T. H. (2007). *Kvantitativ Analyse med SPSS*, Tapir Akademisk Forlag, 1. Utgave, s. 112 – 133, 28

Gripsrud G., Olsson U. H. & Silkoset R. (2010). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*, Høyskoleforlaget AS 2. utgave. s. 38-53, 94-128, 129-148.

Halvorsen, K. (2003). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Cappelen Damm AS. 4. Utgave, s. 12-13, 71, 97-100, 103-105, 21-38, 26-27, 113-126, 39-48.

Haraldsen, G. (1999). *Spørreskjemametodikk: etter kokebokmetoden*, s. 140-144, 150-151. Ad Notam Gyldendal, 1. utgave & 1. opplag.

Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizationg, Co-ordination, Motivation and Strategy*, McGraw-Hill, 1st edition. s. 89-101. 105-148.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2005). *The Motivation to Work – With a New Introduction by Frederick Herzberg*. Transaction Publishers, Eight printing 2005, kapittel 12

Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø. & Vea, E. (2009) *Fra «Strategisk Økonomistyring»*. Universitetsforlaget, s. 423-446.

Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Abstrakt Forlag AS. 1. utgave.

Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*, 4.utg Fagbokforlaget. s. 93-114, 209-286

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Third Edition, kapittel 2

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University; Third printing (1945). s. 68-87.

Ouchi, W. G. (1979). *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management Science. Vol. 25, No. 9, published Sept 1979. s. 833-848

Ringdal K. (2007). *Enhet og Mangfold*, 2.utg, s. 361-381, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Titmuss, R. M (1997). *The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy*. Edited by Oakley, A. & Ashton, J. New Press.

Ubøe, J. (2008). *Statistikk for økonomifag*, s. 185-190, 243-273, Gyldendal Norsk Forlag AS, 3. utgave, 1. opplag.

Wooldridge, J. M. (2009). *Introductory Econometrics: A Modern Approach*, kapittel 7, South-Western Cengage Learning, 4. utgave.

Artikler

Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3 (Aug, 1970), s. 488-500

Alchain, A. A. & Demsetz, H. (1972) Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*. Vol. 62, No. 5, (Dec. 1972), s. 777-795.

Baker, G. Gibbons, R. & Murphy, K. J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 109, No. 4, (Nov. 1994), s. 1125-1156.

Ellingsen, T. & Johannesson, M. (2007). Paying Respect, Hele artikkelen

Fehr, E. & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives, Hele artikkelen

Gneezy, U. & Rustchini, A. (2000). A Fine is a Price. *The Journal of Legal Studies*. Vol. XXIX (January 2000). s. 1-17

Gneezy, U., Meier, S. & Rey-Biel, P. (2011). When and why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. Hele artikkelen

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance* 16, s. 250-279.

Holmström, B. R. (1979). Moral Hazard and Observability. *Bell Journal of Economics*. Vol 10, No. 1. s. 74-91.

Holmstöm, B. & Milgrom, P. (1991a). Multitask Principle-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design, s. 24-52

Holmström, B. & Milgrom, P. (1991b). The Firm as an Incentive System. *The American Economic Review*. Vol. 84, No. 4, (Sept. 1994), s. 972-991.

Itoh, H. (1992). Cooperation in Hierarchical Organizations: An Incentive Perspective. *Journal of Law, Economics, and Organization*. Vol. 8, No. 2, (Apr. 1992), s. 321-345.

Jensen, M. C. & Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, October, 1976, Vol. 3, No. 4, s. 305-360

Kuvaas, B., (2006) Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 27, No. 3, (May 2006), s. 365-385

Lazear, E. P. & Gibbs, M. (2009). Pay for performance.

Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*. Vol. 90, No. 5, (Dec. 2000), s. 1346-1361.

Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation – A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-717.

Markham, S. E., Scott, K. D. & McKee, G. H. (2002) Recognizing Good Attendance: A Longitudinal, Quasi-Experimental Field Study. *Personnel Psychology: Autumn 2002*. s. 639-660.

Meyer, M. A. & Vickers, J. (1997) *Journal of Political Economy*, Vol. 105, No. 3 (June 1997), s. 547-581

Prendergast, C. (1999). The Provisions of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, 37(1), s. 7-63

Shearer, B. (2004). Piece Rates, Fixed Wages and Incentives: Evidence from a Field Experiment. *The Review of Economic Studies* (2004) 71. s. 513-534.

Stajkovic, A. D & Luthans, F. (2003) Behavioral Management and Task Performance in Organizations: Conceptual Background, Meta-Analysis, and Test of Alternative Models. *Personnel Psychology: Spring 2003*. s. 155-194.

Rapporter/Internett

Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - Når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. s. 31-43. Hentet fra:

<https://www.magma.no/belonninger-som-styringsverktoy-nar-bor-toppledelsen-holde-fingrene-av-fatet>

Frisøren, høst 2014, Fagforbundet, 7. September 2015, side 2 - Fagforening

<http://www.frisorene.no/>

Jordfald, B. (2013), *Frisørundersøkelsen 2013*, (Fafo-rapport 2013:34) s. 7-14

<http://www.fafo.no/images/pub/2013/20324.pdf>

Lunde, H. & Grini, K. H. (2007). *Bonus – hvor mye og til hvem?* (2007/18). Statistisk Sentralbyrå. Hentet fra:

https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_200718/rapp_200718.pdf

Statistisk Sentralbyrå, (2014) “Tabell: 10327: Sysselsatte per 4.kvartal, etter kjønn og yrke (4-siffernivå)”. I *sysselsettingsstatistikk 2014*. Oslo. 5. Oktober. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/statistikbanken/SelectVarVal/Define.asp?MainTable=SyssKjYrk&KortNavnWeb=regsys&PLanguage=0&checked=true>

Bodding, K. (2012, 06.06). Valg av tariffavtale. Hentet 08.10.2015, fra:

<http://www.arbeidslivet.no/Lonn/Tariffavtaler/Valg-av-tariffavtale/>

9. VEDLEGG

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelse i forbindelse med masteroppgave ved NHH, høst 2015



Sigrd Thynes Villa
Marte Vatle

Hei, og tusen takk for at du tar deg tid til å hjelpe oss med vår masteroppgave ved NHH. Denne oppgaven handler om hvordan provisjonslønn påvirker ansattes motivasjon i frisørbransjen. Svarene du gir i forbindelse med denne spørreundersøkelsen vil være helt anonym og vil derfor ikke kunne tilbakeføres til deg. Undersøkelsen inneholder 15 spørsmål og påstander, og det burde ta rundt 5-10 minutter å svare på denne. Igjen, tusen takk for at du tar deg tid til å svare på denne undersøkelsen.

1. Alder:

- 17-29 år
- 30-39 år
- 40-49 år
- 50-59 år
- Over 50 år

2. Kjønn:

- Mann
- Kvinne

3. Hvilken stilling har du?

- Lærling
- Frisør
- Senior Frisør
- Annet

4. Antall år i nåværende salong:

5. Hvilket type lønssystem har du?

- Kun fastlønn
- Fastlønn + provisjonslønn
- Kun provisjonslønn

6. Hvis du har provisjonslønn, hvilke oppgaver inngår i beregningsgrunnlaget? Her kan du krysse av på flere alternativ.

- Klipp
- Farge/stripping
- Salg av produkter
- Extention
- Makeup/neglepleie
- Bryn/vipper
- Salongens totale omsetning
- Annet

7. Kan du kort beskrive hvordan din lønn beregnes? (for eksempel fastlønn og prosentvis provisjonslønn)

8. Er du medlem i fagforening?

- Ja
- Nei
- Jeg ønsker ikke å svare

9. Lønn fastsettes etter tariffavtale:

- Ja
- Nei
- Vet ikke

10. Nedenfor kommer en rekke påstander om måling av lønn. I hvilken grad er du enig i følgende påstander? Kryss av på det som passer best for deg.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke
10.1 Jeg kan lett påvirke egen lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.2 Det er lett å forstå de faktorer som bestemmer min utbetalte lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.3 Informasjon om eget salg er lett tilgjengelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.4 Jeg er fornøyd med min lønnsordning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.5 Det er først og fremst andre faktorer enn min egen innsats som bestemmer hvor mye salongen selger for	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.6 Jeg synes min lønn er konkurransedyktig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.7 Jeg føler jeg har fått tilstrekkelig med informasjon om hvordan min lønn beregnes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.8 Jeg vil foretrekke at provisjonslønnen baseres på salongens samlede omsetning, fremfor min individuelle inntjening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.9 De ansattes innsats er den største driveren for salongens omsetning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.10 Jeg er hver måned veldig usikker på hva jeg vil få i lønn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Nedenfor kommer det en rekke påstander. I hvilken grad er du enig i følgende påstander? Kryss av på det som passer best for deg.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helt enig	Vet ikke
11.1 Provisjonen får meg til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i denne beregningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.2 Provisjonen får meg til å neglisjere de oppgaver som ikke inngår i denne beregningen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.3 Jeg føler at provisjonslønn reduserer kreativiteten min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.4 Jeg føler at provisjonslønnen skaper samhold i salongen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.5 Provisjonslønn skaper høyere konkurranse mellom de ansatte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.6 Provisjonslønn gjør at jeg samarbeider mindre med mine kolleger	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Nedenfor kommer en rekke påstander om din motivasjon. I hvilken grad er du enig i følgende påstander? Kryss av på det som passer best for deg.

	Helt uenig	Nokså uenig	Verken enig eller uenig	Nokså enig	Helg enig	Vet ikke
12.1 Jobben i seg selv er motiverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2 Jobben min er spennende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3 Jobben jeg gjør er viktig og meningsfull	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4 Jobben jeg gjør er utfordrende og krevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.5 Jeg har stort utviklingspotensialet i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.6 Jeg føler et stort ansvar i jobben min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.7 Lønnsordningen min motiverer meg til høyere innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.8 Lønn er en viktig faktor for min trivsel på arbeidsplassen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.9 Jeg motiveres av ikke-pengemessig belønning, som ros/klapp på skulderen osv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.10 Ros fra kolleger motiverer meg	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.11 En høyere fastlønn vil få meg til å yte høyere innsats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.12 Provisjonslønn reduserer min indre motivasjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.13 Motivasjonen min kunne vært bedre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.14 Jeg ville jobbet like godt uten provisjon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Er det utført tiltak for å øke din motivasjon?

- Ja
- Nei

14. Hvis ja, økte dette motivasjon til høyere innsats?

- Ja
- Nei

15. Hvis du kunne velge, hvilket lønnsystem vil du foretrekke?

16. Avslutningsvis, har du noen kommentarer til dagens lønnsordning?

Vedlegg 2: Svar på spørsmål 4

Text Response
2 år
17
2 1/2
0
5
1.5
1
30
6
5
2
38
1
4
1
1
1
6
14
1
14
1
1,5år
9 mnd
1 år (senter åpnet for et år siden)
9 mnd
1,5
6 mnd
6
6
4,5
4
4
1 år
4 år
9 år
0 år
1 år
6 år
5 mnd
6 år
6 år
2 mnd
9mnd
Bare måneder
3 år
10 år
0,5 år
6 år
30 år
7 år
4,5 år
6,5 år
9 mnd
4 år
Ingen, men 4 i samme kjede
2 mnd
7mnd
2 år
30 år med 4 års pause
3 år og 1 mnd
2 år
12 år
0 år
3
5 1/2
20 år
8 måneder
4 år
1
5 år
1 år
3 1/2 år
3 mnd
40
2,5
2
6

Vedlegg 3: Svar på spørsmål 7

Text Response
Jeg er eier av salong og lønn er avhengig av inntak
Fastlønn timer (tariff) , men provisjonslønn på 37% (minus varekost) viss oppnådd en gitt sum hver mnd.
Fastlønnen er tariff og tar du inn over den er provisjonen på 37% etter mva og de trekker fra noe varekostnader. Vet ikke hvor mye.. har ikke fått svar på det.
fast grunnlønn så 37% av alt over 500kr gjennomsnitt i timen
Prosent vis provisjon
Har ein sikkerhetslønn som er tariff men får provisjonslønn over det eg har tatt inn. Så får alltid det. Tar alltid inn over kravet får å få provisjonslønn
Fastlønn+ 10% av salg og 5% av behandlings omsetning.
Grunn lønn på 146 kr + 37% av det som er over 550 kr i behandling på kunder. Salg har vi ingen provisjon
Fastlønn etter tariffavtale. 80% stilling, provisjon regnes ut etter hvor mye behandling jeg tar inn.
Prosent av inntent behandling etter varekost er trukket . Får ikkje lønn på salg av produkter
får 37% av det som taes inn i behandling. tillegg til timeslønn. får ikke provisjon på salg. Kun behandling.
Min lønn beregnes fra fastlønn og provisjonslønn. Vi får provisjon av behandlinger som kommer over en viss sum i mnd og salg av produkter til behandelende kunder.
35% provisjon når man har kommet over provisjonsgrensen. 10-20% provisjon av salg av produkter til behandelende kunder.
Beregnes utifra fastlønn og provisjon og frisørsalg. Provisjon av alle frisørsalg og 21%, med omsetning på 50 839kr
Fastlønn
Ingen aning
Min lønn avgjør fra hvor lenge jeg har vært lærling
Har fastlønn. Deretter får vi provisjon hvis vi når en viss sum, da får vi % av det som kommer over den summen.
Fastlønn + prosenter av det du tjener over ett viss biløp
Vanlig fastlønn. Provisjonslønn regnes ut når man når en viss sum i måneden, så får vi ekstra penger
Lønn utifra likviditet siden jeg eier salongen selv
Lønn utifra likviditet siden jeg eier salongen selv
Beregnes ut fra fastlønn + provisjon + salg av produkter
Fastlønn + provisjon etter hvor mye vi klipper
Fast lønn kvar måned. Bestemt før eg tok jobben
Når du har opparbeidet din grunnlønn, så går du over på 36% provisjonslønn og har en "gulrot" (ikke vanskelig å nå) som gjør at du får 38% av alt du har tatt inn. /% av første krone på salg.
36% av behandlingsomsetning minus mva og vareforbruk + 7% av produktsalg. Dersom mindre enn tariff, får jeg tarifflønn
Har fast timelønn, når du har tatt inn en viss sum begynner provisjonen og telle inn og lønnen stiger litt
får normal lærlinglønn
Ja, si det du?? Selve hvor mye vi får går via tariffavtalen på lærlinger, så har salongen gjort det slik at hvis vi oppnår en viss sum i lønna, vil vi få 20% av det inntjente. og om du får mer enn 80% i frisørservice får du 5% av det solgte, som ikke er mye, men blir en liten del når du er en fattig lærling.
10% av det jeg tar inn på behandling (etter jeg har nådd en viss sum som varierer med timer pr mnd) kommer i tillegg til grunnlønn. 5% av varesalg fra første salg.
Fastlønn
162 pr time i fastlønn, 36% provisjon på behandling, 7% provisjon på varesalg, 38% provisjon etter provisjonsgrunnlaget som er over 71 000 kr i mnd
36% av det man tar inn i omsetning, 7% av varesalg
Daglig leder. Fast lønn og provisjon over et satt beløp
Tariff og provisjon hvis man tar inn over 70 000 i mnd.
Grunnlønn - 145kr pr time + provisjon. 26% etter moms når inntjening til salong utgjorde 488 kr pr time.
Timelønn + 35% over en viss provisjonsgrense
37% av alt jeg tar inn over 800 kr i timen får jeg 38%
Ikke sikker
Lønnen beregnes etter timer og fravær
Pga at jeg er avdelingsleder har jeg fastlønn nå, men provisjon på salg
Trappetrinnsløsning. Jo mer inntak, jo høyere % i provisjon
Regn provisjon
Fastlønn = timer En hvis prosent av det du tar inn netto
Timelønn = mindre bra måned (ingen provisjon) Provisjonslønn = god/bra omsetning (37%)
Tariff
Eg får fastlønn/timelønn om ikkje eg kjem over en viss prosent på inntekt, om ikkje får eg provisjon
Jeg har en fast timelønn
Fast lønn. Pluss 26% over en viss inntjening
har lønn etter hvor mye jeg jobber - times betalt lærlinglønn
Siden høy alder får jeg fast lønn
fastlønn + provisjon 10% av behandlings omsetning
har timelønn
fastlønn etter tariff og provisjon 37% av netto inntjening utover dette

Vedlegg 4: Svar på spørsmål 15

Text Response
Provisjon
Har gått i 15 år på provisjonslønn, skiftet til daglig leder for ca 1 år siden, da med fastlønn. Andre ting er viktigere for jobben min enn lønna...
Timelønn i grunn, høyere provisjons prosent. Evt uten disse trekkene for forbruk av farge/slitasje. Det burde vert enklere å oppnå provisjon. OG bonuser
Provisjonslønn liker jeg godt å jobbe på. Men grunnlønnen i bunn burde vært høyere enn minstesats tariff. Og provisjonsprosenten skulle vært høyere, gjerne gradert etter hvor mer du tar inn jo høyere prosent. Og presentsats etter hvor mangen prosent man jobber. Jobbet på det før. Og provisjon på varesalg syns jeg var en god motivasjon der jeg jobbet før.
Definitivt høgare grunnlønn, men i og med at det er som det er, litt høgare provisjonslønn og at me skulle fått provisjon for salg og.
Fastlønn hvis den er god. Eventuelt Fastlønn +provisjon hvis Fastlønn er rimelig trygg og god og at provisjon er fornuftig og rettferdig.
Fornøyd med ditt. Har godt med kunder så fornøyd med mitt. Men vi vil alltid ha bedre uansett
den jeg har i dag
Grunnlønn +provisjon. Men også på salg.
høgare fastlønn og provisjon
Er lærling og får kun fast lønn. Ikke provisjon før jeg er ferdig som frisør. Går greit det..)
Fastlønn pluss provisjon
Jeg er fornøyd, slik det er den dag i dag.
Fastlønn som er en god del høgere en tariff
Fast og provisjon
Ren fastlønn
Høyere fastlønn, lavere provisjonsgrense
Fastlønn + provisjon eller provisjonsbasert lønn
Høyere lønn
Fast lønn
Fast lønn
Vet ikke. Mye høyere lønn
Sånn vi har det
Fast lønn, har jobbet med provisjon tidliger
samme som nå, men høyere grunnlønn og høyere provisjon på varesalg
Fastlønn + provisjonslønn (men med høyere fastlønn)
Det jeg har idag. Evt en høyere fastlønn, hvor jeg feks kvartalsmessig kunne oppnå bonuser
Samme som no, men høyere fastlønn. Fortere provisjonsordning for lærlinger.
Vanskelig å svare på, da det er positive og negative sider. Men jeg heller mer mot fastlønn da provisjon fører til at vi presser oss selv mer og risikoen for belastningskader øker.
Fastlønn hver mnd ingen provisjon, det skaper usikkerhet, i forhold til hvor mye jeg får fra mnd til mnd
Vet ikke, har kun lærlinglønn og det skal eg ha i to år, så vet ikke så mye om forskjellige lønssystemer enda
Fornøyd med det vi har nå
Timesbetalt, og provisjonslønn ved oppnådd høy omsetning.
fastlønn + provisjon
Fastlønn (med bonus)
Men at fastlønn hadde flere trinn for ansinitet i faget. No stig den ved 1 år, 5 år, 10 år. Burde ha 15 år og 20 år også, då frisørar blir lenger i faget enn før
Fastlønn + provisjon
Fastlønn for en leder, provisjon og fastlønn på de ansatte
Fastlønn + provisjon
Høyere fast lønn
Det jeg har nå, kanskje høyere timelønn
Fast lønn med høy provisjon
Liker fastlønn + provisjonssystemet. Men det er tar tid å jobbe opp nok kunder til å nå provisjonsgrensen
Fast lønn
Vet ikke
i salongen jeg jobber i dag er jeg veldig fornøyd med å ha fastlønn. I en salong der kundetilstrømmingen var større ville jeg gjerne hatt provisjonslønn
Høyere tarifflønn
Provisjonslønn
provisjon
Fastlønn
Høyere timesats. Timelønn.
Fastlønn + provisjon
Eg ville foretrekt provisjonslønn
timelønn og provisjon
Grunnlønn med provisjon og hjerne en ekstra bonus system
fsst månedslønn + prov
grunnlønn pluss proisjon
timelønn og proisjon
Fastlønn. Men basert på hvor god man er og hvor stor kundemasse/inntjening man har i salongen. Liker å jobbe provisjon då eg ser eg styrer lønnen min etter innsats. Men hadde jo vert kjekt å kunne vite ka ein skal få utbetalt før siste dag i mnd slutt.

Vedlegg 5: Svar på spørsmål 16

Text Response
For å ikke skape mer "dødtid" og negativ arbeidsmoral, bør prestasjonslønn vedvare.
Virker motiverende når det er travle tider. Må bemanne riktig som leder...
Den er grei, men man må ha ganske fulle lister konstant for å få se stabile gode lønningene. Så selv om man føler man står på og jobber det man kan, eg lønningene til tider små. Ivertfall når man begynner å nærme seg 30årene og trenger en stabil inntekt
Jeg syns frisørlønnen er skremmende dårlig desverre. Og skjønner alle som må omskolere seg ofte pga det går ikke lenger..
Frisørar har altfor dårlig grunnlønn med tanke på den jobben me gjer,at me har ei utdanning men andre uten utdanning kan tene mykje bedre enn oss(i andre jobber)og at me bruke veldig mykje av oss sjøl i jobben ,både mentalt og fysisk er det eit tungt yrke så me burde definitivt ha høgare lønn!
Den fører til stress og egoistisk holdning
Sku fått lønn for salg ikkje 3 mnd bonus. For der e det for høye krav, få som klarer det kanskje 1-2 ganger i året. Skal strekke seg men e måte på.
Den er bra, men kunne blitt høyere om bruker hadde betalt mer.
Dårlig. Hadde tjent mer om eg hadde jobbet på en dagligvarebutikk.
Overlever. Lærlinglønn er ikke så mye å skryte av akkurat
Ingenting mer å tilføye
Vi sliter oss ut for og få en grei lønn. Er Ikkje rart frisører sliter med helsa
Tariffønnen for frisører bør økes til samme som håndverksyrkene. Flere steg etter 10 års ansinitet, 15 år, 20 år, 25 år osv.
Dårlig. Altfor lite lønn.
HØYERE FASTLØNN!
Høyere fast lønn
Dårlig
Siden jeg er medeier i salongen, er jeg selv ansvarlig for min egen lønn
Siden jeg er medeier i salongen er jeg selv ansvarlig for min egen lønn
Lønnen er for lav
Fornøyd
Den er bra.
Fornøyd / er helt ok med dagens lønnsordning, men kunne ønske høyere fastlønn ved tanke på at frisører tross alt gjør en håndverksjobb
Er du effektiv, kan du oppnå veldig høye lønninger i våre salonger
Bra, men kunne ønske lærlinger får provisjon på produktsalg fra begynnelsen av.
Frisørlønn er veldig lav, så uten dagens lønnsordning hadde jeg ikke klart meg på tariffønnen, dermed er den bra for meg akkurat nå, men i lengden (se over).
Jeg begynner med provisjon etter 1år som lærlig. Har provisjon når jeg jobber ekstra.
Som lærling i frisørfaget så hadde det vært en fordel for oss, siden vi jobber 100% alle dager, å få dobbelt eller høyere lønn om helgene. Som lærling tar vi AAALT for ofte dritt arbeidet, og egentlig ikke får så mye kredit for deg. Så å måtte i tillegg jobbe helger, så hadde det vært koseligere og mer motiverende om å få høyere lønn i helgene.
Fornøyd
Fastlønn + provisjon som nå
Høyere fastlønn og provisjon
Nei
Kunne tenkt meg litt høyere fastlønn
Kunne vært bedre
Høyere lønn hos frisører
Lærlinger tjener for lite
Den er OK
Meget bra og motierene
nei