



Bonus og motivasjon i frisørbransjen

Hvordan brukes prestasjonsbasert lønn som styringsverktøy i frisørbransjen, og er det en sammenheng mellom bonuser og frisørenes motivasjon?

Endre Lunde og Morten Tøgersen Stokkvik

Veileder: Trond E. Olsen

Selvstendig arbeid - Masterstudiet i økonomi og administrasjon –
Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet innen hovedprofilen Økonomisk Styring (BUS) ved Norges Handelshøyskole. Utredningen er skrevet i vårsemesteret 2019, og har som formål å undersøke sammenhengen mellom insentivsystemer og motivasjon, samt å kartlegge bruken av provisjon som styringsverktøy i frisørbransjen.

Arbeidet har vært lærerikt og gjennom oppgaven har vi tilegnet oss nye kunnskaper og ferdigheter om motivasjonsteori og insentivsystemer. Vi har fått en dypere innsikt i hvordan provisjonsordninger brukes på tvers av en bransje, i tillegg til å bli bedre kjent med frisørbransjen.

Vi vil rette en takk til vår veileder Trond E. Olsen som har bistått med diskusjoner, tilbakemeldinger og gode råd. Videre vil vi også benytte anledningen til å takke alle som svarte på spørreskjemaet vårt, i tillegg til alle som bisto med fasiliteringen av undersøkelsen.

Vi håper dere som leser oppgaven finner den interessant, og at den kan bidra med ny innsikt innenfor temaet og bransjen.

Sammendrag

I dette studiet undersøkte vi hvordan prestasjonsbasert lønn brukes som styringsverktøy i frisørbransjen, og om det er en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Vi brukte kvantitativ metode, i form av et spørreskjema, som vi distribuerte ved hjelp av Facebook-gruppen ««Kun for» Frisører i Norge». Dette resulterte i 236 svar, som danner grunnlaget for undersøkelsen.

Vi fant at variabel lønn er svært utbredt i frisørbransjen, og mer enn 8 av 10 har en form for prestasjonsbasert lønn. Flertallet av frisørene har en kombinasjon av fast- og variabel lønn, der prestasjonsevalueringen består av to måltall: behandlinger og salg av produkter. De måles individuelt, og inntreer insentivsonen etter å ha overgått et provisjonsgulv. Dataet vårt indikerer at provisjonslønnen benyttes for å vri oppmerksomheten og heve motivasjonen til de ansatte, tiltrekke og beholde dyktige ansatte, og for å skape konkurransedyktige salonger.

Frisørene virker samlet sett å være indre motiverte for å utføre arbeidsoppgavene sine, og i mindre grad motivert av ytre insentiver, med unntak av ros og anerkjennelse. Vi fant ingen statistiske signifikante sammenhenger mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Likevel finner vi en statistisk signifikant sammenheng mellom hvor ofte frisørene mottar provisjon og ytre motivasjon, der de som sjeldent oppgir å motta provisjon er mer ytre motiverte enn de som alltid mottar provisjon. Samtidig finner vi også en statistisk signifikant sammenheng mellom kjedetilknypning og ytre motivasjon, der frisørene som er tilknyttet en kjede er mer ytre motivert enn de som arbeider i en frittstående salong.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
Vedleggsliste	7
Tabelliste.....	8
Figurliste.....	9
1. Introduksjon	11
1.1 Formål	12
1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål	12
1.3 Avgrensninger og presiseringer.....	13
1.4 Oppgavens struktur.....	14
2. Teori	15
2.1 Prinspal-agent-teori.....	15
2.1.1 Ulik målstruktur	15
2.1.2 Asymmetrisk informasjon.....	16
2.1.3 Ulik risikoaversjon	17
2.1.4 Presentasjon av en prinspal-agent-modell	17
2.1.5 Oppsummering.....	19
2.2 Belønning.....	19
2.2.1 Belønning som styringsverktøy.....	20
2.2.2 Ulike former for avlønning	21
2.2.3 Individuell og kollektive insentivordninger.....	24
2.2.4 Prestasjonsevaluering.....	24
2.2.5 Oppsummering	26
2.3 Motivasjonsteori.....	27
2.3.1 Maslows behovsteori.....	27
2.3.2 Kognitiv motivasjonsteori	28
2.3.3 Selvbestemmelsesteori.....	29
2.3.4 Sosial motivasjonsteori.....	34
2.3.5 Situasjonsteori	35
2.3.6 Oppsummering motivasjonsteori	35

2.4 Frisørbransjen.....	36
3. Metode.....	38
3.1 <i>Forskningsfilosofi</i>	38
3.1.1 Tilnærming til teori.....	38
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	38
3.2.1 Metodologiske valg/forskningsmetode.....	39
3.2.2 Tidshorisont.....	39
3.2.3 Datakilder.....	40
3.3 <i>Spørreskjema</i>	40
3.3.1 Nettbasert spørreskjema.....	40
3.3.2 Oppbyggingen av spørreskjemaet.....	41
3.3.3 Konstruksjon av spørsmål.....	44
3.3.4 Målenivå.....	51
3.3.5 Pretesting av spørreskjema.....	52
3.4 - <i>Utvalg</i>	52
3.5 <i>Metode for analysen</i>	54
3.5.1 Statistiske mål.....	55
3.5.2 Deskriptiv analyse.....	55
3.5.3 Hypotesetesting.....	56
3.5.4 Parametriske tester.....	57
3.5.5 Ikke-parametriske tester.....	58
3.5.5 Faktoranalyse.....	59
3.6 <i>Validitet og reliabilitet</i>	60
3.7 <i>Hypoteser</i>	63
3.8 - <i>Forskningsetikk</i>	67
4. Tidligere empirisk forskning.....	69
4.1 <i>Motivasjon</i>	69
4.2 <i>Effekten av prestasjonsbasert lønn</i>	72
4.3 <i>Lignende undersøkelser</i>	73
5. Analyse.....	75
5.1 <i>Forberedelse til analysen</i>	75
5.1.1 Missing values.....	75

5.1.2 Sære verdier	75
5.2 <i>Deskriptiv analyse</i>	76
5.2.1 Stilling	76
5.2.2 Alder og erfaring.....	76
5.2.3 Kjedetilknytning.....	78
5.2.4 Lønnssystem	79
5.3 <i>Holdningsvariabler</i>	83
5.3.1 Faktoranalyse av indre motivasjon.....	83
5.3.2 Faktoranalyse: Ytre motivasjon	85
5.3.3 Test av reliabilitet	89
5.4 <i>Presentasjon av holdningsvariablene</i>	90
5.4.1 Indre motivasjon.....	90
5.4.2 Ytre motivasjon.....	95
5.4.3 Korrelasjon indre- og ytre motivasjon	102
5.4.4 Tilleggsspørsmål	103
5.5 <i>Hypotesetesting</i>	107
6. Diskusjon	120
6.1 <i>Lønnssystem</i>	120
6.2 <i>Motivasjon</i>	127
6.2.1 Indre motivasjon.....	127
6.2.2 Ytre motivasjon.....	131
6.3 <i>Diskusjon av validitet og reliabilitet</i>	135
7. Konklusjon.....	139
7.1 <i>Forslag til videre forskning</i>	140
Kilder.....	142
Vedlegg	148

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen.	147
Vedlegg 2.1: Ansiennitet i nåværende salong.	155
Vedlegg 2.2: Svar fra spørsmål 15.	155
Vedlegg 3: Svar fra arbeidsgiverne.	162
Vedlegg 4.1: Stillingstittel og kjede.	165
Vedlegg 4.2: Lønnssystem og stillingstittel.	165
Vedlegg 4.3: Parametrisk test for hypotese 1A.	165
Vedlegg 4.4: Parametrisk test for hypotese 1B.	166
Vedlegg 4.5: Parametrisk test for hypotese 2A.	167
Vedlegg 4.6: Parametrisk test for hypotese 3A.	167
Vedlegg 4.7: Parametrisk test for hypotese 4A.	168
Vedlegg 4.8: Parametrisk test for hypotese 4B.	168
Vedlegg 4.9: Parametrisk test for hypotese 5A.	169
Vedlegg 4.10: Parametrisk test for hypotese 5B.	169

Tabelliste

Tabell 5.1: Krysstabell erfaring i frisørbransjen og ansiennitet i nåværende salong.	78
Tabell 5.2: Korrelasjonsmatrise indre motivasjon.	83
Tabell 5.3: Løsninger faktoranalyse indre motivasjon.	84
Tabell 5.4: "Goodness of fit" indre motivasjon.	84
Tabell 5.5: Korrelasjon mellom standardisert løsning og gjennomsnitt.	85
Tabell 5.6: "Goodness of fit" ytre motivasjon	86
Tabell 5.7: Korrelasjonsmatrise ytre motivasjon.	87
Tabell 5.8: Multivariat prinspal-komponent analyse ytre motivasjon.	87
Tabell 5.9: "Goodness of fit" av [Y2, Y5, Y6 og Y7].	88
Tabell 5.10: "Goodness of fit" av [Y1, Y3 og Y4].	89
Tabell 5.11: Cronbachs alfa indre motivasjon.	89
Tabell 5.12: Cronbachs alfa [Y1, Y3 og Y4	90
Tabell 5.13: Cronbachs alfa [Y2, Y5, Y6 og Y7].	90
Tabell 5.14: Korrelasjon mellom indre- og ytre motivasjon.	103
Tabell 5.15: Shapiro-Wilk test for ytre motivasjon.	108
Tabell 5.16: Shapiro-Wilk test for indre motivasjon.	109
Tabell 5.17: Hypotesetest for hypotese 1A	110
Tabell 5.18: Hypotesetest for hypotese 1B	111
Tabell 5.19: Hypotesetest for hypotese 2A	112
Tabell 5.20: Hypotesetest for hypotese 2B	113
Tabell 5.21: Hypotesetest for hypotese 3A	114
Tabell 5.22: Hypotesetest for hypotese 3B.	115
Tabell 5.23: Hypotesetest av hypotese 4A	115
Tabell 5.24: Kruskal-Wallis test for hypotese 4B.	116
Tabell 5.25: Mann-Whitney-test for hypotese 5A.	117
Tabell 5.26: Mann-Whitney test for hypotese 5B	118
Tabell 5.27: Kji-kvadrat-test for hypotese 6.	119

Figurliste

Figur 2.1 Lineær insentivordning	22
Figur 2.2: Lineær insentivordning med gulv og tak.	23
Figur 2.3: Stegvis insentivordning.	24
Figur 2.4: Ytre motivasjon i organismisk integrasjonsteori.	32
Figur 3.1: Spørreskjemaets oppbygning.	42
Figur 3.2: Oversikt over spørsmål i spørreskjemaet.	47
Figur 3.3: Operasjonalisering av indre motivasjon.	48
Figur 3.4: Operasjonalisering av ytre motivasjon.	49
Figur 3.5: Et utvalg av mulige hypotesetester.	57
Figur 5.1: Stillingstittel.	76
Figur 5.2: Alder.	77
Figur 5.3: Erfaring i frisørbransjen.	78
Figur 5.4: Kjeditilknytning.	79
Figur 5.5: Lønssystem.	80
Figur 5.6: Hvor stor del av lønnen består av provisjon.	80
Figur 5.7: Individuelle eller kollektive prestasjonsmålinger.	81
Figur 5.8: Provisjonsgulv.	81
Figur 5.9: Måltall.	82
Figur 5.10: Hvor ofte hender det at du ikke mottar provisjon?	82
Figur 5.11: SEM Indre motivasjon.	84
Figur 5.12: SEM ytre motivasjon.	86
Figur 5.13: SEM påstand [Y2, Y5, Y6 og Y7].	87
Figur 5.14: SEM påstand [Y1, Y3 og Y4].	88
Figur 5.15: Gjennomsnittet for de seks påstandene som måler indre motivasjon.	91
Figur 5.16: Histogram av indre motivasjon.	91
Figur 5.17: Jobben min er spennende.	92

Figur 5.18: Oppgavene jeg utfører på jobb er morsomme.	92
Figur 5.19: Jobben min er så interessant at det er en motivasjon i seg selv.	93
Figur 5.20: Jobben min er meningsfull.	94
Figur 5.21: Arbeidsoppgavene mine er en drivkraft i seg selv til å utføre jobben min.	94
Figur 5.22: Noen ganger blir jeg så inspirert av jobben min.	95
Figur 5.23: Gjennomsnitt for påstander ytre motivasjon.	96
Figur 5.24: Histogram av ytre motivasjon.	96
Figur 5.25: Eksterne insentiver er essensielt for hvor godt jeg utfører jobben min.	97
Figur 5.26: Ros og anerkjennelse motiverer meg til å gjøre en bedre jobb.	98
Figur 5.27: Hvis jeg hadde blitt tilbudt bedre lønn, ville jeg har gjort en bedre jobb.	99
Figur 5.28: Hvis jeg skal legge ekstra innsats i jobben min, må jeg få ekstra betalt.	100
Figur 5.29: Jeg synes det er gøy å utføre oppgavene som min provisjon er basert på.	101
Figur 5.30: Mine kollegaers påvirker motivasjonen min for å gjøre en god innsats.	101
Figur 5.31: Jeg syntes grunnlaget for provisjonsberegningen gir mening.	102
Figur 5.32: Spørsmål 14.	103
Figur 5.33: Fokuset på provisjon går utover gleden jeg har ved jobben.	103
Figur 5.34: Det er lett for meg å påvirke hvor mye provisjon jeg oppnår.	104
Figur 5.35: Dersom jeg ikke mottar provisjon en måned, blir innsatsen min neste måned.	105
Figur 5.36: Provisjonen får meg til å fokusere.	105
Figur 5.37: Provisjonen får meg til å ignorere de oppgaver.	106
Figur 5.38: Provisjonsordningen var avgjørende da jeg valgte kjede/salong.	107
Figur 5.39: Histogram av ytre motivasjon.	108
Figur 5.40: Histogram av indre motivasjon.	109

1. Introduksjon

I en rekke leserinnlegg publisert i Dagens Næringsliv i mai og juni i 2018 debatterte NHHs Iver Bragelien og BIs Bård Kuvaas med ulike standpunkter om bruken og effektene av bonusordninger. Begge henviste til forskning og rapporter, men konkluderte ulikt om temaet. Debatten engasjerte oss til å sikte masteravhandlingen vår inn på belønningstemaet, for å kunne utforske uenigheten i dybden og lære mer om fagfeltet.

Bård Kuvaas startet debatten med et innlegg skrevet i DN i 2017, der han argumenterte for at bonusordninger skaper rigide, økonomiske relasjoner mellom arbeidsgiver og -taker, som fører til dårligere prestasjoner sammenlignet med sosiale relasjoner. Gjennom et studie av nesten 500 ansatte i finansbransjen fant Kuvaas en sammenheng der respondentene som mottok mer prestasjonsbasert belønning i løpet av to år, hadde en sterkere økonomisk relasjon, og en svakere sosial relasjon til sin arbeidsgiver. Samtidig var sammenhengen mellom mengden fastlønn mottatt i løpet av to år og relasjonene motsatt, og Kuvaas konkluderte derfor med at dette er en negativ konsekvens av prestasjonsbasert belønning (Kuvaas, 2017).

Iver Bragelien vedgikk at mange bonusordninger kan ha de negative effektene Kuvaas identifiserte, men argumenterte for at det også er signifikante positive effekter og at bonuser i snitt er prestasjonsfremmende. Bragelien pekte på forskning som konkluderte med at begge formene for motivasjon var like viktig for prestasjoner, og at bonusen kan være effektiv dersom totalsummen er positiv. Videre pekte Bragelien på andre fordeler, som tiltrekking av, og muligheten til å beholde gode arbeidere, samt at lønnen kan brukes som en stabilisator under skiftende etterspørsel (Bragelien, 2018).

Debatten mellom Bragelien og Kuvaas engasjerte også flere forskere til å ta til orde i Dagens Næringsliv, blant annet Olav Haraldseid og Ola Kvaløy. Haraldseid skriver under tittelen “Bonus er bra - om den treffer blink” at bonuser kan skape vinn-vinn-situasjoner dersom selskaper får de ansatte til å tenke som eiere, gjennom å sette fokus på de oppgavene som i størst mulig grad påvirker verdiskapingen. Utfordringen knyttet til bonusordningene handler om hvordan prestasjonene kan måles på mest mulig rettferdig og riktig måte (Haraldseid, 2018).

Kvaløy legger også vekt på måleproblemene knyttet til bonusordninger, og peker på disse som en mer sannsynlig årsak til problemene knyttet til bonuser, enn motivasjonsproblemer. Hvert enkelt bidrag lar seg ikke måle, og gruppebaserte bonuser har vært en løsning på dette

problemet. Gjennom gruppebaserte ordninger vil bedriften kollektivt belønne sine ansatte, noe som kan spare både tid og kostnader. Likevel sverger mange bedrifter til individuelle ordninger, ettersom disse vil ha en mer direkte insentiveffekt. Kvaløy kommenterer videre at disse kan fungere “for godt”, noe som fører vridningseffekter og overdrevent fokus på oppgavene som måles (Kvaløy, 2018).

Uavhengig av debatten har bruken av provisjonsordninger sett en dramatisk økning (Hoff, 2016), og av 212 store selskaper benyttet 85,6% en eller annen form for økonomiske bonusordninger ifølge en undersøkelse fra 2016 (Loe og Lindahl, 2016). Dette er også tilfellet for frisørbransjen, der rundt 85% av respondentene har en form for bonus i arbeidskontrakten sin, ifølge en undersøkelse fra 2013 (FAFO, 2013).

Frisørbransjen er kjent for bruken av provisjonsordninger, men er en mindre studert bransje. I 2018 omfattet bransjen 18 615 ansatte fordelt på 8 620 bedrifter, jevnt fordelt mellom kjeder og frittstående salonger (SSB, 2018). Bransjen er forholdsvis tradisjonell og er sammensatt av friseringsjenester og annen skjønnhetspleie.

1.1 Formål

Gjennom dette studiet ønsker vi å gi interessegruppene i frisørbransjen en dypere forståelse av sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjonen til frisører. Samtidig foretar vi en kartlegging av hvilke lønssystemer som er mest brukt i bransjen. Resultatene vil deles med NFVB og Fagforbundet Frisørene, som er arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner i frisørbransjen. I dette studiet skal vi utforske hva som ligger til grunn for debatten, og få muligheten til å sammenligne resultatene våre med tidligere studier og teori.

1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Vi så det interessant å undersøke om det er en sammenheng mellom provisjonsordninger og motivasjon i en bestemt bransje. Valget falt på frisørbransjen, som er kjent for sin utstrakte bruk av provisjonsordninger. Vi formulerte følgende problemstilling:

Hvordan brukes prestasjonsbasert lønn som styringsverktøy i frisørbransjen, og er det en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og frisørenes motivasjon?

Problemstillingen består altså av to forskningsspørsmål:

- 1) Hvordan brukes prestasjonsbasert lønn som styringsverktøy i frisørbransjen?
- 2) Er det en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og frisørenes motivasjon?

Det første forskningsspørsmålet besvarer vi ved å samle inn informasjon om hvilke lønssystemer frisørene har. Deretter, ser vi nærmere på beskrivende egenskaper ved provisjonsordningen, og diskuterer hvorfor og hvordan det brukes.

Det andre forskningsspørsmålet besvarer vi ved å operasjonalisere begrepet motivasjon. Basert på dette har vi utviklet flere hypoteser som tar til sikte på å skaffe en dypere innsikt i sammenhengen mellom lønssystem og motivasjon, hvor den første hypotesen vektlegges. Hypotesene er presentert i kapittel 3.7. For å kunne undersøke om det er en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon, vil vi bruke respondentene med fastlønn som kontrollgruppe.

1.3 Avgrensninger og presiseringer

Vi ønsket å gjennomføre et studie hvor vi kunne generalisere funnene til hele populasjonen. For å kunne gjøre dette måtte vi ha et representativt utvalg for populasjonen, men som følge oppgavens omfang og tidshorison, ble vi nødt til å samle inn data elektronisk gjennom en Facebook-gruppe. Som følge av feilkildene som har oppstått har dette ført til at utvalget ikke er representativt for populasjonen, og vi kan neppe generalisere funnene utenfor utvalget vårt. Likevel mener vi at studiet gir en unik innsikt i en bransje det har vært gjort lite økonomisk forskning på tidligere. Oppgaven omhandler et sensitivt tema, lønn, og vi har valgt å holde alle respondentene anonyme. Videre har vi unngått de mest sensitive områdene, for å få en så høy svarprosent som mulig. Dette gjør at vi ikke kan finne forskjeller på spesifikke salonger, eller om ulikheter skyldes absolutt lønnsnivå.

Oppgaven ble i utgangspunktet planlagt å omfatte både arbeidsgivere og -takere, for å kunne sammenligne intensjonene fra arbeidsgiverne med arbeidstakernes opplevelse av tiltakene. I

analysen og diskusjonen bestemte vi likevel å kun fokusere på arbeidstakerne, gitt omfanget av undersøkelsen og tidshorisonten til oppgaven.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er konstruert for å være oversiktlig, og består av syv deler. Vi starter med å presentere relevant teori som omfatter prestasjonsbasert lønn, styringsverktøy og motivasjon. Til sammen danner dette det teoretiske rammeverket for oppgaven. Videre redegjør vi for tidligere empirisk forskning som har vært gjort på området prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Dette brukes for å danne en forventning av hvilke funn vi kommer til å gjøre, og for å sammenligne våre resultater. I metodekapittelet begrunner og presenterer vi metoden bak oppgaven, datakvaliteten og metoden for analyse. Deretter, presenterer vi resultatene av spørreskjemaet i analysedelen, og diskuterer funnene og forskningsspørsmålene i diskusjonen. Til slutt, besvarer vi problemstillingen i konklusjonen og kommer med forslag til videre forskning basert på våre funn.

2. Teori

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske grunnlaget for oppgaven, som vi senere skal bruke i diskusjonen rundt problemstillingen. Her vil vi presentere teoretiske modeller som kan forklare strukturen av provisjonsordninger, logikken bak bruken og de ønskede effektene arbeidsgiveren håper å oppnå.

2.1 Prinsipal-agent-teori

I dette delkapitlet presenterer vi prinsipal-agentteori, som er blant de mest brukte økonomiske rammeverkene for å analysere incentivproblemer (Lazear og Gibbs, 2014). Prinsipal-agent-modellen gir et innblikk i hvordan vi kan bruke insentiver, i form av lønn, for å påvirke hvor hardt det blir jobbet, hvilke arbeidsoppgaver som prioriteres og hvilke beslutninger som tas. Den enkleste prinsipal-agent relasjonen består av to personer; en person (prinsipalen) ansetter en annen person (agenten) for å utføre en bestemt oppgave. Forholdet mellom dem blir regulert av en kontrakt som er valgt og utformet av prinsipalen. Deretter, velger agenten selv om han vil godta denne kontrakten, eller ikke. Til slutt, bestemmer agenten et innsatsnivå han velger å yte, etter å ha godtatt kontrakten (Hendrikse, 2003). Prinsipalen kan observere resultatet av innsatsen til agenten, men ikke agentens innsats direkte. For at problemstillingen skal være interessant i et teoretisk perspektiv, må det være interessemotsetninger mellom prinsipalen og agenten (Hoff, 2016). Dette fører til at det oppstår tre ulike prinsipal-agent problemer, som vi ønsker å se nærmere på i de følgende delkapitlene; ulik målstruktur, ulik risikoaversjon og asymmetrisk informasjon.

2.1.1 Ulik målstruktur

En standard prinsipal-agent modell antar at både prinsipalen og agenten er nyttemaksimerende individer (Jensen og Meckling, 1976). Dette fører til at agenten og prinsipalen har ulik målstruktur. Prinsipalen ønsker å maksimere sin egen velferd, mens agenten prøver å maksimere sin egen inntekt, samtidig som han minimerer innsatsen, som kan betraktes som en kostnad for agenten (Andresen og Idsø, 2016). Kontrakten mellom prinsipalen og agenten er ikke en fullstendig kontrakt, og den kan gi agenten rom for å ivareta egne mål. Dersom agenten arbeider mot mål som ikke er avklart med prinsipalen, kaller vi dette opportunistisk atferd.

Som et resultat av at prinsipalen og agenten har interessekonflikter oppstår det agentkostnader. Disse kan vi dele inn i to grupper (Hoff, 2016):

- Avvikskostnader er kostnader forbundet med at agenten opptrer i strid med prinsipalens interesse.
- Systemkostnader er kostnader som prinsipalen pådrar seg for å redusere avvikskostnader. Dette kan for eksempel være kostnader i forbindelse med lønn, overvåkning eller kontroll.

2.1.2 Asymmetrisk informasjon

Prinsipalen og agenten har ulike oppgave- og kontaktflater i organisasjonen. En naturlig konsekvens av dette er at de mottar ulik informasjon, og vi sier at informasjonen blir asymmetrisk fordelt mellom partene. Prinsipalen kan ikke vite om agenten utøver en atferd som er i samsvar med kontrakten som er inngått (Busch og Vanebo, 2003). Dette forholdet muliggjør opportunistisk atferd, da agenten har vanligvis bedre informasjon om dagligdagse aktiviteter i organisasjonen enn prinsipalen. For eksempel, kan det være vanskelig for prinsipalen å avgjøre om resultatet skyldes høy innsats eller fordelaktige omgivelser. Prinsipalen kan begrense muligheten for informasjonsasymmetri ved å samle inn og kontrollere informasjon om beslutningene fra underordnede, men dette innebærer kostnader, så nettoeffekten er ikke nødvendigvis positiv (Hendrikse, 2003).

Som følge av informasjonsasymmetrien i prinsipal-agent-modellen oppstår det ytterligere to problemer; ugunstig utvalg og moralsk hazard. Vi har et ugunstig utvalg hvis agenten har mer informasjon om sine egne egenskaper enn prinsipalen før kontrakten inngås (Hendrikse, 2003). Til tross for at prinsipalen mangler informasjon må han velge om han vil tilby agenten en kontrakt. Moralsk hazard oppstår i situasjoner hvor agenten har mulighet til å begå skjulte handlinger, som bryter med den inngåtte kontrakten. Slik vi skrev tidligere, kan agenten og prinsipalen ha ulik målstruktur, og som følge av at partene har asymmetrisk informasjon, kan agenten utføre skjulte handlinger som strider mot prinsipalens interesse.

2.1.3 Ulik risikoaversjon

Risikoaversjon kan betraktes som motvilje til å ta risiko. De fleste enkle prinsipal-agent-modeller forutsetter at agenten er mer risikoavers enn prinsipalen (Eisenhardt, 1988). Agenten har kun én inntekt, og kan ikke diversifisere denne. Prinsipalen kan velge å diversifisere investert kapital, og dermed spre risikoen. Dette fører til at vi betrakter agenten som risikoavers, og prinsipalen som risikonøytral. Som følge av ulik risikoaversjon kan agenten handle i strid med prinsipalens beste interesse. En større bruk av variabel lønn fører til at noe av risikoen overføres til agenten, derfor vil agenten kreve en risikopremie for å bære noe av risikoen.

2.1.4 Presentasjon av en prinsipal-agent-modell

I dette avsnittet presenterer vi en enkel prinsipal-agent-modell basert på Hoff (2016) og Milgrom og Roberts (1992). Lønnskontrakten som prinsipalen tilbyr agenten må tilfredsstille to betingelser: frivillig deltagelse (arbeidskontraktens betingelser må være minst like attraktive som det agenten kan oppnå i alternativt arbeid) og frivillig innsats (prinsipalen kan kun observere resultatet av innsatsen til agenten, og derfor må belønningsstrukturen motivere agenten til å gjøre det som prinsipalen ønsker). Videre antar vi at agenten er risikoavers og at prinsipalen er risikonøytral, og ønsker å maksimere forventet profitt.

Virksomhetens bruttoprofit (π), før lønnen til agenten, er en lineær funksjon av agentens innsats (e) og støy (ε). Støy er uventede forhold eller hendelser, som påvirker virksomheten.

$$\pi = e + \varepsilon$$

Vi antar at det er en kostnad for agenten å øke innsatsen utover et visst minstenivå. Alt annet like, vil agenten foretrekke å yte minimal innsats, ved å arbeide saktere eller mindre forsiktig. Denne kostnaden kaller vi *ulempen av innsats*, $c(e)$. Agentens kostnader er økende og konvekse i innsats.

$$c(e)$$

Prinsipalen kan observere profitten, π , men ikke innsatsen, e , og må derfor basere kontrakten på profitten. Hun tilbyr en lineær lønnskontrakt, med en fastlønn (α) i bunn, og en andel av profitten (β). Agentens formue er lik w . Vi får da et uttrykk for agentens lønn:

$$w = Lønn = \alpha + \beta\pi(e)$$

Vi antar at støyleddet er normalfordelt med en forventning lik null, og at agenten har en negativ eksponentiell nyttefunksjon, hvor r er et mål på agentens risikoaversjon og w er agentens sluttformue:

$$U(w) = -e^{-rw}$$

Dette gir oss sikkerhetsekvivalenten:

$$CE = E(w) - \frac{r}{\alpha} var(w)$$

for agenten, der siste ledd er lik risikokostnaden. Basert på dette har Milgrom og Roberts (1992) utledet den optimale insentivstyrken for denne lønnskontrakten:

$$\beta^* = \frac{1}{1 + r\sigma^2 c''(e)}$$

Fra likningen ser vi at optimal insentivstyrke, β^* , er avhengig av fire forhold:

- Den inkrementelle økning av profitt, π , skapt av ekstra innsats, som illustrert ved 1 her.
- Agentens risikoaversjon.
- Krumningen på kostnadsfunksjonen, $c''(e)$, som kan betegnes som insentivfølsomheten.
- Støyen, representert ved variansen til støyleddet, σ^2 .

Ved å se nærmere på disse fire forholdene, kan vi få en dypere forståelse for hva som påvirker den optimale insentivstyrken. Det første forholdet er lønnsomheten av økt innsats. Det er ingen grunn til å pådra seg ekstra kostnader ved å stimulere til økt innsats dersom resultatene likevel ikke er profitable. Dette kalles den inkrementelle økningen av profitt, og i vår modell er dette illustrert ved 1. Det andre forholdet er agentens risikoaversjon. Desto mer risikoavers agenten er, desto mindre blir insentivstyrken, fordi risikopremien som agenten krever for å påta seg ekstra risiko ved å ha variabel lønn, også øker. Risikopremien som betales til agenten i denne modellen utledet vi fra sikkerhetsekvivalenten, og er:

$$\frac{1}{2} r \beta^2 \sigma^2$$

Det tredje forholdet som påvirker insentivstyrken er krumningen på kostnadsfunksjonen. Desto mindre krum kostnadsfunksjon, desto mer effekt vil en økning i insentivstyrken føre til i form av økt innsats. Dette betyr at høyere marginalkostnad for agenten, fører til lavere optimal insentivstyrken. Vi kan betegne dette som agentens insentivfølsomhet, og en lite elastisk marginalkostnad gjør at en økning i insentivstyrken fører til lite økt innsats. Tilsvarende vil en elastisk marginalkostnad føre til at en liten økning i insentivstyrke kan øke innsatsen betraktelig. Ifølge insentivstyrkeprinsippet til Milgrom og Roberts (1992), skal insentivstyrken være høyest hvis agenten er i stand til å respondere til insentivene. Det fjerde forholdet er presisjonen av hvordan prestasjonen måles. Lav presisjon tilsvarer en høy varians, og basert på modellen for optimal bonus tilsier dette en lav insentivstyrke.

2.1.5 Oppsummering

Prinsipal-agent-teorien demonstrerer hvordan forhold, som skiller i målstruktur, risikoaversjon og asymmetrisk informasjon, kan føre til ineffektivitet og målforskyvning i en organisasjon. Ved ansettelser overfører prinsipalen ansvar og tillit til agenten, som igjen kan påvirke den videre driften. Gjennom utledningen av teorien kan vi demonstrere viktigheten bak utformingen av kontrakter, og gi et godt bilde av hvorfor kompensasjoner benyttes.

Videre skal vi se nærmere på bruken- og utformingen av belønninger.

2.2 Belønning

Insentiver innebærer at en person, eller en gruppe personer, mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter, eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningene. Kaplan og Atkinson (2014) skiller mellom to ulike former for belønning; indre og ytre belønning. Indre belønninger er ikke-fysiske belønninger som kommer innad fra individet. Dette kan være tilfredshet ved å utføre en god jobb eller ved å handle på en måte som er i samsvar med indre verdier eller trosretninger. Organisasjoner kan tilrettelegge slik at de ansatte kan erfare indre belønninger, gjennom å utarbeide et hensiktsmessig jobbdesign, kultur eller lederstil. Ytre belønninger er belønninger som en person gir til en annen. Dette kan være anerkjennelse, utmerkelse eller prestasjonsbasert lønn. Videre i dette kapitlet vil vi fokusere på ytre belønning og skiller

mellom implisitte eller eksplisitte insentiver. Eksplisitte insentiver kan være resultatlønn, bonus eller provisjonslønn. Implisitte insentiver kalles også for karrieremotiver, og kan komme i form av økt fastlønn, forfremmelser eller bedre betingelser utenfor organisasjonen.

2.2.1 Belønning som styringsverktøy

Insentivordninger er designet for å oppnå bedre samsvar mellom målene til ansatte og eiere, og omfatter mer enn kun monetære belønninger (Kaplan og Atkinson, 2014). En ansatt kan for eksempel få ros for å ha gjort en god jobb, bli belønnet med nye interessante arbeidsoppgaver, mer autonomt arbeid, få mer lederansvar eller få en ny tittel (Hoff, 2016). Vi skiller mellom tre ulike styringsmekanismer; autoritære mekanismer, sosiale mekanismer og belønningsmekanismer. I dette kapitlet vil vi fokusere på belønningsmekanismer. Belønningsmekanismer er i hovedsak forbundet med ytre belønninger. Disse betraktes som en mindre tidkrevende styringsmekanisme, da belønning kan baseres på resultatet, og ikke på hva som blir gjort. Bonusordninger kan baseres på ulike typer informasjon, og ressursinnsatsen avhenger av hva som måles (Hoff, 2016). Kriteriene som måles kan være basert på variabler eller skjønnsmessige vurderinger.

Bruk av bonusordninger som styringsverktøy, har flere negative og positive effekter. Dette kan for eksempel være; oppmuntre til samarbeid, motivere/skremme til å ta risiko, gi en følelse av at virksomheten verdsetter den ansatte, sette fokus på oppgaver, tiltrekke og beholde attraktive medarbeidere og gjøre virksomheter mer konkurransedyktige. I dette kapitlet går vi nærmere inn på noen av effektene prestasjonsbasert lønn har som styringsverktøy.

Vridningseffekt/Multitasking

Utformingen av insentivordningen, og hvilke måltall bonusen baseres på, kan påvirke de ansattes prioriteringer. Ved å inkludere noen spesifikke oppgaver i beregningen av belønningen, kan arbeidsgiver få arbeidstaker til å rette **fokus** på oppgaver som er strategisk viktige for verdiskapingen i organisasjonen. En konsekvens av dette kan være at oppgaver som ikke inngår i beregningen blir nedprioritert. For eksempel kan en beregning i en samlebåndsbedrift inkludere et mål på antall produserte enheter. Det kan da være tenkelig at den ansatte fokuserer på å produsere flest mulig enheter, samtidig som han nedprioriterer andre oppgaver, som i utgangspunktet også er en del av den daglige aktiviteten, og som må gjøres

for langsiktig verdiskapning. Hoff (2016) poengterer at dette kan være uheldig i virksomheter hvor viktige aktiviteter ikke kan måles på kort sikt. Videre skriver han at vridningseffekten er den største utfordringen for en leder som skal innføre bonusordning, men samtidig er det også den største styrken ved insentivordninger. En hensiktsmessig insentivordning bidrar til at mottakeren arbeider mer effektivt, smartere og tar bedre beslutninger (i prinsipalens interesse).

Kompetente arbeidstakere

Bragelien (2018) skriver at bonus brukes for å tiltrekke seg kompetente arbeidstakere, uten at arbeidsgiver forplikter seg til å betale ut høy lønn, om det viser seg at vedkommende ikke gjør en god jobb likevel. Det å ikke binde seg til høye kostnader kan være viktigere, desto mer komplekse oppgavene er, siden det da er vanskelig å forutse hvordan arbeidstakeren vil prestere over tid. Haraldseid (2018) poengterer at bonusordninger differensierer basert på ulikheter i prestasjoner; dersom du ikke differensierer lønn basert på prestasjoner, risikerer du over tid å beholde de som presterer dårligst, og miste dem som presterer best. Videre skriver han; dersom du ikke tar vare på dine beste arbeidere, er det sikkert noen andre som gjør det - inklusive konkurrenter.

Konkurransedyktighet

Ved å ha høye bonusutbetalinger og lavere andel fastlønn vil selskapet være mer konkurransedyktig i tøffere perioder (Haraldseid, 2018). En større andel av kostnadene til virksomheten vil variere med resultatene, dersom dette er inkludert i målekriteriene. Når inntektene går ned, vil lønnskostnadene også gå ned. Samtidig påpeker Haraldseid (2018) at det ikke er urimelig at et selskap, som går med overskudd, deler dette med de som har bidratt til å skape det. De fleste eiere ønsker å dele litt av overskuddet, men de ønsker ikke å binde seg til å betale høye faste kostnader for fremtiden, som er alternativet ved å øke fastlønnen.

2.2.2 Ulike former for avlønning

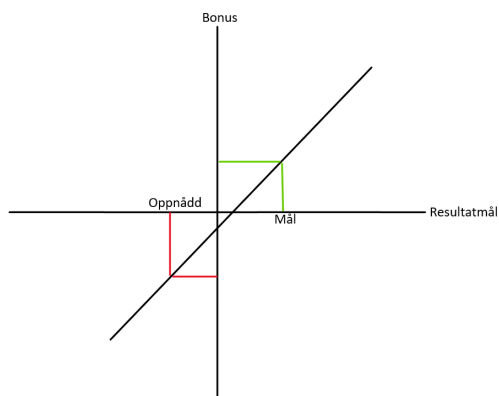
I dette kapitlet vil vi presentere tre sentrale former for avlønning som er aktuell i dette studiet.

Fast lønn

Arbeidstaker mottar et fast årlig beløp som er avtalt på forhånd, og som i utgangspunktet er upåvirket av innsats på kort sikt. En fordel med bruk av fastlønn, er en relativt lav risiko for arbeidstaker, men til tross for at fastlønnen er fast på kort sikt, vil en slik ordning også kunne være variabel på lang sikt, og økes gjennom lønnsforhandlinger. For arbeidsgiver kan fastlønn sees på som en forpliktelse over tid - uavhengig av resultater.

Lineære insentivordninger

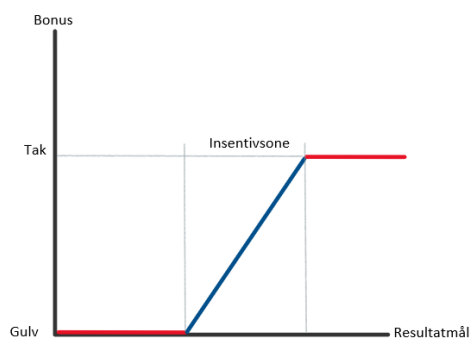
Ved lineære insentivordninger knyttes oppnådd bonus direkte til målekriteriene i et lineært forhold. Det betyr at desto bedre prestasjoner (uavhengig av hva som måles), desto høyere belønning oppnås. Et klassisk eksempel på en lineær bonusordning er X antall kroner per produserte enhet i en samlebåndsbedrift. I en ren lineær insentivordning finnes det ingen grense for hvor mye bonus en ansatt kan oppnå. Samtidig betyr dette at bonusen også kan bli negativ, og at arbeidstakeren må tilbakebetale deler eller hele lønnen sin. I **figur 2.1** er det illustrert et tilfelle hvor en ansatt har en bonusordning som utelukkende er en lineær funksjon av driftsresultatet i virksomheten. Vi ser at selskapet har et mål om et positivt driftsresultat, men går i minus. Dette fører til at den ansatte får en negativ bonus.



Figur 2.1: Lineær insentivordning

Slik vi skrev i prinsipal-agent-teori, antar vi at de fleste agenter er risikoaverse. Det betyr at de færreste ville inngått en lønnskontrakt med en slik insentivordning, hvor de risikerer å miste hele inntekten. De fleste ansatte må ha penger til husvære, mat og klær (Hoff, 2016). Et alternativ er å tilby en kontrakt hvor belønningen er begrenset til et spekter. Et **gulv** kan bli innført i insentivordningen for å redusere den ansattes risikoeksponering. Dette gulvet, setter

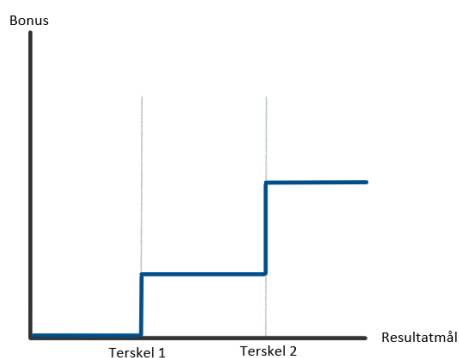
en grense for hvor lav bonusen kan bli. Hvis gulvet er uopnåelig for arbeidstakeren, kan dette føre til at insentivordningen mister den tiltenkte effekten. I figur 2.2 er det illustrert en insentivordning hvor den ansatte ikke kan få negativ bonus, men samtidig må han oppnå et visst resultatmål før den lineære opptjeningen av belønning starter. Hvis den ansatte presterer bedre enn gulvet i resultatmålet, inntreer han insentivsonen, hvor det beregnes bonus lineært basert på resultatmål. I denne insentivordningen er det også et tak på maksimalt oppnådd belønning. Hoff (2016) skriver at taket ikke er like opplagt, for eksempel kan det tenkes at arbeidsgiver innfører et slikt tak for å ta høyde for at ordningen kanskje virker annerledes enn forventet, eller for å dempe eller hindre kritikk fra eiere, politikere og media, som kan være kritiske til at noen får svært mye penger på kort tid. En insentivordning med gulv og tak kan regulere en ikke-perfekt insentivordning til en viss grad, samtidig som det fortsatt skal være mulig å betale en konkurransedyktig lønn.



Figur 2.2: Lineær insentivordning med gulv og tak.

Stegvise insentivordninger

Alternativt kan bonusordningen utformes ved å bruke stegvise belønninger, slik at et bestemt bonusbeløp utløses når resultatmålet er over en viss terskelverdi (Hoff, 2016). Dette kalles også Lump sum. Et stegvist innslag kan også kombineres med et lineært element, og hvis bonusordningen ikke inneholder et lineært element, brukes gjerne flere trinn. I figur 2.3 er det illustrert en insentivordning med to steg. Denne ordningen betaler ut et moderat beløp ved terskel 1, og et høyt beløp ved terskel 2. Slike stegvise ordninger har den fordelen at de er svært enkle, og gir et sterkt fokus på å nå et bestemt mål, men insentiveffekten blir borte når målet er nådd (Hoff, 2016). Et problem med en slik ordning, er at de oppmuntrer til strategisk tilpasning. For eksempel; hvis en ansatt har oppnådd begge stegene, eller ser at han ikke kan oppnå neste steg, kan han utsette salg til neste regnskapsperiode.



Figur 2.3: Stegvis insentivordning

2.2.3 Individuell og kollektive insentivordninger

En insentivordning kan være basert på individuelle, grupper eller en kombinasjon av disse. De ulike variantene gir ulike fordeler og ulemper, og blir med andre ord en viktig vurdering ved valget av utforming. Individuelle insentivordninger fungerer godt hvis målet er å øke innsatsen til den enkelte, noe som grunnes i at en lettere kan observere sammenhengen mellom egen innsats og eventuell provisjon. Nedsiden med denne formen, samt hovedfordelen med gruppebaserte ordninger, er fokuset på samarbeid innad i gruppen.

Kollektive ordninger fungerer godt der bedriften er avhengig av koordinering og samarbeid for å oppnå resultater, men kan likevel føre med seg problemer knyttet til synligheten til den enkeltes innsats. Her øker også sannsynligheten for gratispassasjerer og ansvarsfraskrivelse innad i gruppene. Enkelte bedrifter benytter kombinasjoner av disse ordningene for å redusere enkelte av disse ulempene, gjerne gjennom bruk av sammensatte måltall både fra individuelle og gruppebaserte målsettinger.

2.2.4 Prestasjonsevaluering

Prestasjonsmåling er det mest utfordrende med en velfungerende insentivordning, men antageligvis også den viktigste delen (Lazear og Gibbs, 2014). En ideell prestasjonsmåling, kapper alle effektene arbeidstakerens handlinger har på selskapets verdi. Slik vi skrev tidligere, har arbeidsgiver ufullstendig informasjon om den ansattes innsats, og det er vanskelig å få et mål på en medarbeiders bidrag til selskapets verdi. En nøyaktig prestasjonsmåling kan være kostbar og kreve mye tid. Dersom prestasjonsmåling ikke reflekterer den ansattes bidrag, kan

det få negative effekter, som nevnt under gruppebaserte insentivordninger og som vi vil spesifisere senere i kapittelet. Ved utformingen av en insentivordning er det derfor viktig å finne hensiktsmessige mål. I dette delkapittelet skal vi se på to ulike former for måltall; kvantitative og kvalitative.

En annen vurdering ved utformingen av måltallene er hvor mye som skal måles. Dersom en provisjonsordning er basert på for få, eller feile måltall, vil ikke ordningen kunne lede til de ønskede effektene. Arbeidsgiver ønsker å få et riktig bilde av den enkeltes innsats, slik at kun gode prestasjoner belønnes, og skjevheter eller smutthull i provisjonsordningen ikke leder til belønning. Hvis arbeidsgiver derimot måler for mye, eller planlegger et komplekst målesystem kan en være utsatt for Multitasking-problemet. Arbeidshverdagen til en ansatt består av en rekke oppgaver, noe som gjør det vanskelig for arbeidsgiver å måle deres relative prestasjoner i sin helhet. Dette angår både hvilke måltall som skal måles og hvor mye hver av disse bør vektes.

Kvantitative måltall

Kvantitative måltall er konkrete numeriske verdier som brukes for å evaluere en arbeidstakers prestasjoner, som for eksempel omsetning, aksjekurs eller salgstall. Disse måltallene har flere fordeler; de er numerisk verdier som lett kan knyttes opp mot kompensasjon, de er som regel lett tilgjengelige, ses på som objektive må og kan benyttes som betingelser i en kontrakt. I tilfeller der arbeidstaker ikke presterer som forventet, vil dermed arbeidsgiver ha muligheten til å holde dem ansvarlige (Lazear og Gibbs, 2014).

Det er likevel negative sider ved bruk av kvantitative måltall. Numeriske verdier er brede måltall, som blir påvirket av forhold som er utenfor arbeidstakerens kontroll. Samtidig fanger de ikke opp alle aktiviteter som bidrar til langsiktig verdiskaping for selskapet, da de ofte knyttes til finansielle måltall i inneværende periode. Disse forholdene kan virke demotiverende og lite inspirerende for arbeidstakeren (Lazear og Gibbs, 2014).

Kvalitative måltall

Kvalitative måltall, ofte kalt subjektive, er et alternativ til kvantitative måltall. Ved å bruke subjektive prestasjonsevalueringer kan lederen begrense de negative effektene ved

kvantitative måltall, som Multitasking-problemet (Lazear og Gibbs, 2014). Kvalitative måltall baseres på skjønn og kan dermed fange opp andre dimensjoner enn dem som kun kan måles med tall, som kreativitet, samarbeid og lederskap. Dette fører til mer fleksibilitet, og kompensasjonen til arbeidstakeren kan i større grad baseres på forhold som arbeidstakeren selv har kontroll over. Gjennom økt fleksibilitet kan arbeidsgiveren motivere de ansatte til å foreta investeringer og tiltak, som vil gi resultater over tid, til tross for at fordelene ikke kan måles på kort sikt. Multitasking-problemet reduseres dersom de subjektive måltallene gir en mer helhetlig vurdering, slik at arbeidstakeren kan prioritere og utføre de riktige oppgavene (Kvaløy, 2015).

Også ved bruk av kvalitative måltall vil en være utsatt for ulemper. Subjektive prestasjonsevalueringer vil delvis eller helt baseres på relasjoner, da subjektivitet krever tillit. Dette kan skape utfordringer rundt favorisering eller opportunistisk atferd, ettersom lederen skal foreta en vurdering av arbeidstakeren. Prestasjonsevalueringen vil også kreve større innsats og mer tid, da den ikke kan utføres ved å sammenligne tall direkte (Kvaløy, 2015). Lazear og Gibbs (2014, s.218) beskriver arbeidet med evaluering av subjektive måltall som "Perhaps the most painful job for a manager [...]". Håndhevingen av prestasjonsevalueringer som er fastsatt i en arbeidskontrakt kan også by på utfordringer, da eksterne ikke har samme muligheten til å vurdere hvorvidt målene følges eller ikke. I tilfeller der kontrakten ikke opprettholdes vil det derfor være vanskelig å ta saken til retten, da slike kontrakter vil anses som ufullstendige. Til slutt, vil denne formen for prestasjonsevaluering kreve mer kompetanse fra lederen (Kvaløy, 2015).

2.2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at prestasjonsbasert lønn kan brukes som et styringsverktøy, gjennom å påvirke fokuset til mottakerne, beholde og tiltrekke seg talenter, og skape konkurransedyktige organisasjoner. Deretter presenterte vi tre former for avlønning av medarbeidere, og fordelene/ulempene ved disse. Til slutt understreket vi viktigheten av prestasjonsevaluering og at dette kan være det mest krevende aspektet ved utforming av insentivordninger. Prestasjonsevalueringen bør velges slik at den sammenfaller med jobbdesignet til arbeidstakeren, og kan bestå av både kvantitative og kvalitative måltall. Kuvaas (2008) skriver at det er vanlig å måle medarbeidere langs 20-30 KPI-er. Dette illustrerer kompleksiteten av prestasjonsevalueringen i en insentivordning.

2.3 Motivasjonsteori

Motivasjon stammer fra det latinske ordet *movere*, som betyr “å bevege”. Begrepet er sammensatt av en rekke egenskaper og innbefatter flere teoretiske retninger. Motivasjon kan beskrives som en *drivkraft* med en gitt *retning* og *intensitet*. Motivasjon som drivkraft viser til kraften som får et menneske til å gjøre noe, enten det er å spise sunt, eller å gjøre jobben en er ansatt til å gjøre. Oppgavene som prioriteres avhenger av hvilke hensikter eller mål en har satt seg, noe som gir motivasjonen retning. Til slutt kan også graden av innsats fortelle noe om intensiteten til motivasjonen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I dette kapitlet vil vi presentere et utvalg av teorier som kan skape et sammensatt syn på hva som driver motivasjon i arbeidssituasjonen. Vi baserer motivasjonsteorien vår på Kaufmann og Kaufmanns fire delte, teoretiske grunnlag, som vi senere skal benytte i motivasjonsdiskusjonen vår. Dette inkluderer behovsteori, kognitive teorier, sosial teori og situasjonsteori. Behovsteoriene handler om at udekkede behov motiverer til handling. Kognitive teorier ser på hvordan forventningene om et resultat eller en belønning skaper motivasjon, mens sosiale teorier ser på motivasjon som et resultat av (u)likhet og (u)rettferdighet tilknyttet goder eller arbeidsforhold. Situasjonsteorier baserer seg på hvilke elementer i selve jobben som skaper motivasjon, eller eventuelt mistriivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Målet bak forskningen på dette fagfeltet handler om å skaffe en dypere forståelse om hvorfor mennesker med like premisser viser ulike grader av motivasjon og innsats i oppgavene de utfører.

2.3.1 Maslows behovsteori

A. H. Maslow står bak en av de mest kjente og brukte teoriene innen motivasjonsforskning, behovshierarkiet. Maslow identifiserte fem grunnleggende behov som han mente styrer motivasjonen vår. Han skilte mellom behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Behovene for underskuddsdekning baserer seg på mangler, og dekker de tre grunnleggende behovene i hierarkiet. Mangler blant de grunnleggende behovene skaper et driv for å tilfredsstille dem, som vil tilta all den tid behovene ikke dekkes. Et eksempel på dette kan være et sultende menneske, som gradvis vil bli mer desperat etter å skaffe seg næring. Det er først når de grunnleggende behovene er dekket at behovene for personlig vekst tiltrer. På

toppen av hierarkiet er behovene som dekker vekstmuligheter, disse kan sees på som en indre drivkraft mot målet om selvrealisering (Sander, 2019).

Maslow skiller mellom fem behov; fysiologiske, sikkerhets-, sosiale, anerkjennelses- og selvrealiseringsbehov. Fysiologiske behov er de mest grunnleggende behovene for overlevelse, og dreier seg om biologiske behov som næring, vann, varme og luft. Disse etterfølges av sikkerhetsbehov som trygghet, beskyttelse og fravær av frykt. Sosiale behov innbefatter relasjoner, kjærlighet og tilhørighet. Disse tre utgjør de grunnleggende behovene, og tankegangen til Maslow er at behovene lenger oppe i hierarkiet, tiltrer etterhvert som behovene under er dekket i en akseptabel grad. Anerkjennelsesbehovet er det første av vekstbehovene, og innebærer to typer behov: selvrespekt og anerkjennelse fra andre. Selvrealisering er det siste behovet i hierarkiet, og omhandler utvikling og realisering av sitt sanne potensiale i form av egenskaper, kunnskap og evner (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.3.2 Kognitiv motivasjonsteori

Der Maslows behovsteori omhandler underliggende, indre behov som styrer for motivasjonen, handler kognitiv motivasjonsteori om valg mennesker tar bevisst og rasjonelt. Forventningsteori er en kognitiv motivasjonsteori, som baserer seg på hvordan en forestilling om et resultat, eller en belønning fra en handling, driver mennesket til å utføre den. Forventningen fungerer som en kobling mellom innsats og utfall, og kan motivere til handling. Bak vurderingen av handlingen foreligger det tre grunnelementer: subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Subjektive forventninger handler om selve forventningen til, og forståelsen av at innsatsen vil føre med seg resultater. Instrumentelle overveielser er en vurdering av om innsatsen faktisk kommer til å føre med seg belønninger. Dette kan for eksempel være i situasjoner der innsats ikke anerkjennes, noe som i verste fall kan føre med seg en oppfatning av at innsatsen egentlig ikke betyr noe. Valensvurderinger handler om evalueringen av om belønningene for innsatsen faktisk verdsettes. Dersom en tilbys belønninger som ikke har verdi, enten om det faktisk er verdiløst, eller om det ikke verdsettes spesielt av mottakeren, vil heller ikke motivasjonen øke (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Disse tre elementene fungerer i et multiplikativt samspill, der alle elementene til en viss grad må være positive for at et menneske skal motiveres til handling (Kaufmann og Kaufmann,

2015). Dette betyr for eksempel at dersom en forventer at de nødvendige resultatene kan oppnås, og det foreligger en overbevisning om at innsatsen vil belønnes, så vil ikke dette være nok for å motivere til innsats. Motivasjonen er også avhengig av valensvurderingen av belønningen.

Forventningsteorien er særlig interessant i diskusjonen om bruken av belønninger i form av prestasjonsbaserte lønnsordninger. Fra forventningsteori kan vi utlede to krav for insentivordninger; gode prestasjoner må kompenseres med belønninger av positiv valens, og mottakeren av ordningen må kunne observere sammenhengen mellom egen innsats og belønning. Dersom kravene oppfylles vil det være naturlig å forvente at ordningen kan ha en signifikant effekt på atferden til mottakeren (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.3.3 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteori (SDT) er en kognitiv motivasjonsteori utviklet av Richard Ryan og Edward L. Deci. De har publisert en rekke artikler om motivasjon, og er blant de mest refererte forskerne innen fagfeltet. Deci og Ryans var blant de tidlige forskerne av skillet mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon er handlinger som utføres på grunn av gleden og velbehaget en får av handlingen i seg selv, heller enn ytre insentiver. Denne formen for motivasjon knyttes til menneskets tendens til å utfordre seg selv, samt å bruke, utvikle og lære nye egenskaper - alt for å dekke menneskelige behov. I jobbsammenhenger knytter SDT indre motivasjon til bedre prestasjoner og gjennomføringsvilje, i tillegg til en større grad av tilfredshet og kreativitet (Deci og Ryan, 2002).

Ytre motivasjon innbefatter atferd som er styrt av separate utfall, heller enn selve aktiviteten. Et eksempel på dette er også tema for oppgaven, nemlig kompensasjon mottatt for utførelse av arbeid. Arbeidet i seg selv oppleves som et redskap for å nå belønningen, heller enn å være noe en utfører for egen tilfredsstillelse. En person kan være indre og ytre motivert for å gjøre en oppgave, men dersom det introduseres et ytre motiverende element til en oppgave som tidligere var rent indre motivert, vil dette kunne svekke indre motivasjon (Deci og Ryan, 2002).

Selvbestemmelsesteorien beskriver hvordan mennesker, basert på tre psykologiske behov, motiveres til å utføre handlinger. Sagt på en annen måte kan en si at vårt behov for å oppfylle

udekte behov vil bestemme vår atferd. De tre typene av indre psykologiske behov ble empirisk utledet, og består av (Deci og Ryan, 2002):

1. Autonomi/Selvbestemmelse
2. Kompetanse
3. Tilhørighet

I forskningen antas behovene å være universelle og medfødte. Forfatterne argumenterer for at forhold som støtter om disse tre behovene, vil fostre den mest effektive formen for motivasjon, i tillegg til å ha en stor påvirkning på menneskers velferd. Dette skyldes både nysgjerrighet, et medfødt behov for selvutvikling og ønsket om å utfordre seg selv (Deci og Ryan, 2002).

Autonomi henviser til følelsen av selvbestemmelse, der kilden til egen oppførsel oppfattes å være selvvalgt. Mennesker får økt indre motivasjon gjennom involvering, tildeling av ansvar og gjennom følelsen av å ha et valg om hva en selv skal gjøre. Kompetanse kan knyttes til selvrealisering, ønsket om å lykkes når det oppstår utfordringer og muligheten til å nå ønskede utfall. Her kan ansatte motiveres til å tenke selv, finne nye løsninger og tildeles tilstrekkelig mengder opplæring. Motivasjonen knyttes i stor grad til mestringsfølelsen, samt den personlige utviklingen. Tilhørighet handler om en gjensidig respekt til, og avhengighet av menneskene rundt seg (Deci og Ryan, 2002).

Tilfredsstillelsen av disse behovene vil være med på å forme motivasjonen vår, og i hvilken grad oppgaver blir internalisert og autonome. Internaliseringsprosessen vil beskrives under OIT senere i kapitlet. Over tid har Selvbestemmelsesteorien utviklet seg til å innbefatte seks subteorier som beskriver ulike deler av teorien (Deci og Ryan, 2002). I denne oppgaven vil vi benytte to av disse, kjent som Kognitiv evalueringsteori og Organismisk integrasjonsteori. Disse utforsker egenskapene ved henholdsvis indre og ytre motivasjon.

Kognitiv evalueringsteori (CET)

Kognitiv evalueringsteori (CET) ble utviklet for å forklare indre motivasjon, og hvordan ytre insentiver påvirker den.

En måte å definere indre motivasjon på er ved å bruke begrepet locus of control, som forklarer hvor personen kan plassere årsaken til en hendelse (Svartdal, 2013). Indre motivert atferd vil oppfattes som kontrollert av seg selv, mens ytre motiverte handlinger vil ha en variabel grad av styring utenfor personens kontroll. På grunn av dette kontrollelementet kan ytre insentiver ha en direkte undergravende effekt på indre motiverte oppgaver, kalt undergravelsesfenomenet. Likevel vil muntlige tilbakemeldinger, som vil kunne anses som et ytre insentiv, kunne styrke indre motivasjon (Deci og Ryan, 2002).

CET forklarer hvordan ytre insentiver utformet som kontrollerende kompensasjoner vil påvirke de psykologiske behovene autonomi og kompetanse. Disse behovene utgjør menneskets evaluering av oppgaver, samt graden av indre motivasjon. Autonomi beskriver hvordan ytre initiativer som oppleves kontrollerende på valget og utførelsen av oppgaver vil underminere den indre motivasjonen, noe som vil ha en stor betydning for hvordan både selve jobben, og de tilhørende kompensasjonssystemene bør utformes (Deci og Ryan, 2002).

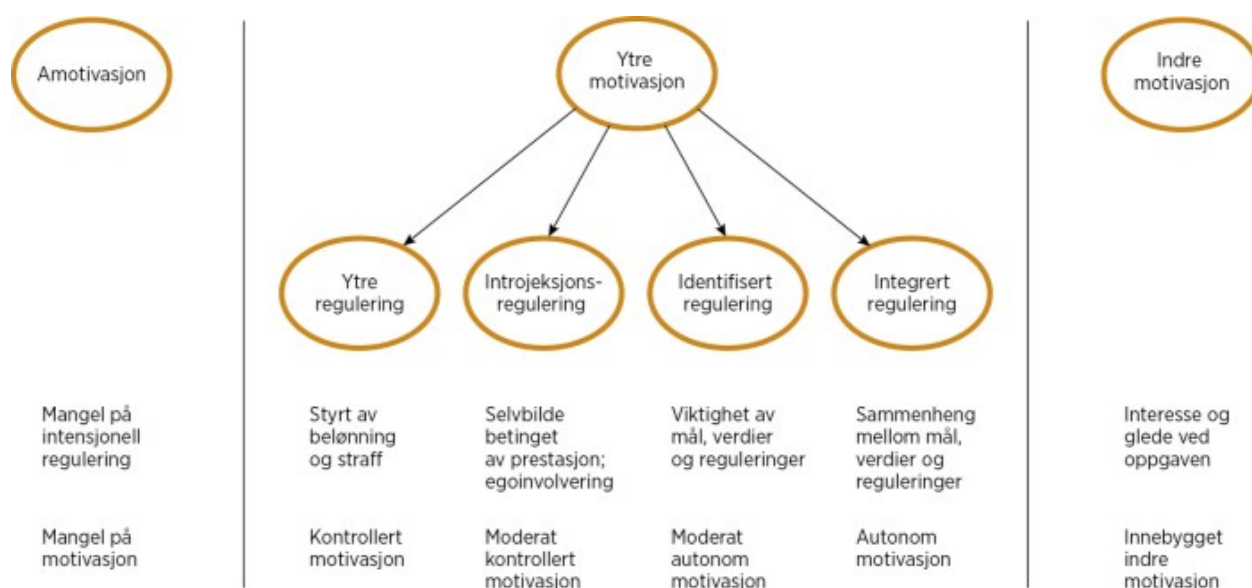
Kompetanse handler om tilrettelegging for personlig vekst og opplevd kompetanse, noe som kan ha en direkte og positiv effekt på indre motivasjon. I jobbsammenheng kan dette være tilstrekkelig tilbud om kurs, og tilrettelegging for at ansatte kan utvikle seg. CET viser altså hvordan indre motivasjon bestemmes gjennom et kontrollerende og et informasjonsbasert aspekt, som har en effekt på henholdsvis den opplevde autonomien og kompetansen. Det kontrollerende aspektet vil underminere, mens det informasjonsbaserte vil bygge opp indre motivasjon, og forholdet mellom disse kan avgjøre hvor sterk indre motivasjonen for oppgaven vil være (Deci og Ryan, 2002).

Det tredje psykologiske behovet, tilhørighet, spiller en noe mindre rolle enn de andre to behovene, men Deci og Ryan spesifiserer at behovet for tilhørighet kan ha stor betydning i visse situasjoner (Deci og Ryan, 2002).

Organismisk integrasjonsteori (OIT)

Organismisk integrasjonsteori skiller ytre motivasjon i fire ulike typer, og gir en bedre oversikt over egenskaper, forløp til, og konsekvenser av de ulike typene. Som tidligere nevnt vil ytre motiverte handlinger kun utføres dersom det knyttes en ytre belønning for fullføring av oppgaven.

OIT beskriver fenomenet internalisering, som i denne konteksten omhandler hvordan en person tilegner seg ytre motivasjon, og gjør oppgaven autonom. Graden av internalisering avgjør i hvilken grad oppgaven utføres autonomt, slik den gjøres ved indre motivasjon. En kan fremstille dette som et kontinuum: desto mer en aktivitet er internalisert, desto mer beveger den seg fra å være ytre regulert til å være integrert og selvbestemt. Innenfor dette spekteret finner vi fire varianter av ytre motivasjon som varierer i graden av internalisering. Fra lavest til høyest har vi ekstern regulering, intern regulering, identifisert regulering og integrert regulering. Ytterpunktene er amotivasjon og indre motivasjon (Deci og Ryan, 2002).



Figur 2.4: Ytre motivasjon i organismisk integrasjonsteori (Olafsen, 2018).

Amotivasjon er mangel på intensjon til handling, eller total mangel på motivasjon ved utførelse av en oppgave. Hverken oppgaven i seg selv, eller belønningen som følger, er motiverende eller interessant for aktøren. *Ekstern regulering* henviser til den minst autonome formen for motivasjon, der aktøren kun er motivert av utfallet av aktiviteten - den typiske definisjonen av ytre motivasjon. Motivasjonen knyttet til slike aktiviteter beskrives som kontrollert motivasjon. *Intern regulering* innebærer aktiviteter som har blitt delvis internalisert. Denne formen for motivasjon knyttes til press, regulering og selvbilde, oftest i form av frykten for konsekvensene av å ikke utføre en oppgave og effektene dette har på eget selvbilde (Deci og Ryan, 2002).

Identifisert regulering øker graden av selvbestemmelse, frihet og egen vilje, da målene vil passe bedre overens med egne mål og verdier. Dette er en sterkere form for motivasjon enn de to foregående, da aktøren i større grad kunne gjort samme handling av egen vilje, noe som

øker den opplevde graden av selvbestemmelse. Et eksempel på identifisert regulering kan være belønninger for mer miljøvennlig drift, noe også arbeidstaker kan føle behovet for. *Integrert regulering* er den sterkeste formen for ytre motivasjon. Her vil målene passe overens med egne mål, behov og verdier, og aktiviteten vil integreres helt. På mange måter minner denne formen for motivasjon om indre motivasjonen, men ettersom handlingen er knyttet til utfallet heller enn handling selv, kategoriseres dette som ytre motiverte handlinger (Deci og Ryan, 2002).

Autonomi, kompetanse og tilhørighet innenfor OIT

En av grunnantakelsene innenfor Selvbestemmelsesteorien, handler om hvordan menneskers søken etter å dekke de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet vil påvirke deres motivasjon, atferd og velferd. Innenfor OIT anvendes den samme antakelsen spesifikt rettet mot hvordan og hvorvidt mennesker internaliserer motivasjonen i ellers mindre interessante oppgaver (Deci og Ryan, 2002).

Behovet for selvbestemmelse kan ha stor betydning for internalisering. Som tidligere nevnt, vil kontrollerende oppgaver eller omgivelser ha en negativ effekt på motivasjon, noe som kommer *til synet* gjennom svekket grad av internalisering. Desto større grad en greier å fremme autonomi i presentasjonen/utformingen av oppgaver, desto mer sannsynlig er det at en ansatt vil kunne vurdere at den gitte oppgaven passer med egne verdier og ønsker (Deci og Ryan, 2002).

Tilhørighetsbehovet nevnes også som en viktig driver i menneskers grad av internalisering. For oppgaver uten ytre insentiver, som ellers ville vært uinteressante, kan nære relasjoners utførelse av arbeidet inspirere en person til å internalisere en slik oppgave. Dette stammer fra menneskets behov for å føle en tilhørighet til en person eller gruppe, noe som øker motivasjonen til å utføre oppgaven (Deci og Ryan, 2002).

Behovet for kompetanse vil også kunne påvirke graden av internalisering. For atferd som oppleves som mindre interessant vil en oppfatning av manglende kompetanse føre til at oppgaver ikke internaliseres i samme grad. I følge OIT-teorien vil forbedret fasilitering av kompetansebygging i større grad føre til at mennesket responderer med internalisering av atferden (Deci og Ryan, 2002).

Selvbestemmelsesteoriens betydning for utforming av insentivsystemer

Selvbestemmelsesteorien gir en dypere forståelse av dynamikken mellom indre motivert atferd, og atferd som skapes utenfor menneskets kontroll. Teorien gir et bilde av hvordan belønninger vurderes og hvordan de kan motivere, noe som kan ha store implikasjoner for hvordan en insentivordning bør utformes. Målet for enhver bedrift er å skape motiverte, effektive og dyktige ansatte, noe som ifølge selvbestemmelsesteorien krever autonome former for motivasjon. Gjennom riktig stimulering av menneskers psykologiske behov, kan oppgaver og belønninger utformes på måter som øker viljen til å yte bedre, være mer kreative og legge en større innsats i arbeidet.

2.3.4 Sosial motivasjonsteori

Sosial motivasjonsteori utvider motivasjonsbegrepet, og diskuterer hvordan rettferdighet og likeverd sammenlignet med menneskene i omgivelsene, kan styre motivasjonen. J. Stacy Adams utviklet på 60-tallet en teori som kalles Likeverdsteorien, som sier at mennesker vil vurdere egen belønning både i absolutte og relative verdier. Sistnevnte vurderes som en brøk av forholdet mellom egen innsats og utbyttet fra denne innsatsen. Dette forholdet sammenlignes med tilsvarende forhold hos menneskene i omgivelsene, som medarbeidere og andre i tilsvarende stillinger (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Adams beskriver tre tilfeller som har opphav i den relative sammenligningen: likeverdstilstand, og likeverdsspenning i form av over- og underbelønning. Likeverdstilstand er den ønskelige situasjonen, der belønningen som tilbys oppfattes som rettferdig og riktig sammenlignet med andre i lignende situasjoner, noe som oppfattes som tilfredsstillende for mottakeren. I situasjoner der en person opplever likeverdsspenning, i form av underbelønning, oppleves misnøye, redusert motivasjon, risiko for konflikter og mulighet for eventuell oppsigelse øker. Blant respondentene med ulikheter i form av overbelønning kan effekten variere. Mottakeren kan oppleve ubehag, i form av skyldfølelse, overfor personene den sammenligner seg med, men kan også oppleve situasjonen som mindre pressende enn i en situasjon med underbelønning (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

2.3.5 Situasjonsteori

Situasjonsteori er fokusert på hvordan egenskaper ved selve jobben, heller enn ved personen, påvirker prestasjonene og motivasjonen til arbeidstakeren.

Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzbergs tofaktorteori, er et rammeverk som ble utviklet for å avdekke hvilke forhold som skaper trivsel på arbeidsplassen. Teorien er basert på et skille mellom motivasjons- og hygienefaktorer, som er egenskaper som påvirker henholdsvis trivsel og mistrivsel. Den ble utviklet gjennom dybdeintervjuer der respondentene ble bedt om å fortelle om situasjoner som skapte trivsel og mistrivsel, dette gav Herzberg et grunnlag for å klassifisere egenskaper innen de to kategoriene. Skillet mellom faktortypene forteller også at Herzberg ikke vurderte typene som motsetninger, men heller ulike steder en bør undersøke for å forstå trivsel på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Motivasjonsfaktorene er egenskaper som skaper trivsel dersom de er tilstede, men ikke nødvendigvis mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Disse omfatter egenskapene ved selve arbeidet, og sammenfaller med flere av behovene fra Maslows behovspyramide, som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter.

Hygienefaktorene må være på plass for å hindre mistrivsel, men vil ikke skape trivsel i seg selv dersom de er tilstede. I likhet med motivasjonsfaktorene kan flere av Maslows identifiserte behov identifiseres som hygienefaktorer, som fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Tanken bak modellen er å oppmuntre til å eliminere hygienefaktorene og å øke tilfredsheten blant de ansatte. Førstnevnte handler om å forstå jobbsituasjonen til de ansatte og å avdekke hvilke forhold som oppleves begrensende, forhindrende eller plagsomme. Dette kan være forhold knyttet til blant annet lederstiler, avlønning, eller rutiner og regler. Jobbmotivasjonen kan økes gjennom tiltak som forbedrer selve jobben, som tilegning av ansvar, økt grad av utfordringer og rom for de ansatte til å bruke evnene og kompetansen sin.

2.3.6 Oppsummering motivasjonsteori

I dette kapittelet har vi presentert fire retninger for motivasjonsforskning som vil danne grunnlaget for deler av forskningen i denne oppgaven. Hovedfokuset vil dreie seg om Deci og

Ryans klassifisering av motivasjon som indre og ytre motivasjon, ettersom vi skal utforske hvilke effekter prestasjonsbaserte lønnsformer kan ha på motivasjonen til de ansatte i frisørbransjen. Deler av teorien presenteres for å gi en større oversikt over fagfeltet og for dermed å kunne legge til rette for en mer komplett diskusjon mot slutten av oppgaven.

2.4 Frisørbransjen

Frisørbransjen er en tjenestenæring sammensatt av friseringstjenester og skjønnhetspleie. I 2018 viste tall fra Statistisk Sentralbyrå at næringen bestod av 18 615 ansatte fordelt på 8620 bedrifter - en økning på 1,3 prosent fra 2015, og hele 15 prosent siden 2011. Dette inkluderer alle bedrifter som er tilknyttet kroppspleie og fysisk velvære - ikke utelukkende frisørbedrifter (SSB, 2018).

Bransjen har en jevn fordeling av enkeltstående salonger og kjeder, der Nikita er Norges største med sine 70 salonger (Nikita Hair, 2019). Frisørundersøkelsen i 2013 fant at cirka tre av ti av medlemsbedriftene til NFVB, bransjens største arbeidsgiverorganisasjon, var en del av en kjede, mens resten stod som frittstående salonger. Dette er en signifikant økning siden den samme undersøkelsen ble utført i 2003, da mindre enn én av ti var tilknyttet en kjede. Videre var andelen av salonger i byer med flere enn 20 000 innbyggere høyere for kjeder enn frittstående, med henholdsvis 70 prosent og rett i overkant av 50 prosent (FAFO, 2013). Dette indikerer en tøffere konkurranse for de enkeltstående salongene i de mer befolkede byene.

Ettersom frisering og skjønnhetspleie er fysiske tjenester er aktørene i bransjen i mindre grad påvirket av digitalisering, internasjonalisering og handel fra utlandet. FAFO (2013) bemerket dette og kalte bransjen for en "skjermet sektor". Videre vil lav arbeidsledighet og positiv lønnsvekst være fordelaktig, ettersom tjenestesalget naturlig vil svekkes ved en svakere økonomi.

Bransjen har sett få større innovasjoner og omveltninger, før i oktober 2015, da Cutters etablerte seg med et mål om å revolusjonere bransjen. Med sitt drop-in-konsept med 15-minutters hårklipp for en fastpris på 299 kroner, uansett kjønn og hårlengde, har kjeden raskt etablert seg som en av de største aktørene i markedet (Cutters, 2019). Selskapet har satt en målsetning om å ha etablert 200 salonger i løpet av 2020, noe som trolig vil gjøre dem til en klar markedsleder (Cutters, 2016).

I FAFOs undersøkelse i 2013 ble 247 frisører spurt om hvilket lønssystem de benyttet. Her fant foreningen at om lag 75% mottok fast lønn i kombinasjon med en form for provisjonsordning, 10% fikk kun fastlønn, og 10-15% fikk kun provisjon. Her var det også mindre skiller mellom kjedene og de frittstående salongene, dog med en mye større andel ren fastlønn blant de frittstående. Mellom stillingstitlene fant FAFO at fastlønn var mye mer utbredt blant lærlingene med oppunder 30%, sammenlignet med kun 5% blant frisørene (FAFO, 2013).

3. Metode

I dette kapitlet redegjør vi for de metodologiske valgene vi har gjort for å kunne svare på problemstillingen. Vi vil først presentere de generelle karakteristikene om metoden vår, før vi begrunner valgene knyttet til spørreskjemaet, diskuterer forhold som angår datakvaliteten og presenterer hvordan vi skal analysere datamaterialet.

3.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi refererer til et system av tro og antagelser om utvikling av kunnskap (Saunders mfl., 2016). Filosofi involverer å tenke på spørsmål, foreta tolkninger og å undre på hvordan konsepter faktisk fungerer. I løpet av en forskningsprosess vil en foreta antagelser om menneskelig kunnskap (epistemologi), virkeligheten (ontologi) og i hvilken grad forskerens egne verdier påvirker forskningsprosessen (axiology). Forskningsfilosofien vår er basert på positivisme. Positivisme kjennetegnes ved at forskeren arbeider med observerbare sosiale realiteter, for å skape generaliseringer basert på universelle regler (Saunders mfl., 2016). Selv om litteraturen og økonomer er uenige i hvilken effekt prestasjonsbasert lønn har på motivasjon (se kapittel 4), ønsker vi å benytte oss av eksisterende teori for å utvikle hypoteser. Disse hypotesene skal vi teste, og om mulig bekrefte, og formålet er at hypotesene skal føre til videre utvikling av teori, som igjen kan testes i senere forskning.

3.1.1 Tilnærming til teori

Saunders mfl. (2016) skiller mellom tre måter en forsker kan forholde seg til teori på: induksjon, deduksjon og abduksjon. Vi tar utgangspunkt i allerede eksisterende teori for å teste dette på en ny bransje. Dette er en deduktiv tilnærming til teori, hvor vi går fra teori til empiri. Deduksjon handler om å foreta hypotesetesting for å bekrefte, eller avkrefte antagelser på området hvor det finnes mye forhåndskunnskaper (Sander, 2017c).

3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er den overordnede planen på hvordan en vil gå frem for å svare på forskningsspørsmålet. Designet skal inneholde klare mål utledet fra forskningsspørsmålet,

spesifisere hvilke kilder du planlegger å samle inn data fra, fremgangsmåte for innsamling av data, hvordan du skal analysere data, diskusjon av etiske problemer og begrensninger du vil møte underveis i forskningsprosjektet (Saunders mfl., 2016). Utformingen av forskningsdesignet avhenger av hva som er formålet med studiet, altså hvor mye vi vet om området og hvilke ambisjoner vi har, med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud mfl., 2016). Saunders mfl. (2016) skiller mellom fire ulike formål; eksplorativt (utforskende), deskriptivt (beskrivende), forklarende og evaluerende.

Formålet med studiet vårt er å beskrive hvordan situasjonen er i frisørbransjen, ved å anvende allerede eksisterende teorier og rammeverk. Dette er et *deskriptivt* formål, som ofte utføres med strukturerte spørreskjemaer, distribuert til et representativt utvalg respondenter fra en målgruppe (Gripsrud mfl., 2016).

3.2.1 Metodologiske valg/forskningsmetode

Saunders mfl. (2016) definerer kvantitativ data som numerisk data, og kvalitativ data som ikke-numerisk data. Kvalitative data blir som regel brukt til analytiske formål og forståelse av sammenhenger, mens kvantitative data gjerne benytter statistiske metoder til å generalisere funnene (Gripsrud mfl., 2016). Problemstillingen og formålet bestemmer hvilken metode som bør benyttes i studiet. I situasjoner der forskeren har en grunnleggende forståelse av problemområdet og det finnes etablerte teorier, vil kvantitativ metode være foretrukket.

Formålet med studiet er å besvare problemstillingen, og forskningsspørsmålene vi presenterte i 1.2. For å kunne gjøre dette innen oppgavens tidshorison benytter vi kvantitativ metode, i form av et spørreskjema. På denne måten kan vi samle inn data fra et stort antall respondenter, som vi senere vil utføre statistiske analyser på.

3.2.2 Tidshorison

Tidshorisonen avhenger av forskningsspørsmålet og tidsrammen til studiet. Vi skiller mellom tverrsnittstudier og longitudinelle studier. Tverrsnittstudier utføres på et bestemt tidspunkt, og de fleste masteroppgaver er tverrsnittstudier som følge av begrensningen i tid. Longitudinelle studier utføres over en periode, eller på flere bestemte tidspunkter (Saunders mfl., 2016). Vi samler inn datamateriale på et bestemt tidspunkt og utfører derfor et tverrsnittstudie.

3.2.3 Datakilder

For å besvare en gitt problemstilling kan en bruke både primær- og sekundærdata. Primærdata er datamateriale som forskeren selv samler inn. Sekundærdata er data som er samlet inn av andre, og ofte med andre formål, bruken av dataet blir dermed en sekundær anvendelse. Den store fordelene med sekundærdata er at de allerede foreligger, samtidig er ulempen at validiteten er lavere hvis de er samlet inn til et annet analyseformål (Gripsrud mfl., 2016). Vi besvarer problemstillingen ved å samle inn primærdata gjennom et spørreskjema, men vi benytter oss også av sekundærdata i form av tidligere akademiske oppgaver, tidligere forskning, bransjeforhold fra SSB og FAFO sin undersøkelse for NFVB, for å få en bedre innsikt i forskningsområdet.

3.3 Spørreskjema

Vi undersøker provisjonsordninger og motivasjon i frisørbransjen. Basert på økonomisk- og motivasjonsteori har vi utviklet flere forskningsspørsmål, se 1.2. Vi ønsker å trekke relativt sikre konklusjoner på hypotesene, og for å kunne gjøre dette har vi utviklet et spørreskjema. Spørreskjemaet er et instrument for å samle inn informasjon som gjør at kommunikasjonen mellom intervjueren og respondentene blir standardisert (Gripsrud mfl., 2016). Alle respondentene blir stilt de samme spørsmålene, i den samme rekkefølgen, og de får de samme svaralternativene. Ved å distribuere spørreskjemaet på internett ønsker vi å nå et stort utvalg respondenter, innen tidshorizonten på forskningsstudiet vårt.

3.3.1 Nettbasert spørreskjema

Utformingen av spørreskjemaet avhenger av hvordan dataen leveres, returneres og samles inn (Saunders mfl., 2016). Vi benytter oss av et spørreskjema som blir fullført av respondentene selv. Spørreskjemaet er utarbeidet i det nettbaserte verktøyet Questback. Det er flere fordeler med å benytte et nettbasert spørreskjema: større muligheter for geografisk spredning, vi nådde flere respondenter effektivt, vårt nærvær ville ikke påvirke respondentenes svar og respondentene kunne velge å svare på spørreskjemaet da de hadde tid.

3.3.2 Oppbyggingen av spørreskjemaet

I dette avsnittet går vi nærmere inn på hvorfor spørreskjemaet er utformet slik det er, og hensikten bak spørsmålsrekkefølgen.

Innledende tekst

Det første som møter respondentene i spørreskjemaet er en innledende tekst, også kalt et følgebrev (Selnes, 1999). Den innledende teksten er vedlagt sammen med spørreskjemaet i Vedlegg 1. Vi starter med å påpeke at undersøkelsen er helt frivillig, for å sikre at vi kun får svar fra frisører som ønsker å svare på spørreskjemaet, da vi antar at det er disse som vil svare mest oppriktig. Videre forklarer vi kort formålet med oppgaven. Vi opplyser om at resultatene kan være verdifulle for frisøryrket, og fremtidige lønnsforhandlinger, da vi senere skal dele resultatene med Norske frisør- og velværebedrifter (NHO-organisasjon) og Fagforbundet Frisørene. Dette er ment for å skape et ekstra insentiv for å fullføre spørreskjemaet. Videre påpeker vi at det bør ta under 5 minutter å svare på spørsmålene. Vi skriver også at alle svarene er konfidensielle, ingen personlige data vil bli lagret og at identiteten er skjult. Dette skaper en trygghetsfølelse blant respondentene, og forhåpentligvis bidrar til at de svarer oppriktig.

Formålet med den innledende teksten er å sikre en høy svarprosent, slik at flest mulig av de som har trykket inn på lenken tar seg tid til å fullføre spørreskjemaet. Samtidig skal det også øke reliabiliteten.

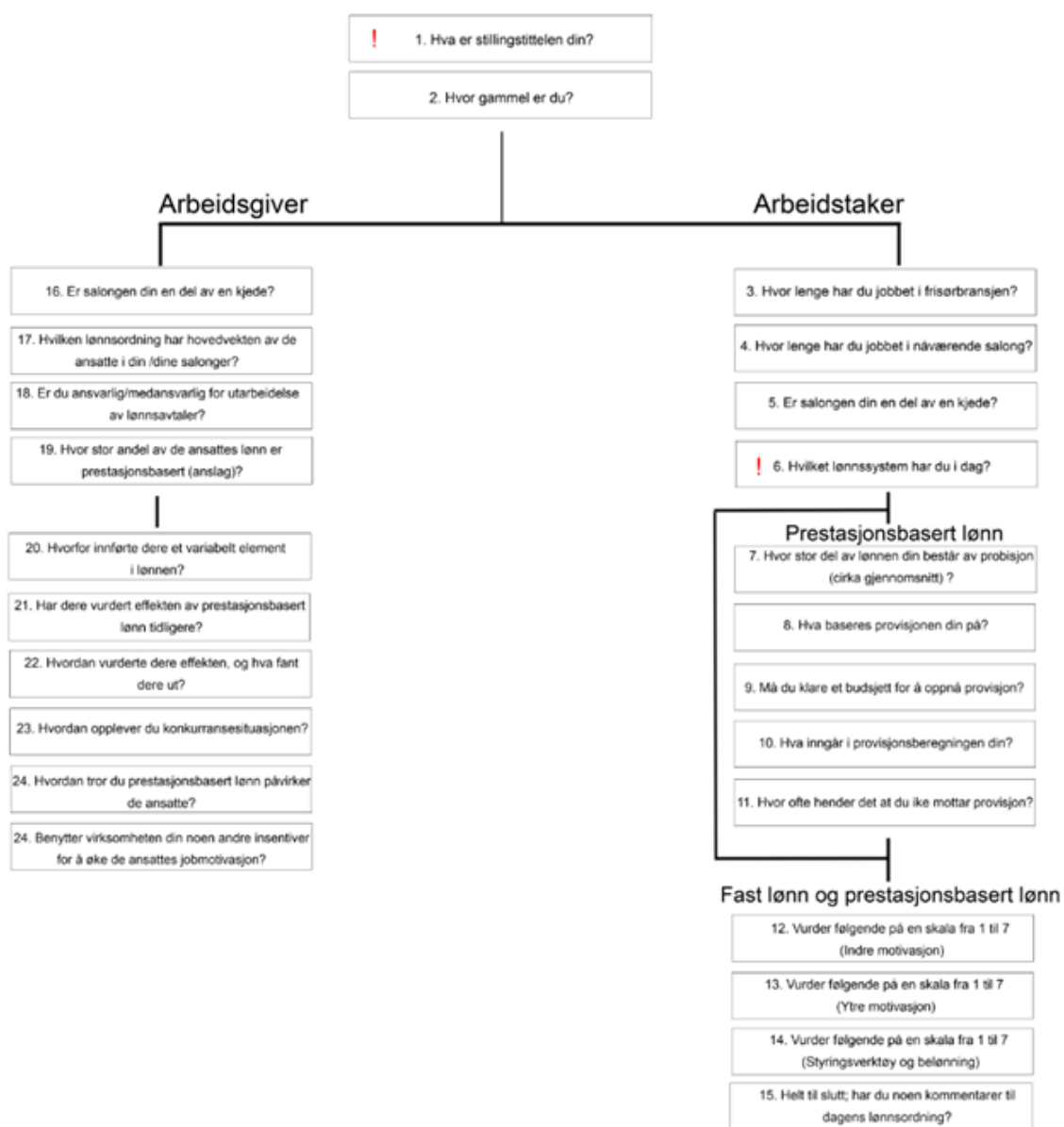
Todelt spørreskjema

Før vi går inn på hvordan spørsmålene er utformet, og hvilken informasjon vi ønsker å samle inn, presiserer vi en fundamental inndeling av spørreskjemaet.

I litteraturgjennomgangen oppdaget vi at det var nødvendig å dele respondentene opp i tre hovedkategorier; daglig leder/eier, frisør med kun fastlønn og frisør med et variabelt element i lønnen. Dette skillet gjorde det mulig å samle respondentene med like lønnsystemer, og forhindre at respondentene måtte svare på mindre relevante spørsmål. Slik unngår vi problematikken med at respondentene blir irritert over å måtte hoppe over for mange spørsmål (Saunders mfl., 2016). I figur 3.1 har vi illustrert inndelingen av spørreskjemaet.

I etterkant av datainnsamlingen innså vi at vi fikk for få arbeidsgivere som respondenter, og kombinert med en samlet vurdering av studiets- tidshorisont og omfang, valgte vi derfor å kun

fokusere på arbeidstakere. I de tilfeller vi bruker datamaterialet fra arbeidsgivere vil det kun være for å støtte oppunder funn fra arbeidstakere.



Figur 3.1: Spørreskjemaets oppbygning.

Spørreskjemaets to første spørsmål besvares av samtlige respondenter. I spørsmål 1 skilles arbeidstakerne fra -giverne, og førstnevnte sendes videre til spørsmål 3-6. Respondentene med alle former av variabel lønn svarer heretter på samtlige spørsmål mellom 3 og 15, mens respondentene med ren fastlønn kun besvarer 3-6 og 12-15. Arbeidsgiverne besvarer spørsmål 16-24, noe som i praksis betyr at arbeidsgivere og arbeidstakere svarer på to forskjellige spørreskjema.

Datavariabler

Vi skiller mellom tre ulike typer datavariabler som kan samles inn i et spørreskjema: fakta og demografiske, holdninger og meninger, og atferd og hendelser (Dillman mfl., 2014). I spørreskjemaet vårt samler vi inn de to førstnevnte datavariablene.

Fakta og demografiske variabler inneholder data som er lettfattelig for respondentene. Dette kan for eksempel være alder, kjønn, utdanning og sivilstatus. Vi samler inn fakta og demografiske variabler i spørsmål 1-11 og 16-19. Dette gjør vi for å kunne undersøke hvordan holdninger, meninger, atferd og hendelser kan variere på tvers av fakta og demografiske data variabler. Holdnings- og meningsvariabler inneholder data som krever at respondentene må gjøre seg opp en mening før de svarer. Vi samler inn disse variablene i spørsmål 12-15 og 20-24.

Spørsmålsrekkefølge

Saunders mfl. (2016) poengterer at det er en god ide å bruke tid på å vurdere rekkefølgen og flyten i spørsmålsfremstillingen. Det skal være en logisk rekkefølge for respondentene, og det er viktig å tenke over bias som kan oppstå som følge av rekkefølgen på spørsmålene. Dette sammenfaller med Selnes (1999) som sier at det spesielt er to forhold vi må tenke på i forbindelse med rekkefølgen av spørsmål:

- Spørsmålsrekkefølgen kan være med på å bygge opp motivasjonen til å svare og fullføre spørreskjemaet.
- Spørsmålsrekkefølgen kan påvirke svarene.

I forkant av distribusjonen av spørreskjemaet testet vi rekkefølgen i et pilotstudie, se 3.3.5. Vi valgte å organisere spørreskjemaet likt som i en samtale, og grupperte derfor spørsmålene som dekker det samme temaet. Den tematiske inndelingen hjelper respondentene ved at relevant informasjon er top-of-mind, og vi unngår at de må veksle mellom ulike problemstillinger spørsmål for spørsmål (Dillman mfl., 2014).

Vi startet spørreskjemaet med å stille noen enkle, lettfattelige spørsmål, for å sette tankeprosessen til respondentene i gang. Det var derfor naturlig å starte med spørsmålene som måler fakta og demografiske variabler, før vi gikk over til spørsmål som omhandler holdninger

og meninger. Ved å stille disse til slutt er det mer sannsynlig at respondentene som allerede har brukt tid på å svare på spørsmål fullfører spørreskjemaet.

Visuell fremstilling

Saunders mfl. (2016) mener at visuell presentasjon er viktig for spørreskjema som respondenten selv fyller ut. Spørreskjemaet må fremstå som ryddig og oversiktlig, slik at den som skal fylle det ut slipper å lete unødvendig mye. Et ryddigere spørreskjema reduserer også faren for frafall (Selnes, 1999).

Questback tilbyr moderne og oversiktlige maler, noe som gav oss et godt visuelt inntrykk, uavhengig av hvilken enhet respondentene bruker. I de tilfellene hvor vi mente det var nødvendig med presiseringer, skrev vi dem overfor spørsmålet. Hvis et spørsmål hadde flere svaralternativer, var dette presisert i parentes. Vi forsøkte å gjøre spørreskjemaet så kort som mulig, samtidig som vi samlet inn den informasjonen vi trengte for å besvare problemstillingen. Vi benyttet oss derfor av sidedelinger i spørreskjemaet, og matriser i spørsmål 12, 13, 14 og 24, slik at spørreskjemaet skulle fremstå som enkelt og ryddig for respondentene.

3.3.3 Konstruksjon av spørsmål

I denne delen av kapittelet ønsker vi å redegjøre for hvordan vi har utformet spørsmålene i spørreskjemaet. Vi benyttet oss av en variant av Selnes (1999) sin modell for konstruksjon av spørreskjema. Modellen tar utgangspunkt i at vi (1) lister opp den ønskede informasjonen, (2) foretar en begrepsanalyse og (3) operasjonaliserer. I dette kapittelet går vi først gjennom hvilken informasjon vi ønsker i spørreskjemaet, spørsmålsformulering og til slutt begrepsanalyse og operasjonalisering.

Ønsket informasjon

Noe av det vanskeligste i forskningsstudier er å finne frem til hvilken informasjon som må samles inn for å kunne svare på problemstillingen (Selnes, 1999). I vårt studie ønsker vi å undersøke om det er en sammenheng mellom prestasjonsbasert og motivasjon blant frisører,

samt å kartlegge bruken av variabel lønn i bransjen. I litteraturgjennomgangen kom vi frem til sentrale begreper som måtte klargjøres: demografisk segmentering, lønnsystem, motivasjon og styringsverktøy.

Spørsmålsformulering

Utformingen av hvert spørsmål bestemmes av hvilken type data vi ønsker å samle inn. Saunders mfl. (2016) skriver at ordleggingen krever nøye vurdering for å være sikker på at svarene er valide – at de måler det de faktisk skal måle. Samtidig er det viktig at spørsmålene motiverer respondentene til å svare. Gripsrud mfl. (2016) gir noen retningslinjer for formulering av spørsmål som vi har fulgt i konstruksjonen av spørsmålene. Disse er: bruke enkle og klare ord, unngå implisitte antakelser, unngå generaliseringer og unngå doble spørsmål

Vi måtte også vurdere om respondenten har den nødvendige informasjonen for å kunne svare på spørsmålene vi stilte. Dette anså vi ikke som et problem i spørreskjemaet vårt, da de fleste spørsmålene omhandlet personlige fakta og meninger/holdninger. Vi anså ikke at spørsmålene ville kreve for mye av respondentene, noe Selnes (1999) påpeker som en utløsende faktor for at respondenten lar være å fullføre spørreskjemaet.

Vi tok hensyn til temaer som kunne oppleves privat, for å unngå at respondentene følte at spørsmålene var for nærgående. Dette inkluderte at vi unngikk å spørre om sensitiv informasjon, eller be om nøyaktige svar som kunne føles identifiserende, som alder og provisjonsandel, som heller ble etterspurt i intervaller. Vi var også oppmerksomme på ledende spørsmål, da vi ikke ønsket å påvirke respondentenes holdninger eller svar.

Lukkede og åpne spørsmål

I et spørreskjema er det mulig å benytte seg av åpne og lukkede spørsmål. Åpne spørsmål tillater respondentene å svare på spørsmålene på deres måte, og brukes ofte i dybde- og semistrukturerte intervjuer. De gir mer innholdsrikt datamaterialet og brukes hvor forskeren ønsker å finne ut mer om holdninger, eller er usikker på svarene fra respondentene. Ulempen er tiden som kreves for å analysere svarene fra et større antall respondenter. Lukkede spørsmål har forhåndsvalgte svaralternativer, hvor respondenten velger ett eller flere svaralternativer.

Disse spørsmålene er vanligvis lettere og mindre tidkrevende å svare på for respondenten, samtidig som at de er bedre egnet for sammenligningsformål (Saunders mfl., 2016). Det finnes flere lukkede spørsmålstyper; liste-, kategori-, rangerings-, vurderings-, kvantitative-, og matrisespørsmål.

Listespørsmål tilbyr respondentene en liste av svaralternativer, og er nyttige i de tilfeller hvor en må være sikker på at respondenten har vurdert og valgt alle de relevante svaralternativene (Saunders mfl., 2016). Kategorispørsmål er utformet slik at respondentene kun kan svare ett svaralternativ, og brukes i tilfeller hvor det ønskes å samle inn informasjon om oppførsel eller egenskaper (Saunders mfl., 2016). Svaralternativene kan ikke overlappe, men skal dekke alle svarmuligheter.

Vurderings spørsmål samler inn informasjon om meninger, og brukes hovedsakelig for å vurdere hvor enig eller uenig respondentene er i et utsagn (Saunders mfl., 2016). Matrisespørsmål åpner for å samle inn informasjon om to eller flere spørsmål samtidig, uten at spørreskjemaet oppfattes som langt og komplisert (Saunders mfl., 2016). Likevel påpeker Dillmann mfl. (2014) at respondentene kan ha utfordringer med å forstå slike utforminger, og at de derfor kan føre til frafall.

Med unntak av to tilfeller brukte vi lukkede spørsmål, ettersom svaralternativene i de fleste tilfellene var forutsigbare. Spørsmål 15 og 22 var åpne spørsmål. I førstnevnte spurte vi frisørene om å kommentere eget lønssystem, noe som gav dem muligheten til å kommentere eventuelle momenter som ikke var dekket av spørsmålene, eller alternativene i foregående spørsmål. Spørsmål 22 var et oppfølgingsspørsmål til spørsmålet før, der vi spurte om respondentene kunne utdype svaret sitt i S21.

I figur 3.2 har vi presentert hvilke spørsmål vi har benyttet i spørreskjemaet, og hvilken informasjon vi ønsker fra spørsmålet.

	Spørsmålstype					Operasjonalisering			
	Liste	Kategori	Vurdering	Måtrise	Åpen	Demografiske	Lønnssystem	Motivasjon	Styringsverktøy
1		x				x			
2		x				x			
3		x				x			
4		x				x			
5		x				x			
6		x					x		
7		x					x		
8	x						x		
9		x					x		
10	x						x		
11		x					x		
12			x	x				x	
13			x	x				x	
14			x	x					x
15					x		x		
16						x			
17		x					x		
18		x					x		
19		x					x		
20									
21		x					x		x
22					x		x		
23		x				x	x		
24			x	x					x
25	x							x	x

Figur 3.2: Oversikt over spørsmål i spørreskjemaet.

Begrepsanalyse og operasjonalisering

Før operasjonaliseringen definerte vi begrepene vi ønsket å måle, gjennom presentasjonen av det teoretiske rammeverket i kapittel 2. Operasjonaliseringen innebærte at vi overførte begrepene til spørsmål, som respondentene kan forholde seg til. Tydelige spørsmål med begreper som respondentene er kjente med og forstår, øker validiteten til spørreskjemaet (Saunders mfl., 2016). I noen tilfeller måtte vi dele et begrep opp i flere spørsmål, slik at respondentene tolket spørsmålet slik det var tiltenkt. Det er viktig at det vi faktisk måler, også er det vi ønsker å måle, og ikke andre ting (Selnes, 1999).

Videre går vi gjennom hvilke spørsmål som ble inkludert i spørreskjemaet:

Spørsmål 1-5: Demografiske variabler

Vi startet spørreskjemaet med å stille kategorispørsmål som samlet inn informasjon om demografiske variabler. Disse spørsmålene var lettfattelige og krevde ingen

operasjonalisering. Dataet som ble samlet inn ble brukt for å se om det var ulikheter mellom holdninger og meninger basert på demografiske variabler.

Spørsmål 6-11: Lønnssystem

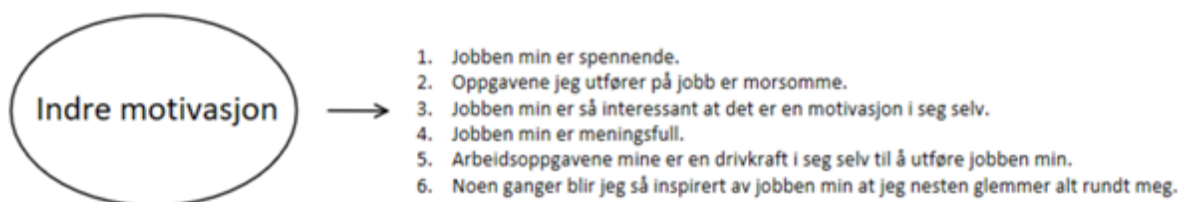
For å kunne sammenligne frisørene basert på lønssystem, spurte vi i spørsmål 6-11 om egenskaper ved lønssystemet til respondentene. Litteraturgjennomgangen og pretestingen av spørreskjemaet viste at frisørene generelt sett er opplyst om de ulike lønssystemene i frisørbransjen. I forbindelse med spørsmål 6 presiserte vi hva vi mente med prestasjonsbasert lønn. Foruten dette oppfattet vi det som at frisørene er kjente med de teoretiske begrepene, og vi behøvde ikke nærmere presiseringer.

Spørsmål 12-13: Motivasjon

For å kunne svare på problemstillingen måtte vi måle motivasjonen til respondentene, men uten riktig operasjonalisering kan begrepet motivasjon føre til svært forskjellige tolkninger.

Basert på det teoretiske rammeverket delte vi motivasjon i indre- og ytre motivasjon. Vi operasjonaliserte indre og ytre motivasjon i flere begreper, noe som skulle gi en samlet vurdering av motivasjonstypene hver for seg. Vi er oppmerksomme på at flere av påstandene gir rom for individuell tolkning. Dette vil vi avklare senere i kapittelet, analysen og diskusjonen.

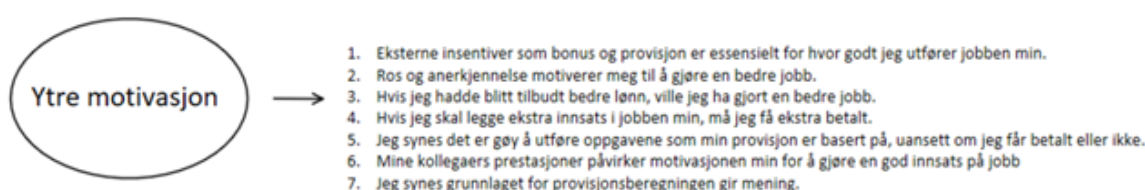
For å måle indre motivasjon benyttet vi en skala som er utviklet av Kuvaas og Dysvik i 2009. Den ble først brukt i 2006, og er basert på beskrivende adjektiver som er vanlig å bruke for å måle indre motivasjon ifølge Cameron og Pierce (1994). I figur 3.3 har vi illustrert hvordan vi valgte å operasjonalisere indre motivasjon i flere begreper.



Figur 3.3: Operasjonalisering av indre motivasjon

Påstandene om ytre motivasjon er hentet fra Kuvaas og Dysvik, og er beskrevet i Kuvaas (2008). Vi valgte å legge til tre påstander om ytre motivasjon som er basert på selvbestemmelsesteorien. Påstand 1-4 er hentet fra Kuvaas og Dysvik, mens 5-7 har vi lagt til selv. Påstand 5-7 er basert på ulike grader av autonom motivasjon i organismisk integrasjons teori. Formålet var å måle integrert regulering, introjeksjonsregulering og identifisert regulering, som vi mente ikke ble fanget opp av den opprinnelige skalaen.

I figur 3.4 viser vi hvordan vi valgte å operasjonalisere ytre motivasjon i flere begreper.



Figur 3.4: Operasjonalisering av ytre motivasjon.

Spørsmål 14: Styringsverktøy

I litteraturgjennomgangen gikk vi gjennom kjennetegnene på prestasjonsbasert lønn som et styringsverktøy, og utledet påstander basert på teorien. Vi valgte å operasjonalisere disse i et matrisespørsmål. Flere av påstandene gir rom for individuell tolkning, og vi går nærmere inn på dette senere i kapitlet..

Spørsmål 15: Lønnssystem

Spørreskjemaet for arbeidstakerne avsluttes med et åpent spørsmål, der respondentene kan kommentere dagens lønnsordning.

Arbeidsgivere

Ettersom arbeidsgiverne ikke ble analysert slik som opprinnelig planlagt, vil vi her kun utrede om spørsmålene som blir brukt senere i oppgaven.

Spørsmål 20

I spørsmål 20 undersøker vi hvorfor arbeidsgiverne har innført et variabelt element i lønnen til de ansatte. Svaralternativene er utledet fra relevant teori om styringsverktøy.

Spørsmål 21 og 22

Med spørsmål 21 og 22 utforsker hvorvidt salongene faktisk har vurdert effekten av provisjonsordninger, og eventuelt hvordan de gjorde dette. Sistnevnte ble utformet som et åpent spørsmål.

Feilkilder i utforming av spørsmålene

I dette avsnittet vil vi presisere flere formuleringer som åpner for individuell tolkning av respondentene. Dette kan ha påvirket validiteten til spørreskjemaet, ved at det er muligheter for at vi faktisk ikke måler det vi ønsker å måle.

Spørsmål 11: Hvor ofte hender det at du ikke mottar provisjon?

Dette spørsmålet skiller seg ut fra resten av spørreskjemaet ved at det er negativt stilt. Svaralternativene: “ofte”, “av og til” og “aldri” fører til at vi må bruke dobbelnegative formuleringer, som “aldri ikke mottar provisjon”. Derfor burde vi ha stilt spørsmålet som “Hvor ofte mottar du provisjon”, og heller brukt svaralternativene “alltid”, “av og til” og “aldri”, som ville ha dekket hele mulighetsspekteret. Vi er klar over feilkildene knyttet til spørsmålet, men velger fortsatt å bruke resultatene. Videre i oppgaven vil vi endre formuleringen slik at vi ikke bruker dobbelnegative formuleringer, hvor “ofte ikke” erstattes med sjeldent og “aldri ikke” med alltid.

Spørsmål 12: Indre motivasjon

Vi benytter flere formuleringer, som “spennende”, “morsomme” og “interessant”. Vi var oppmerksomme på dette da vi valgte skala for å måle indre motivasjon, men anså ikke at dette skulle påvirke resultatene i stor grad, da det også virket tydelige for respondentene i pretesten, og de virket å tolke påstandene med seg selv i fokus, som det også er tiltenkt. Likevel må vi betrakte dette som en potensiell feilkilde i svarene, og vi vil komme med eksempler på mulige tolkninger i analysen der de fremkommer.

Spørsmål 13: Ytre motivasjon

I likhet med indre motivasjon benytter vi formuleringer som “hvor godt”, “gjøre en bedre jobb”, “ekstra betalt” og “ekstra innsats”. Vi var oppmerksomme på dette ved utformingen av spørreskjemaet, men anså ikke at dette skulle påvirke resultatene i stor grad, da det også virket tydelig for respondentene i pretesten, og de virket å tolke påstandene med seg selv i fokus, som det også er tiltenkt. I ettertid ser vi at respondentene med fastlønn har svart på påstand 5 og 7, som i utgangspunktet omhandler provisjonsordninger. Dette vil ikke ha noen implikasjoner på målingen av ytre motivasjon. Likevel må vi betrakte dette, og formuleringene som en potensiell feilkilde i svarene.

Spørsmål 14: Styringsverktøy

For påstandene som gir en dypere forståelse av styringsverktøy benytter vi formuleringer som “Hvor godt jeg utfører jobben min”, “bedre jobb” og “ekstra innsats”. I ettertid ser vi at disse formuleringene åpner for tolkning. Vi er oppmerksomme på den potensielle feilkilden, men tror likevel at det ikke påvirker resultatene i stor grad, som diskutert over. Tilsvarende som i spørsmål 13 blir respondentene som har fastlønn bedt om å svare på påstandene i spørsmål 14. Alle disse omfatter provisjonsordninger, og de har derfor ikke nødvendigvis kunnskap til å svare oppriktig på påstandene. I ettertid ser at de med fastlønn ikke skulle ha svart på disse spørsmålene.

3.3.4 Målenivå

Et spørreskjema vil vanligvis inneholde spørsmål om ulike typer av variabler (Gripsrud mfl., 2016). Det er vanlig å skille mellom fire ulike målenivåer for egenskaper: nominal-, ordinal-, intervall- og forholdstallnivå. Sistnevnte ble ikke benyttet i oppgaven og er derfor ikke beskrevet videre.

Nominalnivå er det laveste nivået vi kan måle på. Det er kun mulig å klassifisere eller kategorisere svarene, uten at det er noen sammenheng mellom svaralternativene (Selnes, 1999). Ordinalnivå er skalabruk hvor verdiene kan rangeres, men en ikke kan si hvor mye større eller en mindre en verdi er i forhold til en annen. Intervallnivå er variabler hvor det i tillegg er mulig å si noe mellom forskjellen mellom verdiene (Gripsrud mfl., 2016). Spørsmål som måles på Intervallnivå bør utformes slik at respondentene oppfatter at det er lik avstand mellom svaralternativene (Selnes, 1999).

For å måle holdninger og meninger har vi brukt Likert-skala. I en Likert-skala blir respondentene bedt om å angi i hvilken utstrekning de er enig eller uenige, i en serie av utsagn om det fenomenet man ønsker å måle holdningen til (Gripsrud mfl., 2016). Vi valgte å bruke en syvpunktsskala for å skape et midtpunkt, som kan fungere som en nøytral verdi. Vi kalte det første punktet for *helt uenig*, midtpunktet for *nøytral* og det siste punktet for *helt enig*. Det har vært omdiskutert om Likert-skala måler data på ordinal- eller intervallnivå. I praksis er det vanlig å forutsette at det er lik avstand mellom intervallene, og dermed beregne aritmetisk gjennomsnitt (Gripsrud mfl., 2016).

3.3.5 Pretesting av spørreskjema

Før et spørreskjema tas i bruk bør det testes på en mindre gruppe respondenter. Målet med en slik pretest er å kutte vekk unødvendige-, uklare- og dårlig formulerte spørsmål. Selnes (1999) påpeker at første steg er å få en beslutningstaker, eller andre ressurspersoner til å gå gjennom spørreskjemaet. Deretter, bør et utvalg fra målgruppen som skal undersøkes gå gjennom spørreskjemaet.

Første steg i vår pretest var å la medstudenter lese gjennom spørreskjemaet, for å komme med innspill til uklarheter og dårlig formulerte spørsmål. Etter den innledende pretesten endret vi noen formuleringer, men ingen spørsmål ble kuttet ut. I neste steg oppsøkte vi flere frisører som fikk utlevert spørreskjemaet. De gikk gjennom spørsmålene og ble bedt om å kommentere spørreskjemaet fortløpende mens vi var tilstede. Som følge av pretesten endret vi formuleringen av to spørsmål, men ingen ble kuttet ut. Frisørene gav uttrykk for at spørsmålene var forståelige og at undersøkelsen gav mening.

3.4 - Utvalg

Et av formålene med kvantitative undersøkelser er å kunne trekke statistiske slutninger basert på innsamlet data. Av denne grunn er valget av populasjonen og måten en skal nå dem svært viktig. Desto større sikkerhet det er i identifikasjonen av populasjonen, desto høyere validitet vil det være i slutningene (Gripsrud mfl., 2016).

Målgruppen for en undersøkelse vil være alle personer som faller inn-under problemstillingen, som i denne oppgaven inkluderer samtlige frisører, frisørlærlinger, daglig ledere og eiere i

frisørnæringen i Norge. Dette er en svært bred målgruppe, og det ville ikke vært hensiktsmessig å prøve å få hele populasjonen til å svare. Derfor velger vi ut et utvalg av populasjonen som kalles utvalgsrammen. Målet med utvalgsrammen vil være å kunne måle en mindre gruppe som kan representere resten av populasjonen (Gripsrud mfl., 2016).

Utvalgsrammen kan ha en over- eller underdekning, eller en kombinasjon av disse, noe som vil påvirke hvor godt bilde den vil gi av hele populasjonen. En overdekning i utvalgsrammen vil inneholde hele populasjonen, men også elementer som ikke er en del av denne. En underdekning vil inkludere deler av populasjonen, men ikke hele. Dette kan skyldes manglende opplysninger om den totale populasjonen, eller manglende muligheter for å nå alle elementene. Kombinasjonen av disse vil være tilfeller der kun deler av populasjonen er dekket, men samtidig også inneholde elementer som ikke er en del av populasjonen (Gripsrud mfl., 2016).

Det er to typer av utvalg til en spørreundersøkelse: sannsynlighets- og ikke-sannsynlighetsutvalg. Et sannsynlighetsutvalg baserer seg på at sannsynligheten for at et element i populasjonen blir valgt ut, er mulig å bestemme på forhånd, og at denne er større enn null. Ved ikke-sannsynlighetsutvalg vil sannsynligheten for at hvert element blir valgt variere. Denne formen for utvalg kan deles i flere typer: bekvemmelighetsutvalg, kvoteutvalg, vurderingsutvalg, skjønnsmessig utvalg og selvseleksjonsutvalg (Gripsrud mfl., 2016).

I denne oppgaven benyttet vi et selvseleksjonsutvalg, som er et ikke-sannsynlighetsutvalg, basert på deling via Internett. Selvseleksjon er en utvalgsform som lar respondentene selv avgjøre hvorvidt de ønsker å være med i undersøkelsen, typisk ved bruk av annonser (Sander, 2017a). Vår spørreundersøkelse ble spredt til en Facebook-gruppe kalt ««Kun for» frisører i Norge», noe som åpnet for at medlemmene i gruppen selv kunne vurdere hvorvidt de ønsket å bidra.

Vi ble introdusert for ««Kun for» frisører i Norge» under analysen av bransjen. Dette er en samleggruppe for frisører i Norge som, i løpet av oppgaveskrivingen, har hatt en medlemsbase på mellom 12 700 og 12 900 medlemmer. Gruppen er styrt av en gruppe administratorer som, ved innmelding i gruppen, vil kontrollere hvorvidt innmeldt person faktisk jobber i bransjen, eller ikke. Dette er et tiltak som vil sikre en viss trygghet i identifiseringen av gruppen, noe som også gjorde oss sikre på å kunne bruke gruppen i innsamlingen av data til undersøkelsen.

Det er både fordeler og ulemper knyttet til deling via Internett, ved innsamling av data til en undersøkelse. Internett gir muligheten for nærmest momentan deling til ubegrenset store grupper av mennesker, uten større kostnader. Samtidig kan det være et viktig verktøy for å finne og identifisere mennesker som tilhører målgruppen, gjennom bruken av interessesider, sosiale medier og medlemsgrupper. Likevel gir bruken enkelte utfordringer, som først og fremst mangelen på komplette lister av individer i populasjonen. Dette gir utfordringer i form av at en ikke kan vite, blant annet, hvem og hvor mange som ikke har tilgang på Internett, eller som ikke er medlem i den spesifikke Facebook-gruppen. Dette gjør også at sannsynlighetsutvalg ikke lar seg gjøre, ettersom en ikke kan kjenne sannsynligheten for at et tilfeldig individ blir trukket. Derfor, uavhengig av antall respondenter, vil ikke resultatene fra slike undersøkelser kunne generaliseres til en større populasjon. Videre vil en heller ikke kunne beregne svarrespons, bortfallsanalyse og utvalgsfeil ved bruk av denne metoden (Dillman mfl., 2014).

Gruppen gjorde det mulig for oss å dele undersøkelsen til nærmere 13 000 frisører, lærlinger, eiere og daglige ledere i frisørbransjen, spredt i hele Norge, uten kostnad. Basert på kriteriene for innmelding kunne vi til en viss grad være trygge på at medlemmene i gruppen var deler av målgruppen, og at vi unngikk en eventuell overdekning av populasjonen. Som nevnt tidligere i oppgaven anslo Statistisk Sentralbyrå at frisørnæringen bestod av 18 615 ansatte i 2018. Med i underkant av 13 000 medlemmer kan vi dermed med sikkerhet si at undersøkelsen ikke har blitt delt til hele populasjonen, da en stor andel av næringen ikke er medlem. Videre vil manglende informasjon om oppsigelser og nyansettelser, i tillegg til utviklingen fra 2018 til 2019, indikere at populasjonen vil være noe forskjellig fra tallene SSB la frem i sin rapport.

3.5 Metode for analysen

I analysedelen skal vi utforske hvorvidt det eksisterer statistiske sammenhenger mellom variablene som utgjør tema for oppgaven. Vi skal benytte en kombinasjon av flere teknikker for å utforske temaet. I dette kapittelet skal vi redegjøre for hvordan vi skal analysere dataet. Vi starter med en univariat analyse for å gi en enkel presentasjon av nøkkelfakta knyttet til respondentene, før vi avslutter med hypotesetesting.

3.5.1 Statistiske mål

Sentraltendens og standardavvik

Gjennom analysen vil vi benytte en rekke forskjellige statistiske mål for å kunne sammenligne variabler og trekke konklusjoner. I beskrivelser av “det mest typiske” for en gruppe eller kategori kan vi benytte sentraltendens. Denne tar ulike former avhengig av målenivået på dataene. Sentraltendensen regnes ut som gjennomsnittet til kontinuerlige variabler, median for ordinalvariabler og modus for nominalvariabler. Gjennomsnittet måles enkelt som summen av observasjonene fordelt på antall observasjoner, og benevnes ofte som \bar{Y} . For målenivå på ordinalnivå og høyere brukes medianen, som i korte trekk deler en fordeling i like mange enheter, som er den midterste verdien. Modus er siste varianten av sentraltendens og defineres som den hyppigste verdien (Johannessen mfl., 2016).

Sammen med sentraltendensen kan det være aktuelt å beskrive hvordan respondentene er spredt rundt snittet, noe standardavviket vil gi en god indikasjon på. Standardavviket regnes som kvadratroten til variansen og forteller hvor langt unna sentraltendensen den gjennomsnittlige observasjonen er. Relatert til standardavviket er variasjonsbredden. Dette er et mål på avstanden mellom ytterpunktene av observasjonene (Johannessen mfl, 2016).

Korrelasjon

I analysen av flere variabler vil det være interessant å undersøke hvorvidt variablene samsvarer med hverandre. Dette løses ved å regne ut korrelasjonen mellom variablene.

3.5.2 Deskriptiv analyse

Som en introduksjon til analysen vil vi benytte univariat analyse for å presentere noen av svarene til utvalget vårt. Dette går ut på å analysere enkelte variabler, sammenligne data med tilsvarende undersøkelser, samt presentere enkle fordelinger i stolpediagrammer og tabeller (Johannessen mfl., 2016).

Enkelte variabler vil også sammenlignes i en bivariat analyse, der vi vil presentere sammenhengen mellom par av variabler. Her vil vi kunne vise hvordan svarene fra respondenter som svarte likt i ett spørsmål, svarer i andre kategorier. Dataene vil her kunne fremstilles i krysstabeller, og sammenlignes basert på gjennomsnitt og korrelasjoner (Johannessen mfl., 2016).

3.5.3 Hypotesetesting

Når et estimat fra et utvalg blir brukt for å teste antakelser, påstander eller hypoteser om en populasjon kalles dette for hypotesetesting (Taylor, 2001). En hypotese blir testet på et spesifikt signifikansnivå (α). Konklusjonen fra hypotesetesten er basert på sannsynlighet (heretter kalt probability), derfor er det alltid en sjanse for at konklusjonen er feil. Taylor (2001) skriver at er vanlig å gjennomføre hypotesetesting i seks steg:

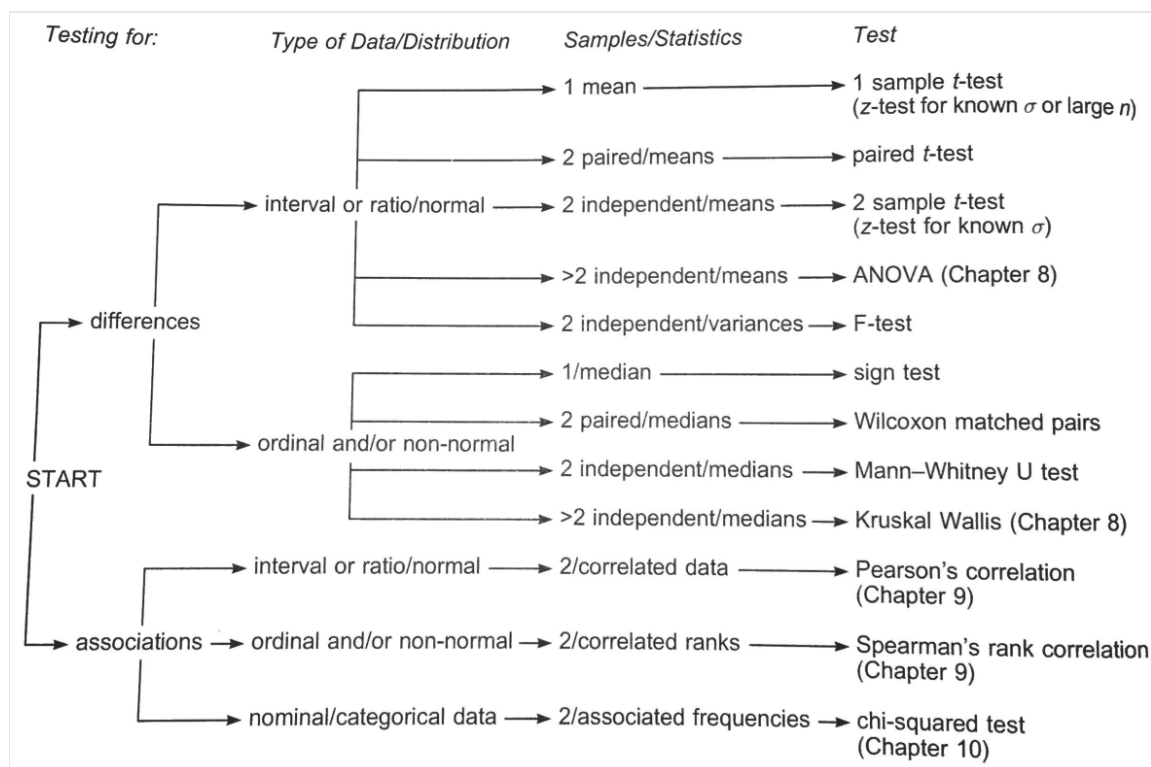
1. Bestem nullhypotesen (H_0).
2. Bestem alternativhypotesen (H_1).
3. Bestem signifikansnivået (α). Det er vanlig å benytte 5% signifikansnivå (Taylor, 2001).
4. Finn den kritiske verdien. Dette er verdien observatoren fra testen må overstige for å forkaste nullhypotesen.
5. Kalkulere test-observator.
6. Konkludere. Sammenligne dataene fra testen med den kritiske verdien.

Det finnes mange ulike tester vi kan benytte for hypotesetesting. Hvilken vi velger avhenger av: hva vi tester for, målenivå og type utvalg. Testene har en felles metodologi, og avviker hovedsakelig i hvordan test-observatoren beregnes, og hvor den kritiske verdien blir hentet fra.

Det er to typer feil som kan oppstå i forbindelse med testing av hypoteser;

- Type-1 feil: Forkaste nullhypotese når den er riktig, også kalt α .
- Type-2 feil: Beholde nullhypotese når den er feil.

I figur 3.5 har vi presentert et utvalg hypotesetester hentet fra Taylor (2001).



Figur 3.5: Et utvalg av mulige hypotesetester

3.5.4 Parametriske tester

T-test

T-test er en statistisk test som brukes for å bestemme om det er en signifikant forskjell mellom gjennomsnittet til to grupper. Det er vanlig å skille mellom T-test for uavhengige stikkprøver og T-test for avhengige stikkprøver (Gripsrud mfl., 2016). Videre kan vi ha en tosidig eller ensidig T-test. Den tosidige testen benyttes dersom forskerne ikke har en klar formening om hvordan den uavhengige variabelen påvirker den avhengige, og den ensidig T-testen er retningsbestemt. For å benytte T-test forutsetter vi at datamaterialet er normalfordelt (Johannessen mfl., 2016).

One-Way ANOVA

De ulike formene for t-tester egner seg i tilfeller hvor vi undersøker forskjeller i gjennomsnittet mellom to grupper. I tilfeller hvor vi har flere enn to grupper må vi benytte oss av metoder som lar oss teste variasjonen mellom gjennomsnittet i gruppene samtidig. Denne typen av

analyser kalles ofte for variansanalyse, eller ANOVA (Taylor, 2001). Vi skiller mellom one-way- og two-way ANOVA, men vi bruker kun førstnevnte i denne oppgaven. For å kunne bruke one-way ANOVA må tre antagelser oppfylles ifølge Taylor (2001);

- Populasjonen skal være normalfordelt.
- Gruppene skal være uavhengige av hverandre.
- Gruppene skal ha lik varians.

3.5.5 Ikke-parametriske tester

Hvis variablene vi undersøker ikke holder antagelsene som er nødvendige for å utføre en parametrisk test, som t-test eller ANOVA, eller hvis vi har data på ordinalnivå, utfører vi en ikke-parametrisk test. Ikke-parametriske tester er mindre kraftige enn parametriske tester, men forutsetter ingen fordeling av dataen, og kan behandle data på ordinalnivå (Taylor, 2001).

Kji-kvadrat-test

Kji-kvadrat er en hypotesetest som brukes for å undersøke om det er en sammenheng mellom ikke-metriske data (Taylor, 2001). Hypotesetesten blir ofte brukt i tilfeller hvor begge variablene er på nominal eller ordinalnivå. Hvis begge variablene er uavhengige av hverandre, skal andelen i hver underkategori være lik for begge av de uavhengige variablene. Kji-kvadrat-testen beregner forventet verdi for alle underkategorier, og avviket mellom faktisk og forventet verdi. Hvis observert verdi er lik forventet verdi, sier vi at variablene faktisk er uavhengig av hverandre, men dersom vi får et avvik, er de avhengig av hverandre. Noe avvik tolereres, og vi sammenligner forskjellen med det som er tillatt i henhold til en kji-kvadrat-tabell.

Mann-Whitney U-Test

Mann Whitney U-test, også kalt Wilcoxon rank sum test, er en ikke-parametrisk test for å sammenligne utfallet mellom to uavhengige variabler som kommer fra samme populasjon (LaMorte, 2017). Mann Whitney U-test er et alternativ til two-sample T-testen i tilfeller med ikke-parametrisk data, eller hvor antagelsene til T-testen ikke holder. Ved utførelsen av testen rangeres hver observasjon fra de to gruppene etter størrelse, uavhengig av gruppetilhørighet. Rankene fra observasjonene som tilhører de to ulike gruppene summeres deretter hver for seg (Bartlett, 2014).

Ifølge Wilson (2009) har Mann-Whitney U-testen to antagelser:

- De to utvalgene er tilfeldige og uavhengige av hverandre.
- Dataene er numeriske eller ordinale.

Kruskal-Wallis-Test

Kruskal-Wallis er et ikke-parametrisk alternativ til one-way ANOVA (Leon, 1998). Testen brukes for å sammenligne medianen til tre eller flere grupper basert på en avhengig variabel. På tilsvarende vis som med en Mann-Whitney U-test, rangeres observasjonene på tvers av gruppene. Deretter, summeres rankene for hver av gruppene. Testen forteller om det er en statistisk signifikant ulikhet i medianen til gruppene, men ikke hvilken gruppe det gjelder. Derfor må vi utføre en Post-Hoc-analyse i ettertid (Leon, 1998).

Kruskal-Wallis-testen har to antagelser ifølge Leon (1998):

- Utvalgene er uavhengige tilfeldige utvalg fra de respektive populasjonene
- Måleskalaen for den avhengige variabelen er minst ordinal.

3.5.5 Faktoranalyse

Faktoranalyse brukes for å bestemme validiteten til skalaer ved å demonstrere at de ulike elementene i en skala samvarierer, men også at de er ulike fra andre skalaer (Dawson, 2017) Det er vanlig å skille mellom to ulike faktoranalyser: eksplorerende- og konfirmerende faktoranalyse.

Eksplorerende faktoranalyse benyttes for å gruppere variabler til et mindre antall mer fundamentale variabler. Man tar ofte utgangspunkt i et stort antall, og forsøker å avdekke noen få, mer grunnleggende variabler som kan beskrive samvariasjonen mellom variablene innenfor dette settet (Clausen, 2009).

Konfirmerende faktoranalyse er en deduktiv metode som utgjør en viktig del av et analysesystem, kalt strukturelle likningsmodeller (SEM). Utgangspunktet er at man ønsker å teste en faktormodell som man hadde før man begynte å analysere data (Clausen, 2009). Vi tester om de påståtte sammenhengene er konsistente med de observerte dataene våre. To

viktige begreper i SEM er: manifeste- og latente variabler. En manifest variabel kan observeres og blir målt direkte i spørreskjemaet. En latent variabel er uobservert og blir konstruert av flere manifeste variabler. I en konfirmerende faktoranalyse spesifiserer og beregner vi parameterne til en bestemt modell. Analysen avsluttes med at vi tester samsvaret mellom data og modell. Dersom samsvaret er dårlig, kan man spesifisere modellen for om mulig å oppnå bedre samsvar (Clausen, 2009)

Vi brukte fire indekser som Dawson (2017) mener er mest hensiktsmessig for å vurdere modellen passer til dataet:

- CFI (Comparative Fit Index). Varierer mellom 0 og 1. Bør være over 0,9, men over 0,95 er utmerket. Verdier under 0,8 er ikke akseptabelt.
- TLI (Tucker-Lewis Index). Blir tolket tilsvarende som CFI.
- RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation) bør være under 0,06 for en god modell, verdier under 0,08 er tilstrekkelig og verdier over 0,10 blir betraktet som uakseptabelt.
- SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). Bør være under 0,05 i en god modell.

Vi kan også benytte oss av en Kji-kvadrat-test for å vurdere modellen. Kji-kvadrat-observatoren tester forskjellene mellom observerte og rekonstruerte kovariansmatriser (Clausen, 2009). Det er ønskelig at denne testen ikke er statistisk signifikant, det vil si at p-verdien bør være over 0,05. Problemet med Kji-kvadrat-testen er at den er sensitiv for utvalg.

3.6 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet henviser henholdsvis til en undersøkelses gyldighet og pålitelighet, og er svært sentrale begreper ved evaluering av en undersøkelse. En undersøkelse med god validitet er en undersøkelse som måler det en faktisk mener å måle, mens en undersøkelse med reliabilitet vil kunne gjentas og gi sammenfallende svar. Ved å sikre god validitet og reliabilitet sørger forskere for å gjøre arbeidet sitt både gyldig og generaliserbart (Gripsrud mfl., 2016).

Validitet skilles mellom indre og ytre validitet. Indre validitet er et mål på hvorvidt variabelen i en undersøkelse faktisk påvirker utfallet en måler - for eksempel om vi med sikkerhet kan si

at X er grunnen til at Y skjer, eller om dette skyldes utenforliggende faktorer. Ekstern validitet handler om generaliserbarhet, om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen kan brukes i lignende situasjoner (Gripsrud mfl., 2016).

De fire formene for validitet er *innholds-*, *begreps-*, *overflate-* og *statistisk konklusjonsvaliditet*. *Innholdsvaliditet* er et mål på hvorvidt valget av målemetode dekker hele forskningsspørsmålet, eller om undersøkelsen kun vil avdekke deler av den fulle sannheten. En kan sikre høyere innholdsvaliditet gjennom gruppesamtaler med potensielle respondenter der en kan utforske hvorvidt målingen av noen egenskaper er gode, mindre nødvendige, eller ikke relevante. Videre kan en også inkludere åpne spørsmål, noe som lar respondentene svare utenom forskernes egne alternativer dersom nødvendig (Gripsrud mfl., 2016). Et eksempel på mangel på innholdsvaliditet kan være å måle tilfredshet med en fornyet utgave av en matvare, men kun måle hvorvidt respondentene liker den nye varianten eller ikke, heller enn å sammenligne med den forrige varianten, slik som er formålet.

Begrepsvaliditet oppnås dersom en kan bevise sammenhengen mellom teoretiske begreper og operasjonaliseringen av begrepene. Her måler man hvorvidt de ulike indikatorene måler de samme variablene. Begrepsvaliditet deles mellom konvergent og diskriminant validitet. Konvergent validitet tester i hvilken grad et sett med indikatorer måler den samme teoretiske variabelen, mens diskriminant validitet måler det motsatte. Begge måles gjennom henholdsvis høyt eller lavt korrelerte indikatorer. Dersom to indikatorer er tiltenkt å måle to ulike variabler vil en ønske at disse er lavt korrelerte, eller diskriminante, for å sikre at ikke målingen blir påvirket av andre variabler (Gripsrud mfl., 2016).

Overflatevaliditet kan defineres gjennom spørsmålet: er valget av måling så innlysende riktig at alle vil være enige i at man måler det man er ute etter å måle på en god måte? Dette er en enklere variant av innholdsvaliditet som kan undersøkes gjennom enkle intervjuer, der respondentene kommentere hva de antar er det som skal måles (Gripsrud mfl., 2016).

Statistisk konklusjonsvaliditet oppnås dersom en kan trekke konklusjonene sine på et tilstrekkelig godt statistisk grunnlag. Her undersøkes faktorer som stabiliteten til måleinstrumentet, forholdene og settingen til undersøkelsen, og hvordan dataene behandles. Her vil en også måtte vurdere hvorvidt konklusjoner trekkes på rene tilfeldigheter, eller om det faktisk finnes et mønster i den innsamlede dataen. Alle disse kan ha stor betydning for hvorvidt en har sterk eller svak konklusjonsvaliditet (Gripsrud mfl., 2016).

Reliabilitet er målet på hvor pålitelig innsamlingen og undersøkelsen er, noe som vil ha betydning for hvorvidt en kan gjenta forsøket flere ganger, og ende opp med de samme konklusjonene. En undersøkelse må være både valid og pålitelig. Dette sørger for at respondentene tolker spørsmålene riktig, og svarer riktig på spørsmålene hver gang. Dette minsker effekten av tilfeldige feil, noe som vil prege enhver undersøkelse. Reliabilitet alene måler hvor godt det en måler måles, eller sagt med andre ord, dersom en undersøkelse er valid men ikke reliabel vil en konsekvent måle den samme feilen (Gripsrud mfl., 2016).

Også reliabilitet kan skilles mellom indre og ytre former. Den indre reliabiliteten forteller om hvor sannsynlig en vil få like resultater dersom en benytter et forskjellig utvalg av respondenter. I tillegg benyttes indre reliabilitet for å gi en indikasjon på om rammeverket av begreper kan overføres til andre studier og analyser. Ytre reliabilitet angir hvor sannsynlig det er at andre forskere vil generere de samme begrepene og oppdage de samme fenomenene dersom de gjør et lignende studie (Sander, 2017b).

Det er flere måter å teste reliabilitet på. Mitchell (1996) nevnte tre tester som bør utføres: test retest, intern konsistens og alternativ form. Test retest handler om å utføre den samme undersøkelsen på nytt under tilnærmet like forhold, for dermed å korrelere dataene. Dette målet kalles for stabilitetskoeffisienten og er et godt mål på stabiliteten til undersøkelsen (Sander, 2017b). Intern konsistens testes ved å undersøke om svarene i spørreundersøkelsen korrelerer med hverandre. Dersom en måler høy korrelasjon mellom to ulike spørsmål kan man anse at disse har høy reliabilitet. Her benyttes ofte Cronbach's alfa som måleenhet. Den kan variere fra 0 til 1 og verdier over 0,7 indikerer at to spørsmål måler det samme konseptet (Saunders mfl., 2017).

Den tredje reliabilitetstesten er alternativ form, som går ut på å lage to versjoner av den samme undersøkelsen, for så å finne korrelasjonen mellom disse versjonene. Dette kan også gjøres i den samme undersøkelsen ved bruk av kontrollspørsmål som er formulert annerledes. Utfordringen ved denne formen for testing er hvorvidt de to variantene av spørsmålet faktisk utforsker det samme (Saunders mfl., 2017). Sander (2017b) nevner også "Split-half" som en alternativ testmetode. Dette er en enklere form for testing som involverer å dele datasettet i to tilfeldige deler, for så å finne korrelasjonen mellom dem. I datasett med større variasjon mellom respondentene kan denne metoden være mindre god dersom en får et skjevt utvalg.

3.7 Hypoteser

I dette kapitlet presenterer vi seks hypoteser, som er utarbeidet i samsvar med teori, tidligere empirisk forskning, forventning og forskningsspørsmål. I kapittel 3.5.3 gikk vi igjennom seks steg som er vanlig å gjennomføre i forbindelse med hypotesetesting. Steg 1: Bestem nullhypotesen og steg 2: Bestem alternativ hypotesen presenterer vi i hvert delavsnitt. Vi benytter et signifikansnivå på 5% for alle hypotesene, som er vanlig å bruke i forskningsstudier (Taylor, 2001). Formålet med hypotesene er å undersøke om det finnes interessante sammenhenger i datamaterialet vårt.

Hypotese 1

Hypotese 1 omhandler lønssystem og motivasjon, og omhandler det andre forskningsspørsmålet vårt. For å besvare forskningsspørsmålet bruker vi respondentene med fastlønn som kontrollgruppe. Vi har valgt å dele hypotesen i to underhypoteser, henholdsvis hypotese 1A og hypotese 1B.

Hypotese 1A: Frisører med variabel lønn er mindre indre motiverte enn de med kun fastlønn.

Nullhypotese 1A: Det er ingen sammenheng mellom hvilket lønssystem frisørene har og indre motivasjon.

Forklaring: Hypotesen tar utgangspunkt i variabelen lønssystem for å vurdere om det er en sammenheng med indre motivasjon. Hypotesen er utformet i tråd med tidligere presentert motivasjonsteori, som sier at prestasjonsbasert lønn fører til mindre indre motiverte ansatte.

Hypotese 1B: Frisører med variabel lønn er mer ytre motivert enn frisører med kun fastlønn.

Nullhypotese 1B: Det er ingen sammenheng mellom hvilket lønssystem frisørene har og ytre motivasjon.

Forklaring: Hypotesen tar utgangspunkt i variabelen lønssystem for å vurdere om det er en sammenheng med ytre motivasjon. Hypotesen er utformet i tråd med teori presentert i kapittel 2 og tidligere empirisk forskning i kapittel 4. På forhånd tror vi at de med prestasjonsbasert lønn har høyere ytre motivasjon enn de med kun fastlønn.

Hypotese 2

I spørsmål syv blir respondentene spurt om hvor stor andel av lønnen som består av provisjon. Hvis prestasjonslønn underminerer indre motivasjon, i tråd med selvbestemmelsesteori, bør andelen prestasjonsbasert lønn av total lønn ha en sammenheng med motivasjon. Vi undersøker dette gjennom to delhypoteser, Hypotese 2A og Hypotese 2B

Hypotese 2A: Frisører med høyere andel variabel lønn er mindre indre motivert enn de med lavere andel variabel lønn.

Nullhypotese 2A: Det er ingen sammenheng om andel variabel lønn og indre motivasjon.

Forklaring: Vi ønsker å undersøke om variabelen andel prestasjonsbasert lønn av total lønn har en sammenheng med indre motivasjon. Hvis prestasjonsbasert lønn har en negativ sammenheng med indre motivasjon bør indre motivasjonen bli lavere desto høyere andel prestasjonsbasert lønn arbeidstakeren mottar.

Hypotese 2B: Frisører med høyere andel variabel lønn er mer ytre motivert enn de med lavere andel variabel lønn.

Nullhypotese 2A: Det er ingen sammenheng om andel variabel lønn og ytre motivasjon.

Forklaring: Vi ønsker å undersøke om variabelen andel prestasjonsbasert lønn av total lønn har en sammenheng med ytre motivasjon. På forhånd har vi en forventning om at høyere andel prestasjonsbasert lønn fører til høyere ytre motivasjon.

Hypotese 3

Vi ønsker å undersøke om det er en sammenheng med alder og motivasjon. I tråd med motivasjonsteori lager vi to delhypoteser; Hypotese 3A og Hypotese 3B. Forskning foretatt av Aarbu og Schroyen (2009) i Norge viser at alder påvirker risikoholdning. Desto eldre man blir, desto mer styrer man unna risikable alternativer. I tråd med prinsipal-agent-teori antar vi at prestasjonsbasert lønn innebærer mer usikkerhet for mottakeren, da de vil kreve en risikopremie. Alder måles på ordinalnivå og motivasjon på intervallnivå.

Hypotese 3A: Yngre frisører er mer ytre motivert enn eldre frisører.

Nullhypotese 3A: Det er ingen sammenheng mellom alder og ytre motivasjon.

Vi utviklet hypotese 3A, fordi vi på forhånd, forventet at yngre frisører er mer ytre motiverte enn eldre frisører. Antagelsen er gjort med utgangspunkt i risikoholdning.

Hypotese 3B: Yngre frisører er mindre indre motivert enn eldre frisører.

Nullhypotese 3B: Det er ingen sammenheng mellom alder og indre motivasjon.

På tilsvarende vis som Hypotese 3A ønsker vi å finne ut alder har en sammenheng med indre motivasjon. På forhånd tror vi at yngre frisørene er mindre motivert enn eldre frisører, som følge av risikoholdningen, og da at de foretrekker mer risikable alternativer. Samtidig kan det tenkes at eldre frisører har mistet noe av spenningen ved arbeidet, og at yngre frisører har en større giv og interesse for faget. Likevel kan argumentasjonen gå begge veier, og eldre frisører kan ha holdt ut lenger i faget som følge av indre motivasjonen knyttet til å utføre aktivitetene.

Hypotese 4

I spørsmål 11 spør vi respondentene som oppgir at de har prestasjonsbasert lønn; Hvor ofte hender det at du ikke mottar provisjon? Hypotese 4 består av to delhypoteser som er relativt like; hypotese 4A og hypotese 4B.

Hypotese 4A: Frisørene som sjeldent mottar provisjon er mindre ytre motivert enn de som alltid mottar provisjon.

Nullhypotese 4A: Det er ingen sammenheng mellom hvor ofte frisørene ikke mottar provisjon og hvor ytre motivert de er.

På forhånd tror vi at de respondentene som har mulighet til å oppnå provisjon, men aldri får dette er mindre ytre motivert enn de som alltid får provisjon. Dette kan skyldes at de har uoppnåelige bonuser, og som vi har presentert i motivasjonsteori må en kunne se koblingen mellom innsats og bonus, den må oppleves rettferdig og være oppnåelig. Samtidig ser vi også at det kan virke demotiverende at kollegaene oppnår bonus, men ikke dem selv (hvis det er tilfellet). Derfor tror vi at provisjonsordningen ikke har den tiltenkte effekten for dem som sjeldent mottar provisjon, og at de derfor er mindre ytre motiverte.

Hypotese 4B: Frisørene som alltid mottar provisjon er mindre indre motivert enn de som sjeldent mottar provisjon.

Nullhypotese 4B: Det er ingen sammenheng mellom hvor ofte frisørene ikke mottar provisjon og hvor indre motivert de er.

På tilsvarende vis som for hypotese 4A har vi en forventning om at de som alltid mottar bonus er mindre indre motivert enn de som sjeldent opplever å motta bonus. Vi tror at provisjonsordningen ikke fungerer som tiltenkt på de som sjeldent mottar provisjon, ettersom at de da har et grunnbeløp i bunn, og at de derfor heller motiveres av aktiviteten enn monetære insentiver.

Hypotese 5

Frisørbransjen består av mange enkeltstående salonger og noen kjeder. Vi ønsker å undersøke om kjedetilknypning har en sammenheng med motivasjonen til de ansatte. Variabelen *kjede* består av to kategorier; ja og nei.

Hypotese 5A: Frisører som arbeider i en kjede er mer ytre motivert enn de som ikke er en del av en kjede.

Nullhypotese 5A: Det er ingen sammenheng mellom kjedetilhørighet og ytre motivasjon.

Forklaring: På forhånd har vi en forventning om at de som arbeider i en kjede er mer ytre motivert enn de som ikke arbeider i en kjede. Dette kan skyldes flere forhold; eierstruktur, utforming av lønssystem eller miljø.

Hypotese 5B: Frisører som ikke arbeider i en kjede er mer indre motivert enn de som er en del av en kjede.

Nullhypotese 5B: Det er ingen sammenheng mellom kjedetilhørighet og indre motivasjon.

Forklaring: På tilsvarende vis som for hypotese 5A har vi en forventning om at de som ikke arbeider i en kjede er mer indre motivert enn de som er en del av en kjede.

Hypotese 6

Hypotese 6: Frisører som arbeider i en kjede mottar sjeldnere provisjon enn de som ikke arbeider i en kjede.

Nullhypotese 6: Det er ingen sammenheng mellom kjedetilhørighet og hvor ofte frisører mottar provisjon.

Forklaring: Denne hypotesen undersøker variabelen kjedetilknnytning og variabelen hvor ofte frisørene mottar provisjon. Vi ønsker å undersøke om det er en sammenheng mellom variablene. På forhånd tror vi de som er ansatt i en kjede har strengere krav før de oppnår provisjon (høyere gulv). Begge variablene måles ved ikke-metriske data, og vi bruker en kji-kvadrat-test for å undersøke om variablene er avhengige av hverandre.

3.8 - Forskningsetikk

Nesten uavhengig av tema og retning vil mennesker i ulik grad være involvert i forskning og undersøkelser, enten det gjelder meningsmålinger eller psykologiske undersøkelser. En viktig oppgave for forskerne vil derfor være å tenke over etikken og hvordan en skal skaffe seg tilgang til data ved studiet.

Forskningsetikk defineres av De nasjonale forskningsetiske komiteene som “et mangfoldig sett av verdier, normer og institusjonelle ordninger som bidrar til å konstituere og regulere vitenskapelig virksomhet” (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2009). Dette behovet for regulering dreier seg om forskningens samfunnsansvar, både rettet mot menneskene som involveres i forskningen og mot annen/videre forskning som påvirkes av den. Forskningsetikk kan ikke samles som én konkret liste med et gitt antall punkter, men bør ses på som en helhetlig vurdering (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2009).

I Norge reguleres alle prosjekter som innebærer innsamling av personopplysninger av Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). Dette er et nasjonalt kompetansesenter for deling av data, personvern og relaterte støttetjenester (NSD, 2019a). Gjennom en rekke egenskaper ved et planlagt studie vil NSD vurdere hvorvidt forskerne trenger godkjenning eller ikke. Disse egenskapene dreier seg om muligheten for å kunne identifisere en respondent etter at undersøkelsen er fullført, basert på for eksempel innsamling av persondetaljer, bruk av

lydopptak, bilde eller video, eller digital sporing gjennom lagring av IP-adresser (NSD, 2019b).

Som en del av den etiske vurderingen av oppgaven vår benyttet vi NSDs krav som en veileder for respondentenes personvern. Ettersom dette er en enkeltstående undersøkelse ville vi ikke trenge kontaktdetaljer fra respondentene for eventuell distribusjon av nye undersøkelser. Videre hadde vi mindre behov for personopplysninger, sett bort fra alder for å kunne gjøre statistiske skiller mellom aldersgruppene. Dette fjernet muligheten for identifikasjon gjennom kombinasjoner av personopplysninger, da vi hverken spurte etter lokasjon, navn eller arbeidsgiver. Lagring av IP-adresser er utbredt blant spørreundersøkelses-tjenestene på nett, med unntak av (om andre) QuestBack, som ble benyttet i oppgaven vår. Gjennom telefonsamtale med NSD fikk vi, på bakgrunn av informasjonen over, godkjenning for undersøkelsen uten søknad til NSD.

For å få tilgang til Facebook-gruppen, som var hovedkanalen for distribusjonen vår, tok vi kontakt med administratoren av gruppen. Gjennom samtale både via melding og telefon sikret vi en god informasjonsflyt både om hensikten vår, bruken og analysen av datamaterialet og om personvernet til deltakerne. Det samme, samt informasjon om godkjenningen fra administrator ble kommunisert i det originale innlegget i gruppen på Facebook og på startsidene av undersøkelsen. På denne måten sørget vi for at deltakerne skulle være sikre på hva de deltok i og hva vi ville benytte deres svar til.

Innsamlingen og analysen vil også utføres etter beste evne for både å kunne refereres til av andre, samt gi et så godt bilde av sannheten vi kan. Eventuelle forutsetninger vil kommenteres.

4. Tidligere empirisk forskning

Prestasjonsbasert lønn har i en rekke år vært et omdiskutert forskningsområde. Resultatene fra tidligere undersøkelser har vist motsigende resultater, og har derfor vært gjenstand for gjentatt debatt (se Kuvaas og Bragelien). I dette kapitlet skal vi presentere forskning som har vært gjort på prestasjonsbasert lønn og motivasjon, tidligere relevante undersøkelser og prestasjonsbasert lønn og prestasjoner. Vi kommer til å ha hovedfokus på prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Kapitlet vil langt fra være en komplett oversikt over tidligere empirisk forskning, men kan bidra til å gi en dypere forståelse av temaene. Forskingen presentert i dette kapitlet skal vi bruke for å danne hypoteser, som svarer på problemstillingen, og som senere brukes for å sammenligne og underbygge egne resultater.

4.1 Motivasjon

I dette delkapitlet vil vi presentere tidligere relevant empirisk forskning som har blitt gjort på prestasjoner og motivasjon, og prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Forståelsen av dynamikken mellom indre- og ytre motivasjon er viktig, da tidligere studier har funnet at indre motivasjon er en mer effektiv kilde til gode prestasjoner enn ytre motivasjon for oppgaver der kvalitet, utvikling og kreativitet er sentralt (Amabile, 1988, Beer; Cannon, 2004 og Wang; Guthrie, 2004).

I det følgende vil vi gå nærmere inn på hvordan disse studiene er gjennomført, og hva vi kan lære fra dem. Amabile (1988) foretok 161 dybdeintervjuer med fokus på ansatte i forskning, utvikling og marked. Fra studiet konkluderte hun med at det er viktig å ikke kun se etter ferdigheter for oppgaven som skal utføres, men også indre motivasjon, da de som blir fascinert og utfordret av oppgaven er mer sannsynlig til å utføre mer kreativt arbeid. Beer og Cannon (2004) undersøkte hvorfor Hewlett-Packard ikke valgte å innføre prestasjonsbasert lønn i 12 av de 13 eksperimentene de foretok. De fant at ulempene oversteg fordelene ved et slikt lønnsystem i en høy-engasjements-kultur, som det var i Hewlett-Packard, og at indre motivasjon så ut til å være tettere knyttet til prestasjoner. Wang og Guthrie (2004) foretok en lesetest blant 384 fjerdeklassinger ved bruk av strukturell ligningsmodellering. De fant at indre motivasjon forutså fatteevnen til elevene, og at ytre motivasjon forutså fatteevnen negativt. Basert på dette knyttet de indre motivasjon til bedre prestasjoner.

Fra disse studiene ser vi altså at flere forskere har knyttet indre motivasjon til bedre prestasjoner. Videre ønsker vi å presentere tidligere empirisk forskning som har vist at prestasjonsbasert lønn kan underminere indre motivasjon.

Deci og Ryan står bak den etter hvert dominerende selvbestemmelsesteorien, som vi har presentert tidligere. De bekrefter teorien sin om at pengebelønninger er spesielt ødeleggende for kognitive- og kreative oppgaver, som man ellers synes er interessante eller morsomme (Deci mfl., 1999 og Deci 1971). Deci (1971) utførte to laboratorie-eksperimenter og ett feltstudie på studenter for å undersøke hvilken effekt eksterne belønninger hadde på indre motivasjonen til å utføre en aktivitet. Eksterne belønninger ble gitt i andre periode, samtidig som kontrollgruppen ikke fikk noen belønning. Ved å sammenligne motivasjonen i periode 1 og periode 2 mot kontrollgruppen fant han at indre motivasjon ble mindre med eksterne belønninger, men at indre motivasjon hadde en tendens til å øke med verbale tilbakemeldinger. Deci mfl. (1999) utførte også en metastudie basert på 128 laboratoriestudier, hvor deltakerne var barn og ungdom, for å undersøke hvilken effekt eksterne insentiver hadde på indre motivasjon. Her fant de også at belønninger signifikant underminerte indre motivasjon, og at positiv tilbakemelding her også hadde en tendens til å øke indre motivasjon. Fra disse studiene til Deci (1999) og Deci (1971) ser vi altså at prestasjonsbasert lønn underminerer, mens tilbakemelding har en tendens til å øke indre motivasjon. Likevel bør vi være oppmerksomme på at konteksten disse studiene har blitt utført i ikke kan sammenlignes med en arbeidssituasjon, som er mest relevant i vårt studie.

Det finnes også flere andre metaanalyser som støtter oppunder selvbestemmelsesteorien (CET). Rummel and Feinberg (1988) testet CET hypotesen i en metastudie av 45 underliggende studier, hvor kun studier med belønning som ble oppfattet som kontrollerende ble undersøkt. Resultatet støttet CET, og fant at eksterne belønninger underminerte indre motivasjon. Wiersma (1992) utførte en metastudie basert på 20 underliggende studier, hvor han fant at belønninger underminerte indre motivasjon, og at belønningene i studiet forbedret prestasjoner. I ettertid har forskeren blitt kritisert for å bruke prestasjon som mål på indre motivasjon, da målingen skjedde mens respondentene fortsatt var under påvirkning av belønning, og vi må derfor være varsomme med å legge for stort fokus på studiet hans.

Kohn (1993) oppdaget på sin side en at prestasjonsbasert lønn også kan føre til lavere motivasjon. Han fant at fravær av belønning oppleves ofte som straff, og stopp av en belønning kan gi lavere motivasjon enn før man fikk den første belønning. Desto mer ønsket eller

forventet belønningen er, desto mer skuffende og demotiverende vil det være når den fjernes eller ikke oppnås.

Kuvaas mfl. (2016) utførte et studie i et norsk forsikringselskap over to år, hvor de undersøkte forholdet mellom prestasjonsbasert lønn, selvrapportert arbeidsinnsats og motivasjon. Studiet viste flere interessant funn. Desto mer selgerne mottok i bonus, desto mer ytre motiverte var de. De fant også en negativ sammenheng mellom mottatt bonusbeløp og indre motivasjon, som tilsynelatende sammenfaller med tidligere presenterte studier. Samtidig finner de en svak signifikant sammenheng mellom arbeidsinnsats og ytre motivasjon ($\beta=0,11$), men sammenhengen mellom arbeidsinnsats og indre motivasjon var på 0,61. Det vil si at de også fant at indre motivasjon fører til høyere arbeidsinnsats, i samsvar med tidligere presenterte studier. Like interessant fant de at fastlønn var positivt korrelert til indre motivasjon. Dette bekreftes også av Gardner mfl. (2004). De mener at dette skyldes at fast lønn har en lav incentiveffekt, ettersom vi kan anta at den er garantert.

De empiriske studiene vi har presentert ovenfor viser at indre motivasjon kan knyttes til bedre arbeidsprestasjoner, prestasjonsbasert lønn underminerer indre motivasjon, positiv tilbakemelding har en tendens til å øke indre motivasjon og at fastlønn er positivt korrelert med indre motivasjon. Samtidig er det viktig å være oppmerksomme på i hvilke kontekster flere av studiene har vært utført, da de kan være en annen enn arbeidssituasjon. I et typisk eksperimentstudie vil respondentene bli presentert for en interessant oppgave, som å løse puslespill, tegne bilder eller ordspill, hvor de får en form for belønning. Samtidig gjennomfører en kontrollgruppe samme aktivitet uten belønning. Hvor lang tid respondentene bruker på aktiviteten, eller uttrykte holdninger brukes ofte som mål på indre motivasjon. Flere av metastudiene vi har presentert tidligere er basert på underliggende eksperimenter utført på tilsvarende vis, vi har likevel valgt å presentere de i dette studiet, da vi mener at de fortsatt er relevante, ettersom resultatene kan gi en innsikt i hva som motiverer mennesker. Videre vil vi nå presentere studier som har fått andre resultater. Formålet er å vise hvor kompleks forståelsen av sammenhengen mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon er.

Eisenberger og Cameron (1996) utførte en metastudie basert på nesten 100 underliggende studier. De finner lite bevis for at belønninger reduserer indre egeninteresse for oppgaven. Dette står i kontrast til tidligere presentert empirisk forskning og CET. Likevel finner også de at muntlig tilbakemelding øker indre motivasjon, og at respondentene liker oppgaven bedre

etter muntlig tilbakemelding.. Fang og Gerhart (2012) poengterer at det meste av bevis som støtter CET kommer fra andre kontekster, og at det er lite bevis fra arbeidssituasjoner som støtter CET. I sitt studie finner de ingen bevis for at individuell prestasjonsbasert lønn underminerer indre motivasjon i sitt enkeltstudie, og at indre motivasjon faktisk er høyere med prestasjonsbasert lønn. Hendijani mfl. (2016) utførte et eksperiment på studenter, hvor de tilfeldig ble tildelt en matte- eller engelsk test. Studiet viste at både monetær belønning og indre motivasjon forbedret motivasjon og prestasjon, i motsetning til CET sin prediksjon. Tilsvarende fant Frey og Jegen (2001) i laboratorie- og feltstudier at ytre belønning påvirker motivasjon, men indre motivasjon kan også styrkes av pengebelønninger i noen tilfeller.

Vi ser altså at ulike studier kan gi forskjellige resultater. Resultatene varierer i forhold til hvordan forskerne hensyntar bonusordningers utforming, og i hvilken kontekst effektene vurderes. Samtidig vet vi at prestasjonsbasert lønn kan brukes til andre formål enn motivasjon. Videre vil vi presentere studier som har sett på prestasjonsbasert lønn generelt, og mot prestasjoner.

4.2 Effekten av prestasjonsbasert lønn

Ellingsen og Johannesson (2008) fant at belønninger kan virke negativt dersom de oppfattes å signalisere at arbeidet ikke har en annen verdi enn det økonomiske. Likevel finner Gneezy og Rusticini (2000) at belønninger da også kan fungere godt hvis de er tilstrekkelige store, eller hvis de kombineres med motiverende lederskap som gjør jobben mer meningsfylt (Kvaløy mfl., 2015).

En rekke metaanalyser har vist at individuelle engangsutbetalinger egner seg godt for enkle og repetitive oppgaver som kan måles kvantitativt (Cerasoli mfl., 2014; Condly mfl., 2003; Stajkovic og Luthans, 2003). Tilsvarende resultater fant Weibel mfl., (2010) og Jenkins mfl., (1998) i metastudier basert på laboratorieeksperimenter. Videre oppdaget Jenkins mfl., (1998) ingen sammenheng mellom individuelle engangsutbetalinger og kvalitative prestasjoner. Weibel mfl., (2010) på sin side fant at slike belønninger moderat svekket prestasjonene ved komplekse og interessante oppgaver. Dette står i motsetning til hva Garbers og Konradt (2014) fant i en metaanalyse, basert på 146 underliggende studier om voksne i feltstudier og laboratorieeksperiment, at individuell prestasjonsbasert belønning også kan fungere for kvalitative prestasjonsmål. Kvalitative måltall benyttes blant annet for å unngå noen av de

negative følgene fra bruken av kvantitative måltall. En tidligere nevnt utfordring er favorisering, også kalt *trynefaktor*. Et metastudie av som studerte variasjon i prestasjonsevalueringer viste at over 60% av variasjonen skyldtes favorisering fra lederen (Sutton mfl., 2013).

Prestasjonsbasert lønn kan også brukes som et styringsverktøy. Gerhart (2017) fant at hvis lønnsforskjellene mellom lavt og høyt presterende arbeidstakere blir store nok, kan det føre til positive sorteringseffekter for organisasjoner ved at de tiltrekker seg og beholder de høyest presterende arbeidstakerne, og de lavest presterende slutter eller blir sagt opp. Garbers og Konradt (2014) fant at finansielle insentiver kan brukes for å vri ansattes oppmerksomhet ved å øke eller endre de ansattes innsats, for eksempel ved å selge mer av et produkt enn et annet.

Studiene demonstrerer hvorfor fagfeltet har vært omdiskutert, da de viser ulike resultater. Dette kan skyldes at ulike egenskaper ved belønningsformene, og arbeidsoppgavenes art måles ulikt i studiene, og det er derfor vanskelig å si noe konkret om hvilken effekt prestasjonsbasert lønn har på ønskede resultater. Likevel tyder studiene på at belønninger fungerer bedre for enkle og repetitive oppgaver, enn mer komplekse oppgaver.

4.3 Lignende undersøkelser

Blant undersøkelsene som er direkte relatert til oppgaven vår har vi sett på FAFOs utredning, foretatt av Bård Jordfald i 2013 om frisørbransjen, på vegne av Norske frisør- og velværebedrifter (NFVB). Det blir foretatt tilsvarende undersøkelser av FAFO med tiårsintervaller, hvor dette er den tredje i rekken. Denne undersøkelsen omfattet strukturelle og demografiske data, samt holdningsspørsmål innen HMS, rekruttering, lønn, og andre relaterte temaer. Studiet bygger i hovedsak på egeninnsamlede data. Dataet ble innsamlet ved å sende e-post til deltakerne ved Norgesmesterskapet (2009-2012), NFB sendte også ut forespørsel til medlemmer med flest ansatte. Dette har ført til at de har et skjevt utvalg, og ikke representativt utvalg. Det ble sendt ut to spørreskjema, i det første fikk de 261 respondenter, og i det andre fikk de svar av 193 av de opprinnelige 261 respondentene.

Videre har vi også lest Villa og Vatles (2015) oppgave, som har mange likhetstrekk med problemstillingen og undersøkelsen vår, men på en mindre skala. De undersøker hvilken effekt prestasjonsbasert lønn har på motivasjonen til frisører. Deres oppgave var basert på 80

respondenter fra Bergensområdet, der vi forsøkte å nå flere respondenter og med en mer geografisk spredt populasjon.

5. Analyse

I dette kapitlet skal vi presentere og tolke resultatene fra spørreundersøkelsen, som vi senere skal diskutere i kapittel 6. Vi presenterer først data i form av en deskriptiv analyse, og avslutter med analyse av hypotesene. Datamaterialet er behandlet i statistikkprogrammet Stata.

Vi har valgt å fokusere på arbeidstakere i denne oppgaven, så variablene som omhandler arbeidsgivere vil ligge som Vedlegg 3. Det åpne spørsmålet i S15 vil legges som Vedlegg 2.2. Vi henviser også til operasjonaliseringen av begrepene angående enkelte formuleringer som åpner for individuell tolkning.

5.1 Forberedelse til analysen

I forberedelsen til analysen gjør vi en kontroll av både spørreskjema, og manglende- og sære verdier.

5.1.1 Missing values

I utformingen av spørreskjemaet valgte vi å gjøre samtlige spørsmål valgfrie, noe som har gitt et fåtall manglende svar fordelt over spørreundersøkelsen. Det er ingen fasit på hvordan disse behandles, og Gripsrud mfl. (2016) omtaler dette som en vurderingssak. I gjennomgangen av datamaterialet fant vi et svært lavt antall manglende svar, hovedsakelig knyttet til Likert-skalaene i spørsmål 12, 13 og 14. Ettersom vi ikke inkluderte et “Vet ikke”-alternativ i disse spørsmålene vil vi ikke telle disse med i beregning av snitt og avvik. På denne måten, og gitt andel manglende svar, vil ikke disse påvirke resultatene. For flervalgsspørsmålene som inkluderer “Vet ikke” som et alternativ vil manglende svar vurderes tilsvarende.

5.1.2 Sære verdier

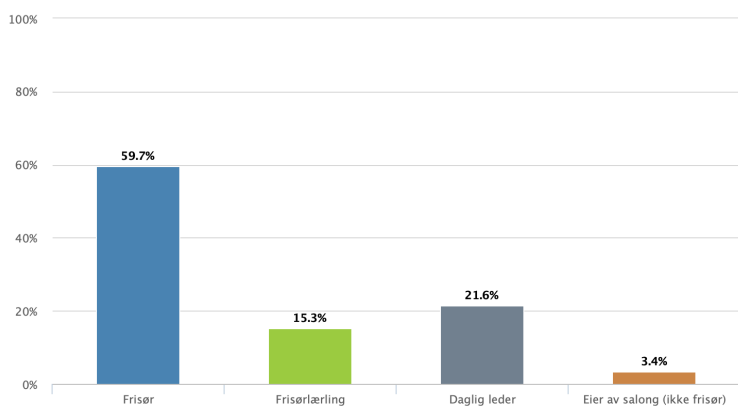
I de tilfeller vi finner sære, ulogiske verdier vil disse bli vurdert fjernet fra gjeldende spørsmål. Slike tilfeller vil kommenteres. Dette kan gjelde like svar på en rekke spørsmål, eller motsigende verdier for ulike spørsmål sett i sammenheng.

5.2 Deskriptiv analyse

I dette delkapittelet vil vi gjennomgå de viktigste karakteristikkene på respondentene, samt gi en oversikt over lønssystemer og erfaring. Spørsmål omtales videre med forkortelsen S og nummeret, som S1, som er lik Spørsmål 1. Variablene 16-25 ligger som Vedlegg 3 og vil ikke analyseres.

5.2.1 Stilling

De første to spørsmålene i undersøkelsen gir informasjon om stillingstittel og alder på respondentene, og her inkluderes samtlige av respondentene. Vi mottok 236 svar på undersøkelsen der 51 (21,6%) svarte *Daglig leder*, 8 (3,4%) svarte *Eier av salong (ikke frisør)*, 141 (59,7%) svarte *Frisør* og 36 (15,3%) svarte *Frisørlærling*. 59 respondenter har stilling som daglig leder og eier, mens 177 respondenter er frisør eller frisørlærling. Vi har altså nådd et klart flertall av arbeidstakere, samtidig som at vi fikk få respondenter som er eier av salong.

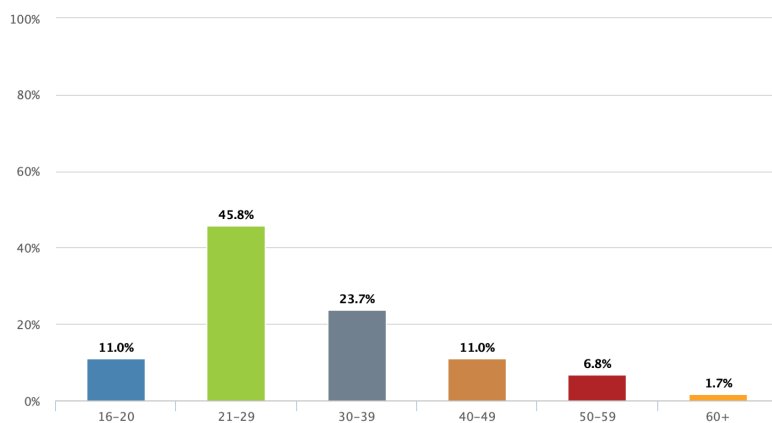


Figur 5.1: Stillingstittel

5.2.2 Alder og erfaring

Vi målte alder basert på intervaller, noe som vil gi en generell oversikt over fordelingen av alder. Respondentene har en overvekt av ansatte i aldersintervallet mellom 21 og 39, noe som innbefatter 164 av respondentene. Basert på midtpunktet til intervallene får vi en gjennomsnittlig alder på 28,3 år. Her regnes alternativet “60+” som 60 år. Den lave gjennomsnittsalderen kan være påvirket av valget av innsamlingsmetode, ettersom det vil være naturlig å anta at Facebook i større grad når ut til yngre personer.

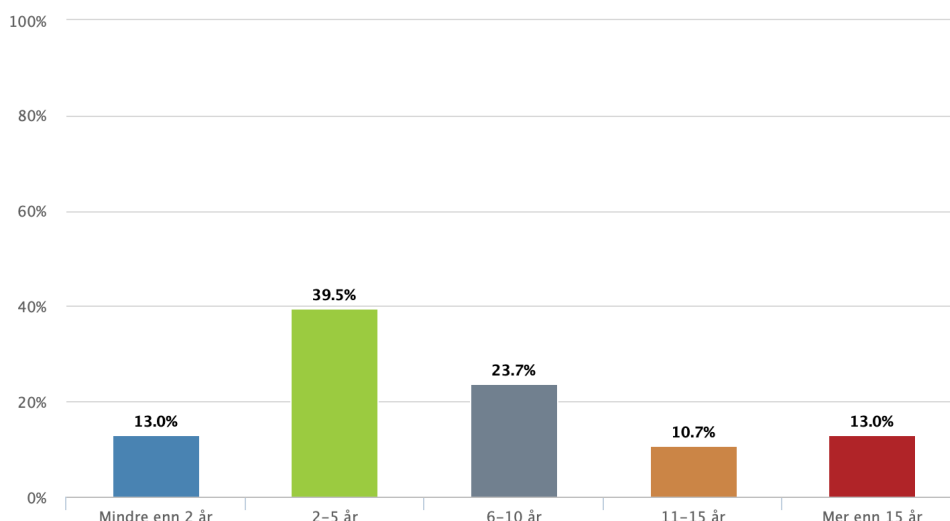
Sammenlignet med undersøkelsene til henholdsvis FAFO i 2013 og Villa og Vatles masteroppgave fra 2015 virker disse dataene gi et godt bilde av virkeligheten. FAFO (2013) fant at 4 av 10 respondenter i sin undersøkelse var under 30, mens 5 av 10 var mellom 30 og 50 år. Villa og Vatles oppgave er også basert på intervaller, og ved bruk av samme utregning finner vi et gjennomsnitt på 29,2 år (Villa og Vatile, 2015).



Figur 5.2: Alder

Videre spurte vi frisørene og -lærlingene om erfaring i frisørbransjen (S3), og ansiennitet i salongen de jobbet for (S4). Sistnevnte ligger som Vedlegg 2.1, ettersom vi presenterer denne i en krystabell nedenfor. Også disse spørsmålene ble utformet med intervaller som svaralternativer. 70 av de 175 respondentene oppgir at det har arbeidet i frisørbransjen i 2-5 år, og rett i overkant av 50% har jobbet i mindre enn 6 år. Gjennomsnittet er 6,8 år dersom vi regner intervallet “Mer enn 15 år” som 15 år. Blant respondentene som er ansatt i en kjede har gjennomsnittet jobbet i bransjen i 5,6 år, sammenlignet med 8,1 år blant ansatte i frittstående salonger. Vi finner også en signifikant sammenheng mellom stillingstittel og kjedetilknypning, der kjedene har flere frisørlærlinger enn frittstående salonger (Vedlegg 4.1). Disse resultatene kan tyde på kjedene tar inn flere lærlinger, og at frittstående ansatte har jobbet lenger i bransjen.

Et flertall på 74% av arbeidstakerne har arbeidet i nåværende salong i mindre enn 6 år. Gjennomsnittlig ansiennitet i nåværende salong er 4,37 år med samme forutsetning som tidligere. Kjedeansatte har i snitt jobbet for sin nåværende salong i 3,7 år, sammenlignet med 5,1 år for frisørene i frittstående salonger. Tallene kan tyde på at frittstående ansatte sjeldnere bytter arbeidsgiver.



Figur 5.3: Erfaring i frisørbransjen

Vi utforsket sammenhengen mellom erfaring i bransjen og ansiennitet i nåværende salong i en krysstabell. Tabellen viser en tendens til at frisørene har lavere ansiennitet i nåværende salong enn erfaring i frisørbransjen, noe som kan tolkes som at frisørene er mindre trofast til sin første arbeidsgiver. Et eksempel på dette er at 73 arbeidstakere har arbeidet mindre enn 2 år i nåværende salong, mens kun 22 av disse har mindre enn 2 års erfaring i frisørbransjen.

Tre respondenter har angitt at de har jobbet lenger i sin nåværende salong enn i bransjen, noe vi tolker som misforståelser/feil svar.

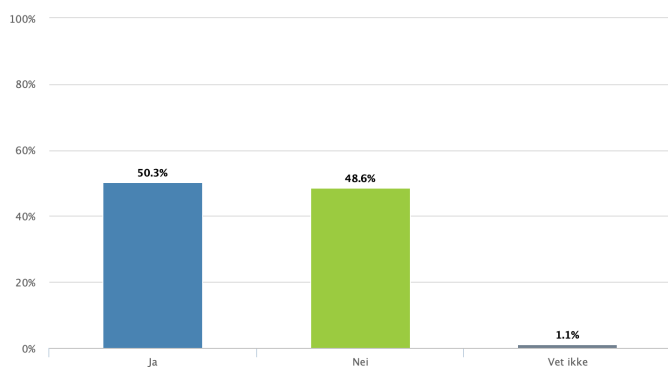
3: Hvor lenge har du jobbet i frisørbransjen?	4: Hvor lenge har du jobbet i nåværende salong?					Total
	(1) Min..	(2) 2-5..	(3) 6-1..	(4) 11-..	(5) Mer..	
(1) Mindre enn 2 år	22	1	0	0	0	23
(2) 2-5 år	28	40	2	0	0	70
(3) 6-10 år	14	12	16	0	0	42
(4) 11-15 år	6	4	3	6	0	19
(5) Mer enn 15 år	3	1	4	5	10	23
Total	73	58	25	11	10	177

Tabell 5.1: Krysstabell mellom erfaring i frisørbransjen og ansiennitet i nåværende salong.

5.2.3 Kjedetilknytning

Med spørsmål 5 undersøker vi hvorvidt respondentene er ansatt i en kjede, eller frittstående salong. Her er respondentene tilnærmet likt fordelt, der 50,3% tilhører kjeder og 48,6% tilhører

frittstående salonger. Dette tilsvarer tallene til FAFO fra deres undersøkelse i 2013, som også fant at frisørene var likt fordelt.

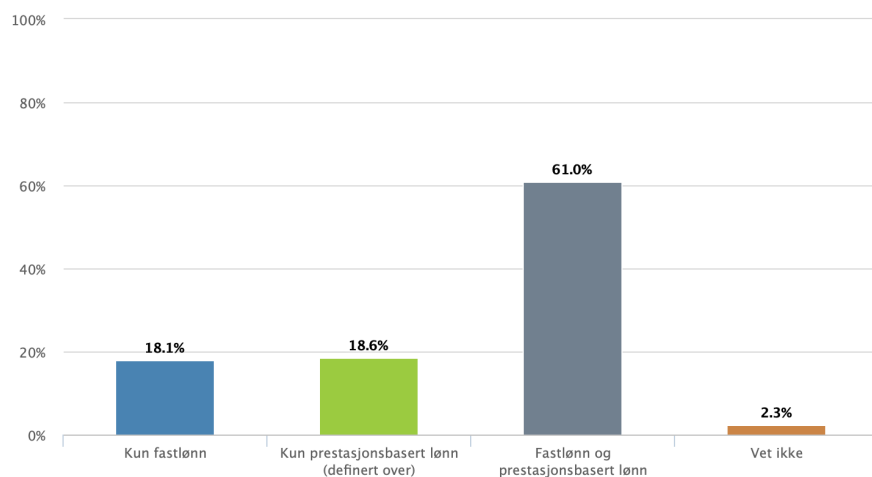


Figur 5.4: Kjedetilknytning

5.2.4 Lønnssystem

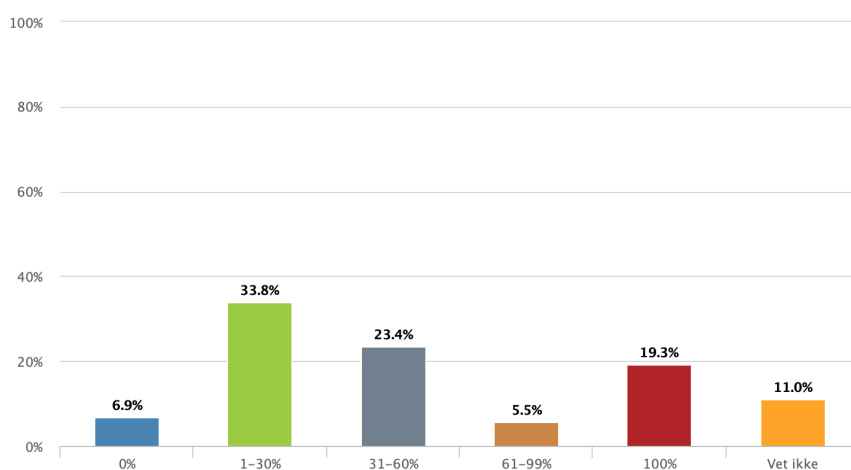
Vi skilte lønssystem mellom ren fastlønn, ren provisjon, eller begge deler. Samtlige 177 av respondentene svarte på spørsmålet, og 108 (61%) av arbeidstakerne har en kombinasjon av fast- og variabel lønn, 32 (18,1%) har fastlønn og 33 (18,6%) har kun provisjonsbasert lønn. Fire respondenter svarte “Vet ikke”.

Dataet vårt sammenfaller til en viss grad med FAFOs undersøkelse. FAFO (2013) samlet 247 respondenter der 74% av frisørene og 66% av frisørlærlingene hadde kombinasjonen av fastlønn og bonusordning, sammenlignet med henholdsvis 63,0% og 60,6% i undersøkelsen vår. De finner at omkring 20% av frisørene og 5% av lærlingene mottok kun provisjonsbasert lønn, tilsvarende 22,5% og 3,0% hos oss. 5% av frisørene og 30% av lærlingene i FAFOs undersøkelse mottok kun fast lønn, sammenlignet med våre data på 14,5% og 36,4%. Vi ser en signifikant sammenheng mellom lønssystem og stillingstittel (Vedlegg 4.2). Resultatene indikerer at det er få lærlinger som har kun provisjonsbasert lønn. Flertallet har kun fastlønn, eller en kombinasjon av fast- og variabel lønn. Blant frisørene er bruken av variabel lønn mer utbredt, med samtidig ser vi en økning i andelen som har kun fastlønn sammenlignet med FAFOs undersøkelse fra 2013.



Figur 5.5: Lønssystem

Videre ønsket vi å undersøke hvor stor andel den variable lønnen utgjør av total lønn for arbeidstakerne som har en provisjonsordning. Blant de som har en kombinasjon av fast- og variabel lønn utgjør provisjonen i gjennomsnitt 28,9% av total lønn. Her skiller kjede- og frittstående ansatte seg fra hverandre, med gjennomsnitt på henholdsvis 25,9% og 32,4%. Ettersom intervallene vi benyttet som svaralternativer er forholdsvis store, vil tolkningen av disse gjennomsnittene være noe upresise. Modus, med en andel på 33,6%, er alternativet 1-30%, etterfulgt av 31-60% som utgjør 23,8% av respondentene. Samtidig ser vi at 10 respondenter har svart 0% selv om de har en provisjonsordning, og 16 respondenter vet ikke.

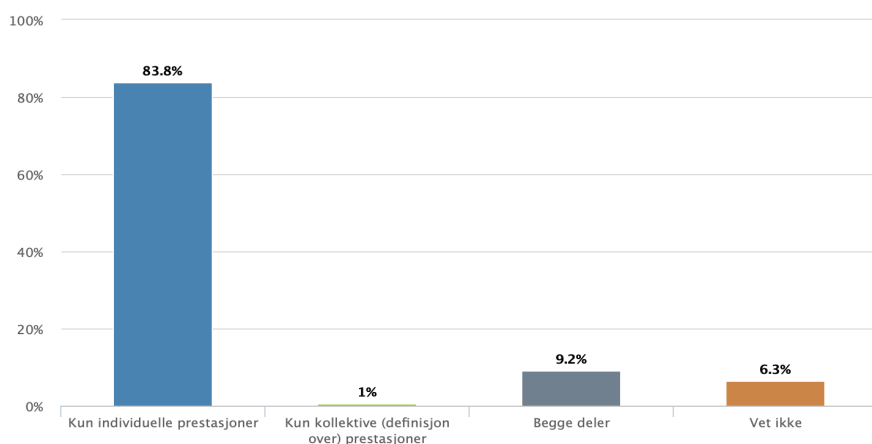


Figur 5.6: Hvor stor del av lønnen består av provisjon

Basis for variabel lønn

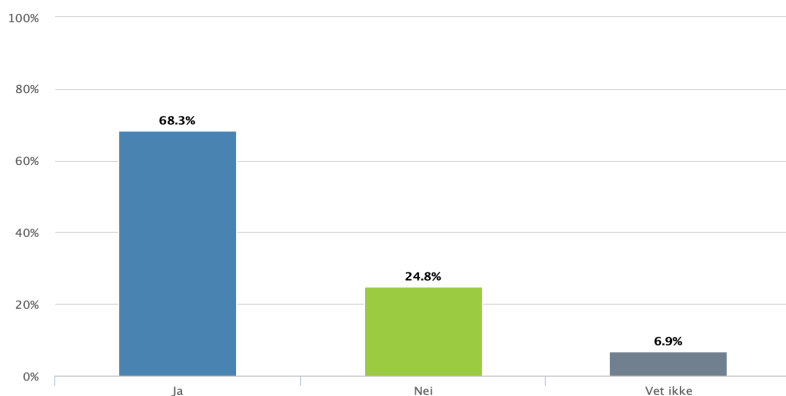
I spørsmålene 8, 9 og 10 undersøker vi prestasjonsevalueringen for den variable lønnen til respondentene.

Flesteparten av respondentene, med 83,8%, oppgir at provisjonen kun er avhengig av individuelle prestasjoner, mens kun 1% måler kollektive prestasjoner. 9,2% av respondentene har en kombinasjon av individuell og kollektiv evaluering. Hoveddelen av frisørene og -lærlingene har altså bonus basert på egne prestasjoner. Kollektive prestasjoner ble her spesifisert som alle former som inkluderer for eksempel team, grupper eller hele salongen.



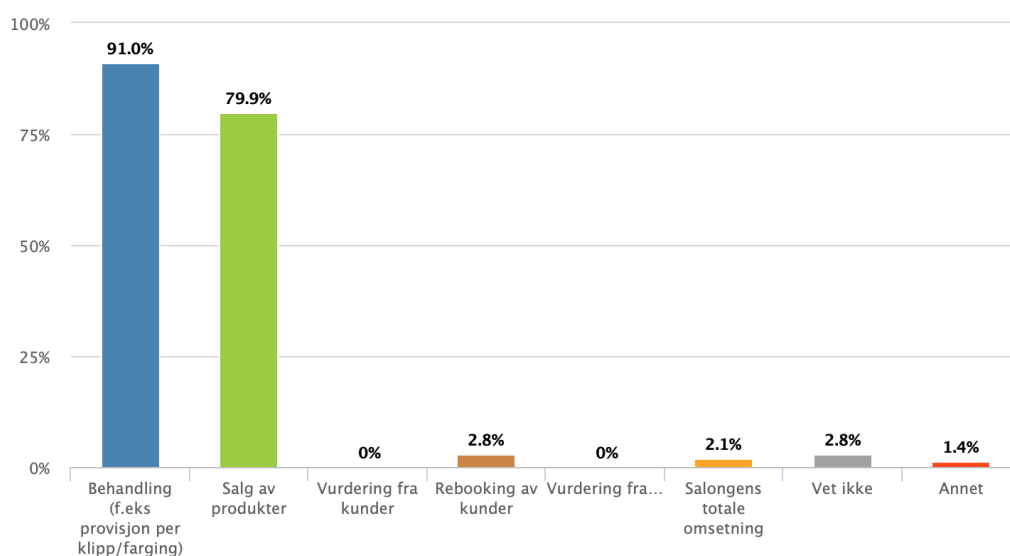
Figur 5.7: Individuelle eller kollektive prestasjonsmålinger

I spørsmål 9 utforsker vi hvorvidt det benyttes gulv i bonusbetingelsene til respondentene. Flertallet, på 68,3%, av respondentene har krav om å overgå budsjett for å oppnå provisjonen, mens 24,8% ikke har dette. Respondentene som svarte “Nei” kan tenkes å ha en bonus basert på f.eks. hver behandling, eller hvert solgte produkt, uten gjeldende minimumskrav.



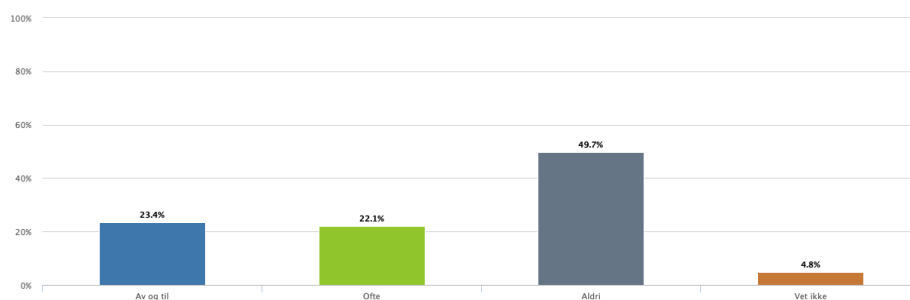
Figur 5.8: Provisjonsgulv

I spørsmål 10 undersøkte vi hvilke måltall som ligger til grunn for provisjonsberegningen. Svaralternativene er utformet i tråd med lignende undersøkelser, egne erfaringer og pretesten av spørreskjemaet. Behandlinger og salg av produkter er de mest utbredte måltallene med henholdsvis 91,0% og 79,7%. Ingen av respondentene har kvalitative måltall som vurdering fra kunder, medarbeidere eller ledere. Kun 3 og 4 respondenter ble vurdert på rebooking av kunder og salongens totale omsetning. Vi ser altså at provisjonsberegningen typisk baseres på få, kvantitative måltall.



Figur 5.9: Måltall

Spørsmål 11 gir et innblikk i hvor ofte frisørene opplever å ikke motta provisjon. Tilnærmet halvparten av arbeidstakerne med prestasjonsbasert lønn, 49,7%, opplever alltid å motta provisjon, mens henholdsvis 23,4% og 22,1% mottar av og til eller sjeldent mottar provisjon.



Figur 5.10: Hvor ofte hender det at du ikke mottar provisjon?

5.3 Holdningsvariabler

I dette avsnittet presenterer vi resultatene fra påstandene som måler motivasjon. Slik vi skrev i kapittel 3.3.3 har vi valgt å operasjonalisere motivasjon ved å be respondentene ta forhold til seks påstander om indre motivasjon, og syv påstander om ytre motivasjon. Vi testet validiteten til påstandene i en faktoranalyse og fikk følgende resultater.

5.3.1 Faktoranalyse av indre motivasjon

Vi benytter oss av Stata sin structural equation modeling for å foreta en faktoranalyse av påstandene som måler indre motivasjon. Vi har tatt utgangspunkt i en allerede eksisterende skala, og benytter derfor en konfirmerende faktoranalyse for å teste om modellen passer til vår data.

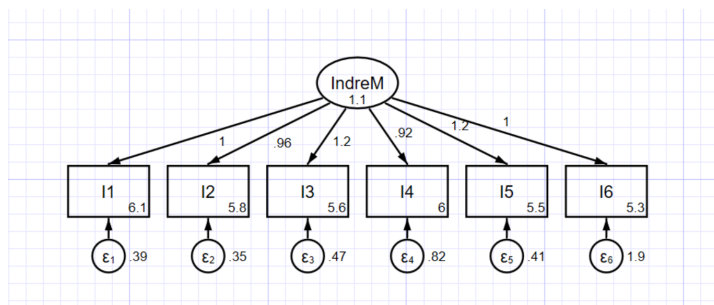
Korrelasjonsmatrisen viser at det er en relativt høy korrelasjon mellom begrepene om indre motivasjon, se tabell 5.2. Vi har brukt forkortelsene I1 til I6 som står for påstandene i den rekkefølgen de fremkommer i spørsmål 12 i spørreskjemaet.

```
. correlate I1 I2 I3 I4 I5 I6
(obs=175)
```

	I1	I2	I3	I4	I5	I6
I1	1.0000					
I2	0.7798	1.0000				
I3	0.7606	0.7415	1.0000			
I4	0.6267	0.5749	0.6549	1.0000		
I5	0.7231	0.7706	0.7863	0.6793	1.0000	
I6	0.5154	0.5096	0.5496	0.4009	0.5757	1.0000

Tabell 5.2: Korrelasjonsmatrise indre motivasjon.

Etter å ha foretatt en vurdering av korrelasjonen mellom begrepene lagde vi en modell i Stata. IndreM (Indre motivasjon) er markert som den latente variabelen, og I1-I6 er manifeste variabler som blir målt direkte i spørreskjemaet. Se figur 5.11. Verdiene som fremkommer i pilene (1, 0.96, 1.2, 0.92, 1.2, og 1) er ustandardiserte løsninger.



Figur 5.11: SEM Indre motivasjon

I tabell 5.3 har vi presentert både de ustandardiserte og standardiserte løsningene. Videre benytter vi de standardiserte løsningene.

	Standard	Ustandardisert
I1	0,86	1
I2	0,86	0,96
I3	0,88	1,2
I4	0,73	0,92
I5	0,89	1,2
I6	0,61	1

Tabell 5.3: Løsninger faktoranalyse indre motivasjon

I tabell 5.4 har vi utført en analyse som viser hvor godt modellen passer til datamaterialet.

```
. estat gof, stats(all)
```

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(9)	20.990	model vs. saturated
p > chi2	0.013	
chi2_bs(15)	757.395	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.087	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.038	
upper bound	0.137	
pclose	0.094	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	2938.041	Akaike's information criterion
BIC	2995.007	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.984	Comparative fit index
TLI	0.973	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.023	Standardized root mean squared residual
CD	0.936	Coefficient of determination

Tabell 5.4: "Goodness of fit" av indre motivasjon

Vi ser at modellen vår er statistisk signifikant ved bruk av kji-kvadrat-testen, noe som indikerer en dårlig modell. Videre får vi en RMSEA på 0,087 som tilsier at vi har en dårlig, men fortsatt akseptabel modell. Den konfirmerende faktoranalysen viser en CFI på 0,984, TLI på 0,973 og SRMR under 0,05. Disse indeksene indikerer at vi har en god modell. Samlet viser altså de ulike indikatorene forskjellige resultater. Kji-kvadrat-testen og RMSEA indikerer at modellen ikke er tilstrekkelig, men CFI, TLI og SRMR viser at vi har en god modell. En samlet vurdering av alle indikatorene tilsier at modellen er tilstrekkelig, men kunne vært bedre. Vi velger å benytte oss av alle seks begrepene for videre måling av indre motivasjon, da vi anser resultatene som tilstrekkelige for vårt formål.

Utgangspunktet før innsamlingen av data var at vi skulle behandle indre motivasjon som et gjennomsnitt av de seks begrepene. Etter å ha utført faktoranalysen fikk vi en standardisert løsning hvor begrepene ble vektet ulikt. I tabell 5.5 ser vi en korrelasjonsmatrise mellom IM, som er basert på gjennomsnittet av de seks begrepene og IMFaktor som er den standardiserte løsningen. Korrelasjonen mellom de to er på 0,9987. Vi velger derfor å bruke den opprinnelige metoden med å beregne gjennomsnittet av alle begrepene.

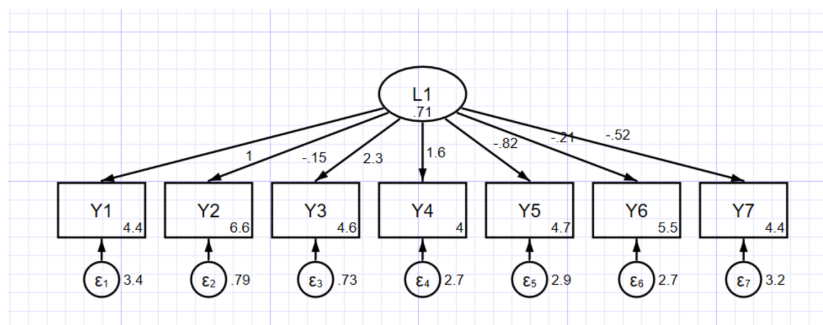
```
. correlate
(obs=175)
```

	IM	IMFaktor
IM	1.0000	
IMFaktor	0.9987	1.0000

Tabell 5.5: Korrelasjon mellom standardisert løsning og gjennomsnitt.

5.3.2 Faktoranalyse: Ytre motivasjon

Vi startet med en konfirmerende faktoranalyse på tilsvarende vis som for indre motivasjon, ved å sette opp en modell med latente og manifeste variabler. L1 er den latente variabelen for ytre motivasjon og Y1-Y7 er manifeste målbare variabler i den rekkefølgen de fremkommer i spørsmål 13 i spørreskjemaet.



Figur 5.12: SEM ytre motivasjon

Vi utførte deretter en analyse for å teste hvor godt modellen passer til datamaterialet.

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(14)	84.013	model vs. saturated
p > chi2	0.000	
chi2_bs(21)	219.648	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.171	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.136	
upper bound	0.207	
pclose	0.000	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	4636.805	Akaike's information criterion
BIC	4702.903	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.648	Comparative fit index
TLI	0.471	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.132	Standardized root mean squared residual
CD	0.863	Coefficient of determination

Tabell 5.6: "Goodness of fit" av ytre motivasjon

Basert på faktoranalysen ser vi at samtlige av indeksene viser at vi har en ikke-valid modell. VI forsøkte derfor å finne en modell som gav tilstrekkelige resultater. Ved å bruke Y1-Y4 (Kuvaas og Dysvik sin skala for måling av ytre motivasjon), som manifeste variabler fikk vi ingen resultater. En korrelasjonsmatrise, se tabell 5.7, mellom Y1-Y4 viser at Y2 er negativt korrelert med Y3 og Y4, og kan derfor ha påvirket modellen.

```
. correlate Y1 Y2 Y3 Y4
(obs=175)
```

	Y1	Y2	Y3	Y4
Y1	1.0000			
Y2	0.2123	1.0000		
Y3	0.4052	-0.1194	1.0000	
Y4	0.2584	-0.0895	0.5771	1.0000

Tabell 5.7: Korrelasjonsmatrise ytre motivasjon.

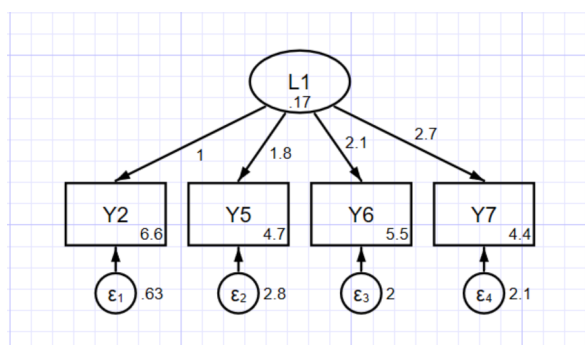
Vi utførte en multivariat prinspal-komponent analyse, for å finne en mer valid modell for ytre motivasjon. I tabell 5.8 fikk vi to ulike faktorer som viser samvariasjonen mellom samvarierte påstander. Factor1 viser samvariasjonen innad i to sett med variabler: [Y2, Y5, Y6, Y7] og [Y1, Y3, Y4].

Factor loadings (pattern matrix) and unique variances

Variable	Factor1	Factor2	Uniqueness
Y1	-0.2593	0.7334	0.3950
Y2	0.3979	0.5614	0.5265
Y3	-0.7816	0.3782	0.2461
Y4	-0.7188	0.3769	0.3413
Y5	0.6562	0.1213	0.5547
Y6	0.3664	0.5318	0.5829
Y7	0.5280	0.4901	0.4810

Tabell 5.8: Multivariat prinspal-komponent analyse ytre motivasjon

Basert på resultatene fra prinspal-komponent-analysen, tester vi de to settene i en konfirmerende faktoranalyse. Først testet vi en skala bestående av påstandene [Y2, Y5, Y6 og Y7]



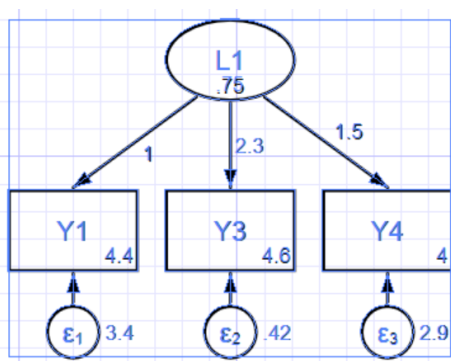
Figur 5.13: SEM påstand [Y2, Y5, Y6 og Y7]

Resultatene viser at vi har en god modell. Alle nevnte indikatorer viser at vi har en tilstrekkelig modell, se tabell 5.9.

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(2)	2.852	model vs. saturated
p > chi2	0.240	
chi2_bs(6)	57.830	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.050	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.168	
pclose	0.378	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	2473.596	Akaike's information criterion
BIC	2511.366	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	0.984	Comparative fit index
TLI	0.951	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.030	Standardized root mean squared residual
CD	0.594	Coefficient of determination

Tabell 5.9: “Goodness of fit” av [Y2, Y5, Y6 og Y7]

Deretter, testet vi skalaen bestående av påstandene [Y1, Y3 og Y4], som er operasjonaliseringen av ytre motivasjon tidligere foretatt av Kuvaas og Dysvik, uten Y2. Dette gir følgende modell, se figur 5.14.



Figur 5.14: SEM påstand [Y1, Y3 og Y4]

Vi utførte videre en analyse som viser hvor godt modellen passer til datamaterialet, og resultatene viser at modellen og dataen passer godt sammen. RMSEA er lik 0, CFI og TLI er 1 og SRMR er 0, se tabell 5.10.

Fit statistic	Value	Description
Likelihood ratio		
chi2_ms(0)	0.000	model vs. saturated
p > chi2	.	
chi2_bs(3)	102.445	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.000	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.000	
pclose	1.000	Probability RMSEA <= 0.05
Information criteria		
AIC	2179.737	Akaike's information criterion
BIC	2208.220	Bayesian information criterion
Baseline comparison		
CFI	1.000	Comparative fit index
TLI	1.000	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.000	Standardized root mean squared residual
CD	0.912	Coefficient of determination

Tabell 5.10: "Goodness of fit" av [Y1, Y3 og Y4]

Resultatene gir oss i prinsippet to ulike skalaer for måling av ytre motivasjon. Basert på reliabilitetstesten og en subjektiv vurdering, velger vi å bruke sistnevnte skala, med et gjennomsnitt av påstand 1, 3 og 4, for å måle ytre motivasjon.

5.3.3 Test av reliabilitet

I denne oppgaven tester vi den interne konsistensen til skalaene som måler indre- og ytre motivasjon, med å bruke et mål på koeffisient alpha, også kalt Cronbach's Alpha.

Indre motivasjon

Vi testet skalaen for måling av indre motivasjon. Cronbachs alfa for skalaen er 0,9059, som tilsier at skalaen er tilstrekkelig intern konsistent.

```
Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance:      1.205565
Number of items in the scale:      6
Scale reliability coefficient:      0.9059
```

Tabell 5.11: Cronbachs alfa indre motivasjon

Ytre motivasjon

Vi tester begge skalaene for måling av ytre motivasjon, som vi tidligere utledet i faktoranalysen. Cronbach's alpha for den første skalaen, [Y1, Y3, Y4], er 0,68. Resultatet er ikke tilfredsstillende, og vi kan ikke påstå at skalaen er pålitelig.

```
. alpha Y1 Y3 Y4

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance:      1.827707
Number of items in the scale:      3
Scale reliability coefficient:      0.6807
```

Tabell 5.12: Cronbachs alfa [Y1, Y3 og Y4]

For referanse testet vi også den andre skalaen, [Y2, Y5, Y6, Y7], som oppnår en lavere Cronbach's alpha på 0,551. Dette tilsier at resultatene heller ikke her er pålitelige.

```
. alpha Y2 Y5 Y6 Y7

Test scale = mean(unstandardized items)

Average interitem covariance:      .6042016
Number of items in the scale:      4
Scale reliability coefficient:      0.5510
```

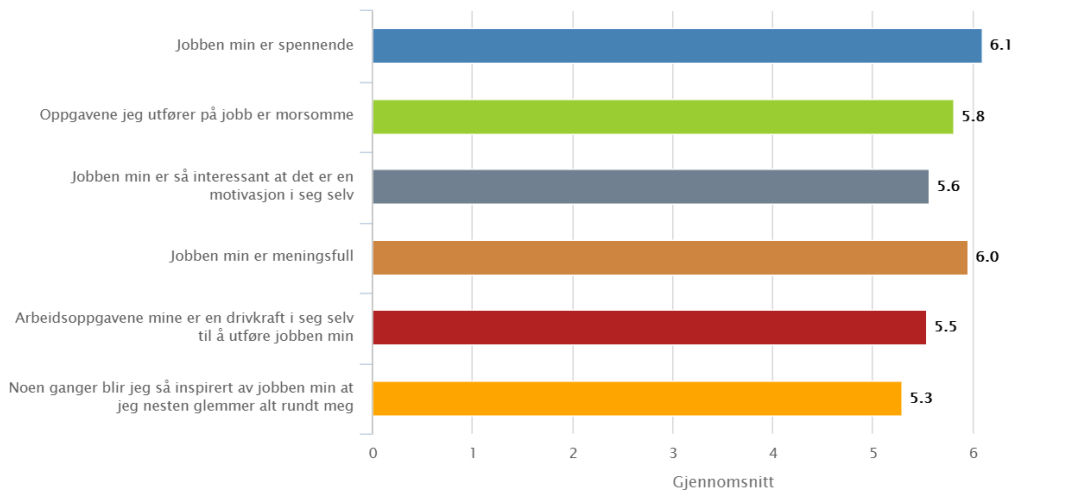
Tabell 5.13: Cronbachs alfa [Y2, Y5, Y6 og Y7]

5.4 Presentasjon av holdningsvariablene

Først gir vi et generelt overblikk over alle påstandene, deretter ser vi på en samlet sum for indre- og ytre motivasjon, etterpå går vi nærmere innpå hver enkelt påstand.

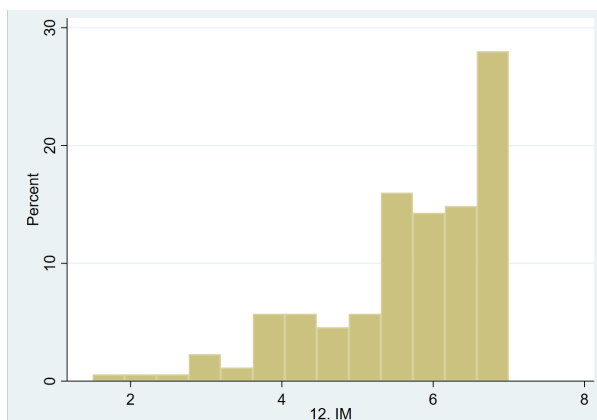
5.4.1 Indre motivasjon

Gjennomsnittet for alle seks påstandene er illustrert i figur 5.15. Spørsmålene er besvart av alle respondentene som har oppgitt at de er arbeidstakere. Fra tabellen nedenfor ser vi at alle påstandene er på den øvre siden av skalaen, og har et relativt høyt gjennomsnitt.



Figur 5.15: Gjennomsnittet for de seks påstandene som måler indre motivasjon.

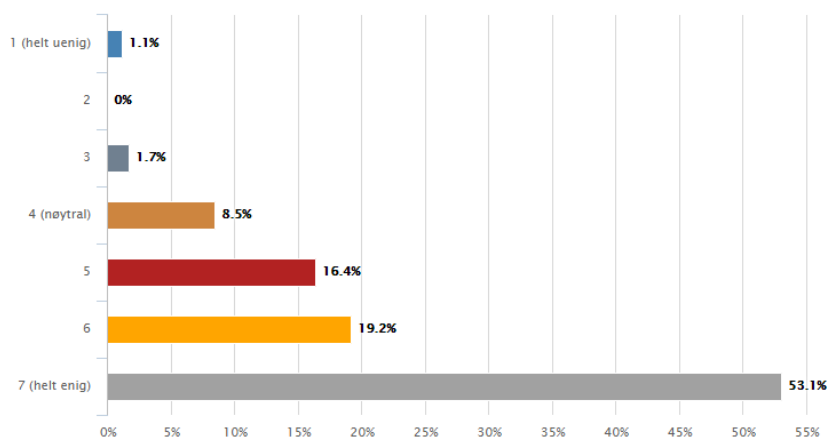
Vi har beregnet en samlet sum for indre motivasjon ved å vekte alle påstandene likt. Dette gir et samlet gjennomsnitt for indre motivasjon på 5,7 og et standardavvik på 1,15. I figur 5.16 har vi presentert et histogram som viser fordelingen av respondentene.



Figur 5.16: Histogram av indre motivasjon.

Fra histogrammet ser vi at nærmere 43% har svart 6 eller høyere. Kun 7,43% har svart under 4 (*nøytral*), hvilket betyr at 92,57% av respondentene har svart 4 (*nøytral*) eller høyere. På generelt basis kan vi dermed si at frisørene er godt fornøyde med jobben sin. Videre presenteres variablene som inngår i skalaen som måler indre motivasjon.

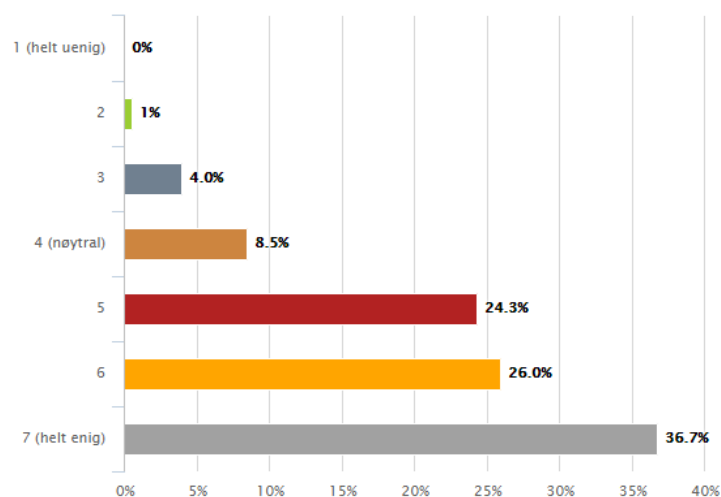
Påstand 1: Jobben min er spennende



Figur 5.17: Jobben min er spennende.

Den første påstanden som måler indre motivasjonen, “Jobben min er spennende”, har et gjennomsnitt på 6,09 av 7. Et standardavvik på 1,21 indikerer at det er enighet og relativt liten variasjon mellom svarene fra respondentene. Her svarer 88,57% på den positive siden av skalaen, og 53,14% av respondentene svarer 7 (*helt enig*). Kun fem respondenter svarer under 4 (*nøytral*). Resultatet fra den første påstanden tyder på at frisørene synes jobben deres er spennende.

Påstand 2: Oppgavene jeg utfører på jobb er morsomme

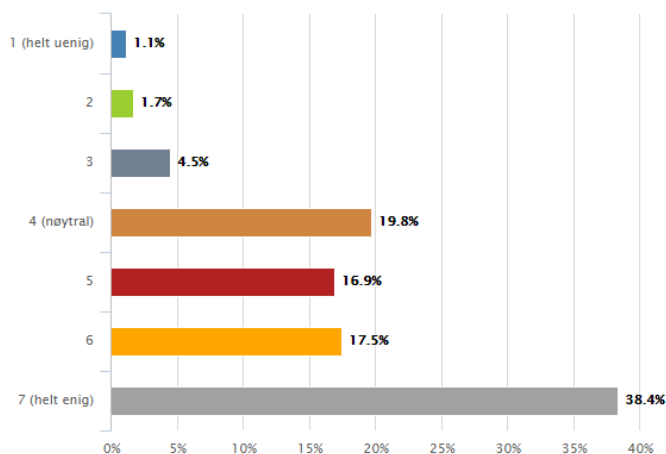


Figur 5.18: Oppgavene jeg utfører på jobb er morsomme.

Den andre påstanden som måler indre motivasjon har et gjennomsnitt på 5,8, som er like over samlet gjennomsnitt for indre motivasjon, med et standardavvik på 1,16. Dette indikerer at

respondentene stort sett er enige. Fra figur 5.18 ser vi at 36,7% har svart 7 (*helt enig*), samtidig har ingen svart 1, og hele 95% har svart 4 (*nøytral*) eller høyere. Sammenlignet med påstand 1 ser vi at det er flere som har svart 5 og 6, men færre har svart 7. Resultatet indikerer likevel at de fleste frisørene synes oppgavene de utfører på jobb er morsomme.

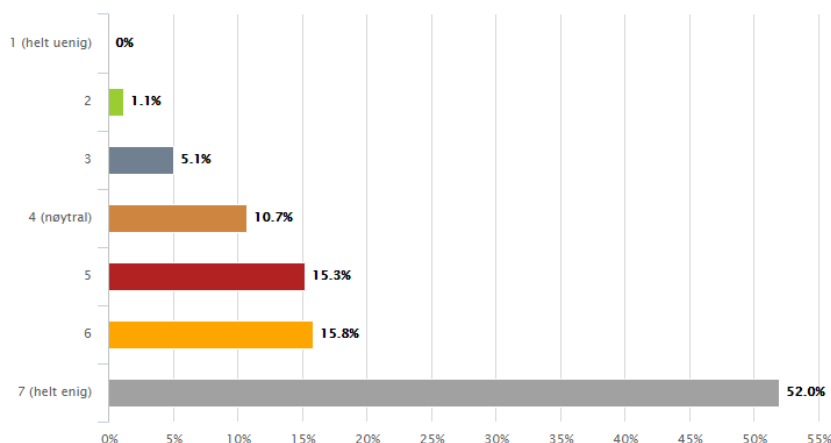
Påstand 3: Jobben min er så interessant at det er en motivasjon i seg selv



Figur 5.19: Jobben min er så interessant at det er en motivasjon i seg selv.

Den tredje påstanden som måler indre motivasjon har et gjennomsnitt på 5,56, som er under samlet gjennomsnitt for indre motivasjon. Standardavviket på 1,46 indikerer at det er noe større variasjon i svarene fra respondentene sammenlignet med påstand en og to. Fra figur 5.19 ser vi at det er 38,4% som har svart 7 (*helt enig*), og 92,7 % har svart 4 (*nøytral*) eller høyere. I kontrast til de foregående påstandene har flere svart 4 (*nøytral*). Resultatet indikerer likevel at de fleste frisørene syntes jobben sin er så interessant at det er en motivasjon i seg selv, selv om en andel på 19,8% stiller seg nøytralt.

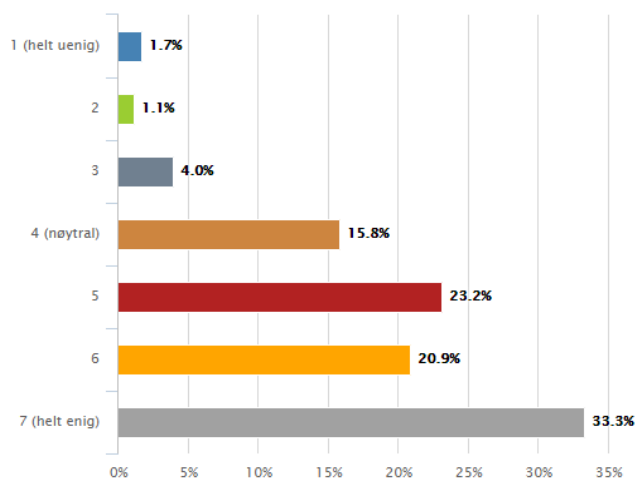
Påstand 4: Jobben min er meningsfull



Figur 5.20: Jobben min er meningsfull

Den fjerde påstanden har et gjennomsnitt på 5,96, som er over gjennomsnittet for samlet indre motivasjon. Et standardavvik på 1,32 indikerer at respondentene er relativt samstemte. Fra figur 5.20 ser vi at det er 52% som har svart 7 (*helt enig*), ingen som har svart 1 (*helt uenig*) og 93,8% har svart 4 (*nøytral*) eller høyere. Resultatet indikerer at de fleste respondentene synes jobben sin er meningsfull.

Påstand 5: Arbeidsoppgavene mine er en drivkraft i seg selv til å utføre jobben min

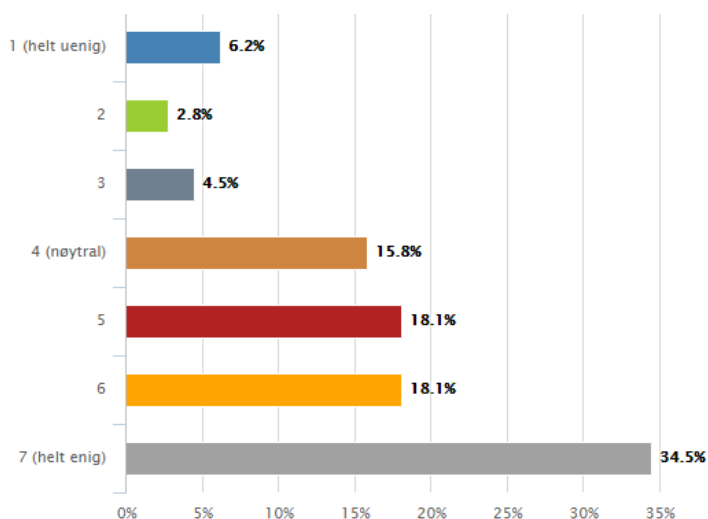


Figur 5.21: Arbeidsoppgavene mine er en drivkraft i seg selv til å utføre jobben min

Den femte påstanden har et gjennomsnitt på 5,53, som er under gjennomsnittet for samlet indre motivasjon. Et standardavvik på 1,39 indikerer at respondentene er relativt samstemte. Fra figur 5.21 ser vi at 33,3% har svart 7 (*helt enig*), 1,7% har svart 1 (*helt uenig*) og 93,2% har

svart 4 (*nøytral*) eller høyere. Resultatet indikerer at de fleste frisørene synes arbeidsoppgavene er en drivkraft til å utføre jobben sin.

Påstand 6: Noen ganger blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer alt rundt meg.

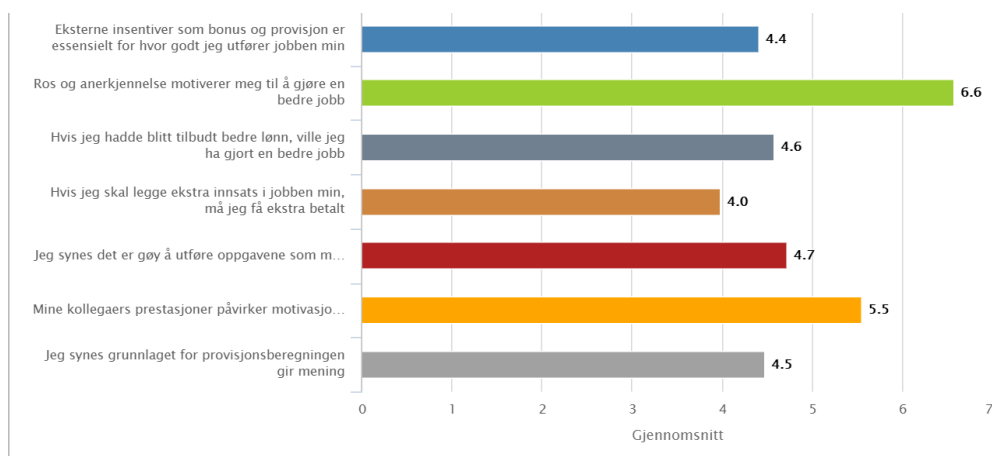


Figur 5.22: Noen ganger blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer alt rundt meg.

Den sjette påstanden har laveste gjennomsnitt med 5,27, noe som er under gjennomsnittet for samlet indre motivasjon. Påstanden har et standardavvik på 1,76, noe som er høyere enn for de fem andre påstandene. Fra figur 5.22 ser vi at 34,5% har svar 7 (*helt enig*). 6,2% har svart 1 (*helt uenig*) og 86,5% har svart 4 (*nøytral*) eller høyere. Resultatet indikerer likevel at de fleste frisører kan bli så inspirert av jobben sin at de glemmer alt rundt seg.

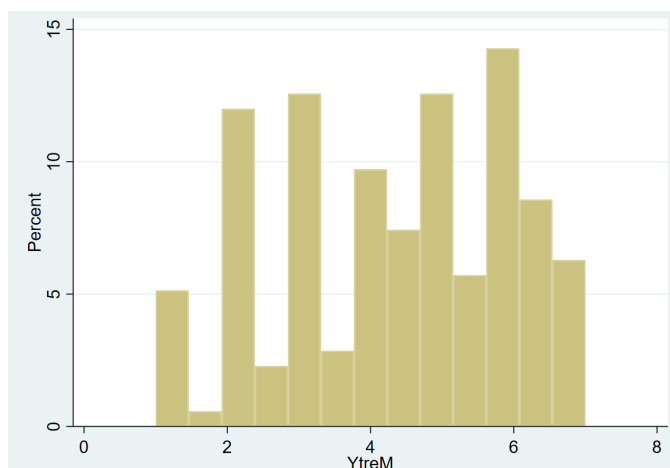
5.4.2 Ytre motivasjon

Gjennomsnittet for de syv påstandene som måler ytre motivasjon er illustrert i figur 5.23. Fra tabellen nedenfor ser vi at alle påstandene er på den øvre siden av skalaen, men gjennomgående nærmere nøytral enn indre motivasjon. Det er også noe større variasjon i gjennomsnittene sammenlignet med indre motivasjon.



Figur 5.23: Gjennomsnitt for påstander ytre motivasjon

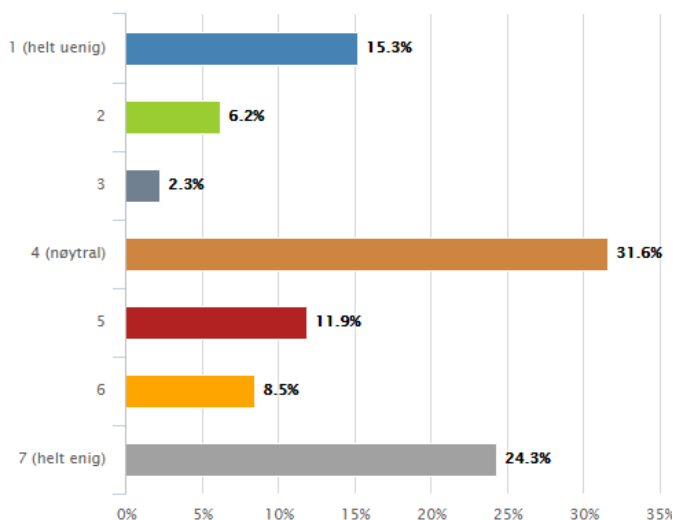
Resultatet av faktoranalysen vi utførte tidligere viste at vi burde bruke påstandene [Y1, Y3, Y4] for å måle en samlet verdi for ytre motivasjon. De tre påstandene er vektet likt. I figur 5.24 har vi illustrert et histogram som viser prosentfordelingen av verdien.



Figur 5.24: Histogram av ytre motivasjon.

Fra histogrammet ser vi at det er en relativt jevn fordeling av frekvenser, og det eksisterer ikke et like tydelig mønster som for indre motivasjon. Det er en større tendens til polarisering av resultater. Gjennomsnittet for ytre motivasjon er 4,3, noe som er like over nøytral. Et standardavvik på 1,63 indikerer, i likhet med histogrammet, at det er større variasjon i svarene enn for indre motivasjon. Dette tyder på at respondentene er mindre samstemte vedrørende effekten av provisjonsordninger på motivasjonen.

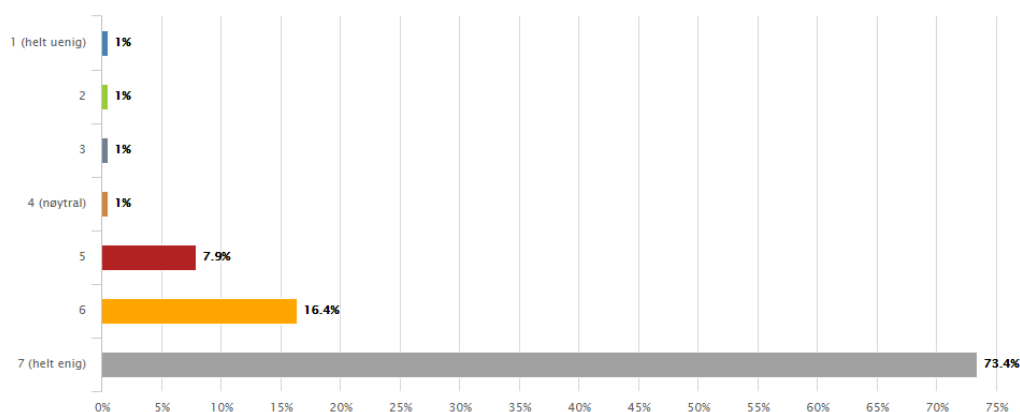
Påstand 1: Eksterne insentiver som bonus og provisjon er essensielt for hvor godt jeg utfører jobben min



Figur 5.25: Eksterne insentiver som bonus og provisjon er essensielt for hvor godt jeg utfører jobben min

Den første påstanden har et gjennomsnitt på 4,39, som er over gjennomsnittet for samlet ytre motivasjon. Påstanden har et standardavvik på 2,03, noe som tyder på at svarene fra respondentene varierer. Fra figur 5.25 ser vi at 24,3% har svart 7 (*helt enig*), 15,2% har svart 1 (*helt uenig*) og 31,6% har svart 4 (*nøytral*). Dette tyder på en polarisering, og respondentene har i stor grad brukt midt- og ytterpunktene. I tillegg ser vi at størsteparten av respondentene har svart nøytralt. Resultatet viser at respondentene har ulik holdning til hvorvidt eksterne insentiver påvirker hvor godt de utfører jobben sin. Påstanden kan ha vært påvirket av individuell tolkning av det noe upresise begrepet “hvor godt”, se også kapittel 3.3.3. For eksempel kan respondentene tolke “hvor godt” fra ulike perspektiver. I fra arbeidsgiver sitt perspektiv kan “hvor godt jeg utfører jobben” bety en høy omsetning, mens andre kan tolke det som hvor god kvalitet de leverer. Dette kan føre til feil måling, da hensikten var å spørre om en mer helhetlig vurdering av innsatsen sin på jobb.

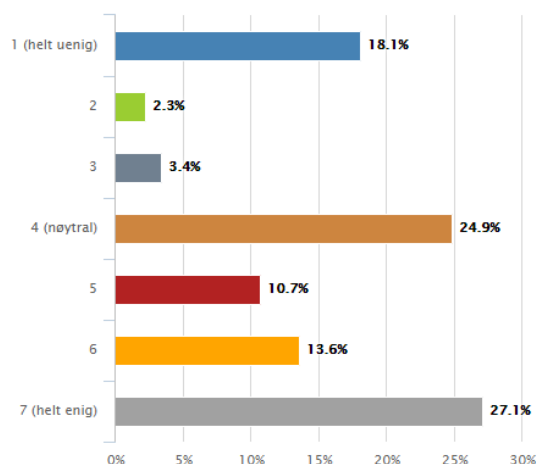
Påstand 2: Ros og anerkjennelse motiverer meg til å gjøre en bedre jobb



Figur 5.26: Ros og anerkjennelse motiverer meg til å gjøre en bedre jobb

Påstand nummer to skiller seg ut med et snitt på hele 6,6 og et standardavvik på 0,89. Dette indikerer at respondentene er samstemte. Fra figur 5.26 ser vi at 73,71% har svart 7 (*helt enig*), mens 96% har svart 4 (*nøytral*) eller høyere. Resultatet indikerer generell enighet om at ros og anerkjennelse motiverer frisørene til å gjøre en bedre jobb. Begrepet “bedre jobb” kan være utsatt for individuell tolkning, og kan dermed påvirke resultatene i likhet med den første påstanden. “Bedre jobb” kan ha ulike betydninger for respondentene. Det kan tenkes at enkelte respondenter tolker “bedre jobb” med utgangspunkt fra arbeidsgiverne sitt ståsted, som kan mene at “bedre jobb” er kostnadseffektiv, mindre pauser eller kanskje utelukkende høy omsetning. Samtidig kan andre tolke “bedre jobb” som høyere kvalitet i behandlingene, for eksempel ved at de klipper bedre, eller blander finere farger. Likevel ser vi at respondentene er svært samstemte, og vi tolker dette som at de fleste har tolket dette mer som en helhetlig vurdering.

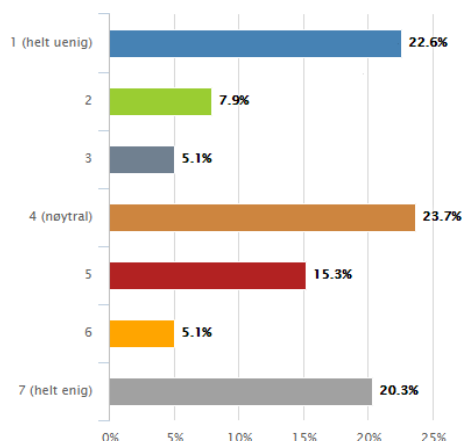
Påstand 3: Hvis jeg hadde blitt tilbudt bedre lønn, ville jeg ha gjort en bedre jobb



Figur 5.27: Hvis jeg hadde blitt tilbudt bedre lønn, ville jeg har gjort en bedre jobb

Den tredje påstanden har et gjennomsnitt på 4,57, noe som er over gjennomsnittet for samlet ytre motivasjon. Påstanden har et standardavvik på 2,1, noe som tyder på at svarene fra respondentene varierer. Fra figur 5.27 ser vi at 27,1% har svart 7 (*helt enig*), 18,1% har svart 1 (*helt uenig*) og 24,9% har svart 4 (*nøytral*). Dette tyder på en polarisering, og respondentene har brukt ytterpunktene i stor grad. I tillegg ser vi at en stor del av respondentene har svart nøytralt. Respondentene har ulike meninger om hvorvidt et tilbud om bedre lønn ville ført til at de gjorde en bedre jobb. “Bedre jobb” kan, som diskutert, være utsatt for individuell tolkning, og kan dermed påvirke resultatene. Samtidig kan også “bedre lønn” tolkes ulikt, noen kan tolke dette som høyere fastlønn eller høyere provisjon per behandling eller salg av produkt, altså noe som er vedvarende, og andre kan ha tolket dette som en engangsutbetaling. Avhengig av hvordan respondentene har tolket spørsmålet, kan de ha svart ulikt. Likevel tror vi at de fleste har tolket dette som noe som er vedvarende over en lenger periode, enten i form av økt provisjon eller høyere fastlønn. Hvis respondentene har tolket dette som en engangsutbetaling, kan vi ha målt feil. Vi testet samvariasjon mellom påstanden og alder, og påstanden og ansiennitet, men fant ingen signifikant sammenheng. Derimot, fant vi en signifikant sammenheng med kjedetilhørighet, der kjedeansatte i større grad så seg enige i at de ville gjort en bedre jobb dersom de ble tilbudt høyere lønn, enn frittstående ansatte.

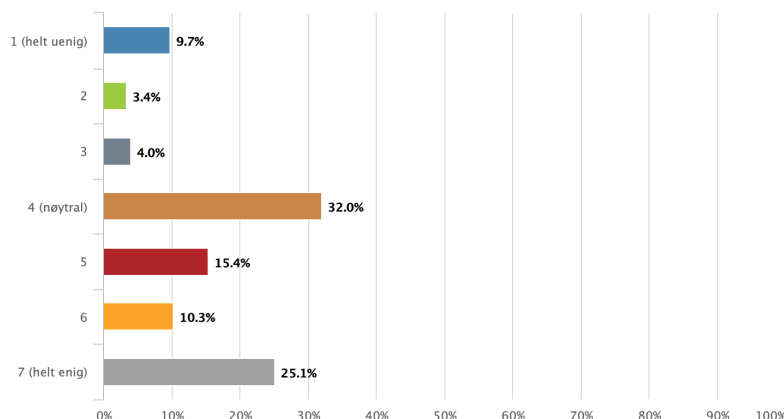
Påstand 4: Hvis jeg skal legge ekstra innsats i jobben min, må jeg få ekstra betalt



Figur 5.28: Hvis jeg skal legge ekstra innsats i jobben min, må jeg få ekstra betalt.

Den fjerde påstanden har et gjennomsnitt på 3,98 noe som er under gjennomsnittet for samlet ytre motivasjon. Påstanden har et standardavvik på 2,13, som tyder på at svarene fra respondentene varierer. Fra figur 5.28 ser vi at 20,4% har svart 7 (*helt enig*), 22,6% har svart 1 (*helt uenig*) og 23,7% har svart 4 (*nøytral*). Dette indikerer en polarisering, og respondentene har brukt ytterpunktene og nøytral i stor grad. Resultatet indikerer at respondentene har ulike holdninger til hvorvidt de må få ekstra betalt for å legge ekstra innsats i jobben sin. Begrepet “ekstra innsats” kan gi ulike tolkninger, og dermed påvirke resultatene. Det kan tenkes at begrepet kan tolkes som å legge inn “ekstra innsats” i noen spesifikke deler av jobben, for eksempel det sosiale. Alternativt, kan det tolkes som lengre arbeidsdager, flere arbeidsoppgaver eller å gjøre arbeid for andre. Det kan også tenkes at “ekstra innsats” kan tolkes som å gjøre noe mer enn det som er forventet. Avhengig av hvordan variabelen tolkes kan ordvalget ha påvirket svarene våre.

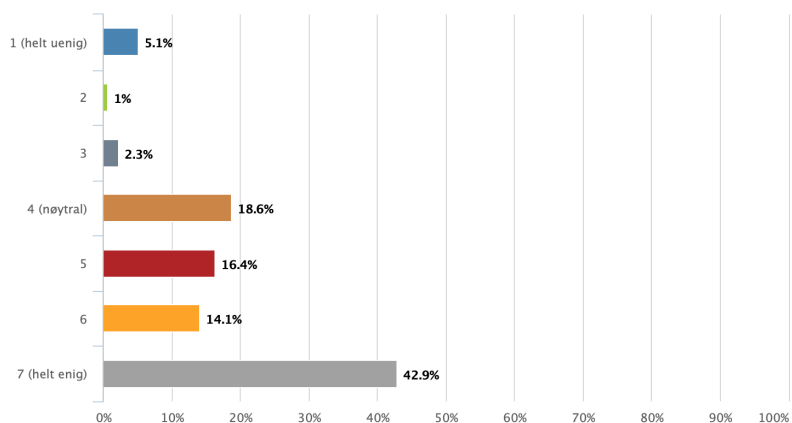
Påstand 5: Jeg synes det er gøy å utføre oppgavene som min provisjon er basert på, uansett om jeg får betalt eller ikke



Figur 5.29: Jeg synes det er gøy å utføre oppgavene som min provisjon er basert på, uansett om jeg får betalt eller ikke.

Den femte påstanden har et gjennomsnitt på 4,71, med tilhørende standardavvik på 1,84. Tallene viser at gjennomsnittet stiller seg rett over nøytralt, men at svarene varierer. 32,0% av respondentene har svart nøytralt, og ytterpunktet i 7 (*helt enig*) er valgt av 25,1%, noe som antyder polarisering. Dataet indikerer at respondentene synes det er gøy å utføre oppgavene hvis provisjonen deres er basert på, uavhengig av betaling.

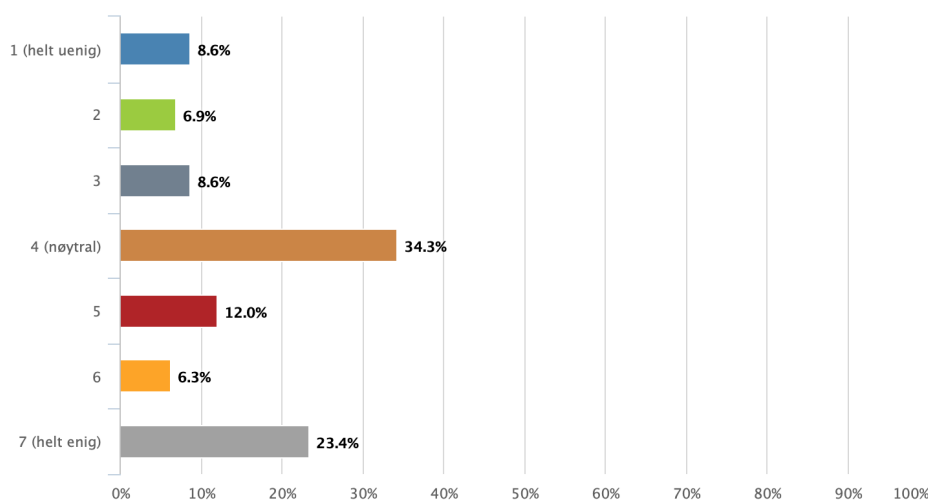
Påstand 6: Mine kollegaers prestasjoner påvirker motivasjonen min for å gjøre en god innsats på jobb.



Figur 5.30: Mine kollegaers prestasjoner påvirker motivasjonen min for å gjøre en god innsats på jobb.

Den sjette påstanden har et snitt på 5,55, med et standardavvik på 1,65. Dette indikerer en positiv holdning til påstanden, noe som også er synlig fra figur 5.30, der 92% har svart med alternativene fra 4 (*nøytral*) til 7 (*helt enig*). Standardavviket viser noe variasjon mellom respondentene, men gjennomsnittet tyder på at kollegaenes prestasjoner påvirker frisørene til å gjøre en god innsats på jobb. Begrepet “ekstra innsats” kan gi ulike tolkninger, og dermed påvirke resultatene, slik vi har vist tidligere.

Påstand 7: Jeg synes grunnlaget for provisjonsberegningen gir mening.



Figur 5.31: Jeg syntes grunnlaget for provisjonsberegningen gir mening.

Den siste påstanden har et gjennomsnitt på 4,46, med et standardavvik på 1,84. Det er tegn på polarisering rundt 4 (*nøytral*) og 7 (*helt enig*), med andeler på henholdsvis 34,3% og 23,4%. Gjennomsnittet tyder på at frisørene stiller seg nærmere nøytralt til påstanden om at provisjonsberegningen gir mening, med noe variasjon mellom respondentene.

5.4.3 Korrelasjon indre- og ytre motivasjon

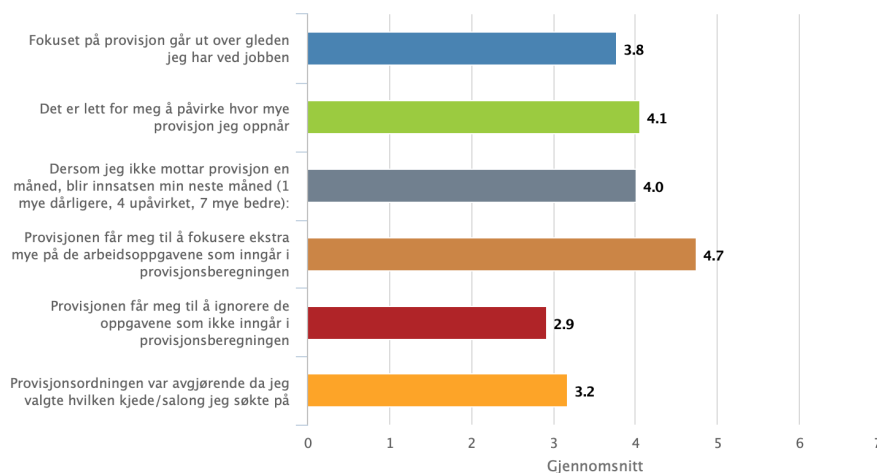
I tabell 5.14 har vi utført en korrelasjonsanalyse mellom indre- og ytre motivasjon. Korrelasjonen er på -0,1977, noe som viser en negativ sammenheng mellom motivasjonstypene. Dette kan bety at respondentene ikke kan være høyt indre- og ytre motivert samtidig. Likevel kan vi ikke trekke en årsakssammenheng kun basert på korrelasjon. Dette vil diskuteres nærmere i kapittel 6.

```
. corr IM YtreM
(obs=175)
```

	IM	YtreM
IM	1.0000	
YtreM	-0.1977	1.0000

Tabell 5.14: Korrelasjon mellom indre- og ytre motivasjon.

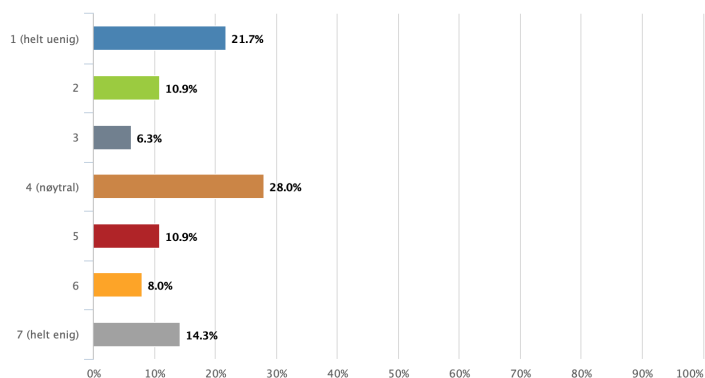
5.4.4 Tilleggsspørsmål



Figur 5.32: Spørsmål 14

Den tredje kategorien av holdningsspørsmålene omhandler hovedsakelig temaet styringsverktøy.

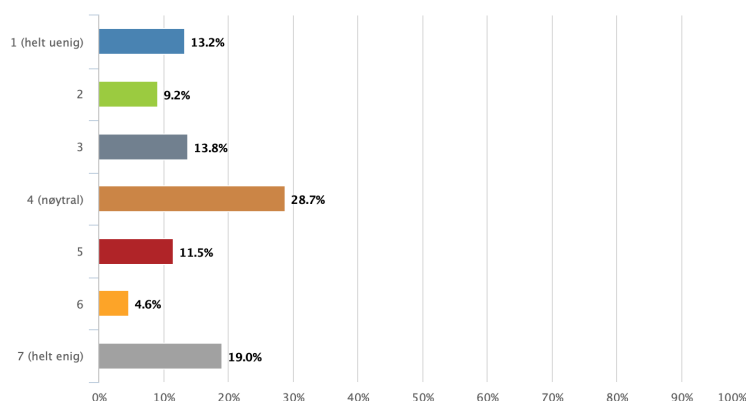
Påstand 1: Fokuset på provisjon går utover gleden jeg har ved jobben



Figur 5.33: Fokuset på provisjon går utover gleden jeg har ved jobben

På den første påstanden har flest svart nøytralt med 28%, etterfulgt av ytterpunktene “Helt uenig” og “Helt enig”, med henholdsvis 21,7% og 14,3%. Dette gir et snitt på 3,76 med et standardavvik på 2,03, noe som indikerer en stor spredning mellom frisørene. Respondentene er uenige om hvorvidt provisjonen går utover gleden ved jobben.

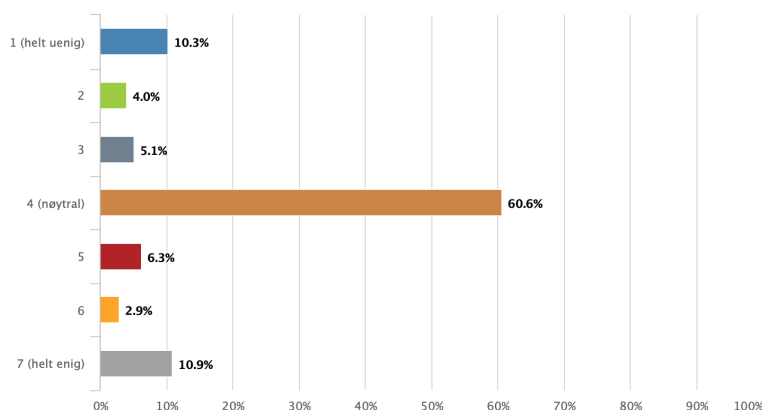
Påstand 2: Det er lett for meg å påvirke hvor mye provisjon jeg oppnår



Figur 5.34: Det er lett for meg å påvirke hvor mye provisjon jeg oppnår

På den andre påstanden er respondentene noe jevnere fordelt på svaralternativene, med et gjennomsnitt på 4,07 og et standardavvik på 1,93. Fra figur 5.34 ser vi at respondentene er heterogent fordelt rundt hvor lett de oppfatter å kunne påvirke størrelsen på egen provisjon. Vi finner en signifikant sammenheng mellom hvor ofte respondentene mottar provisjon og hvor lett de oppfatter å kunne påvirke størrelsen på provisjonen. Respondentene som sjeldent oppnår provisjon har et gjennomsnitt lik 2,75, sammenlignet med 5,04 for dem som alltid oppnår provisjon. Dette kan tyde på at respondentene som alltid mottar provisjon føler at de har større kontroll over egen provisjonsstørrelse.

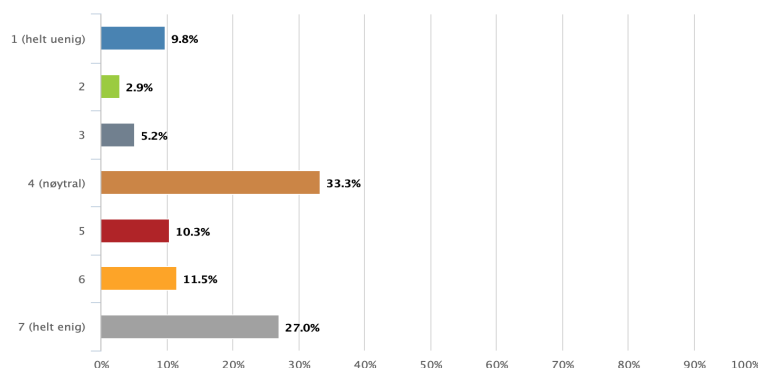
Påstand 3: Dersom jeg ikke mottar provisjon en måned, blir innsatsen min neste måned (1 mye dårligere, 4 upåvirket, 7 mye bedre)



Figur 5.35: Dersom jeg ikke mottar provisjon en måned, blir innsatsen min neste måned

Gjennomsnittet for den tredje påstanden er 4,01, med et standardavvik på 1,49. Her svarer 60,6% av respondentene nøytralt, mens andelen i ytterpunktene 1 (*helt uenig*) og 7 (*helt enig*) er henholdsvis 10,3% og 10,9%. Dette gir en indikasjon på at innsatsen til flertallet av respondentene i påfølgende måned etter å ikke ha mottatt provisjon ikke påvirkes. Begrepet “innsats” kan gi ulike tolkninger, og dermed påvirke resultatene, slik vi har vist tidligere. Vi fant en signifikant sammenheng mellom andelen av provisjon og påstanden. Vi observerte at innsatsen til respondentene med andeler på 1-30% i større grad påvirkes dårligere neste måned, med gjennomsnitt på 3,58, sammenlignet med 31-60% og 61-99%, som har gjennomsnitt på henholdsvis 4,76 og 4,13.

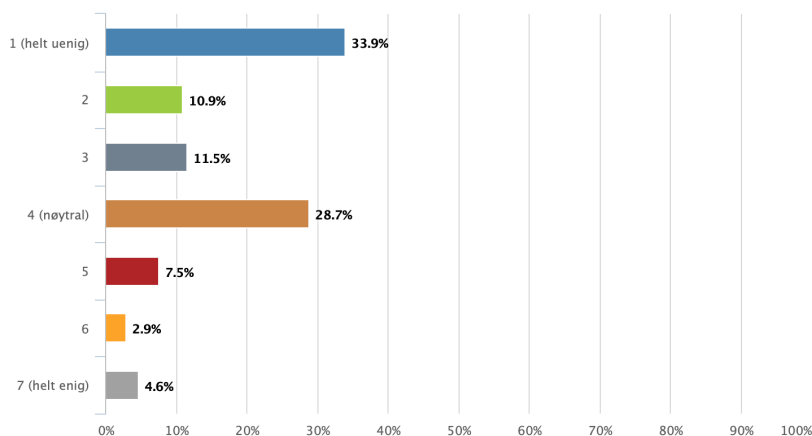
Påstand 4: Provisjonen får meg til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i provisjonsberegningen



Figur 5.36: Provisjonen får meg til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i provisjonsberegningen

I den fjerde variabelen er respondentene noe polarisert rundt midtpunktet 4 (*nøytral*) og ytterpunktet 7 (*helt enig*), med andeler på henholdsvis 33,3% og 27%. Gjennomsnittet er 4,75, med et standardavvik på 1,85. Resultatene indikerer en nærmere nøytral, men positiv holdning til at respondentene fokuserer ekstra mye på arbeidsoppgavene som inngår i provisjonsberegningen, men med noe variasjon mellom respondentene.

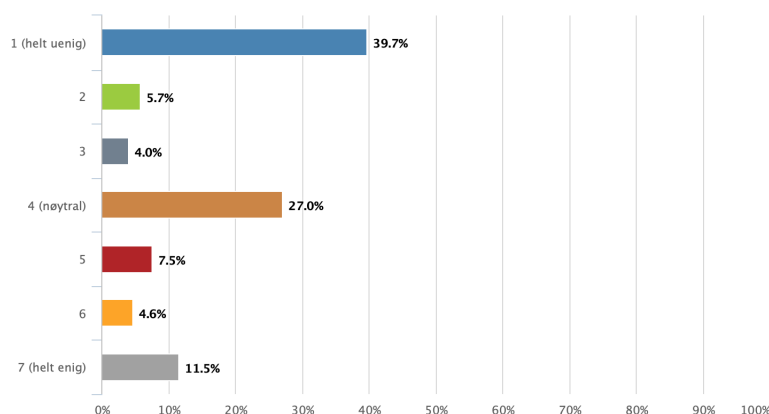
Påstand 5: Provisjonen får meg til å ignorere de oppgavene som ikke inngår i provisjonsberegningen



Figur 5.37: Provisjonen får meg til å ignorere de oppgavene som ikke inngår i provisjonsberegningen

Den femte påstanden er relatert til den foregående påstanden, noe svarene indikerer. Respondentene er samlet rundt ytterpunktet 1 (*helt uenig*) og 4 (*nøytral*), med andeler på henholdsvis 33,9% og 28,7%. Gjennomsnittet er 2,91, noe som indikerer en negativ holdning til påstanden. Standardavviket er på 1,72 og forteller at det er en viss spredning mellom respondentene. Tallene antyder at frisørene til en viss grad ikke ignorerer arbeidsoppgavene som ikke inngår i provisjonsberegningen.

Påstand 6: Provisjonsordningen var avgjørende da jeg valgte hvilken kjede/salong jeg søkte på



Figur 5.38: Provisjonsordningen var avgjørende da jeg valgte hvilken kjede/salong jeg søkte på

Den sjette påstanden har et gjennomsnitt på 3,16, med standardavvik på 2,10. Her er respondentene samlet rundt ytterpunktet 1 (*helt uenig*) og midtpunktet 4 (*nøytral*), med andeler lik 39,7% og 27%. 7 (*helt enig*) har en andel lik 11,5%, noe som bidrar til det relativt høye standardavviket. Resultatet indikerer at provisjonsordningen ikke har vært avgjørende for respondentene våre, da de valgte hvor de skulle søke etter jobb.

5.5 Hypotesetesting

I dette delkapittelet benytter vi oss av hensiktsmessige metoder for å teste hypotesene vi presenterte i kapittel 3.7. Alle hypotesene består av en variabel målt ved ikke-metriske data (nominal- eller ordinalnivå) og en avhengig variabel som vi forutsetter er på intervallnivå. I de tilfeller hvor det er mulig ønsker vi å benytte oss av parametriske tester ettersom de har større sannsynlighet til å oppdage en sammenheng hvis det eksisterer (Taylor, 2001). Taylor (2001) skriver at parametriske tester alltid bør brukes i tilfeller hvor ingen av antagelsene overtreddes. Utgangspunktet vårt er at vi vil bruke two-sample T-test i hypoteser i tilfeller med to grupper, og one-way ANOVA for hypoteser i tilfeller med flere enn to grupper.

Fellestrekkene med alle hypotesene er at den avhengige variabelen måler motivasjon, enten i form av indre motivasjon (IM) eller ytre motivasjon (YM). For IM og YM bruker vi skalaen utledet i faktoranalysen. Før vi starter hypotesetestingen kontrollerer vi at IM og YM overholder antagelsene som er nødvendige for å benytte en parametriske test. I kapittel 3.5.4

skrev vi at det var tre antagelser som måtte ligge til grunn; uavhengighet, normalfordeling og lik varians. Vi starter med å utføre en Shapiro-Wilk og et histogram for å teste om dataene er normalfordelt.

Test av normalfordeling ytre motivasjon

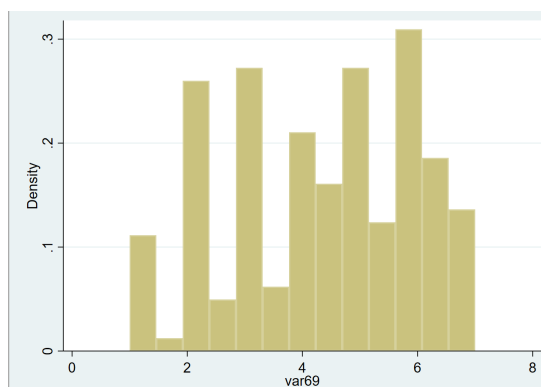
Vi utførte en Shapiro-Wilk test for å undersøke normalfordeling av ytre motivasjon, se figur 5.15. En p-verdi på 0,01806 indikerer at datamaterialet ikke er normalfordelt.

```
. swilk var69
```

Shapiro-Wilk W test for normal data					
Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
var69	175	0.98117	2.502	2.095	0.01806

Tabell 5.15: Shapiro-Wilk test for ytre motivasjon.

Histogrammet gir en visuell presentasjon av variabelen og bidrar til forståelsen av fordelingen av datamaterialet. Histogrammet er i tråd med Shapiro Wilk-testen og viser at variabelen ikke er normalfordelt.



Figur 5.39: Histogram av ytre motivasjon.

Test av normalfordeling indre motivasjon

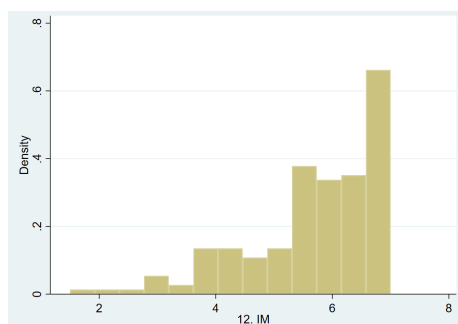
På tilsvarende vis som for ytre motivasjon utfører vi en Shapiro-Wilk test for variabelen indre motivasjon. Resultatene fra testen er presentert i tabell 5.16. En p-verdi på 0,000 tilsier at datamaterialet ikke er normalfordelt.

```
. swilk IM
```

Shapiro-Wilk W test for normal data					
Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
IM	175	0.91446	11.365	5.554	0.00000

Tabell 5.16: Shapiro-Wilk test for indre motivasjon.

Histogrammet i figur 5.40 er i tråd med Shapiro-Wilk testen og viser at variabelen ikke er normalfordelt.



Figur 5.40: Histogram av indre motivasjon.

De samlede resultatene fra testene viser at datamaterialet til verken indre- eller ytre motivasjon er normalfordelt, og vi kan heller ikke anta at populasjonen er normalfordelt. Både T-test og ANOVA forutsetter normalfordelt data. Dette betyr at vi bryter den ene antagelsen for de parametriske testene og må ta en beslutning for hvilken metode vi vil benytte for hypotesetesting. På en side skriver Taylor (2001) at ikke-parametriske tester er mest bruk i tilfeller hvor datamaterialet ikke er normalfordelt. Videre skriver Bartlett (2013) at T-tester kan være valide hvis utvalgsstørrelsen er stor, og Taylor (2001) at ANOVA er robust mot ikke-normalfordelt data. Mann-Whitney U-Test og Kruskal-Wallis test forutsetter ingen spesiell fordeling av datamaterialet. De parametriske testene tar utgangspunkt i gjennomsnitt, og de ikke-parametriske testene tar utgangspunkt i median. I vårt tilfelle har flere svart på ytterpunktene i holdningsvariablene (1 (helt uenig) og 7), og det kan derfor være

hensiktsmessig å benytte median. Vi velger å legge hovedvekt på de ikke-parametriske testene til tross for at de er mindre kraftfulle enn de parametriske testene. For variabler som består av to grupper utfører vi Mann-Whitney U-test, og for variabler med flere enn to grupper bruker vi Kruskal-Wallis-test. Datamaterialet vårt overholder alle antagelsene for bruk av de ikke-parametriske testene.

Hypotese 1

Hypotese 1A: Frisører med variabel lønn er mindre indre motiverte enn de med kun fastlønn.

Før vi testet hypotesen valgte vi å kategorisere variabelen lønssystem slik at vi kun fikk to kategorier; fastlønn og prestasjonsbasert lønn. Kategorien fastlønn består av de som har svart “Kun fastlønn”, mens prestasjonsbasert lønn består av de som har svart “Fastlønn og prestasjonsbasert lønn” og “Kun prestasjonsbasert lønn”. De fire respondentene som svarte “Vet ikke” er fjernet. Vi har kun to kategorier, og benytter derfor Mann-Whitney U-test for å teste om det er en statistisk sammenheng mellom variablene. Resultatene fra hypotesetesten er presentert i tabell 5.17.

```
. ranksum IM, by(Lønn) porder
Two-sample Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney) test
```

Lønn	obs	rank sum	expected
Fastlønn	32	2357	2752
Prestasjonsb	139	12349	11954
combined	171	14706	14706

```
unadjusted variance    63754.67
adjustment for ties    -339.99
-----
adjusted variance      63414.68

Ho: IM(Lønn==Fastlønn) = IM(Lønn==Prestasjonsbasert)
      z = -1.569
      Prob > |z| = 0.1167

P{IM(Lønn==Fastlønn) > IM(Lønn==Prestasjonsbasert)} = 0.411
```

Tabell 5.17: Hypotesetest for hypotese 1A.

Resultatene viser en z-verdi på -1,569 og en p-verdi på 0,1167. Den negative koeffisienten betyr at respondentene med fastlønn er mindre indre motivert enn de med prestasjonsbasert

lønn. P-verdien på 0,1167 indikerer at det er en sammenheng mellom hvilket lønssystem frisørene har og graden av indre motivasjon, men sammenhengen er ikke statistisk signifikant, verken på 10% eller 5% signifikansnivå. Denne sammenhengen er motsatt av hypotesen. I Vedlegg 4.3 har vi utført en two-sample T-test og en variansanalyse (som viser lik varians). Den parametriske testen viser tilsvarende; at det er ingen signifikant sammenheng. Gjennomsnittet av indre motivasjon for fastlønn er 5,49 og 5,75 for prestasjonsbasert lønn. Dermed kan vi ikke forkaste nullhypotesen. Det er ingen statistisk signifikant sammenheng mellom hvilket lønssystem frisørene har og graden av indre motivasjon i datasettet vårt.

Hypotese 1B: Frisører med variabel lønn er mer ytre motivert enn frisører med kun fastlønn.

På tilsvarende vis som for hypotese 1A, utfører vi en Mann-Whitney U-test. Resultatene er presentert i tabell 5.18.

```
. ranksum var69, by(Lønn) porder
Two-sample Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney) test
```

Lønn	obs	rank sum	expected
Fastlønn	32	2457	2752
Prestasjonsb	139	12249	11954
combined	171	14706	14706

```
unadjusted variance    63754.67
adjustment for ties    -330.04
adjusted variance      63424.62

Ho: var69(Lønn==Fastlønn) = var69(Lønn==Prestasjonsbasert)
      z =  -1.171
      Prob > |z| =  0.2415

P{var69(Lønn==Fastlønn) > var69(Lønn==Prestasjonsbasert)} = 0.434
```

Tabell 5.18: Hypotesetest for hypotese 1B.

Resultatet av testen viser en z-verdi på -1,17 og en probability på 0,2415. Den negative koeffisienten indikerer at de med fastlønn er mindre ytre motivert enn de med prestasjonsbasert lønn. Denne sammenhengen er i tråd med det vi trodde på forhånd. P-verdien på 0,2415 tilsier at denne sammenhengen ikke er statistisk signifikant, verken på 90% eller 95% konfidensnivå. Den parametriske testen i Vedlegg 4.4 viser enda sterkere sammenheng, men den er heller ikke signifikant. Vi beholder nullhypotesen; det er ingen signifikant sammenheng mellom lønssystem og ytre motivasjon.

Hypotese 2

Hypotese 2A: Frisører med høyere andel variabel lønn er mindre indre motivert enn de med lavere andel variabel lønn.

Vi valgte å fjerne respondentene som svarte “Vet ikke” fra datamaterialet som ble benyttet i analysen av hypotese 2. Variabelen består av fem kategorier, vi benytter oss derfor av den ikke-parametriske hypotesetesten Kruskal-Wallis. Resultatene er presentert i tabell 5.19.

```
. kwallis IM, by(andel)
Kruskal-Wallis equality-of-populations rank test
```

andel	Obs	Rank Sum
0%	10	502.00
1-30%	48	2954.00
100%	28	1703.50
31-60%	34	2422.00
61-99%	8	674.50

```
chi-squared =      5.467 with 4 d.f.
probability =      0.2426

chi-squared with ties =      5.502 with 4 d.f.
probability =      0.2395
```

Tabell 5.19: Hypotesetest for hypotese 2A.

Resultatene fra Kuskal-Wallis-testen gir oss en kji-kvadrat-verdi på 5,467, og en probability på 0,2426. Fra kji-kvadrat-tabellen ser vi at en alfa-verdi på 0,05 med 4 frihetsgrader tilsvarer en kritisk verdi på 9,49. Kji-kvadrat-verdien tilsier at det er en sammenheng mellom hvor stor andel av lønnen som er prestasjonsbasert og indre motivasjon. Kji-kvadrat-verdien er under den kritiske verdien, og sammenhengen er dermed ikke statistisk signifikant. Probability forteller oss at sammenhengen er statistisk signifikant bare med 75,74% konfidensnivå. Basert på dette beholder vi nullhypotesen; Det er ingen signifikant sammenheng mellom andel variabel lønn og indre motivasjon. I Vedlegg 4.5 har vi utført den parametriske testen one-way ANOVA. Resultatene er i tråd med Kruskal-Wallis-testen, og det er ingen indikasjon på en statistisk signifikant sammenheng.

Hypotese 2B: Frisører med høyere andel variabel lønn er mer ytre motivert enn de med lavere andel variabel lønn.

På tilsvarende vis som for hypotese 2A utfører vi en Kruskal-Wallis test. Se resultatene fra Kruskal-Wallis-testen i tabell 5.20.

```
. kwallis var69, by(andel)
```

```
Kruskal-Wallis equality-of-populations rank test
```

andel	Obs	Rank Sum
0%	10	723.50
1-30%	48	3074.00
100%	28	1704.50
31-60%	34	2236.50
61-99%	8	517.50

```
chi-squared = 0.763 with 4 d.f.  
probability = 0.9433
```

```
chi-squared with ties = 0.767 with 4 d.f.  
probability = 0.9428
```

Tabell 5.20: Hypotesetest for hypotese 2B.

Resultatene gir en kji-kvadrat-verdi på 0,763 og en probability på 0,9433. Dette indikerer at det er en enda mindre sammenheng enn ved samme test utført for indre motivasjon. Det er altså ingen signifikant sammenheng i vår undersøkelse mellom andel variabel lønn og ytre motivasjon.

Hypotese 3

Hypotese 3A: Yngre frisører er mer ytre motivert enn eldre frisører

Alder måles i fem kategorier, og vi benytter oss derfor av den ikke-parametriske hypotesetesten Kruskal-Wallis. Resultatene fra testen er presentert i tabell 5.21.

```
. kwallis var69, by( Hvorgammelerdu)
```

```
Kruskal-Wallis equality-of-populations rank test
```

Hvorga~u	Obs	Rank Sum
16-20	25	1812.50
21-29	93	8566.00
30-39	42	4047.50
40-49	10	608.50
50-59	4	332.00
60+	1	33.50

```
chi-squared =      8.166 with 5 d.f.
probability =      0.1473
```

```
chi-squared with ties =      8.208 with 5 d.f.
probability =      0.1451
```

Tabell 5.21: Hypotesetest for hypotese 3A.

Resultatene fra testen gir oss en kji-kvadrat-verdi på 8,166 og en probability på 0,1473. Probability-verdien indikerer at det er en sammenheng mellom hvor gammel frisørene er og deres ytre motivasjon, og at den er signifikant på 85,27% konfidensnivå. Ved fem frihetsgrader får vi en kritisk verdi fra kji-kvadrat-tabellen på 11,07. Kji-kvadrat overstiger ikke den kritiske verdien, og vi har dermed ikke en statistisk signifikant sammenheng, verken på 95% eller 90% konfidensnivå. I Vedlegg 4.6 har vi utført en one-way ANOVA, resultatene fra den parametriske testen samsvarer med Kruskal-Wallis-testen. Vi beholder nullhypotesen; Det er ingen statistisk signifikant sammenheng mellom alder og ytre motivasjon.

Hypotese 3B: Yngre frisører er mindre indre motivert enn eldre frisører.

På tilsvarende vis som for hypotese 3A utfører vi Kruskal-Wallis for å teste hypotese 3B. Resultatene er presentert i tabell 5.22.

```
. kwallis IM, by( Hvorgammelerdu)
```

```
Kruskal-Wallis equality-of-populations rank test
```

Hvorga~u	Obs	Rank Sum
16-20	25	2250.50
21-29	93	8038.00
30-39	42	3662.50
40-49	10	820.00
50-59	4	535.50
60+	1	93.50

```
chi-squared = 3.571 with 5 d.f.
probability = 0.6126
```

```
chi-squared with ties = 3.591 with 5 d.f.
probability = 0.6097
```

Tabell 5.22: Hypotesetest for hypotese 3B.

Resultatene fra testen gir en kji-kvadrat på 3,571 og en probability på 0,6126. Dette viser at det er en mindre sammenheng mellom alder og indre motivasjon enn alder og ytre motivasjon, men det er altså ingen statistisk signifikant sammenheng mellom alder og indre motivasjon.

Hypotese 4

Hypotese 4A: Frisørene som ofte opplever at de ikke mottar provisjon er mindre ytre motivert enn de som alltid mottar.

Vi valgte å fjerne respondentene som svarte “Vet ikke” fra datamaterialet som ble benyttet i analysen av hypotese 4. Variabelen består av tre kategorier, og vi benytter oss derfor av den ikke-parametriske hypotesetesten Kruskal-Wallis.

```
. kwallis var69, by(mottar)
```

```
Kruskal-Wallis equality-of-populations rank test
```

mottar	Obs	Rank Sum
Aldri	71	4263.50
Av og til	33	2486.50
Ofte	32	2566.00

```
chi-squared = 7.078 with 2 d.f.
probability = 0.0290
```

```
chi-squared with ties = 7.116 with 2 d.f.
probability = 0.0285
```

Tabell 5.23: Hypotesetest av hypotese 4A.

Resultatene fra Kuskal-Wallis-testen viser en kji-kvadrat-verdi på 7,078, og en probability på 0,0290. Fra kji-kvadrat-tabellen ser vi at en alfa-verdi på 0,05 med 2 frihetsgrader tilsvarer en kritisk verdi på 5,99, noe som betyr at vi har en statistisk signifikant sammenheng mellom hvor ofte frisørene opplever å ikke motta provisjon og ytre motivasjon. Kruskal-Wallis informerer ikke i hvilken retning det er en signifikant forskjell. I Vedlegg 4.7 har vi utført en parametrisk test. Resultatet er en mer signifikant sammenheng, og de som oppgir at de som sjeldent mottar provisjon er mer ytre motivert enn de som alltid mottar provisjon. Resultatet er motsatt av hva vi forventet på forhånd. Probability forteller oss at sammenhengen er statistisk signifikant med 97,1% konfidensnivå. Vi forkaster nullhypotesen; de som sjeldent mottar provisjon er mer ytre motivert enn de som alltid mottar provisjon. Dette vil vi diskutere i neste kapittel.

Hypotese 4B: Frisørene som alltid mottar provisjon er mindre indre motivert enn de som sjeldent mottar provisjon.

På tilsvarende vis som for hypotese 4A utfører vi en Kruskal-Wallis-test. Resultatene er presentert i tabell 5.24.

```
. kwallis IM, by(mottar)
```

```
Kruskal-Wallis equality-of-populations rank test
```

mottar	Obs	Rank Sum
Aldri	71	5265.00
Av og til	33	2287.00
Ofte	32	1764.00

```
chi-squared = 5.163 with 2 d.f.  
probability = 0.0757
```

```
chi-squared with ties = 5.192 with 2 d.f.  
probability = 0.0746
```

Tabell 5.24: Kruskal-Wallis test for hypotese 4B.

Resultatene fra Kuskal-Wallis-testen gir oss en kji-kvadrat-verdi på 5,163, og en probability på 0,0757. Dette indikerer at det er en sammenheng mellom hvor ofte frisørene ikke mottar provisjon og indre motivasjon. Fra kji-kvadrat-tabellen ser vi at en alfa-verdi på 0,05 med 2

frihetsgrader tilsvarer en kji-kvadrat-verdi på 5,99. Vi får en kji-kvadrat-verdi på 5,163 som tilsier sammenhengen ikke er statistisk signifikant. Probability forteller oss at sammenhengen er statistisk signifikant på 92,54% konfidensnivå. I Vedlegg 4.8 har vi utført en parametriske test. Resultatene er i tråd med Kruskal-Wallis-testen, og de som opplever å alltid motta provisjon er mer indre motivert enn de som sjeldent opplever å motta provisjon. Denne sammenhengen er motsatt av hva vi trodde på forhånd. Resultatet er ikke statistisk signifikant, og vi beholder nullhypotesen; det er ingen statistisk signifikant sammenheng mellom hvor ofte frisørene ikke mottar provisjon og indre motivasjon.

Hypotese 5

Hypotese 5A: Frisører som arbeider i en kjede er mer ytre motivert enn de som ikke er en del av en kjede.

Kjedetilknypning består av to kategorier, og vi benytter oss derfor av den ikke-parametriske hypotesetesten Mann-Whitney-test. Resultatene fra testen er presentert i tabell 5.25.

```
Two-sample Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney) test
```

Ersalongen~n	obs	rank sum	expected
Ja	89	8622	7832
Nei	86	6778	7568
combined	175	15400	15400

```

unadjusted variance 112258.67
adjustment for ties  -576.88
-----
adjusted variance 111681.79

Ho: var69(Ersalo~n==Ja) = var69(Ersalo~n==Nei)
      z = 2.364
      Prob > |z| = 0.0181

```

Tabell 5.25: Mann-Whitney test for hypotese 5A.

Resultatene fra hypotesen viser en z-verdi på 2,364, og en probability på 0,0181. Dette indikerer at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom variablene. Frisørene som jobber i en salong har en rank sum på 8 622 mot 7 832 som var forventet ved lik fordeling. De som ikke jobber i en kjede har en rank sum på 6 778 mot forventet på 7 568. Dette tilsier at de kjedeansatte frisørene er mer ytre motivert enn ansatte i frittstående salonger. Denne sammenhengen er statistisk signifikant på 95% konfidensnivå. I Vedlegg 4.9 har vi utført en T-test som er i tråd Mann-Whitney-testen, og vi forkaster derfor nullhypotesen; frisører som

jobber i en salong som er en del av en kjede er mer ytre motivert enn de som jobber i en salong som ikke er en del av en kjede.

Hypotese 5B: Frisører som ikke arbeider i en kjede er mer indre motivert enn de som er en del av en kjede.

På tilsvarende vis som for hypotese 5A utfører vi en Mann-Whitney-test. Resultatene er presentert i tabell 5.26.

```
Two-sample Wilcoxon rank-sum (Mann-Whitney) test
```

Ersalongen~n	obs	rank sum	expected
Ja	89	6875.5	7832
Nei	86	8524.5	7568
combined	175	15400	15400


```
unadjusted variance 112258.67
adjustment for ties -605.66
adjusted variance 111653.01
```

Ho: $IM(Ersalo\sim n==Ja) = IM(Ersalo\sim n==Nei)$
 $z = -2.863$
 Prob > $|z| = 0.0042$

Tabell 5.26: Mann-Whitney test for hypotese 5B.

Resultatene fra testen gir oss en z-verdi på -2,863 og en probability på 0,0042, noe som indikerer at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom variablene. Frisørene som jobber i en salong har en rank sum på 6 875,5 mot 7 832 som var forventet ved lik fordeling. De som ikke jobber i en kjede har en rank sum på 8 524,5 mot forventet på 7 568. Dette tilsier at de frisørene som arbeider i en frittstående salong er mer indre motivert enn de som jobber i en salong som er en del av en kjede. Denne sammenhengen er statistisk signifikant med 99,58% konfidensnivå. I Vedlegg 4.10 har vi utført en T-test. Resultatene er i tråd med Mann-Whitney-testen. Gjennomsnittet av indre motivasjon for de som er en del av en kjede er 5,48 mot 5,93 for de som ikke er en del av en kjede. Vi forkaster nullhypotesen; frisører som jobber i en frittstående salong er mer indre motivert enn de som arbeider i en salong med kjedetilknypning.

Hypotese 6

Hypotese 6: Frisører som arbeider i en kjede mottar oftere ikke provisjon enn de som ikke arbeider i en kjede.

Begge variablene består av data på nominal- og ordinalnivå. Vi benytter oss derfor av en kji-kvadrat-test for å undersøke om variablene er avhengige av hverandre. Resultatene er presentert i tabell 5.27.

5: Er salongen din en del av en kjede?	11: Hvor ofte hender det at du ikke mottar provisjon?			Total
	Aldri	Av og t..	Ofte	
Ja	31 37.6	18 17.5	23 16.9	72 72.0
Nei	40 33.4	15 15.5	9 15.1	64 64.0
Total	71 71.0	33 33.0	32 32.0	136 136.0

Pearson chi2(2) = 7.0925 Pr = 0.029

Tabell 5.27: Kji-kvadrat-test for hypotese 6.

Resultatene viser at vi får en kji-kvadrat-verdi på 7,09 og en probability på 0,029. Fra kji-kvadrat-tabellen får vi oppgitt en kritisk verdi på 5,99 ved 2 frihetsgrader og alfa-verdi på 5%. Dette indikerer at vi har en statistisk sammenheng mellom kjedetilknnytning og hvor ofte frisørene ikke mottar provisjon. Forventede verdier er oppgitt med desimaltall. En tolkning av disse tyder på at de frisørene som arbeider i en kjede sjeldnere mottar provisjon. Vi forkaster nullhypotesen; frisører som arbeider i en kjede mottar sjeldnere provisjon enn de som ikke arbeider i en kjede.

6. Diskusjon

Resultatene fra undersøkelsen ble presentert i kapittel 5, og er materialet som ligger til grunn for den følgende diskusjonen. I dette kapitlet skal vi diskutere datamaterialet og funnene våre i sammenheng med den tidligere presenterte teorien, og sammenligne med tidligere forskning. Vi starter diskusjonen med bruken av, og egenskapene ved lønssystemer i frisørbransjen, i lys av teorien om styringsverktøy. Videre vil vi diskutere frisørenes indre- og ytre motivasjon, og hvordan lønssystemene sammenhenger med frisørenes motivasjon.

6.1 Lønnssystem

Vi starter med å beskrive hvilket lønssystem som er mest utbredt i frisørbransjen basert på datamaterialet vårt, og kommer med typiske kjennetegn på hvordan lønnsordningen er utformet. Deretter, vil vi diskutere egenskapene ved lønnsordningene opp mot teorien om styringsverktøy.

Lønnsform

Fra spørreskjemaet fant vi at det mest brukte lønssystemet blant frisører er en kombinasjon av fast- og variabel lønn. Hvis vi inkluderer de respondentene som kun har variabel lønn fant vi at 84% av frisørene har en form for prestasjonsbasert lønn. Fast- og variabel lønn er også mest utbredt blant frisørlærlingene, men her brukes ren fastlønn oftere enn kun variabel lønn. Fra det åpne spørsmålet, i tillegg til tidligere undersøkelser, fikk vi vite at lærlingene ofte starter med fastlønn, før de enten gradvis går over til mer prestasjonsbasert, eller beholder fastlønn etter bestått fagbrev. Vi ser altså at variabel lønn er utstrakt i frisørbransjen.

Utformingen av provisjonsordningen

Andelen variabel lønn av total lønn ble målt ved bruk av intervaller, som gir et gjennomsnitt på 27,7% hvis vi ser bort fra respondentene med kun variabel lønn. Dette utgjør en betydelig del av frisørenes lønn, og tyder på at frisørene har mulighet til å påvirke provisjonsutbetalingen. Det er vanlig å måtte oppnå et personlig budsjett, før frisørene inntreer insentivsonen og kan tjene provisjon. Rett i overkant av 8 av 10, som har variabel lønn har et gulv i provisjonsberegningen sin.

Grunnlaget for bonusen til respondentene virker nesten alltid å være basert på individuelle prestasjoner, alternativt har et mindretall individuelle i kombinasjon med en kollektiv vurdering. Flertallet måles på behandling av kunder og salg av produkter. Fra de åpne spørsmålene, og tidligere undersøkelser fremkommer det at disse måles som kvantitative måltall, hvor frisørene må oppnå en viss omsetning før de starter å opptjene provisjon.

Vår generelle oppfatning er at det er vanlig å ha et lønssystem med en grunnlønn (fastlønn) i bunn, med mulighet til å motta provisjon dersom omsetning overstiger et bestemt beløp i timen/måneden, basert på behandling og salg av produkter. Dersom frisørene ikke oppnår omsetningskravet, vil de likevel motta et grunnbeløp.

Hvorfor er variabel lønn så utbredt i frisørbransjen?

I det følgende vil vi diskutere hvorfor vi mener at variabel lønn blir brukt som styringsverktøy i frisørbransjen. Merk at vi ikke har målt prestasjonene til mottakerne som mottar fast- og variabel lønn, og kan derfor ikke si noe om prestasjonsbasert lønn faktisk fungerer slik vi antar at det er tiltenkt.

Fra prinsipal-agentteori har vi vist hvordan insentivordninger i form av lønn brukes for å påvirke hvor hardt det blir jobbet, hvilke arbeidsoppgaver som ilegges innsats og hvilke prioriteringer som tas. Vi tror det er nettopp dette som gjør at provisjonsordningene er så utbredt i frisørbransjen. Ved å bruke variabel lønn kan eierne av salongene i større grad sammenstille målstrukturene til eierne og frisørene. En rasjonell eier ønsker å maksimere verdiskapingen til salongen, og ved å bruke en provisjonsordning kan det bli frisørens mål å maksimere sin egen omsetning, som igjen øker verdiskapingen til eierne. Uten en provisjonsordning kan det tenkes at frisørene ville ha hatt andre mål, og fokus på oppgaver som ikke bidrar til verdiskapingen direkte. Dette kan for eksempel være sitt eget omdømme, utforske frisyre og overdrevent fokus på kvalitet.

Frisørbransjen er styrt av perioder med varierende etterspørsel, som økt etterspørsel før julen, eller redusert pågang i fellesferien. Variabel lønn kan føre til at salongene blir mer konkurransedyktige i perioder med lave inntekter, da de også vil få lavere lønnskostnader. Fra arbeidsgiverne sitt spørreskjema og kommentarer i spørsmål 15, finner vi at enkelte bruker provisjonsordningene for å tiltrekke seg flinke medarbeidere, eller redusere risikoen knyttet til underpresterende ansatte. En respondent kommenterte "Salongene selger gode

lønnsbetingelser med at du skal få f.eks. 35% provisjon”. Dette samsvarer med Bragelien (2018), som skrev at bonus brukes for å tiltrekke seg kompetente arbeidstakere, samtidig som at de ikke binder seg til høye kostnader dersom de ikke gjør en god jobb. Likevel så vi fra den sjette påstanden under S14 at frisørene i snitt ikke er enige i at provisjonsordningen var avgjørende da de valgte hvor de skulle søke etter jobb. Hele 39,7% var helt uenige i påstanden og en respondent kommenterte: “Svarte nøytralt på siste spørsmål (S14.6), men TIMESBETALINGEN var avgjørende for hvilken salong jeg valgte”.

Til slutt, kan det også tenkes at eierne av salongene ønsker å dele noe av overskuddet hvis salongen går bra, uten at de binder seg til høye kostnader for fremtiden, som ville vært alternativet med fastlønnskontrakter.

Hvorfor så høy andel?

Fra studiet fant vi at provisjonen utgjør en betydelig andel av den totale lønnen til respondentene. Dette kan skyldes at ferdighetene til frisørene er universelle, og ikke er spesifikt knyttet til én salong. Høy konkurranse fører derfor til at salongene er villige til å betale en høy andel prestasjonsbasert lønn for å tiltrekke seg dyktige medarbeidere.

Vi ser også at den høye andelen variabel lønn kan skyldes at marginalbetalingen er høy, og at frisørene derfor får utbetalt en høy provisjon. Fra det åpne spørsmålet fant vi at insentivstyrken vanligvis er fast etter at gulvet er nådd, og respondentene mottar en fast andel av inntektene fra behandlingene etter å ha nådd en terskelverdi. Hovedfordelen med en slik lineær insentivstyrke er at motivasjonseffekten er vedvarende i hele insentivsonen. Fra 2.1.4, fant vi at det er fire forhold som påvirker den optimale insentivstyrken: den inkrementelle økning av profitt, agentens risikoaversjon, krumningen på kostnadsfunksjonen og støyen. Videre vil vi diskutere hvorfor insentivstyrken relativt sett er så høy for frisørene med utgangspunkt i disse fire forholdene.

En høy insentivstyrke kan skyldes at den inkrementelle lønnsomheten av økt innsats er høy, som følge av at det er lave ekstrakostnader i forbindelse med én ekstra klipp, noe det vil være naturlig å anta. Samtidig må en høyere innsats også føre til flere behandlinger, eller økt salg av produkter, ettersom det ikke er rasjonelt å oppmuntre til ekstra innsats dersom det ikke fører til bedre lønnsomhet. Dersom denne betingelsen er innfridd, vil det tale for en høy insentiveffekt. Vi har ikke innhentet spesifikk informasjon av frisørenes risikoaversjon, men

har fått et inntrykk basert på svarene i spørsmål 15. Noen gir uttrykk for at provisjonsordningene gjør at de dyktigste frisørene har mulighet til å oppnå høy lønn - og dermed har en lavere risikoaversjon, mens andre gir uttrykk for å være mer risikoaverse. Dette gjør at det er vanskelig å si noe konkret om risikoaversjonen til respondentene. Men isolert sett vil en høy risikoaversjon føre til en lavere insentivstyrke, ettersom risikopremien som frisøren vil ta er høy, og en lav risikoaversjon vil, alt annet like, føre til en høy insentivstyrke.

Krumningen på kostnadsfunksjonen vil også påvirke insentivstyrken. Fra prinsipal-agentteori beskrev vi at desto høyere marginalkostnad for agenten, desto lavere er den optimale insentivstyrken. Det kan tenkes, i tilfeller med lav kundepågang, at marginalkostnaden for frisørene for å yte mer innsats er lav, dersom de allerede er på jobb og alternativet er å vente. Ifølge insentivstyrkeprinsippet skal insentivstyrken være høyest hvis agenten er i stand til å respondere til insentivene, noe som er tilfellet for mange frisører. Samtidig fikk vi også en kommentar på at “Ja, vi kan tjene bra, men da verker det godt i kroppen, og man holder umulig ut lenge i faget. Her om dagen jobbet jeg i 10 timer. [...] Denne dagen fikk jeg ikke anledning til å stoppe opp å spise en banan, eller teste stolen før 9 timer var gått. Ikke fikk jeg gå på do heller.” Dette tyder på at frisørene må ofre noe for å oppnå høy provisjon, og at enkelte har en høy marginalkostnad i forbindelse med å yte mer innsats, som frisører med fulle bestillingslister.

Til slutt vil støyen i prestasjonsmåling ha en effekt på insentivstyrken. Slik vi skrev baseres provisjonen i hovedsak på kvantitative tall for behandling og salg, som står for mesteparten av verdiskapningen. Dette kan bety at de mener at det er lite støy i målingen av provisjonen, og at det derfor er en høy insentivstyrke. Samtidig ser vi at omsetningen kan påvirkes av utenforstående forhold, som drop-in kunder og perioder med høy aktivitet.

Vi ser flere forhold som tilsier en høy insentivstyrke, som høy inkrementell økning i profitt, lav marginalkostnad ved ledig tid og relativt lite støy i resultatmålingen.

Hvorfor benytte gulv?

De fleste av respondentene har et gulv i provisjonsordningen, noe som kan ha flere årsaker. Tidligere skrev vi at de fleste agentene er risikoaverse, som følge av at de må ha penger til mat, husvær og klær. Ved å innføre et gulv i provisjonsordningen, og da også en grunnlønn, reduseres risikoen for å ikke motta noe lønn, samtidig som frisørene får tilfredsstillelse av

sikkerhetsbehovet i Maslows behovspyramide. Et gulv fører også til at risikopremien, som frisørene vil kreve for å inngå lønnskontrakt reduseres, sammenlignet med å ha kun variabel lønn. Fra det åpne spørsmålet fremkommer det også at noen av frisørene opplever perioder med for lite kundepågang, som ikke ville gitt grunnlag for å dekke faste, personlige utgifter, foruten grunnlønnen.

Blant kommentarene i S15 stiller likevel enkelte respondenter spørsmål med hvor høyt dette gulvet ligger, og en respondent skriver: “*Men hva hjelper det når satsene er så høy at INGEN oppnår dem*”. Grensen for gulvet vil kunne påvirke i hvilken grad ledelsen oppnår de ønskede effektene av provisjonsordningen, og tidligere skrev vi at hvis gulvet er uoppnåelig kan det føre til at provisjonsordningen mister noen av de tiltenkte effektene. Innen kognitiv motivasjonsteori nevnes subjektive forventninger og instrumentelle overveielser som to av elementene som ligger til grunn for at en belønning skal kunne motivere. Dersom respondentene opplever at gulvet er for høyt vil ikke disse kravene tilfredsstilles, og effekten av provisjonsordningen reduseres. Fra kommentarene ser vi at dette kan være tilfellet for flere av respondentene.

Likevel kan et gulv i provisjonsordningen føre til at det er de frisørene som arbeider målrettet mot å oppnå et budsjett som får uttelling for det, og at ikke alle får provisjon uavhengig av hvordan de presterer. En arbeidsgiver kommenterte: “Det (provisjon) virker først når de oppnår bonus. Da jobber de hardt for å oppnå (denne) videre”. Fra dette ser vi at et gulv kan brukes for å motivere frisørene til å arbeide mot et mål, i tillegg til å gi en indikator på egen innsats. Likevel virket innsatsen til flertallet av respondentene å være upåvirket av å ikke motta provisjon en måned, noe som svekker argumentasjonen for at frisørene motiveres til å øke innsatsen i neste periode.

Videre fant vi at frisørene med kjedetilknypning mottar provisjon sjeldnere. Bakgrunnen for dette kan være flerdelt, men enkelte kommentarer i S15 hintet om at arbeidsgiveren sin benytter det samme grunnlaget for provisjonsberegningen for samtlige av sine salonger, uavhengig av konkurransesituasjonen de befinner seg i. Dette kan føre til at mål som fungerer godt med en stabil kundetilgang ikke passer for de mindre salongene. Videre kan det diskuteres hvorvidt insentivgulvet blant kjedene ligger høyere, noe flere kjedeansatte respondenter indikerte i det åpne spørsmålet. Her ble vi fortalt om uoppnåelige gulvnivåer og usunn konkurranse om kundene, på bakgrunn av provisjonsordningen.

Hvordan begrunnes valget av måltallene?

Provisjonsordningene er i hovedsak kun basert på individuelle prestasjoner. Her kan det med andre ord fremstå som at samarbeid innad i salongene ikke nødvendigvis er vurdert som et nødvendig aspekt å måle som provisjonsgrunnlag. Bakgrunn for dette kan være at frisøryrket i stor grad består av individuelle oppgaver, ettersom verdiskapingen skjer direkte gjennom behandlinger og salg av produkter. Gruppebaserte ordninger fungerer godt der bedriften er avhengig av koordinering og samarbeid for å oppnå resultater, noe som antageligvis i mindre grad er tilfellet i frisørbransjen. Eksempler på dette kan i tilfellet være oppgaver som renhold og rydding i salongen.

Videre observerte vi at provisjonsberegningen omtrent utelukkende utføres på behandling og salg av varer. Det kan tenkes at eierne ønsker å vri oppmerksomheten til frisørene mot de aktiviteten som skaper mest verdi for eierne, noe som er de nevnte måltallene. Resultatene fra undersøkelsen viste at disse måles numerisk. Fra teorien vet vi at disse er lett å knytte opp mot kompensasjonen, lett tilgjengelige og ses på som objektive mål. Likevel har vi sett fra teorikapittelet at kvantitative måltall kan fange opp utomstående forhold som frisørene ikke kan påvirke. Dette kan være forhold som manglende etterspørsel, tilfeldig tildeling av kunder og arbeidstid. Videre kan arbeidsgiveren risikere å skape ukomplette prestasjonsmålinger, da en frisør for eksempel kan vise til gode tall både for antall behandlinger og mengden av produktsalg, men der kvaliteten på disse ikke er forenelig med langsiktig verdiskaping. Dersom behandlingene ikke lever opp til omdømmet til salongen, eller dersom kundene anbefales å kjøpe produkter de ikke behøver, vil måltallene feilaktig kunne skape et fokus på kortsiktig verdiskaping. Likevel kan det tenkes at kvalitet måles indirekte ved dagens måltall, da god kvalitet kan være nødvendig for å øke antall behandlinger og salg av produkter på lang sikt, ved å øke reservasjonslistene og få et fast kundetiløp.

Kvalitative måltall kunne vært brukt for å fange opp slike dimensjoner, samt gi en mer komplett vurdering av innsatsen. Dette inkluderer eksempelet som er nevnt i forrige avsnitt, der kvalitative måltall kunne inkludert en kvalitetsdimensjon i måltallene, og dermed oppnådd det ønskelige utfallet. Det kan tenkes at disse ikke blir brukt ettersom det er mer tidkrevende, utfordrende, gir grunnlag for opportunistisk atferd og kan føre til favorisering. Det kan være naturlig å anta at kvalitative måltall vil være mer logiske i yrker som omfatter flere, og mer

komplekse arbeidsoppgaver enn hva som er tilfellet i frisørbransjen. Vårt inntrykk er at dagens måltall oppleves rettferdige, og ingen av respondentene uttrykte misnøye med måltallene.

Fokuset til mottakeren av bonusen styres etter grunnlaget for provisjonsordningen. Dette kan være tilfellet ved måltallene som er nevnt over, da behandling og mersalg kun dekker visse deler av den daglige driften som behøves i en salong. En respondent bemerket dette etter å ha fått endret sin egen lønnsordning: “Jeg er mer motivert for å gjøre arbeid som vasking, varetelling o.l. som jeg tidligere følte var gratisarbeid da jeg levde på provisjon”. Tallene fra undersøkelsen gir en indikasjon på at provisjonsgrunnlaget i en viss grad styrer oppmerksomheten til frisørene, samtidig som at de kan tyde på at frisørene ikke nedprioriterer oppgavene som ikke måles. Vi sjekket også hvorvidt frisørene selv mener grunnlaget gir mening, noe som kan gi en indikasjon på hvorvidt målene oppleves styrende, eller om de internaliseres blant frisørene. Resultatene tyder på at frisørene er noe uenige om hvor gode målene er, men i snitt er positive. Dette kan skyldes at provisjonsordningene hovedsakelig er basert på behandlinger, noe som utgjør store deler av arbeidshverdagen til frisørene og dermed er noe de er motivert for å gjøre uavhengig av lønnsform.

Oppsummering lønnsystem

Vi ser altså at prestasjonsbasert lønn brukes som styringsverktøy i frisørbransjen ved å sammenstille målene til arbeidsgiver og -taker, gjennom bruk av kvantitative måltall med formål om å styre frisørenes oppmerksomhet mot behandling av kunder og salg av produkter. Salongene øker sin konkurransedyktighet, da svingninger i konjunktur og varierende prestasjoner vil gi utslag i lønnskostnadene, samtidig som at lønnsformen kan tiltrekke kompetente ansatte.

Det benyttes gulv i provisjonsordningen, som fjerner noe av risikoen forbundet med en variabel lønnskontrakt. Incentivstyrken er høy ettersom det er en høy inkrementell økning i profitt, lav marginalkostnad ved ledig tid og relativt lite støy i målingen.

6.2 Motivasjon

6.2.1 Indre motivasjon

Basert på resultatene i kapittel 5 ser vi at frisørene oppgir å være svært indre motiverte. Påstandene som måler indre motivasjon viste et samlet gjennomsnitt på 5,7 av 7. Generelt er svarene på påstandene vridd mot øvre del av skalaen. Dette indikerer at frisørene er interessert i arbeidet, og at aktiviteten i seg selv er tilfredsstillende. Videre vil vi diskutere hvorfor resultatene indikerer at indre motivasjonen for frisører er så høy, og gå nærmere inn på hvilken sammenheng det er mellom lønssystem og indre motivasjon.

Hvorfor er frisørene indre motiverte?

I kapittel 4 presenterte vi flere tidligere empiriske studier som har vist at indre motivasjon bedrer prestasjoner. I dette delkapittelet skal vi, basert på behovsteori og tidligere empirisk forskning, diskutere hvorfor frisører er indre motiverte, ved å presentere beskrivende jobbkarakteristika for frisøryrket. I behovsteori hevdes det at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad de menneskelige behovene tilfredsstilles. Tidligere empirisk forskning har vist at indre motivasjon øker med opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap, og at kildene til disse opplevelsene er arbeid som krever variasjoner i ferdigheter, og gir tilbakemelding på utført jobb (Kuvaas, 2008).

Arbeidet frisørene utfører foregår i sosiale omgivelser med tett kontakt med kunder og kollegaer. Vi kan betrakte det som et sosialt arbeid, og vi ser av Maslows behovspyramide at frisørene kan få tilfredsstilt de sosiale behovene. Etter endt behandling får frisørene en form for tilbakemelding, enten muntlig, eller så kan kroppsspråket til kunden avklare i hvilken grad de er fornøyd. Tilbakemeldingen foregår åpent, hvor kollegaene også er tilstede. Dette, og flere andre forhold, som fulle bestillingslister, kan gi status og anerkjennelse i frisøryrket. Med andre ord er det gode forutsetninger for at anerkjennelsesbehovet kan tilfredsstilles.

Arbeidet som utføres av frisørene er autonomt og i en viss grad kunstnerisk, og krever en individuell vurdering av frisøren. Kunden gir en beskrivelse av hvordan de ønsker at frisyren skal se ut, men til slutt er det frisøren som utfører behandlingen og dermed avgjør hvordan resultatet blir. Vi har også et inntrykk av at frisører ofte får frie tøyler til å utføre arbeidet slik de vil. Frisørbransjen er preget av et motebilde i konstant endring. Dette fører til at frisørene må oppdatere seg på trender, delta på kurs og utforske med stiler de tradisjonelt ikke har utført

tidligere. Nevnte forhold kan tyde på at arbeidet i seg selv er selvrealiserende. Basert på beskrivelsen av frisøryrket ser vi at alle vekstbehovene til Maslow kan tilfredsstilles i frisøryrket, og innen behovsteori indikerer disse en høy grad av indre motivasjon.

Innen Kognitiv evalueringsteori beskrives indre motivasjon som et resultat av et informasjonsbasert og et kontrollerende element, som påvirker de psykologiske behovene knyttet til henholdsvis kompetanse og autonomi. Informasjonselementet er sterkt knyttet til vekstbehovene som er nevnt i det foregående avsnittet, noe som forteller at frisørene har gode muligheter for personlig vekst, i tillegg til muligheten til å bruke og vise frem ferdighetene sine. På bakgrunn av motebildet som stadig utvikles, vil frisørene kunne føle at arbeidsoppgavene endres og utvikles, samtidig som at nye stiler og teknikker kan mestres.

Frisørene har et individuelt ansvar for arbeidet de utfører, noe som gir dem en viss grad av autonomi. Arbeidet er i stadig endring, og vil som oftest føre en form for tilbakemelding. Disse er forhold som, ifølge tidligere forskning, øker indre motivasjon. Dataet vårt indikerer at frisørene synes jobben sin er spennende, morsom, interessant og meningsfull - egenskaper som er sammenfallende med motivasjonsfaktorene Herzberg identifiserte i sin tofaktorteori. Vi ser derfor at frisørene har gode forutsetninger for indre motivasjon i arbeidet sitt.

Frisørene tjener i snitt under landsgjennomsnittet for arbeidstakere i Norge (SSB, 2019). Fenomenet er ikke nytt, og vi antar at de fleste frisørene er klar over dette før de gjør yrkesvalget sitt. Dette kan bidra til å rekruttere mennesker som generelt har større forutsetninger for å være indre motiverte for faget. De er oppriktig interessert i arbeidet og vektlegger derfor gleden av å utføre aktiviteten mer enn ytre insentiver.

Indre motivasjon og lønssystem

Ryan og Deci utviklet kognitiv evalueringsteori, som sier at ytre insentiver kan forringe indre motivasjon. Fenomenet har blitt bekreftet av Deci, Koestner og Ryan (1999) i en metastudie, hvor de fant at belønninger signifikant underminerte indre motivasjon. Tilsvarende forskning har også blitt gjort av Kuvaas mfl. (2017) og Rummel and Feinberg (1988), med liknende resultater. Dette dannet utgangspunktet for den første hypotesen, hvor vi på forhånd trodde at frisører med variabel lønn er mindre indre motivert enn de med kun fastlønn. Resultatene fra vårt studie indikerer det motsatte, frisører med prestasjonsbasert lønn har høyere indre motivasjon enn de med fastlønn. Denne sammenhengen er ikke statistisk signifikant og vi har

derfor ikke grunnlag for å si at lønssystem har en sammenheng med indre motivasjon. Resultatet sammenfaller med Frey og Jegen (2001), som har påpekt at indre motivasjon også kan styrkes av pengemessige belønninger. Villa og Vatile (2015) fant, likt som oss, ingen statistisk sammenheng mellom lønssystem og indre motivasjon i sitt tilsvarende studie.

Videre ønsket vi å undersøke om det var differanser i indre motivasjon blant de som mottar prestasjonsbasert lønn. I tråd med kognitiv evalueringsteori skal indre motivasjon avta i takt med en høyere insentiveffekt (Kuvaas mfl. (2016)). I hypotese nummer to undersøker vi om det er en sammenheng mellom insentivstyrken og graden av indre motivasjon. Resultatene fra hypotesetesten viste, i tråd med den første hypotesen, at de med høyest andel variabel lønn var også de som var høyest indre motivert. Denne sammenhengen er ikke statistisk signifikant, og vi har dermed ikke grunnlag for å si at insentiveffekten påvirker indre motivasjon.

Bragelien (2018) skriver at effekten av en bonusordning er avhengig av utformingen, som hvilken type måltall som brukes, om de er stegvise eller lineære, om bruken av gulv og tak, og om det benyttes tall- eller skjønnsmessige kriterier. Forskjeller i kriteriene vil påvirke hvor ofte, og hvor mye som utbetales i provisjon, og vi ønsket derfor å undersøke sammenhengen mellom muligheten for å oppnå bonus og indre motivasjon. Basert på dette undersøkte vi om frisørene som har mulighet til å motta provisjon, men opplever at de ikke får provisjon, er mer indre motivert enn dem som alltid mottar provisjon. Resultatet for hypotesetesten er motsatt av hva vi trodde på forhånd, og de som sjeldent mottar provisjon er mindre indre motivert enn dem som alltid mottar provisjon. Denne sammenhengen er statistisk signifikant på 90% konfidensnivå, men ikke med 95% konfidensnivå. Videre fant vi at alder har ingen sammenheng med indre motivasjon, men at kjedetilknytning har en antydning til sammenheng med indre motivasjon. De som arbeider i en kjede er mindre indre motivert enn de som ikke arbeider i en kjede. Denne sammenhengen er statistisk signifikant på 90% konfidensnivå, men ikke på 95% konfidensnivå.

Fra studiet vårt ser vi derfor at lønssystem ikke synes å ha noen sammenheng med indre motivasjon, og det er heller ingen statistisk signifikant sammenheng mellom indre motivasjon og hvor stor andel av lønnen som består av provisjon, eller hvor ofte de opplever å motta provisjon.

Hvorfor er det ingen signifikant sammenheng mellom lønssystem og indre motivasjon?

I kapittel 4 presenterte vi studier som har vist forskjellige resultater angående sammenhengen mellom indre motivasjon og prestasjonsbasert lønn. Undersøkelsene våre viser at lønssystemet ikke har en signifikant sammenheng med indre motivasjon. Dette sammenfaller i en viss grad med resultatene til Fang og Gerhart (2012) og Hendijani mfl. (2016), som under gitte forhold fant at indre motivasjon blir bedre med prestasjonsbasert lønn. Videre vil vi presentere flere mulige årsaker til hvorfor det ikke er en sammenheng mellom lønssystemet og indre motivasjon.

I to-faktor-teorien til Herzberg kategoriseres lønn som en hygienefaktor, altså noe som skaper mistriksel i den grad det ikke er tilstede, men ikke trivsel i den grad det er tilstede. Herzberg mener dermed at lønssystemet ikke bidrar til å øke motivasjonen, noe som kan være tilfellet i vår undersøkelse. Maslow presiserer i sin behovspyramide at sikkerhetsbehovet er et av de grunnleggende behovene som må dekkes før vekstbehovene kan tilfredsstilles. De fleste frisørene har et element av fastlønn i bunn, som de er sikret utbetalt uansett. Det kan derfor tenkes at frisørene opplever lønssystemet som sikkert og trygt, og at sikkerhetsbehovet i en viss grad er tilfredsstilt for både de med fastlønn og prestasjonsbasert lønn. Hvis sikkerhetsbehovet er dekket med begge lønssystemer har frisørene like forutsetninger for å prioritere tid og innsats for å tilfredsstille vekstbehovene, som videre vil påvirke indre motivasjon.

Indre motivasjon er, ifølge Kognitiv evalueringsteori, innsats som stammer fra en indre interesse og som er selvvalgt. Det kontrollerende elementet beskriver hvordan ytre motiverte handlinger har sitt opphav i motivasjon en ikke direkte kontrollerer selv, noe som kan virke begrensende på behovet for autonomi, og dermed føre til redusert indre motivasjon. De fleste av frisørene oppgir at provisjonsberegningen deres er basert på behandling av kunder og salg av produkter. Det vil si at provisjonen er basert på dagligdagse arbeidsoppgaver som det vil være naturlig å anta at frisørene utfører uavhengig av hvilket lønssystem de har. Frisørene oppgir også at arbeidsoppgavene er en drivkraft i seg selv til å utføre jobben sin. Det kan derfor tenkes at frisørenes indre motivasjon ikke blir like påvirket av lønssystemet, fordi fokuset på arbeidsoppgavene er uavhengig av lønssystem, og de synes disse oppgavene er interessante, meningsfulle og spennende. Likevel har tidligere forskning av Deci mfl. (1999) og Deci (1971), i andre sammenhenger, vist at å belønne en oppgave eller en aktivitet som er interessant i seg selv kan redusere lysten til å utføre oppgaven. Denne effekten ser ikke ut til å være fremtredende for frisørene i vår undersøkelse, noe som kan tyde på at måltallene ikke

føles kontrollerende for atferden deres. Frisørene svarte samlet at fokuset på provisjon ikke går utover gleden på jobb, og de ignorerer heller ikke de oppgavene som ikke inngår i provisjonsberegningen.

Samtidig ser vi at vi burde ha stilt et spørsmål som måler hvor fornøyde frisørene er med lønnsordningen sin. Hvis det viser seg at frisørene er fornøyd med lønnsordningen og måten provisjonsberegninger blir gjort på, kan det tenkes at dette ikke forringer den indre motivasjonen. Likevel viser resultatene fra analysen at frisørene samlet sett har svart like over nøytralt på “oppgavene provisjonen min baserer seg på gir mening”. Dette kan skyldes at påstanden skiller seg ut fra tidligere påstander, og kan ha vært uklar for respondentene. Videre kunne vi ha spurt frisørene om lønnsnivå i absolutte tall for å undersøke om det er noen vesentlig forskjell i lønnsutbetalingen mellom de som har fast- og variabel lønn. Dette ville gjort det mulig å beskrive forholdet mellom størrelsen på lønnsutbetalingen og indre motivasjon.

6.2.2 Ytre motivasjon

Gjennomsnittene på påstandene om ytre motivasjon er gjennomgående mye lavere enn for påstandene om indre motivasjon, med et samlet snitt på 4,3 av 7. Svarene fra respondentene er generelt samlet rundt ytterpunktene og nøytral, som viser at det er ulike meninger til hvorvidt eksterne insentiver påvirker hvor godt de utfører jobben sin. Likevel mener de fleste av ros og anerkjennelse motiverer til å utføre en bedre jobb. Som nevnt i kapittel 4 fant Deci og Ryan at tross sin ytre natur, kan ros og anerkjennelse positivt korrelere med indre motivasjon, og dette er dermed en egenskap som skiller seg fra de andre belønningsformene. Vi valgte å fjerne ros og anerkjennelse fra skalaen som måler ytre motivasjon, ettersom vi har fokus på lønnssystem i dette studiet.

Tallene indikerer at frisørene har ulike holdninger til pengemessige ytre insentiver, men samlet ser de ikke ut til å være ytre motivert i særlig stor grad. Det ser ut til at frisørene utfører arbeidsoppgavene på grunn av at de er indre motiverte, og ikke for å motta en ytre belønning. Videre vil vi diskutere sammenhengen mellom lønnssystem og ytre motivasjon, hvorfor ytre motivasjon er så lav og hvorfor lønnssystemet har ingen signifikant sammenheng med ytre motivasjon.

Resultat fra hypotesene

Basert på forsterkningsteori og forventningsteori er det naturlig å tenke at de som mottar prestasjonsbasert lønn er mer ytre motivert enn de som har fastlønn. På bakgrunn av dette utviklet vi hypotese 1B, hvor vi på forhånd trodde at de som har prestasjonsbasert lønn er mer ytre motivert enn de med fastlønn. Resultatene fra hypotesen viste at det ikke er en signifikant sammenheng mellom lønssystem og ytre motivasjon. Heller ikke i hypotese 2B fant vi en statistisk signifikant sammenheng, da vi undersøkte forholdet mellom andel prestasjonsbasert lønn og ytre motivasjon. I hypotese 4A fant vi en statistisk signifikant sammenheng mellom hvor ofte frisørene opplever å motta provisjon og ytre motivasjon. Denne sammenhengen er motsatt av hva vi forventet, da de som alltid mottar provisjon er mindre ytre motivert enn de som sjeldent mottar provisjon. Dette sammenfaller med Bragelien (2018), som sier at effekten av bonusordningen avhenger av utformingen og konteksten. Hvis bonusordningen er utformet slik at den er uoppnåelig for vedkommende, antas den å ha mindre effekt. Vi finner også en statistisk signifikant sammenheng mellom kjedetilknøyning og ytre motivasjon. De som arbeider i en kjede er mer ytre motivert enn de som ikke er tilknyttet en kjede. Samtidig viser resultatene fra studiet at alder har ingen signifikant sammenheng på ytre motivasjon.

Hvorfor er ytre motivasjon så lav?

I dette avsnittet skal vi gå nærmere inn på hvorfor vi mener at frisørene gjennomgående synes å være mindre ytre motiverte enn indre motiverte. Oppgaven har i stor grad vært basert på skillet av motivasjon i indre- og ytre motivasjon. Disse må ses på i et samspill, og diskusjonen av ytre motivasjon vil ha mange likhetstrekk med diskusjonen av indre motivasjon.

Tidligere forskning har vist at det er en negativ sammenheng mellom ytre og indre motivasjon. Kuvaas mfl. (2017) fant i en studie at desto mer indre motiverte respondentene var, desto lavere var deres ytre motivasjon. Tilsvarende fant vi en korrelasjon på -0.198 mellom indre- og ytre motivasjon. Denne sammenhengen gjør det naturlig å forvente at høy indre motivasjon vil henge sammen med lavere ytre motivasjon. Frisørene i undersøkelsen vår gav uttrykk for en høy grad av indre motivasjon, og det relativt lavere nivået av ytre motivasjon vil dermed være forventet. Dette følger av at frisørene utfører aktiviteten med bakgrunn i at de synes oppgavene er morsomme, interessante og meningsfulle, og ikke i samme grad på grunn av eksterne insentiver.

Karrierevalget har sannsynligvis ikke blitt gjort med hensyn på en forventning om en høy fremtidig inntekt. Selv om det er gode muligheter for å starte egen salong og det finnes muligheter for å oppnå høy lønn, viser datamaterialet fra SSB at gjennomsnittslønnen til frisører har vært under gjennomsnittet i flere år (SSB, 2019). Det er derfor rimelig å anta at det foregår en naturlig selektering, hvor personer som har større forutsetninger for å motiveres av indre tilfredshet enn ytre insentiver velger å bli frisører. Vi ser også at enkelte av respondentene har kommentert at de kommer til å slutte å arbeide som frisør, som følge av for lav inntekt, på tross av tilfredsheten med jobben sin. En respondent kommenterte: “Altfor dårlig lønn generelt. Men det er jo verdens beste yrke!”.

Hvorfor er det ingen signifikant sammenheng mellom lønssystem og ytre motivasjon?

Vi finner vi at lønssystemet - i motsetning av hva vi trodde på forhånd - har ingen sammenheng med frisørenes ytre motivasjon. Vi tror dette henger sammen med tidligere argumentasjon, og at frisørene drives i større grad av indre tilfredshet enn eksterne insentiver.

Under forventningsteori i kapittel 2.3.4 skrev vi om hvordan forventningene om et resultat eller en belønning kan skape et driv mot å oppnå disse. Basert på det multiplikative forholdet mellom de tre faktorene subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger, vil en person oppleve et driv mot å yte den innsatsen som behøves. Dataet vårt indikerte relativt lavere nivåer av ytre motivasjon, og en mulig forklaring kan være i tilfellet bonusutbetalingen er for lav. Vi fant et snitt på 27,7%, noe som vil kunne utgjøre en stor forskjell på lønnen til frisørene, og som burde gi en positiv valensvurdering.

Dersom frisørene oppfatter at innsatsen som kreves for å oppnå resultater eller å øke provisjonen er for høy, slik vi skrev om subjektive vurderinger og instrumentelle overveielser, vil ikke frisørene motiveres av belønningen i samme grad. Dette kan for eksempel være å øke antall behandlinger i en salong med liten kundetilgang, der økt innsats ikke nødvendigvis fører til forbedrede resultater. Vi fant i undersøkelsen at frisørene i ulik grad følte at de kunne påvirke størrelsen på egen provisjonsutbetaling, og gjennomsnittet for samtlige respondenter var nøytralt. Dette kan brukes som et argument for den relativt sett lavere sammenhengen mellom belønningene og ytre motivasjonen. Videre kan også størrelsen på gulvterskelen for provisjonsordningen vurderes, som vi diskuterte tidligere i kapitlet. Dersom gulvet er for

høyt vil sammenhengen mellom økt innsats og provisjon svekkes, og lede til lavere motivasjon, noe undersøkelsen vår kan tyde på for enkelte.

Valget av måltall kan påvirke sammenhengen mellom lønssystemet og ytre motivasjon. Vi ser at prestasjonsevalueringen nærmest utelukkende er basert på salg av produkter og behandling. Det kan tenkes at arbeidsgiveren med dette sender ut for enkle og tydelige signaler om frisørenes ønskede atferd. For at en frisørsalong skal gå rundt er det likevel mange deloppgaver som må utføres, og hvis hensikten med insentivordningen er å belønne gode medarbeidere, må prestasjonsevalueringen inkludere flere måltall. Problemet kan være at alle oppgavene som inngår i den langsiktige verdiskapningen er for komplekse å måle. Når frisørene kun måles på behandlinger og salg av produkter, kan en anta at oppmerksomheten ligger utelukkende på dette, sammenlignet med andre viktige oppgaver som ikke måles, som renhold og rydding. Vi fikk likevel inntrykk av at frisørene opptrer rasjonelt, og at de ser hvilke oppgaver som må utføres i den daglige driften. Dette kan føre til at frisørene opplever sammensettingen av mål som ufullstendig eller upresis, noe som kan dempe den styrende effekten av provisjonsordningen, og som viser seg i lavere i ytre motivasjon. Hvis frisørene hadde handlet etter egosentriske vurderinger ville de kun ha fokusert på antall utførte behandlinger og solgte produkter. Dette ser ikke ut til å være tilfellet, og et eksempel på dette er kvaliteten som frisørene ser ut til å ilegge en gjennomsnittlig behandling da, av økonomiske hensyn, det kunne ha lønnet seg å utføre klippen så effektivt som mulig.

Vi fant en sammenheng mellom hvor ofte frisørene mottar provisjon og ytre motivasjon, der de som sjeldent mottar provisjon er mer ytre motivert enn de som alltid mottar provisjon. Det kan være flere årsaker til denne sammenhengen. De som sjeldent mottar provisjon kan være mer bevisst på provisjonsberegningen, da det kan tenkes at de arbeider målrettet for å oppnå provisjon, som kan utgjøre en betydelig del av lønnen. Samtidig kan de som alltid mottar provisjon være mer komfortabel med lønssystemet, og tar provisjonen for gitt. Vi ser også at det er en statistisk signifikant sammenheng mellom erfaring i frisørbransjen og hvor ofte de mottar provisjon, der de som har mer erfaring oftere mottar provisjon. Dette kan føre til at de er mindre ytre motivert, som følge av at de har arbeidet lenger i faget, har en mer stabil kundemasse, og at provisjonen derfor blir så konstant at den nærmest kan betraktes som fastlønn.

Sosial motivasjonsteori kan også forklare den svake sammenhengen mellom lønssystemet og motivasjonen. Likeverdsteorien forklarer hvordan rettfærdighet og likeverd sammenlignet med

andre, i tilsvarende situasjoner, kan brukes som en forklarende faktor innen motivasjon. Vi har diskutert tidligere om hvordan frisørenes gjennomsnittslønn er forholdsvis lav, noe vi også fikk inntrykk av at frisørene føler på. Under det åpne spørsmålet sammenligner flere sin egen situasjon med yrker som har et tilsvarende utdanningsløp, men som tilsynelatende nyter en høyere snittlønn. En respondent bemerket dette slik: “(Jeg) Kan ikke skjønne hvorfor grunnlønn til frisør skal være så markant lavere enn andre yrker med samme utdanningsnivå”. En annen respondent skriver tilsvarende: “Har like høy utdanning som en elektriker, men tjener halvparten”. Datasettet gir altså indikasjoner på at kompensasjonen i frisøryrket føles urettferdig, noe som vil skape såkalte likeverdsspenninger, som igjen vil kunne dempe motivasjonen.

Til slutt kan ytre motivasjon diskuteres i lys av Organismisk integrasjonsteori (OIT). Svarene fra respondentene indikerer en utbredt bruk av variabel lønn, men relativt lave nivåer av ytre motivasjon. OIT beskriver ytre motivasjon som et kontinuum mellom ytterpunktene amotivasjon og indre motivasjon, avhengig av i hvilken grad en ytre motivert oppgave internaliseres og gjøres autonom. Vi har tidligere beskrevet at lønssystemet er avhengig av måltall basert på behandlinger og salg av produkter. Dette er oppgaver vi oppfatter at frisørene er forholdsvis motivert for å utføre uavhengig av belønningen. Dette vil i utgangspunktet indikere at det prestasjonsmålte arbeidet innebærer en viss grad av internaliserte oppgaver. Det åpne spørsmålet gir også inntrykk av at flere ser nytten bak bruken av insentivsystemene, selv om det her er delte meninger. Samlet sett sammenfaller dette med stadiet kalt *Identifisert regulering*. Dette kjennetegnes av en moderat autonom motivasjon, og innebærer rom for selvbestemmelse og en gjensidig forståelse av viktigheten bak provisjonsreguleringen. Frisørene vil, til en viss grad, utføre oppgavene uavhengig av belønningen, noe som vil si at provisjonsordningen kan føles mindre regulerende.

6.3 Diskusjon av validitet og reliabilitet

I dette kapitlet skal vi redegjøre for og diskutere hvilke feilkilder som kan ha påvirket undersøkelsen vår.

Valg av metode

Det finnes både fordeler og ulemper med innsamlingsmetoden vi valgte. Ved å samle inn datamaterialet fra en frivillig interessentgruppe kan det tenkes at vi oppsøkt de respondentene

som er mest engasjert i arbeidet sitt, da de selv aktivt må søke opp gruppen og melde seg inn av fri vilje. Gruppen brukes til daglig kommunikasjon mellom frisørene, og det deles hyppig bilder av utført arbeid. Dette kan potensielt ha ført til at respondentene i utvalget er mer indre motivert, og at funnene i mindre grad representerer resten av populasjonen.

Videre kan vi ikke forklare respondentene hva som menes med spørsmålet som er stilt hvis det oppstår uklarheter. Dette kan føre til at enkelte av respondentene kan ha misforstått begreper, noe som dermed vil kunne påvirke resultatene våre. Samtidig ser vi at ved å benytte internett har vi fått en svært lav svarprosent. Dette er en direkte konsekvens av innsamlingsmetoden, og truer muligheten til å generalisere funnene.

Uvalg

I flere tilfeller grupperer vi respondentene i flere underkategorier. Dette har ført til at vi har fått få respondenter i noen kategorier, som fastlønn med 32 respondenter. Dette kan ha ført til at dataet vårt er påvirket av individuelle holdninger. Likevel ville det ha vært vanskelig å innhente flere respondenter i kategoriene, som følge av en lav andel fastlønn blant frisører og studiets tidshorisont. Videre viste resultatene en lavere gjennomsnittsalder, noe som kan ha vært preget av valget av innsamlingsmetode, da vi ikke kan påstå at det er en jevn aldersfordeling av respondenter som benytter Facebook.

Operasjonalisering

Slik vi har nevnt tidligere har vi valgt å operasjonalisere indre- og ytre motivasjon ved å be respondentene ta stilling til seks påstander om indre motivasjon, og syv påstander om ytre motivasjon. Basert på faktoranalysen endte vi opp med å bruke alle seks påstandene for å måle indre motivasjon, og kun tre av påstandene for å måle ytre motivasjon. Faktoranalysen for indre motivasjon viste at vi hadde en akseptabel, men noe svak modell. Dette kan skyldes valget av begreper som kan åpne for individuell tolkning, noe vi har diskutert tidligere. Påstandene som måler indre motivasjon er hentet en undersøkelse som ble utført av Kuvaas og Dysvik i 2009, som vi har oversatt fra engelsk for bruk i denne undersøkelsen. Derfor vil det alltid være en risiko for at vi ikke måler det vi faktisk har tenkt å måle, ettersom skalaen er utviklet for et annet formål og på et annet språk. Dette vil påvirke graden av innholds- og begrepsvaliditet.

Skalaen for ytre motivasjon viste svakere resultater i faktoranalysen, noe som førte til at vi kun benyttet påstandene [Y1, Y3, Y4]. Modellen gav brukbare resultater, men i den forbindelse vil det alltid være noen tvil om vi faktisk måler det vi er ute etter. Det er av vår oppfattelse at påstandene som er brukt er egnet til å måle indre- og ytre motivasjon, men fokuset på ytre motivasjon går på eksterne monetære insentiver. Dette kan ha svekket innholdsvaliditeten, hvor det er en risiko for at vi ikke måler hele begrepet ytre motivasjon.

Reliabilitet

Vi testet reliabiliteten for skalaen vi brukte for måling av indre- og ytre motivasjon ved å beregne Cronbach's alfa. For indre motivasjon fant vi at påstandene var tilstrekkelig internt konsistente, men for ytre motivasjon fikk vi en noe lav Cronbach's alfa, som betyr at påstandene kunne ha svart mer pålitelige. For påstandene som måler ytre motivasjon har ikke respondentene svart like konsistent på påstandene, som i utgangspunktet skal måle det samme. Derfor kan det stilles spørsmål til om vi faktisk måler ytre motivasjon ved å bruke skalaen vi har benyttet.

Det vil alltid være en viss risiko for at respondentene ikke svarer oppriktig på spørsmålene. Ved å bruke et selvseleksjonsutvalg kan respondentene velge å svare på spørreskjemaet når det selv passer seg. Dette kan bidra til å samle inn mer pålitelige data, i motsetning til hvis vi hadde samlet inn spørreskjemaene i frisørsalongene. Da kunne svarene ha blitt påvirket av hva frisørene *tror* er riktig svar. Samtidig vet vi at lønn kan være et sensitivt tema for respondentene. Det kom tydelig frem av den innledende teksten at alle svarene var anonyme og konfidensielle. Følelsen av anonymitet kan også forsterkes ved at vi selv aldri møter respondentene. Ved å redusere vårt nærvær tror vi at respondentene kan ha svart mer oppriktig. Likevel valgte vi å unngå de mest sensitive spørsmålene.

Vi valgte å formulere spørsmålene på en lettest måte, eventuelt med beskrivelser der vi anså at begreper kunne misforstås. Intensjonen med dette var å ta hensyn til undersøkelsens indre reliabilitet, ved å legge til rette for at respondentene ville svart det samme dersom de gjennomførte spørreundersøkelsen på nytt, eller eventuelt dersom vi testet undersøkelsen på en tilsvarende gruppe. Likevel ser vi fra resultatene at enkelte spørsmål har generert sære verdier som sannsynligvis stammer fra manglende informasjon om egen situasjon, eller misforståelser av spørsmålene. Et eksempel på dette kan være respondentene som svarte at de

kun mottok provisjonslønn, samtidig som at provisjonslønnen deres bestod av 31-60% av den totale lønnen. Et tiltak for å teste dette ville vært å utføre en test-retest, der vi ville utført undersøkelsen to ganger med det samme utvalget. På grunn av oppgavens tidshorisont var dette ikke gjennomførbart.

Som følge av undersøkelsens feilkilder og dets påvirkning på resultatet må vi vise forsiktighet ved å generalisere funnene. Vi mener derfor at vi neppe kan generalisere funnene til resten av populasjonen, og resultatene fra dette studiet kun er gyldige for vårt utvalg.

7. Konklusjon

I denne oppgaven ønsket vi å utforske hvordan provisjonsordninger brukes i frisørbransjen, og hvordan provisjonsordningene sammenhenger med motivasjonen til frisørene. Ved bruk av et sammensatt teoretisk grunnlag utledet vi en spørreundersøkelse som ble sendt til medlemmene i gruppen «Kun for» frisører i Norge». Basert på svarene til 236 respondenter har vi analysert og diskutert temaet, og vil videre konkludere oppgaven basert på problemstillingen:

Hvordan brukes prestasjonsbasert lønn som styringsverktøy i frisørbransjen, og er det en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og frisørenes motivasjon?

På bakgrunn av valget av metode kan resultatene neppe generaliseres utenfor utvalget til dette studiet.

Variabel lønn benyttes i stor grad i frisørbransjen, og flertallet av frisørene har arbeidskontrakter med en kombinasjon av fast- og variabel lønn. Gjennomsnittet for utvalget til undersøkelsen har en andel variabel lønn på 27,7%, noe som kan tyde på at frisørene har gode muligheter til å påvirke størrelsen på egen lønn. Frisørene måles hovedsakelig på behandlinger og salg av produkter, og må oppnå et minimumsbeløp i form av et gulv, før de begynner å tjene provisjon.

Vi diskuterte bruken av variabel lønn både fra arbeidsgiver og de ansattes ståpunkt. Arbeidsgiverne får muligheten til å påvirke innsatsen til, og styre de ansattes oppmerksomhet, tiltrekke seg kompetente arbeidstakere og forbli konkurransedyktige i perioder med lavere inntekter. De to måltallene er basert på salongenes verdiskaping, og lønssystemet forteller med andre ord hvor arbeidsgiver ønsker at de ansatte skal legge innsatsen sin. Vi diskuterte hvordan bruken av måltall kan skape et fokus på kortsiktig verdiskaping, ettersom måltallene ikke direkte vurderer forhold som er viktige for den langsiktige verdiskapingen, som kvalitet og omdømme. Likevel diskuterte vi at frisørene kan se sammenhengen mellom å levere kvalitet og fulle bestillingslister, og at kvalitet og omdømme dermed måles indirekte. Videre så vi at individuelle ordninger er mest utbredt, noe som tyder på et mindre fokus på belønning av samarbeid. Blant respondentene varierer meningene om bruken av provisjon. Enkelte er fornøyd med ordningen med variabel lønn og peker på økt innsats og bedre resultater. På den andre siden hevder andre at ordningen kan ødelegge samarbeidet, og fortrenge viktige oppgaver som skal til for å holde salongen i drift, som renhold og rydding.

Vi ønsket også å undersøke om det var en sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Basert på selvbestemmelsesteori valgte vi å skille mellom indre- og ytre motivasjon. Selv om variabel lønn er svært utbredt viser resultatene av undersøkelsen at respondentene gjennomgående i større grad er indre motivert enn ytre motivert.

Vi diskuterte ved hjelp av beskrivende jobbkarakteristika hvorfor frisørene virker å være så indre motiverte. Frisøryrket kjennetegnes ved at det er sosialt, selvrealiserende, autonomt og gir mulighet for å få tilbakemelding. Dette er forhold som ifølge motivasjonsteori, legger til rette for en høy grad av indre motivasjon. Frisørene har ulike holdninger til hvorvidt de blir påvirket av eksterne insentiver, og resultatene viste samlet lavere ytre motivasjon, noe som er i tråd med at vi fant en negativ sammenheng mellom indre- og ytre motivasjon.

I motsetning til hva CET predikerer, fant vi ingen signifikant sammenheng mellom prestasjonsbasert lønn og motivasjon. Det ser derfor ut til at prestasjonsbasert lønn ikke underminerer indre motivasjon i vårt studie. Dette kan skyldes at utformingen av prestasjonsevalueringen ikke oppfattes som kontrollerende, ettersom frisørene virker å være indre motiverte for å utføre arbeidsoppgavene som måles. Basert på OIT mener vi derfor at frisørene er ytre motivert i stadiet *Identifisert regulering*, som angir et moderat nivå av autonom motivasjon. Dette betyr at atferden som ønskes av arbeidsgiver, gjennom bruken av prestasjonsbasert lønn, i stor grad er i tråd med hva frisørene ønsker selv. Videre så vi at kravet fra forventningsteori om en tydelig kobling mellom innsats og insentiv kan være noe svak, ettersom frisørene i mindre grad kan påvirke kundetilgangen på kort sikt, og da flere opplever at insentivgulvet er for høyt.

7.1 Forslag til videre forskning

Underveis i oppgaven har vi nevnt et par momenter vi identifiserte som potensielle mangler ved studiet vårt, i tillegg til områder vi retrospektivt ville ønsket å ilegge et større fokus. Et av disse er skillet mellom ansatte i kjeder og frittstående salonger. Angående lønnsystemet så vi flere kommentarer fra kjedeansatte om et *for* høyt gulv og vi utførte derfor en hypotesetest, som viste at kjedeansatte sjeldnere mottar provisjon enn ansatte i frittstående salonger. Samtidig fant vi også en signifikant sammenheng mellom kjedetilknytning, og indre- og ytre motivasjon. Respondentene som er kjedeansatte er mer ytre motivert, og mindre indre

motivert, enn de som arbeider i en frittstående salong. Vi antar det kan foreligge flere forskjeller mellom de to eierformene og at dette burde undersøkes dypere.

Videre anser vi det interessant å måle prestasjonene til frisørene sett opp mot lønnsform, i tillegg til å måle presist størrelsen på den variable lønnen til respondentene. Samtidig fant vi en signifikant sammenheng mellom hvor ofte respondentene mottar provisjon og ytre motivasjon. Det ville vært interessant å foreta et studie hvor en undersøkte nærmere om det er tilfellet i andre situasjoner, og potensielt hvorfor det er slik.

Vi tror også at det kan være interessant å foreta et lengre studie i samarbeid med en kjede eller fagorganisasjon, hvor frisører som har prestasjonsbasert lønn får innført fastlønn, for så å undersøke om dette påvirker motivasjonen til respondentene.

Kilder

Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational*, vol. 10. Greenwich, CT: JAI Press.

Andresen, M.E. og Idsø, J. (2016) *Prinsipal-agent-teori* [Internett] Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/prinsipal-agent-teori> [Lest 04.02.2019]

Bartlett, J. (2014) *Is the Mann Whitney Test a good non parametric alternative to the t-test?* [Internett] Tilgjengelig fra:

<https://thestatsgeek.com/2014/04/12/is-the-wilcoxon-mann-whitney-test-a-good-non-parametric-alternative-to-the-t-test/> [Lest 04.03.2019]

Bartlett, J. (2013) *The t-test and robustness to non-normality* [Internett]

Tilgjengelig fra:

<https://thestatsgeek.com/2013/09/28/the-t-test-and-robustness-to-non-normality/>

[Lest 06.04.2019]

Beer, M. og M.D. Cannon (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43:3-48.

Bragelien, I. (2018) *Bonus og belønning virker* [Internett] Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/innlegg/ledelse/bonus/bonusordning/bonus-og-belønning-virker/2-1-327962> [Lest 09.03.2019]

Busch, T. og Vanebo, J.O. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon* 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Cameron, J. og Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: a meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64, 363–423.

Cerasoli, C., Nicklin, J. og Ford M. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.

Clausen, S. (2009) *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere* 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Cutters. (2016) *Frisørkjeden Cutters tar over tronen i Bergen*. [Internett] Cutters.

Tilgjengelig fra: <https://www.cutters.no/nyheter/frisorkjeden-cutters-tar-tronen-bergen/> [Lest 10.02.19]

Cutters. (2019) *Om oss*. [Internett] Cutters.

Tilgjengelig fra: <https://www.cutters.no/om-oss/> [Lest 10.02.19]

Condly, S.J., Clark, R.E. og Stolovitch, H.D. (2003). The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3), 46–63.

Dawson, J. (2017) *Analysing quantitative survey data for business and management students* 1. utg. London: Sage

Deci, E.L. og Koestner, R. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.

Deci, E.L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2009) *Forskningsetikk*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/naturvitenskap-og-teknologi/Forskningsetikk/> [Lest 15.03.19]

Deci, E. L. og Ryan, R. M. (2002) *Handbook of Self-Determination Theory*. 1. utg. Rochester, New York: The University of Rochester Press.

Dillman, D. A., Smyth, J. D. og Christian, L. M. (2014) *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys* 4. utg. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Eisenberger, R. og Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51, 1153-1166.

Eisenhardt, K.M. (1988) Agency Theory: An assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, 57-74.

Ellingsen, T. og Johannesson, M. (2008). Pride and prejudice: The human side of incentive theory. *American Economic Review*, 98(3), 990–1008

Fang, M. og Gerhart, B. (2012). Does pay for performance diminish intrinsic interest? *International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1176–1196.

FAFO (2013) *Frisørundersøkelsen 2013*, Oslo: FAFO.

Frey, B.S. og Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589–611.

Garbers, Y. og Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 102–137.

-
- Gardner, D.G., Van Dyne, L. og Pierce, J.L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307–322.
- Gerhart, B. (2017). Incentives and pay for performance in the workplace. I A.J. Elliot (red.), *Advances in Motivation Science* (Vol. 4, s. 91–140). San Diego, CA: Elsevier.
- Gneezy, U. og Rusticini, A. (2000). Pay enough or don't pay at all. *Quarterly Journal of Economics*, 115, 791–810.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. og Silkoset, R. (2016) *Metode og dataanalyse*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Haraldseid, O. (2018) *Bonus er bra - om den treffer blink* [Internett] Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/innlegg/bonus/bonusordning/ledelse/bonus-er-bra-om-den-treffer-blink/2-1-354918> [Lest 09.03.2018]
- Hendrikse, G. (2003) *Economics and management of organizations: co-ordination, motivation and strategy* 1. utg. London: McGraw-Hill
- Hendijani, R., Bischak, D.P., Arvai, J. og Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *Human Performance*, 29(4), 251–274.
- Hoff, K.G. (2016) *Strategisk økonomistyring* 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Jenkins, G.D., Gupta, N., Mitra, A. og Shaw, J.D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787.
- Jensen, M.C. og Meckling, W.H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics (JFE)*, Vol. 3, No.4, s. 305-260
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2016) *Introduksjons til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS
- Kaplan, R.S. og Atkinson, A.A. (2014) *Advanced Management Accounting* 3. utg. Harlow: Pearson
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Kohn, A. (1993). Why incentive plans cannot work. *Harvard Business Review*, 71(5), 54–63.

Kuvaas, B. (2017) *Gir bonuser raise eller rigide relasjoner?* [Internett] Dagens Næringsliv. Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/ledelse/arbeidsliv/bonusordning/forskning/gir-bonuser-raise-eller-rigide-relasjoner/2-1-133753> [Lest 21.03.19]

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A., Nerstad, G.L. og Weibel, A. (2017): Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, s. 244-258.

Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A. og Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort *Motivation and Emotion*, 40(5), 667–680.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2009) Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance *Human Resource Management Journal*, Vol 19, no 3, 2009, 217–236

Kuvaas, B. (2008) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, B. (2006) Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 3,365–385.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2011) Permanent employee investment and social exchange and psychological cooperative climate among temporary employees *Economic and Industrial Democracy*, published online 30 July 2010

Kvaløy, O. (2018) *Også penger motiverer* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.dn.no/fredags-kronikken/okonomi/ledelse/bard-kuvaas/ogsa-penger-motiverer/2-1-357046>[Lest 25.03.19]

Kvaløy, O. (2015) *Incentiver i offentlig sektor*. [Internett] Tilgjengelig fra: https://produktivitetskommissjonen.no/files/2015/11/notat_ola_kvaloey.pdf [Lest 18.03.19]

Kvaløy, O., Nieken, P. og Schottner, A. (2015). Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*, 76, 188–199.

LaMorte, W. (2017) *Mann Whitney U Test (Wilcoxon Rank Sum Test)* [Internett] Tilgjengelig fra: http://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/mph-modules/bs/bs704_nonparametric/BS704_Nonparametric4.html [Lest 04.03.2019]

Lazear, E.P. og Gibbs, M. (2014) *Personnel economics in practice* 3. utg. Hoboken: Wiley

-
- Leon, A.C. (1998) *Comprehensive Clinical Psychology*, Volume 3, 1998, Pages 243-285
Tilgjengelig fra: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B0080427073002649?via%3Dihub>
- Loe, H.R. og Lindahl, A. (2016) *Bruk av bonus i Norge* [Masteroppgave] Bergen: Norges Handelshøyskole
- Milgrom, P. og Roberts, J. (1992) *Economics, organization and management 1. utg.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mitchell, V. (1996) Assessing the reliability and validity of questionnaires. *Journal of Applied Management Studies*, 5(2)
- Nikita Hair (2019) *Om Nikita Hair* [Internett] Nikita. Tilgjengelig fra: <https://nikita.no/om-nikita/> [Lest 15.02.18]
- NSD (2019a) *Om oss* [Internett] NSD. Tilgjengelig fra: https://nsd.no/personvernombud/om_oss.html [Lest 07.03.19]
- NSD (2019b) *Hvilke personopplysninger skal du behandle?* [Internett] NSD. Tilgjengelig fra: <https://meldeskjema.nsd.no/test/> [Lest 07.03.19]
- Olafsen, A. (2018) *Selvbestemmelsesteorien: et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet* [Internett] Magma. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet> [Lest 29.02.19]
- Rummel, A. og Feinberg, R. (1988). Cognitive evaluation theory: A meta-analytic review of the literature. *Social Behavior and Personality*, 16, 147-164
- Sander, K. (2019) *Maslows behovspyramide* [Internett] eStudie. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/maslows-behovhierarki/> [Lest 28.02.19]
- Sander, K. (2017a) *Ikke-sannsynlighetsutvalg* [Internett] eStudie. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/ikke-sannsynlighetsutvalg/> [Lest 12.03.19]
- Sander, K. (2017b) *Reliabilitet* [Internett] eStudie. Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/reliabilitet/> [Lest 12.03.19]
- Sander, K. (2017c) *Induktiv og deduktiv studier* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/induktiv-deduktiv/> [Lest 10.03.2019]
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A. (2016) *Research methods for Business students 7. utg.* Harlow: Pearson
- Selnes, F. (1999) *Markedsundersøkelser 4. utg.* Oslo: Tano Aschehoug

SSB (2019) *11418: Månedslønn, etter statistikk mål, yrke, kjønn, statistikkvariabel og år* [Internett] SSB. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/statbank/table/11418/tableViewLayout1/> [Lest 04.04.19]

SSB (2018) *Økt vekst for frisering og skjønnhetspleie* [Internett] SSB. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/varehandel-og-tjenesteyting/artikler-og-publikasjoner/okt-vekst-for-frisering-og-skjønnhetspleie> [Lest 13.02.19]

Stajkovic, A.D. og Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual backgrounds, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56, 155–194.

Sutton, A.W., Baldwin, S.P., Wood, L. og Hoffman, B.J. (2013). A meta-analysis of the relationship between rater liking and performance ratings. *Human Performance*, 26(5), 409–429.

Svartdal, F. (2013) *locus of control* [Internett] Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: https://snl.no/locus_of_control [Lest 21.03.19]

Taylor, S. (2001) *Business statistics* 1. utg. Basingstoke: Palgrave

Villa, S. T. og Vatlé, M. (2015) *Hvilken effekt har provisjonslønn på motivasjonen til de ansatte i frisørbransjen?* [Masteroppgave] Bergen: Norges Handelshøyskole

Wang, J.H.-Y. og J.T. Guthrie (2004). Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading achievement on text comprehension between U.S. and Chinese students reading *Research Quarterly*, 39:162-186.

Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412.

Wiersma, U. J. (1992). The effects of extrinsic rewards in intrinsic motivation: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 101-114.

Wilson, L.T. (2009). *Mann-Whitney U-Test*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://explorable.com/mann-whitney-u-test> [Lest 05.03.2019]

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreundersøkelsen

Med denne frivillige undersøkelsen ser vi på hvordan provisjonslønn benyttes i frisørbransjen. Temaet for oppgaven omhandler bonus og motivasjon, og her utforskes både arbeidstakers og -givers meninger. Dette kan være verdifull kunnskap for frisøryrket og i fremtidige lønnsforhandlinger.

Undersøkelsen inneholder spørsmål og påstander som burde ta under 5 minutter å fullføre. Svarene er konfidensielle og vi ber om oppriktige svar for å gi et best mulig resultat.

Generelt:

Undersøkelsen vil ikke lagre personlige data og vil ikke kunne tilbakeføres til deg basert på svarene dine. Den utføres som en del av en masteroppgave ved NHH.

Din identitet vil holdes skjult.

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

1) Hva er stillingstittelen din?

- Frisør
- Frisørlærling
- Daglig leder
- Eier av salong (ikke frisør)

2) Hvor gammel er du?

- 16-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60+

3) Hvor lenge har du jobbet i frisørbransjen?

- Mindre enn 2 år
- 2-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- Mer enn 15 år

4) Hvor lenge har du jobbet i nåværende salong?

- Mindre enn 2 år
- 2-5 år
- 6-10 år
- 11-15 år
- Mer enn 15 år

Vi definerer kjede som 2 salonger eller flere under samme eier/navn.

5) Er salongen din en del av en kjede?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

Prestasjonsbasert lønn innebærer alle former for lønn som varierer med prestasjonene dine på jobb.

6) Hvilket lønssystem har du i dag?

- Kun fastlønn
- Kun prestasjonsbasert lønn (definert over)
- Fastlønn og prestasjonsbasert lønn
- Vet ikke

7) Hvor stor del av lønnen din består av provisjon (cirka gjennomsnitt)?

- 0%
- 1-30%
- 31-60%
- 61-99%
- 100%
- Vet ikke

Med kollektive prestasjoner menes for eksempel team, grupper eller hele salongens prestasjoner.

8) Hva baseres provisjonen din på?

- Kun individuelle prestasjoner
- Kun kollektive (definisjon over) prestasjoner
- Begge deler
- Vet ikke

Et eksempel på budsjett vil for eksempel være "minimum omsetning på 500kr per time", eller "minst 10.000kr omsatt i måneden".

9) Må du klare et budsjett for å oppnå provisjon (les info over)?

- Ja
- Nei
- Vet ikke

10) Hva inngår i provisjonsberegningen din (flere alternativer kan velges)?

- Behandling (f.eks provisjon per klipp/farging)
- Salg av produkter
- Vurdering fra kunder
- Rebooking av kunder
- Vurdering fra medarbeidere/overordnede
- Salongens totale omsetning
- Annet
- Vet ikke

	1 (helt uenig)	2	3	4 (nøytral)	5	6	7 (helt enig)
Jeg synes det er gøy å utføre oppgavene som min provisjon er basert på, uansett om jeg får betalt eller ikke	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mine kollegaers prestasjoner påvirker motivasjonen min for å gjøre en god innsats på jobb	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg synes grunnlaget for provisjonsberegningen gir mening	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14) Vurder følgende på en skala fra 1 til 7, der 1 er helt uenig og 7 er helt enig.

	1 (helt uenig)	2	3	4 (nøytral)	5	6	7 (helt enig)
Fokuset på provisjon går ut over gleden jeg har ved jobben	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det er lett for meg å påvirke hvor mye provisjon jeg oppnår	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dersom jeg ikke mottar provisjon en måned, blir innsatsen min neste måned (1 mye dårligere, 4 upåvirket, 7 mye bedre):	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisjonen får meg til å fokusere ekstra mye på de arbeidsoppgavene som inngår i provisjonsberegningen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisjonen får meg til å ignorere de oppgavene som ikke inngår i provisjonsberegningen	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisjonsordningen var avgjørende da jeg valgte hvilken kjede/salong jeg søkte på	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15) Helt til slutt; har du noen kommentarer til dagens lønnsordning?

Åpent spørsmål

16) Er salongen din en del av en kjede?

Ja

Nei

17) Hvilken lønnsordning har hovedvekten av de ansatte i din/dine salonger?

- Kun fastlønn
- Kun prestasjonsbasert lønn
- Fastlønn og prestasjonsbasert lønn

18) Er du ansvarlig/medansvarlig for utarbeidelse av lønnsavtaler?

- Ja
- Nei

19) Hvor stor andel av de ansattes lønn er prestasjonsbasert (anslag)?

- 0%
- 1-30%
- 31-60%
- 61-99%
- 100%

20) Hvorfor innførte dere et variabelt element i lønnen (flere alternativer kan velges)?

- For å øke bedriftens verdiskaping
- Beholde dyktige ansatte
- For å øke ansattes jobbmotivasjon
- Tiltrekke dyktige ansatte
- For å styrke ansattes lojalitet og tilknytning
- Stabilisere økonomiske resultater
- Som et styringsverktøy (f.eks fokus på salg av høymarginsprodukter, rebooking og høyere effektivitet)
- Annet

21) Har dere vurdert effekten av prestasjonsbasert lønn tidligere?

- Ja
- Nei (hopp over neste spørsmål)

22) Hvordan vurderte dere effekten, og hva fant dere ut?

Åpent spørsmål.

23) Hvordan opplever du konkurransesituasjonen?

- Stor konkurranse om kundene
- Middels konkurranse om kundene
- Lite konkurranse om kundene

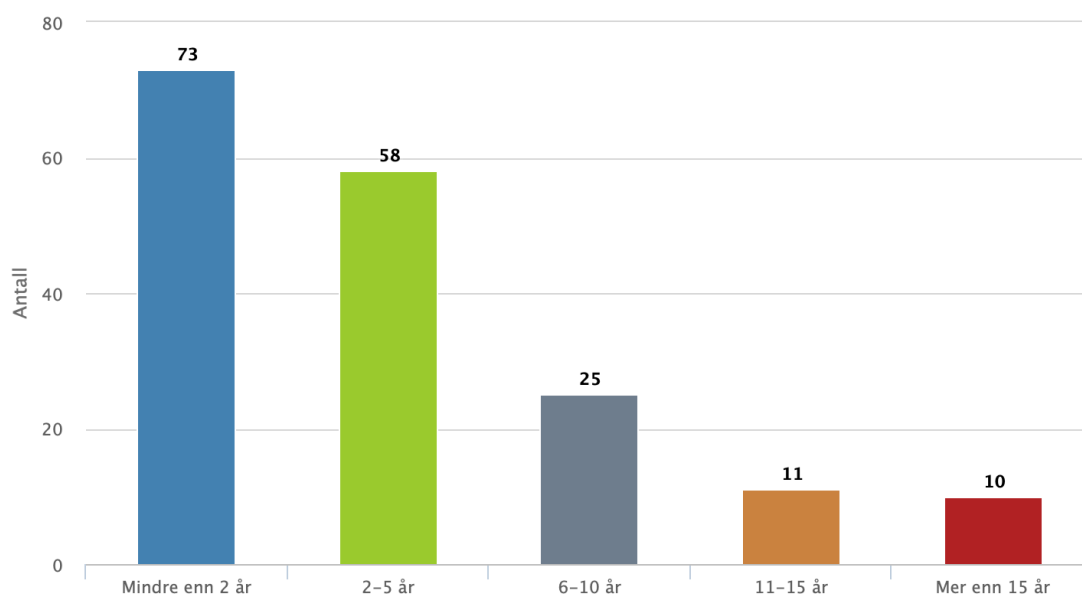
24) Hvordan tror du prestasjonsbasert lønn påvirker de ansatte?

	1 (negativt)	2	3	4 (nøytralt)	5	6	7 (positivt)
De ansatte trives bedre	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte fokuserer på å selge produkter/behandlinger med høyere margin	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte blir værende i jobben	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De ansatte klipper bedre (f.eks leverer høyere kvalitet/blir mer effektive)	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobber smartere og tar bedre beslutninger	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25) Benytter virksomheten din noen andre insentiver for å øke de ansattes jobbmotivasjon (flere alternativer kan velges)?

- Medarbeidersamtale
- Tilbakemelding til ansatte
- Kåring av månedens ansatte
- Felles sosiale begivenheter
- Ros fra nærmeste leder
- System for vurdering fra kunder (f.eks kunder kan vurdere hvor fornøyd de er med behandlingen)
- Annet

Vedlegg 2.1: Ansiennitet i nåværende salong



Tabell: Ansiennitet i nåværende salong

Vedlegg 2.2: Svar fra spørsmål 15

15. Helt til slutt; har du noen kommentarer til dagens lønnsordning?

Jeg synes at det hadde vært bedre med en gjennomsnittelig høyere fastlønn istede for provisjonsordning. Grunnlønn i frisøryrket er så lav at det faktisk ikke er nok for en normal levestandard. Kan ikke skjønne hvorfor grunnlønn til frisør skal være så markant lavere enn andre yrker med samme utdanningnivå.

Min lønnsordning baseres på at jeg får 6mnd fastlønn og etter det blir det kun provisjon. Men på et så lite sted jeg jobber og 5 andre salonger i nærheten klarer jeg ikke å ta inn en sum jeg kan leve av. Provisjon er sikkert kjempe fint i store byer (Oslo, tr.heim osv) men ikke små tettsteder. Dreper litt av yrket for meg så jeg kommer til å gi meg som frisør innen 2019.

Dårlig

Provisjonsbasert lønn er en riktig måte for meg og ha i dette yrket, da det er viktig og yte og ta vare på kundene. En frisør jobber mye selvstendig, og da blir det riktige og få lønn etter innsats. Kvaliteten og den faktiske « produksjonen» blir det viktige, ikke og telle timer. Muligheten er der for og tjene bra uten og og må jobbe mest mulig timer. I perioder der kundetillgangen er bra kan man « jobbe inn» feks tapt lønn ved fri/ ferie. Dette er unikt ved provisjons basert lønn.eksepeltvis Har man feks 3 uker ferie en mnd, så kan en effektiv og innholdsrik uke på jobb alikevel gjøre at lønna kun tilsvarer 2 ukers fravær den mnd. Har erfart at frisører med fast lønn, ikke strekker seg ekstra for og « få inn mere penger» da lønna er lin uansett. Mangler da den ekstra belønningen men får når man har stått på.

Skulle vært høyere til dem med svennebrev og ansinitet i faget. Tariffelønnen skulle vært høyere og.

Svarte nøytral på siste spørsmål, men TIMESBETALINGEN var avgjørende for hvilken salong jeg valgte. Tariff-ordningen hos frisører er skremmende lav, og veldig få salonger tilbyr mer enn tariff i grunnlønn. En ferdig utfannet frisør har like lav timelønn som en som sitter uten utdanning i kassa på dagligvarebutikk. En tømmer, også utdannet innen håndverk, har like lang utdanning, men 2,5 ganger så mye mer i lønn enn en frisør. Hvorfor? Frisør er ikke en beskyttet tittel, alt for få er fagorganisert, og dette gjør at «konkurrenter» som får støtte fra staten, kan åpne salong og drive momsfritt, derav klippe for rundt 150 kr osv. Mange salonger har ikke råd til å gi frisørene sine mer enn tariff-lønn, pga at det er for mange små-salonger(de som gjerne jobber uten svennebrev) rundt om som konkurrerer om kundene.

Selvfølgelig har vi provisjonsordninger, men ordningen er også veldig forskjellig fra salong til salong. Du skal jobbe/stresse livet av deg som frisør for å få en lønn i nærheten av hva som er gjennomsnittsbetalt i Norge i dag.

Etter å ha jobbet i noen år, kan du ha fått deg en kundegruppe som sikrer provisjonen noe, da er lønna mer stabil, men plutselig må du bytte salong, og sitter der som 40åring som må bygge ny kundegruppe om igjen, og har falt ned på tarifflønn, igjen. Et annet eksempel for en kvinnelig frisør med stor kundegruppe og bra provisjonslønn, er at det kanskje kommer en dag at hun blir gravid. Hun blir sykmeldt ganske tidlig, og er borte i 1,5 år, og har mistet den stabile kundegruppen. Går ned til tariff-lønn, igjen. Skal vi frisører søke om lån til bolig, så holder det ikke å vise frem lønns slipper med provisjons-basert lønn. Det er jo ikke sikkerhetsnettet vårt, det er tarifflønna/timeslønna som er det. Plutselig kommer det en dag med tilfellene nevnt over, eller så kommer en rolig januar etter julerushet. Færre utdanner seg til frisør den dag i dag, enn for bare noen år siden, nettopp pga lønna. Kort oppsummert; alle frisører må organisere seg.

Jeg jobbet i en salong på et senter tidligere, der vi måtte ta inn 63000,- for å få 39% provisjon. Med 10 ansatte, blir dette veldig stressende, for dette utgjør mye av lønnen. Nå jobber jeg et sted hvor vi får provisjon fra 1 krone. Dette blir mindre stressende, og vi får en bedre lønn uansett.

Altfor dårlig lønn generelt. Men det er jo verdens beste yrke!

Altså tariff lønnen som en håndverksutdannet frisør er jo tragedie i seg selv! Har like høy utdanning som en elektriker, men tjener halvparten. Derfor er det så vanskelig når man jobber så hardt å få så lite igjen for det.

Provisjon er noe tull, og vi får alt for lav lønn med den utdanningen vi har.

Jeg er fornøyd med dagens lønnsordning i grunn da jeg føler den er rettferdig, og at det er kun meg selv som er med å påvirke hvordan min lønn blir. Det gir bedre arbeids miljø også for de rundt meg da alt blir rettferdiggjort

Grunnlønnen bør være høyere.

Det er fint å få betalt etter hva man faktisk tar inn i salongen, men samtidig tror jeg det kan være stressende i lengden å jobbe slik. Grunnlønna må isåfall heves for å få folk til å bli i yrket. Ren provisjon mener jeg er helt bak mål!

Grunnen til at jeg sjeldent oppnår provisjon er at jeg har vært så heldig å forhandlet timelønnen min høyere enn tariff. Dette tilsvarer at jeg ligger langt over provisjonsgrensa på min gamle jobb. Lønnen jeg får nå er også mye bedre enn den jeg oppnådde med beinhard jobbing på den gamle jobben. Jeg er mer motivert for å gjøre arbeid som vasking, varetelling ol. som jeg tidligere følte var gratisarbeid da jeg levde på provisjon. Om jeg sto opptatt og ikke rakk en dropin mistet jeg i prinsippet 200kr lønn på den forrige jobben per klipp. Derfor blir man mer på å være først til å ta en dropin og det andre arbeidet i salongen blir nedprioritert/satt på lærlingene. Dette synes jeg er veldig dumt, da lærlingene burde lære mest mulig om hår. Frisørbransjen trenger ett lønnshopp i timeslønn istedenfor å være kun provisjonsbassert. Tarifflønnen ligger under fattigdomgrensa om man er enslig forsørger, og dette er etter 4 år utdanning. Man tjener blandt annet for dårlig til å få boliglån uten hjelp, noe andre håndverkere ikke har noe problem med. Unnskyldningene for at frisører tjener lite er ofte at det ikke er overskudd, mens sjefene tar ut millionlønner. Min nye sjef klarer uten problem å betale oss 185kr i garantilønn (noe som fortsatt kunne vært bedre) mens tarifflønnen på min annsinitet ligger på 156kr i timen. Vi jobber også lørdager nesten uten tillegg, tror man får 26kr ekstra i timen etter kl. 16. Til sammenligning har butikkmedarbeidere som jobber i tariffbedrifter +40kr etter kl 13 og +90kr etter 16. Dette gjør at frafallet i nyutdannede er stort, og vi sliter med å rekruttere nye frisører. Man overlever ikke i dette faget med så stor sjangse for abeidskader, statisk tungt arbeid og hvor man alltid må være på uten å virkelig brenne for det man driver med.

Lærlinger burde få provisjon på salg.

Høyere timesats/fastløn ønskes da provisjon kun gir mulighet til å få en "normal" gjennomsnittslønn heller enn som en bonus for god innsats og hardt arbeid. Provisjon blir pakket inn som bonus men er ofte i realiteten det som må til for å få en holdbar lønn for mange.

Jeg får tarifflønn og 10 % provisjon av salg på produkter. Synes dessverre jeg tjener for lite.

Hos oss har vi god provisjon, og jeg har litt ekstra med faglig ansvar. Veldig god løsning.innsats =lønn. Stortrives 🍌

Rævva.

Jeg jobber i en kjede der man har tariff og provisjon. Ingen av de ansatte (foruten daglig leder) oppnår provisjon. Mao er det kun tariff som er vår timelønn. Tariffen er altfor lav.. Det er demotiverende å få (med topp ansiennitet) kun 173,- pr time. Tariffen går ikke høyere enn 10 år.. Mange salonger "selger" gode lønns betingelser med f.eks du skal få 35% provisjon. Men hva hjelper det når satsene er så høy at INGEN oppnår dem...? Med vanlig tariff er årslønn så lav at man ikke kommer seg lenger enn til leiemarkedet

Frisører har et ekstremt underbetalt yrke i forhold til hvor belastende det er på kropp. Vi kan selvfølgelig bestemme lønn selv i forhold til at vi har provisjon, men samtidig så kan man ikke tvinge folk til og klippe seg så hadde vært fint om man fikk litt høyere grunnlønn..

Frisører tjener alt for lite i forhold til andre håndverksyrker

Burde være en høyere fastlønn og en fast satt provisjons lønn. Likt over hele fjøla 😊 vi jobba ganske mye for å få ganske lite i kontrast på hvor lenge vi har jobbet

Jevnt over i yrket synes jeg man skulle hatt akkurat det samme grunnlaget som alle andre frisøre, men også ha en provisjons bit som faktisk kan vise til hvilken innsats man gjør!

Jeg synes lærlinger burde også få provisjon lønn. jeg er en 1 års lærling, så tjener jeg rundt 3000kr inn til salongen daglig. Jeg får rundt 6000 i lønn. Syns sjefen utnytter meg litt. Men han er «kjent» for å utnytte lærlinger og spare mest mulig penger. Hørt av alle som har jobbet for han.

Alt for lav lønn til frisører!

Synes det er motiverende med provisjon, man står på litt ekstra. Synes det er bra at de som står på mere får bedre lønn enn de som setter seg på bakrommet med en kaffekopp istedenfor å ta en ekstra kunde evt merbehandle kunden man har

Synes det er forkastelig hvor dårlig betalt lærlinger har, spesielt i kjeden jeg jobber for. Kjeden tjener GODT på lærlinger, jo mer de tar inn jo mer tjener kjeden, derfor haster ofte daglig leder meg å få lærlingene på fullpris.

Jeg synes det burde være strengere med enten provisjon eller høyere tarifflønn

Frisører burde komme opp på likt lønnsnivå som andre håndverkere

Er ett urettferdig system. Burde heller hatt en høyere grunnlønn og ingen provisjon da dette ofte skaper splid mellom kollegaer på hvem som tar telefonen og setter opp kunder bla. Eg har opplevd at kollegaer alltid tar telefonen slik at de kan ta kundene selv uansett om de har fult og andre kollegaer ikkje har noen kunder. Lønna blir også basert på kundegrnnlaget salongen har og er du ny tar det lang tid å bygge seg opp ett grunnlag me kunder slik at en får enn ok lønn og leve av...

Vi jobber på ren provisjon, men om vi ikke når opp til det som skal tilsvare tariff, så får vi uansett tariff. Syntes fortsatt det er synd for de som jobber på timesbetaling og bare har tariff at minstelønna er så lav som den er. Vi skiter ut kroppen og jobber hardt for kundene våre, og da er det synd man får så lite igjen for det i forhold til andre mannsdominerte yrker som rørlegger og elektriker osv. Hadde jeg hatt dårligere betalt enn hva jeg har i dag, kunne jeg ikke jobbet som frisør. Så for meg å begynne i en salong med lav fastlønn, hadde aldri fungert. Da måtte jeg heller gitt meg i bransjen. Skjønner heller ikke at vi ikke fikk lavtlønnstillegg når lønnsforhandlingene skjedde i fjor. De kan ikke gå ut i fra hva de som tjener mest får og la det gå utover de som tjener minst (i samme bransje). De som jobber på provisjon vil ikke merke så mye til tariffavtalen utenom røde dager. Mens de som jobber på minstelønn hver dag ville komme nye bedre ut av det.

Har tarifflønn hvis provisjonslønna blir lavere enn tariffen

Frisører brude får høyere lønnsgrunnlag, men kan ikke en gang ta opp pån for å kjøpe seg en bolig, med mindre man har noen andre med på lånet!

Alt for dårlig grunnlønn!

Provisjon er ødeleggende for faget, og burde vært avskaffa for lenge siden

Heller en god grunnlønn enn provisjon. Det øker mer trygghet!

Jeg har vært mer eller mindre nøytral i provisjons spm da jeg jobber på fastlønn, men har i tillegg en slags bonus utifra arbeidsoppgaver, så bonusen er fastsatt den å

Jeg jobber som selvstendig næringsrivende og det burde bli litt mer akseptert. Deilig å vite at alt jeg jobber hardt for går til meg, og direkte til leie av salong.

Skulle ønske frisører tjente en lønn som matchet arbeidet vu gjør. Ja, vi kan tjene bra, men da verker det godt i kroppen, og man holder umulig ut lenge i faget. Her om dagen jobbet jeg i 10 timer. Hadde ca 10 000 i kassa. Lønnen min vil da ligge på ca 230kr timen. Denne dagen fikk jeg ikke anledning til å stoppe opp å sise en banan, eller teste stolen før 9timer var gått. Ikke fikk jeg gå på do heller. Dette er langt i fra en vanlig arbeidsdag, men det er heller ikke den timelønningen heller.

Mer lønn til oss

Kan se for meg at det kan bli frustrerende å tenke på at meg må selge så, så mye for å kunne få en grei lønn.

Lønnen er for dårlig iforhold til andre med like lang utdanning. Vi har 4 år, krevende og disiplinert som de fleste andre håndverkere men tariff er meget mye lavere.

Fungerer fint! Du for der du jobber for

Få opp lønningen til frisørene. Den som er no er et konstant jag etter provisjon å ikke riktig for oss som arbeider

Alt for dårlig! Latterlig at en utdanning på lik linje med feks elektrikere og rørleggere er så dårlig betalt. Dette er nok en stor grunn til at mange forlater faget. Ikke fordi de blir lei jobben, men fordi de blir lei av å være under etat og med lite rettigheter. JA til at frisør blir en beskyttet yrkestittel som kan kreve mer!!

Når du som varepåfyller ligg fleire lønnstrinn over nokon som har svennebrev, då er det noko som ikkje stemmer. Det skal lønne seg å ta utdanning, å per i dag lønner det seg ikkje. Me må jobbe oss ihjel for å sikre provisjon som betalar store delar av lønna

Det er veldig lav

Grunnlønnen vår er altfor lav dersom vi følger tariff. Tarifflønnen burde vært myyye bedre enn den den er i dag..

Syntes det burde vært garantilønn og provosjon. Altså fastlønn til man når feks 80.000 i omsetning, og om man ligger under så fikk man timesbetalt. Ren provisjon er hardt og krevende økonomisk de månedene det er rolig.

Å ikke få provisjon, går ikke utover arbeidsinnsats, det går utover arbeidslyst, trivsel, motivasjon. Det å være lavtlønnet og overarbeidet og få lite provisjon, gjør noe med motivasjon. Det finnes en grense på hvor inspirasjon og en som elsker jobben, gir opp pga skader etc, fordi man ikke får nok betalt i jobben man strever med å utføre hver eneste dag, med stappfulle lister. Det ender med at folk slutter, ikke gjør en dårligere jobb som det virker som du lukter på at vi frisører gjør.

Jeg mener det burde være et absolutt krav at alle salonger har tariffordning.

Jeg vil bare si at grunnen til at jeg har svart mye nøytralt er fordi jeg er lærling, og mottar derfor ikke provisjon før jeg er ferdig utdannet. Men så vidt jeg forstår er alle frisørene fornøyd med provisjonsløsningen i salongen. Det påvirker vel ikke kvaliteten og tempoet på arbeidet, fordi vi vil jo selvfølgelig alltid yta optimalt for å få kundene tilbake. Kunder tilbake betyr mer penger i kassen, mer penger i kassen betyr mer i provisjon. Jeg gleder meg veldig til å bli ferdig utdannet da lærlinglønnen er crap, men sånn er det jo i alle yrker. Kommer til å yte like bra på alle kunder, uavhengig av at jeg vil tjene mer penger på de eller ei

Jeg kunne i grunn tenkt meg en grunnlønn med provisjon utover oppnådd lønn. Men til dags dato har jeg vel kun opplevd å ikke tjene mer enn grunnlønn kun 2 ganger og det var rett etter at læretiden var over. Nå er jeg 100% booket og er meget fornøyd med lønnen min. Har trinnbasert provisjon hvor jeg får mindre i provisjon om jeg kun tar inn 60 000 og høyere provisjon om jeg tar inn over 100 000. :)

Jeg er utrolig heldig og jobber på en salong med godt kundegrunnlag. Har sjeldent rolige dager. Vi har ei god provisjonsordning der vi får betalt ut fra hva vi tar inn totalt pr mnd. , Timesbetalt etter tariff på timer i salong uten kunde. Jeg er avhengig av provisjonsordning om jeg skal jobbe som frisør. Det er for dårlig betalt om lønna går etter tariff.

Kunne vært bedre

Lønnsordningen vi har er kjempe dårlig. For at man skal få en god lønn som man kan leve av ved faste utgifter, så må man ha mange kunder og ha en så full liste at man egentlig ikke klarer det, for å ta inn en viss sum i timen. Og det er det de som har jobba i over 10 år som har som regel, og det er mange plasser det er stille, og selvfølgelig har vi stille mnd, men å leve av kun den fastlønn som frisør uten provisjon er umulig når man har bil, hus og barn. Det kommer helt ann på hvor man jobber med tanke på kunder osv, men på slike små plasser rundt forbi i bygdene så gjør mange en like god jobb på de kundene som er, men tjener betraktelig mye dårligere pga det blir hull i listene når det ikke er flere kunder å ta av. For de som er utdanna frisører og får dårlig betalt ved kun klare provsjon i mai og desember, mister motivasjon og faktisk heller må prøve å finne noe annet arbeid til slutt. Ingen ferdig utdannet i 2019 jobber i en 100% og får mellom 20000 - 22000 brutto og klarer å leve av det! Det er veldig liten motivasjon og starte på 154 kr, og med ti års ansiennitet så har man KUN stigi 20kr!!

Vi burde få bedre betalt generelt. At provisjonsprosenten er høyere eller summen for å nå lavere. Time lønnen burde være bedre som andre yrkesfag feks elektriker eller låsesmed etc

Jeg jobber selvstendig, så jobber ikke på provisjon. Men lønn blir selvsagt etter egen innsats, siden jeg jobber alene.

Frisører er elendig lønnet selv om vi har lang utdanning og står og ødelegger helsa hver eneste dag.

Den er fair lønn etter innsats og omsetning

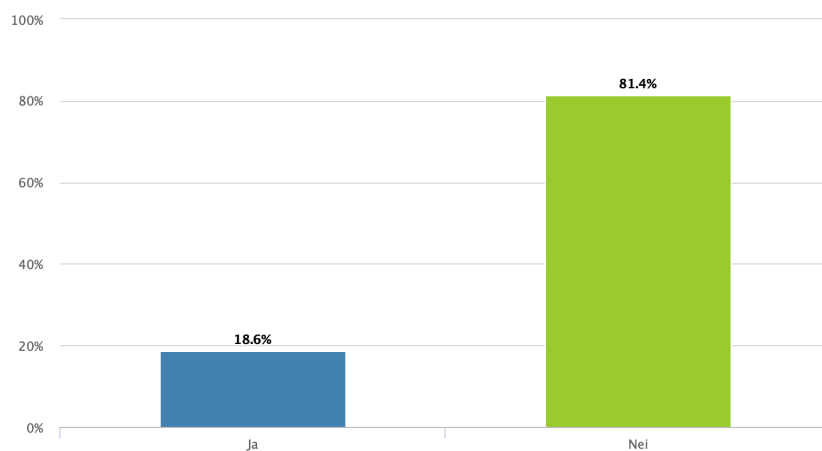
Grunnlønnen evt provisjonsordningen i frisøryrke er ALLTFOR lav! Selv om jeg har jobbet mange år i faget og har masse faste kunder, og dermed oppnår provisjon relativt enkelt, så har vi frisører en lav årsinntekt.

Gi oss frisører en trygg og god lønn vi kan leve av, provisjon fører til unødig mye stress og konkurranse innad på arbeidsplassen.

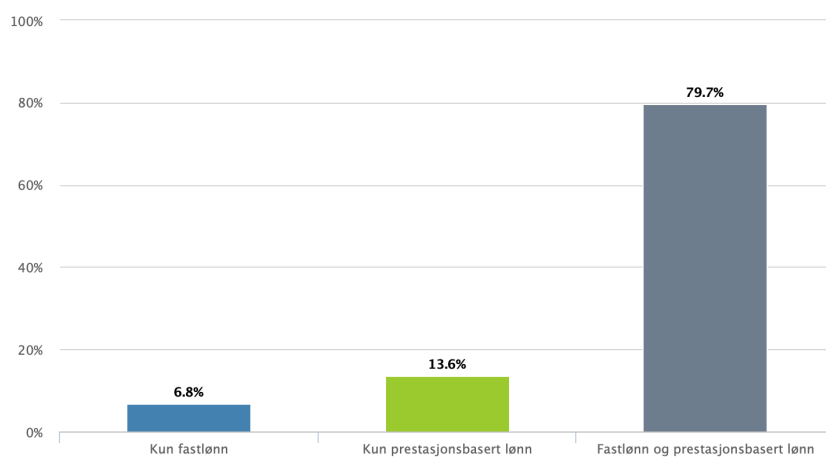
Dårlig grunnlønn, så hjelper ikke å være organisert når man tjener bedre på provisjon. Frisører har veldig utfordring hvis man blir syk eller får barn. Så kan man miste de faste kundene sine. Å tar tid å få opp kundene så man får like godt betalt. Burde alltid hatt grunnlønn pluss provisjon.

Vedlegg 3: Svar fra arbeidsgiverne

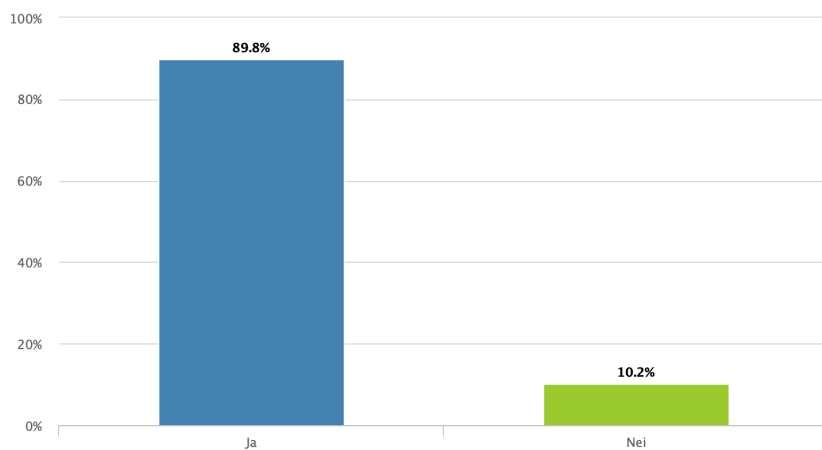
16. Er salongen din en del av en kjede?



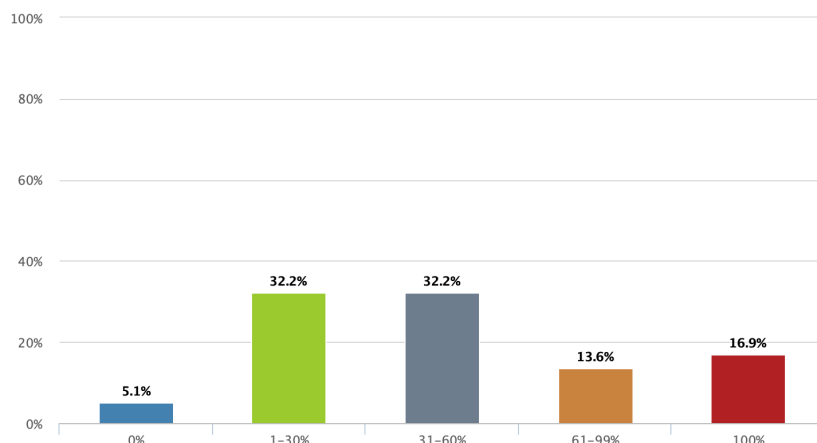
17. Hvilken lønnsordning har hovedvekten av de ansatte i din/dine salonger?



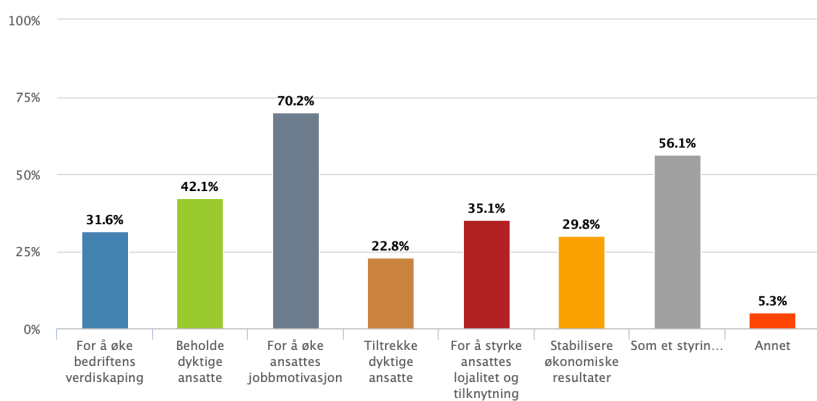
18. Er du ansvarlig/medansvarlig for utarbeidelse av lønnsavtaler?



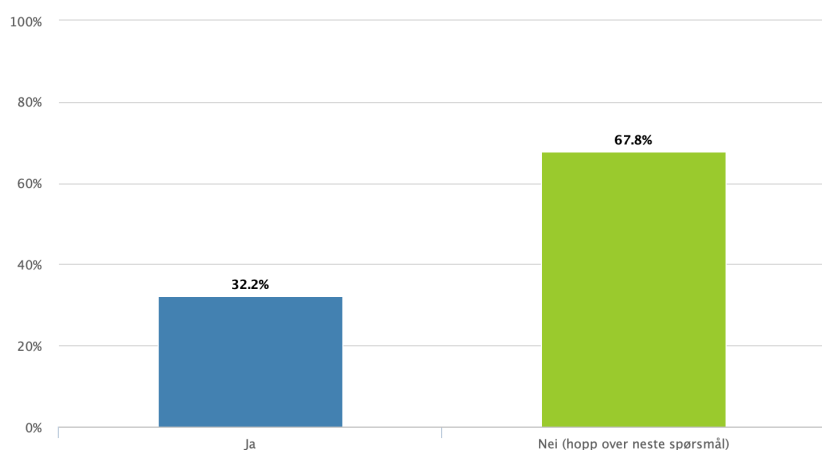
19. Hvor stor andel av de ansattes lønn er prestasjonsbasert (anslag)?



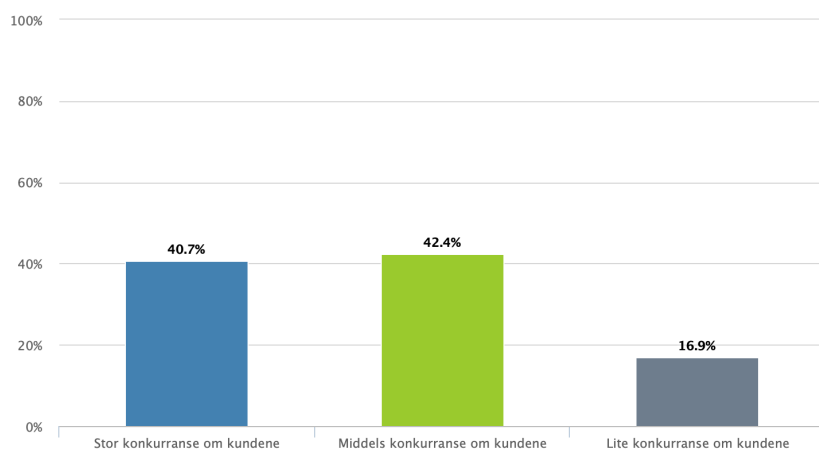
20. Hvorfor innførte dere et variabelt element i lønnen (flere alternativer kan velges)?



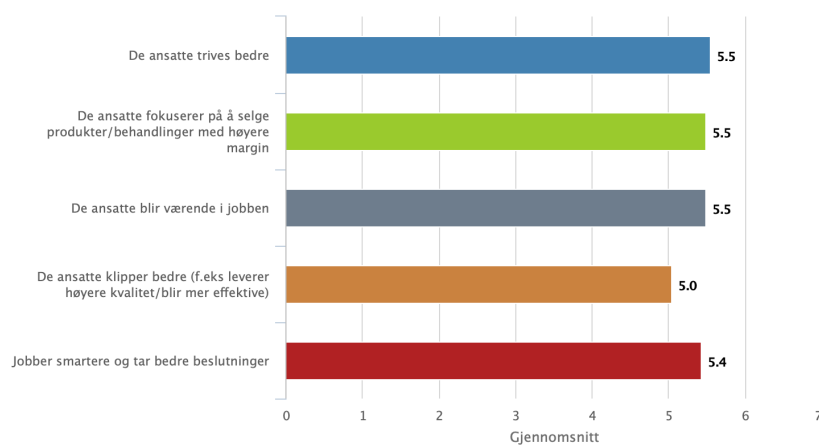
21. Har dere vurdert effekten av prestasjonsbasert lønn tidligere?



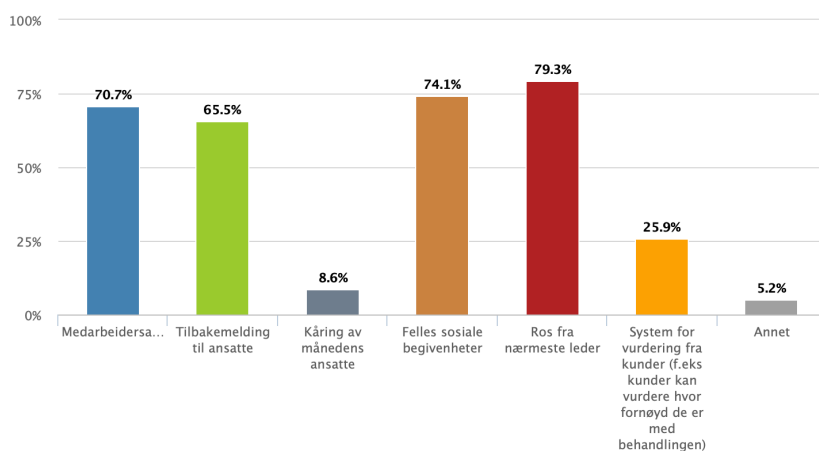
23. Hvordan opplever du konkurransesituasjonen?



24. Hvordan tror du prestasjonsbasert lønn påvirker de ansatte?



25. Benytter virksomheten din noen andre insentiver for å øke de ansattes jobbmotivasjon (flere alternativer kan velges)?



Vedlegg 4.1: Stillingstittel og kjede

1: Hva er stillingstittelen din?	5: Er salongen din en del av en kjede?		Total
	Ja	Nei	
Frisør	64 71.2	76 68.8	140 140.0
Frisørlærling	25 17.8	10 17.2	35 35.0
Total	89 89.0	86 86.0	175 175.0

Pearson chi2(1) = 7.4079 Pr = 0.006

Vedlegg 4.2: Lønnssystem og stillingstittel

1: Hva er stillingstittelen din?	6: Hvilket lønssystem har du i dag?				Total
	Fastløn..	Kun fas..	Kun pre..	Vet ikke	
Frisør	87 85.6	20 25.6	31 25.6	2 3.2	140 140.0
Frisørlærling	20 21.4	12 6.4	1 6.4	2 0.8	35 35.0
Total	107 107.0	32 32.0	32 32.0	4 4.0	175 175.0

Pearson chi2(3) = 14.1848 Pr = 0.003

Vedlegg 4.3: Parametrisk test for hypotese 1A.

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Fastlønn	32	5.494792	.1902773	1.076371	5.106719	5.882865
Prestasj	139	5.7494	.0997479	1.176011	5.552169	5.946632
combined	171	5.701754	.08865	1.15925	5.526758	5.876751
diff		-.2546088	.227125		-.7029765	.1937588

diff = mean(Fastlønn) - mean(Prestasj) t = -1.1210
Ho: diff = 0 degrees of freedom = 169

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
Pr(T < t) = 0.1319 Pr(|T| > |t|) = 0.2639 Pr(T > t) = 0.8681

Vedlegg 4.5: Parametrisk hypotesetest for hypotese 2A.

```
. oneway IM andel, tabulate
```

Andel	Summary of 12. IM			Freq.
	Mean	Std. Dev.		
0%	5.4166667	1.0341395		10
1-30%	5.65625	1.2059772		48
100%	5.625	1.3151734		28
31-60%	5.9313725	1.1842951		34
61-99%	6.3541667	.81375818		8
Total	5.7473958	1.1958269		128

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	6.008221	4	1.50205525	1.05	0.3833
Within groups	175.602022	123	1.42765872		
Total	181.610243	127	1.43000191		

Bartlett's test for equal variances: $\chi^2(4) = 2.4421$ Prob> $\chi^2 = 0.655$

Vedlegg 4.6: Parametrisk hypotesetest for hypotese 3A

```
. oneway YtreM1 Hvorgammelerdu, tabulate
```

2: Hvor gammel er du?	Summary of YtreM1			Freq.
	Mean	Std. Dev.		
16-20	3.856	1.4286007		25
21-29	4.4268817	1.7013511		93
30-39	4.5595238	1.6845148		42
40-49	3.57	.98888265		10
50-59	4.15	1.7597348		4
60+	2.7	0		1
Total	4.312	1.6381318		175

Source	Analysis of Variance				
	SS	df	MS	F	Prob > F
Between groups	17.2082138	5	3.44164276	1.29	0.2690
Within groups	449.716586	169	2.66104489		
Total	466.9248	174	2.68347586		

Bartlett's test for equal variances: $\chi^2(4) = 4.3621$ Prob> $\chi^2 = 0.359$

note: Bartlett's test performed on cells with positive variance:
1 single-observation cells not used

Vedlegg 4.7: Parametrisk hypotesetest for hypotese 4A

```
. oneway YtreM1 mottar, tabulate
```

11: Hvor ofte hender det at du ikke mottar provisjon?	Summary of YtreM1		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
Aldri	4.0478873	1.6523454	71
Av og til	4.6636364	1.6410397	33
Ofte	4.9	1.3716014	32
Total	4.3977941	1.6209493	136

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	19.0957915	2	9.54789575	3.78	0.0252
Within groups	335.613547	133	2.52341013		
Total	354.709338	135	2.62747658		

Bartlett's test for equal variances: $\chi^2(2) = 1.4896$ Prob> $\chi^2 = 0.475$

Vedlegg 4.8: Parametrisk hypotesetest for hypotese 4B

```
. oneway IM mottar, tabulate
```

11: Hvor ofte hender det at du ikke mottar provisjon?	Summary of 12. IM		
	Mean	Std. Dev.	Freq.
Aldri	5.8826291	1.17999	71
Av og til	5.8232323	1.0912685	33
Ofte	5.3541667	1.2127976	32
Total	5.7438725	1.1788444	136

Source	Analysis of Variance			F	Prob > F
	SS	df	MS		
Between groups	6.43468489	2	3.21734245	2.36	0.0982
Within groups	181.17132	133	1.36219038		
Total	187.606005	135	1.38967411		

Bartlett's test for equal variances: $\chi^2(2) = 0.3827$ Prob> $\chi^2 = 0.826$

Vedlegg 4.9: Parametrisk hypotesetest for hypotese 5A

```
. ttest YtreM1, by(Ersalongendinendelaven)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Ja	89	4.591011	.1636116	1.543508	4.265868	4.916155
Nei	86	4.023256	.1823893	1.691409	3.660617	4.385895
combined	175	4.312	.1238311	1.638132	4.067596	4.556404
diff		.5677554	.2446344		.084903	1.050608

diff = mean(Ja) - mean(Nei) t = 2.3208
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 173

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.9893 Pr(|T| > |t|) = 0.0215 Pr(T > t) = 0.0107

Vedlegg 4.10: Parametrisk hypotesetest for hypotese 5B.

```
. ttest IM, by(Ersalongendinendelaven)
```

Two-sample t test with equal variances

Group	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
Ja	89	5.481273	.1242226	1.171914	5.234407	5.72814
Nei	86	5.939922	.1178322	1.092731	5.705641	6.174204
combined	175	5.706667	.0872031	1.153588	5.534555	5.878779
diff		-.4586491	.1714246		-.797002	-.1202962

diff = mean(Ja) - mean(Nei) t = -2.6755
 Ho: diff = 0 degrees of freedom = 173

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0
 Pr(T < t) = 0.0041 Pr(|T| > |t|) = 0.0082 Pr(T > t) = 0.9959