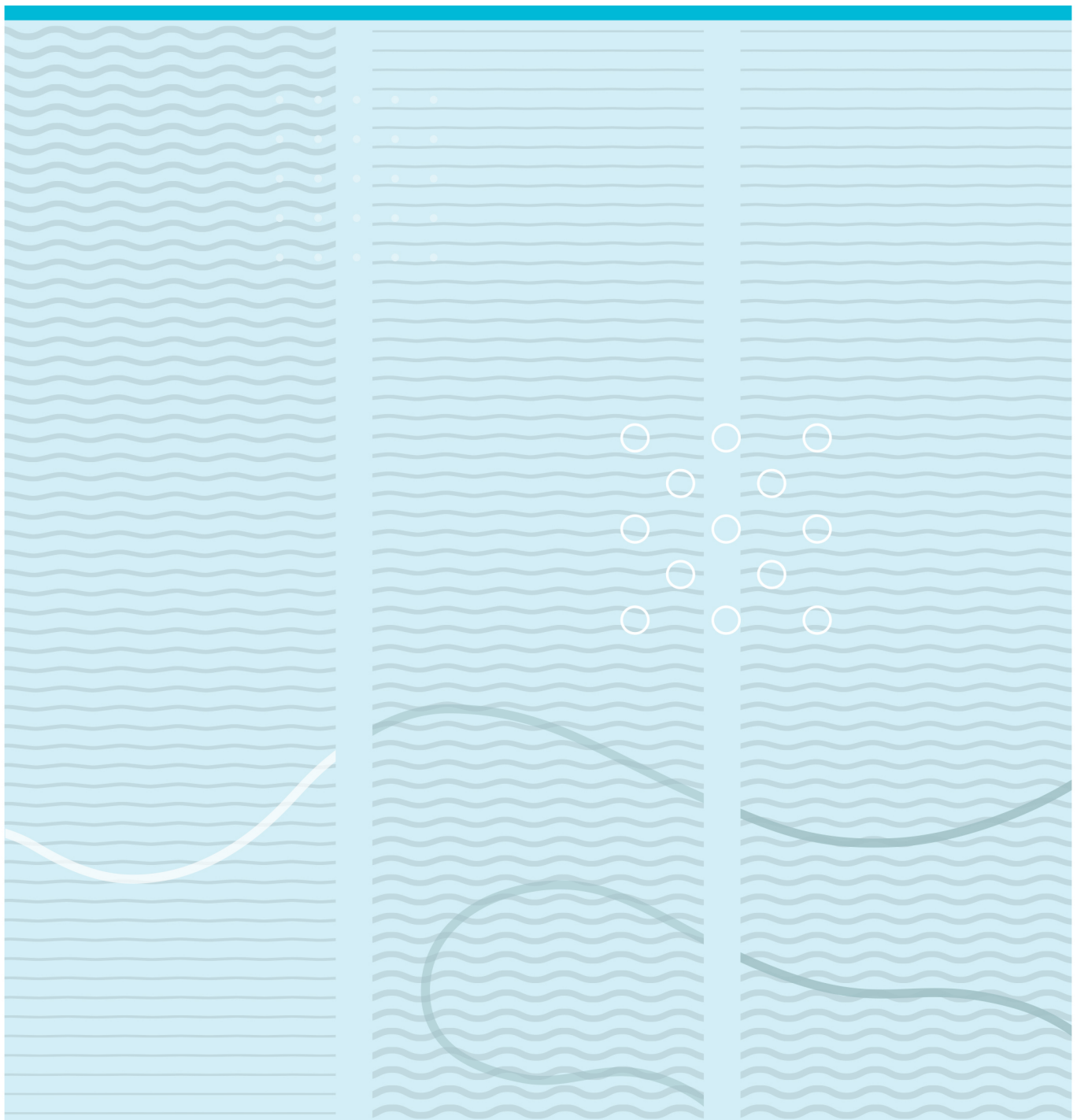


Kjersti Skare Hoffart

## **Hvordan er insentivsystemer knyttet til målstyringsverktøy og hvor hensiktsmessig er slike koblinger med hensyn til motivasjon?**

En studie av den norske sparebankbransjen



Universitetet i Sørøst-Norge  
USN Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Kjersti Skare Hoffart

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Forord

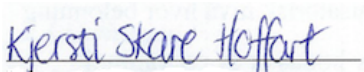
Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, og utgjør 30 studiepoeng i spesialiseringen bedriftsøkonomisk analyse.

Utredningen tar for seg styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon i den norske sparebankbransjen. Den baserer seg på en kvantitativ spørreundersøkelse, og en stor takk rettes derfor til alle respondentene som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsen. Uten deres deltakelse hadde det ikke vært mulig å gjennomføre studien.

Arbeidet med utredningen har virkelig vært en utfordrende og lærerik prosess, som jeg ikke ville vært foruten. Nå gleder jeg meg til å ta fatt på veien videre i arbeidslivet.

Tusen takk til min veileder, Tor Tangenes ved Handelshøyskolen BI, for gode råd og verdifulle tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Familie og venner, og spesielt min samboer Håkon, fortjener også en stor takk for uvurderlig støtte og oppmuntring underveis i denne perioden.

Hønefoss, 11. Mai 2018



Kjersti Skare Hoffart

## Sammendrag

Budsjett og balansert målstyring er to velkjente styringsverktøy i dagens virksomheter. Det tradisjonelle budsjettet har hovedsakelig et finansielt fokus, mens balansert målstyring er et verktøy som skal favne om hele virksomhetens verdiskapning. Begge styringsverktøyene fyller mange ulike roller eller formål, som de kan anses å være mer eller mindre egnet for. Sammenkobling og grunnlag for virksomhetens belønning- og insentivsystemer er en av rollene hvor egnetheten kan diskuteres. Blant annet kan dette tenkes å ha innvirkning på de ansattes motivasjon. Det er imidlertid interessant å undersøke hvorvidt dette praktiseres i virkeligheten. Basert på hvordan de tre elementene målstyringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon henger sammen, er følgende problemstilling formulert:

*”Hvordan er insentivsystemer knyttet til målstyringsverktøy og hvor hensiktsmessig er slike koblinger med hensyn til motivasjon?”*

Utgangspunktet for datainnsamling i studien er en kvantitativ spørreundersøkelse blant norske sparebanker. Dette har gitt verdifull innsikt i en bransje som stadig er i endring.

Funnene indikerer at budsjetter blir brukt i stor grad, mens bruken av balansert målstyring er noe mer varierende. Nesten fire av ti sparebanker meddeler at de har insentiver knyttet til styringsverktøyene, og at denne koblingen eksisterer på et organisatorisk nivå hvor belønning er relatert til fellesskapets måloppnåelse. Variabel lønn i form av bonus er svært vanlig i denne bransjen, men den utgjør en liten andel av den totale årslønnen. Studien viser også at den indre motivasjonen generelt er sterkere enn den ytre motivasjonen blant norske sparebankansatte. Ingen statistiske sammenhenger er funnet mellom insentivsystemenes relasjon til målstyringsverktøy og motivasjon, men man ser at insentivsystemer som er basert på objektive vurderinger eller resultater har en negativ samvariasjon med den indre motivasjonen.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
<b>Figurliste</b>	<b>7</b>
<b>Tabelloversikt</b>	<b>8</b>
<b>1. Introduksjon</b>	<b>9</b>
1.1 Innledning	9
1.2 Problemstilling og formål	9
1.3 Avgrensning	10
1.4 Struktur og oppbygning	10
<b>2. Litteraturforankring</b>	<b>11</b>
2.1 Økonomi- og virksomhetsstyring	11
2.2 Styringsverktøy	11
2.2.1 Balansert målstyring	11
2.2.2 Balansert målstyring og prestasjonsmåling	14
2.2.3 Budsjett	15
2.2.4 Budsjett og prestasjonsmåling	16
2.2.5 Oppsummering styringsverktøy	17
2.3 Belønning- og insentivsystemer	17
2.4 Motivasjon	19
2.4.1 Ytre og indre motivasjon	20
2.4.2 Selvbestemmelsesteorien	20
2.4.3 Forventningsteori	22
2.4.4 Målsettingsteorien	23
2.4.5 Forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR	23
2.4.6 Oppsummering motivasjon	24
2.5 Empirisk forskning	25
2.5.1 Motivasjon og belønning	25
2.5.2 Motivasjon	26
2.5.3 Belønning	26
2.5.4 Oppsummering empirisk forskning	28
2.6 Oppsummering litteraturforankring	29
<b>3. Metode</b>	<b>30</b>
3.1 Studieobjekt	30

3.1.1	<i>Utvalg</i>	31
3.1.2	<i>Respondentene</i>	32
3.2	<i>Forskningsdesign</i>	33
3.3	<i>Datainnsamling</i>	34
3.3.1	<i>Primærdata og sekundærdata</i>	34
3.3.2	<i>Kvantitativ og kvalitativ metode</i>	35
3.3.3	<i>Spørreundersøkelse</i>	35
3.3.4	<i>Oppbygning av spørreskjema</i>	38
3.3.5	<i>Rekruttering</i>	41
3.4	<i>Evaluering av datamaterialet</i>	42
3.4.1	<i>Reliabilitet</i>	42
3.4.2	<i>Validitet</i>	43
3.5	<i>Valg av statistisk metode</i>	44
<b>4.</b>	<b>Analyse og diskusjon</b>	<b>47</b>
4.1	<i>Styringsverktøy</i>	47
4.1.1	<i>Budsjetter</i>	51
4.1.2	<i>Balansert målstyring</i>	56
4.2	<i>Belønning- og insentivsystemer</i>	60
4.3	<i>Motivasjon</i>	68
4.4	<i>Avslutningsvis</i>	70
<b>5.</b>	<b>Avslutning</b>	<b>72</b>
5.1	<i>Oppsummering og drøfting</i>	72
5.2	<i>Konklusjon</i>	75
5.3	<i>Mulige feilkilder</i>	77
5.4	<i>Forslag til ny forskning</i>	77
<b>6.</b>	<b>Kilder</b>	<b>79</b>
<b>7.</b>	<b>Vedlegg</b>	<b>84</b>
7.1	<i>Litteraturmatrise</i>	84
7.2	<i>Sparebanker</i>	86
7.3	<i>Spørreundersøkelse</i>	88
7.4	<i>Kilder til spørreundersøkelse</i>	98
7.5	<i>Kontaktbrev</i>	99
7.6	<i>Påminnelse</i>	100

## Figurliste

Figur 1. Sammenheng mellom perspektiver i balansert målstyring .....	13
Figur 2. Gjennomsnittlig bruk og nytte av styringsverktøy .....	49
Figur 3. Selvstendighet og frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder bruk av styringsverktøy .....	50
Figur 4. Budsjettets roller/formål.....	51
Figur 5. Oppdatering av budsjetter i budsjettperioden.....	53
Figur 6. Insentiver knyttet til budsjetter.....	54
Figur 7. Andel av insentivsystemet knyttet til budsjettene .....	54
Figur 8. Videre planer for budsjettet.....	55
Figur 9. Perspektiver i balansert målstyring .....	56
Figur 10. Komponenter i balansert målstyring .....	57
Figur 11. Nivå i bedriften med balansert målstyring .....	58
Figur 12. Insentiver knyttet til balansert målstyring.....	59
Figur 13. Andel av insentivsystemet knyttet til balansert målstyring.....	60
Figur 14. Typer variabel lønn .....	61
Figur 15. Grunnlag for belønning- og insentivsystemet .....	61
Figur 16. Organisasjonsnivå - belønning- og insentivordninger .....	62
Figur 17. Formål med belønning- og insentivsystemet .....	63
Figur 18. Hyppighet - vurdering og utbetaling .....	63
Figur 19. Opplevde effekter som følge av belønning- og insentivsystemet .....	65
Figur 20. Ansattes opplevelse av belønning- og insentivsystemet som rettferdig.....	66
Figur 21. Opplevd viktighet av belønninger og insentiver for å styre organisasjonsatferd.....	66
Figur 22. Selvstendighet og frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder utforming av belønning- og insentivsystemer .....	67
Figur 23. Ytterligere motivasjon av belønning- og insentivsystemet.....	70
Figur 24. Antall ansatte.....	71

## Tabelloversikt

Tabell 1. Bruk av styringsverktøy.....	47
Tabell 2. Nytte av styringsverktøy.....	48
Tabell 3. Korrelasjon mellom bruk og nytte av styringsverktøy .....	49
Tabell 4. Budsjettets roller/formål - egnethet .....	52
Tabell 5. Fordeler med balansert målstyring .....	58
Tabell 6. Ytre og indre motivasjon .....	68



# 1. Introduksjon

## 1.1 Innledning

Ved inngangen til 2018 var det registrert 577 067 virksomheter i Norge (Statistisk sentralbyrå, 2018a). Av disse var 62 462 nyetablerte i 2017 (Statistisk sentralbyrå, 2018b). Samtidig ser man antall nedlagte virksomheter omtrent er det samme som antall nyetablerte, og kun 27 % av nyetablerte foretak er aktive etter fem år (Statistisk sentralbyrå, 2017). Hvordan noen bedrifter overlever og andre ikke, kan ha mange ulike årsaker. Blant annet pekes det på viktigheten av utvikling og innovasjon av nye og bedre varer og tjenester.

Det er imidlertid interessant å se nærmere på ulike organisatoriske forhold. Hvordan utforming og bruk av ulike målstyringsverktøy kan føre til variasjoner i lønnsomhet har fått stadig mer fokus de siste årene (Bjørnenak, 2013). Forskningen viser at noen virksomheter holder fast ved den tradisjonelle budsjetteringen, mens andre tar i bruk nyere verktøy som balansert målstyring. Utvikling og bruk av ulike kontroll- og styringsmekanismer i såkalte styringspakker har også fått stadig mer oppmerksomhet (Johanson & Madsen, 2013).

Å undersøke hvordan bruken av ulike målstyringsverktøy er koblet til virksomheters belønning- og insentivsystem er spennende. I hvilken grad er denne praksisen utbredt, og hvilken innvirkning har dette på medarbeiderne? Motiveres man til å gjøre en bedre innsats, som i neste instans kan føre til økt lønnsomhet for virksomheten?

Det er mange ulike meninger om hvorvidt økonomiske insentiver er egnet for å påvirke medarbeideres atferd. Slik ytre motivasjon kan være virkningsfullt ved enkle målbare oppgaver, mens det ikke anses som drivkraften bak selvstendige, ansvarsfulle og indre motiverte medarbeidere (Kuvaas & Dysvik, 2016). I virkeligheten ser man imidlertid at bruk av variabel avlønning, i form av eksempelvis bonus, øker i stadig større grad (Bragelien, 2018).

## 1.2 Problemstilling og formål

Å se nærmere på hvordan de tre elementene målstyringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon henger sammen i norske virksomheter blir hovedfokuset i denne avhandlingen.

Følgende problemstilling er formulert:

*”Hvordan er insentivsystemer knyttet til målstyringsverktøy og hvor hensiktsmessig er slike koblinger med hensyn til motivasjon?”*

Formålet er at utredningen skal bidra til å skape innsikt i hvilke målstyringsverktøy som benyttes, hvilken kobling verktøyene har til belønning- og insentivsystemer og om dette har noen sammenheng med de ansattes motivasjon. Det finnes i dag lite forskning på akkurat denne kombinasjonen i norske virksomheter, og utredningen søker derfor å bidra til nyttig kunnskap på dette området.

### 1.3 Avgrensning

Utredningen vil avgrense seg til å se på den norske sparebankbransjen. Dette fører til at resultatene nødvendigvis ikke er representative for andre type virksomheter. Utredningen vil videre fokusere på de to målstyringsverktøyene budsjett og balansert målstyring, heretter forkortet til styringsverktøy.

### 1.4 Struktur og oppbygning

Denne utredningen består av sju kapitler. Etter denne innledningen som utgjør det første kapitlet, vil det bli gjennomført en større litteraturgjennomgang i kapittel to. Det vil bli redegjort for relevant litteratur med fokus på eksisterende teori og forskning, i den hensikt å skape et solid grunnlag og bakteppe for undersøkelse av den aktuelle problemstillingen. Kapittel tre handler om metode, og vil utgjøre en beskrivelse av metodiske valg når det gjelder studieobjekt, forskningsdesign, datainnsamling, evaluering av datamaterialet og valg av statistisk metode. Videre vil analyse og diskusjon være tema i utredningens kapittel fire. Innsamlingen av de kvantitative dataene utgjør grunnlaget for å besvare utredningens problemstilling. I det femte kapitlet vil det foretas en oppsummering av hovedfunn og konklusjon på problemstillingen. Studiens begrensninger i tillegg til tanker og forslag til videre forskning vil også bli presentert. Kilder og vedlegg utgjør avslutningsvis kapittel seks og sju.

## 2. Litteraturforankring

Problemstillingen åpner for gjennomgang av litteratur på ulike områder. Det vil i det følgende fokuseres på styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon. Kapitlet introduseres med hva økonomi- og virksomhetsstyring handler om, før det går dypere inn på styringsverktøyene budsjett og balansert målstyring. Anvendelsen av disse kobles opp mot prestasjonsmåling på ulike nivåer i organisasjoner. Videre vil jeg se nærmere på belønning- og insentivsystemer. Motivasjonsteori, herunder indre og ytre motivasjon, selvbestemmelsesteorien, forventningsteorien, målsettingsteorien og forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR, vil så bli presentert. Tilslutt vises det til empirisk forskning på motivasjon, belønning og sammenhengen mellom disse. Et utvalg av artiklene det henvises til i dette kapitlet er beskrevet i vedlagt litteratormatrise (se vedlegg 7.1).

### 2.1 Økonomi- og virksomhetsstyring

Denne studien og dens problemstilling faller inn under fagfeltet økonomi- og virksomhetsstyring. Fagfeltet handler om å styrke konkurranseevnen til virksomheter gjennom god beslutningsstøtte og god ressurs- og prestasjonsstyring (Gjønnes & Tangenes, 2014). Nøkkelordene er altså prestasjonsstyring, beslutningsstøtte og ressursstyring. Mer konkret vil det følgende omhandle prestasjonsstyring, definert som ”utvikling, tilrettelegging og anvendelse av mekanismer for styring av atferd og organisatorisk læring, til støtte for verdiskapningsprosessen” (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 26).

### 2.2 Styringsverktøy

I det følgende vil jeg se nærmere på de to styringsverktøyene balansert målstyring og budsjett, og forstå hvordan disse benyttes til måling av medarbeideres innsats og prestasjoner.

Styring beskrives av Malmi og Brown (2008) som alle verktøy og systemer ledelsen bruker for å sikre at medarbeidernes atferd og beslutninger er konsistente med organisasjonens mål og strategier, men ekskluderer rene beslutningsstøttesystemer.

#### 2.2.1 Balansert målstyring

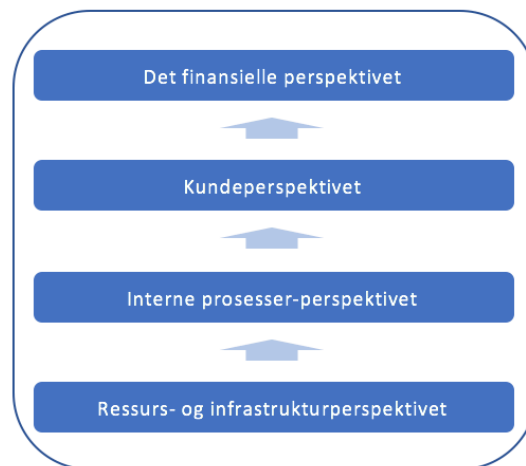
The Balanced Scorecard (BSC) ble først lansert i en artikkel i Harvard Business Review i 1992, av forskerne Robert S. Kaplan og David P. Norton (Kaplan & Norton, 1992). Verktøyet ble utviklet som en reaksjon på det sterke finansielle fokuset som rådet i

økonomistyringslitteraturen. På 1980-tallet foregikk det en debatt om hvorvidt et ensidig finansielt fokus var tilstrekkelig for å styre virksomheter på en god måte. I boka ”Relevance Lost”, utgitt av Johnson og Kaplan (1987), ble både økonomipraksis og –teori kritisert for å mangle relevant styringsinformasjon. Man mente at styringsdataene var for aggregert, de kom for sent, og var for påvirket og forstyrret av krav til ekstern rapportering.

The Balance Scorecard, kalt balansert målstyring (BMS) på norsk, er et styringskonsept som fokuserer på både finansielle og ikke-finansielle faktorer (Kaplan & Norton, 1992). Verktøyet retter oppmerksomhet på fire ulike perspektiver; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interne prosesser-perspektivet og ressurs-og infrastrukturperspektivet. I hvert perspektiv skal det utvikles kritiske suksessfaktorer, definert som ”betingelser som må oppfylles dersom en skal lykkes med å realisere de ambisjonene man har satt opp” (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 67). Disse betingelsene, som ofte er uttrykt kvalitativt, måles så gjennom ulike måleparametere, beskrevet som ”kvantifiserbare parametere som setter oss i stand til å måle og uttrykke i hvilken grad de respektive suksessfaktorene faktisk er oppfylt” (Gjønnes & Tangenes, 2014, s. 67). Ved hjelp av disse fire perspektivene, de tilhørende kritiske suksessfaktorer og herunder måleparameterne, skal verktøyet åpne opp for å kunne måle hele virksomhetens verdiskapning, ikke bare resultatet av verdiskapningen. Av denne grunn kalles konseptet for *balansert* målstyring.

Man antar at verdiskapningen i en virksomhet kan beskrives som en årsak-virkning-kjede (Kaplan & Norton, 1996). For kommersielle aktører vil det finansielle perspektivet være øverst, hvor det endelige målet er å skape størst mulig avkastning for virksomhetens eiere. For å oppnå dette er det viktig med fornøyde og lojale kunder (kundeperspektivet). For å kunne tilby kundene gode produkter og tjenester, er det sentralt at de interne prosessene er velfungerende (interne prosesser-perspektivet). En forutsetning for optimale prosesser er eksempelvis kompetente medarbeidere, gode rutiner og systemer (ressurs-og infrastrukturperspektivet).

Sammenhengen mellom de fire perspektivene i balansert målstyring kan illustreres slik:



Figur 1. Sammenheng mellom perspektiver i balansert målstyring  
(Kilde: Inspirert av Kaplan & Norton, 1996)

Årsak-virkning-kjeden og perspektivstrukturen gjør at man kan utlede såkalte strategikart, et element som balansert målstyring har blitt velkjent for. Dette er en grafisk visualisering av hvordan virksomhetens verdiskapning foregår, hvor strategien fremstilles i form av strategiske delmål i en årsak-virkning-struktur (Madsen & Stenheim, 2014a). Det er altså viktig at man tar utgangspunkt i virksomhetens visjon og strategi i utviklingen av balanserte målekort.

Balansert målstyring er et styringskonsept som har fått mye oppmerksomhet etter lanseringen på begynnelsen av 1990-tallet. Konseptet har utviklet seg og blitt tatt i bruk i ulike varianter (Madsen & Stenheim, 2014b). Flere forskere har også laget ulike klassifiseringer og typologier av balansert målstyring, hovedsakelig etter hvor avansert virksomhetene har implementert verktøyet. Et eksempel på dette er Speckbacher, Bischof og Pfeiffer (2003) sin inndeling i Type I, II og III BSC. Type I innebærer bruk av strategiske mål som er gruppert i ulike perspektiver, type II er type I og fastsetter i tillegg årsak-virkning-sammenhenger, mens type III er type II og inneholder samtidig handlingsplaner/terskelverdier og er koblet til belønning- og insentivsystemer.

I Bain & Company sin undersøkelse over de mest brukte ledelsesverktøyene i verden i 2017 ble balansert målstyring ranket som nummer 14 med 29 % anvendelse (Rigby & Bilodeau, 2018).

Tross denne populariteten har konseptet også måtte tåle en del kritikk. Det har blant annet blitt pekt på at årsak-virkning-sammenhengene mellom perspektivene må ses på som logiske fremfor kausale relasjoner (Nørreklit, 2000). Retorikken som brukes er også blitt kritisert for å spille på følelser og metaforer (Nørreklit, 2003). I tillegg legger Kaplan og Norton til grunn at verktøyet kan brukes av alle typer virksomheter (Kaplan & Norton, 2001), men i virkeligheten er ikke dette alltid like gjennomførbart (Braam, 2012). Konseptets tilnærming til strategiinnhold og strategiprosess, herunder vektleggingen av posisjoneringskolen fremfor det ressursbaserte synet, strategi som tilsiktet fremfor fremvoksende, og implementering som en kampanje fremfor en inkrementell og politisk-taktisk prosess, tilsier at man bør være oppmerksom på konteksten som balansert målstyring brukes i (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ved alternative syn bør man muligens unngå eller justere konseptet.

### *2.2.2 Balansert målstyring og prestasjonsmåling*

Balansert målstyring skal bidra til at hele organisasjonen drar i samme retning (Kaplan & Norton, 1992). Ved å konkretisere visjon og strategi i suksessfaktorer og måleparametere antar man at medarbeiderne stimuleres til oppfyllelse av disse. I større virksomheter med flere organisatoriske nivåer kan imidlertid målekortene utviklet på et høyt nivå bli for abstrakte og irrelevante for lavere nivåer. For at man likevel skal sikre en målkongruens og formålsretting henviser man til kaskadering. Kaskadering kan sammenlignes med dekomponering, og betyr at man bryter ned strategikart og målekort fra den strategiske forretningsenheten (SBU-enhet) til underliggende nivåer (Gjønnes & Tangenes, 2014). Ved å ta utgangspunkt i det overordnede målekortet vil man trekke ut suksessfaktorer og måleparametere som eksempelvis en divisjon, avdeling, seksjon, team eller et individ kan påvirke, i den hensikt å bidra til strategirealisering og retningsmobilisering på alle nivåer nedover i organisasjonen.

Kaplan og Norton (2001) tar til orde for å kaskadere helt ned til individnivå, og utvikle såkalte personlige målekort. På denne måten har man utviklet en klar mekanisme for å tilpasse individuelle mål til forretningsenhet og bedriftsmål. Forfatterne gir eksempler på virksomheter hvor målekortene blir knyttet til belønningssystemer, og at kompensasjon er koblet til mål og resultater på målekortet (Kaplan & Norton, 2001). Dette sies å ha to viktige roller; i form av å rette den ansattes oppmerksomhet mot de målene som er mest kritisk for strategien, samt å gi ytre motivasjon ved å belønne de ansatte når de og organisasjonen lykkes

med å nå målene sine. Kaplan og Norton (2001) beskriver manglende kaskadering som en av fire hovedbarrierer mot vellykket implementering av strategien.

I Speckbacher et al. (2003) sin studie av balansert målstyring i tysktalende land fant man at hele 70 % av virksomhetene hadde insentiver koblet til verktøyet.

### *2.2.3 Budsjett*

Den tradisjonelle forståelsen av et budsjett er en sammenfattet oppstilling av de økonomisk-finansielle implikasjonene av virksomhetens planer og utvikling (Gjønnes & Tangenes, 2014). Budsjettet utformes ofte i samme format som finansregnskapet, og består av resultat-, balanse- og kontantstrømoppstillinger, i tillegg til en rekke delbudsjetter. Oppstillingene utarbeides gjerne med en tidshorisont på ett eller flere år, men med inndelinger innenfor denne rammen.

Ifølge Gjønnes og Tangenes (2014) er budsjettets viktigste formål for kommersielle virksomheter å teste finansielle implikasjoner av operative planer, noe som gjør det til en prognosevariant. Samtidig er budsjettet viktig for å koordinere økonomisk aktivitet på tvers av organisatoriske enheter.

Bruken av budsjett har vært, og er fortsatt, populært. Selve budsjettet, og prosessen med utarbeidelsen av budsjettet, har i mange år vært et av de viktigste styringsverktøyene i de fleste store bedrifter (Østergren & Grønnevet, 2008). Budsjettet har fremstått som et verktøy for helhetlig planlegging, samordning og kommunikasjon, fastsettelse av målsetninger, oppfølging, resultatprognoser, prioritering og motivering. I tillegg har budsjettprosessen gitt et godt innblikk av virksomhetens totale økonomiske situasjon og fremtidsutsikter.

På bakgrunn av dets tilsynelatende allsidighet, ser man imidlertid at budsjettet ofte tillegges formål som ikke alltid er fornuftige. Gjønnes og Tangenes (2014) peker på ti tenkelige formål og roller som budsjettet til stadighet får, men hvor ikke alle er like gjennomtenkte. Dette handler om bruk av budsjett i planlegging, kommunikasjon, målformulering, oppfølging- og avviksanalyse, kostnadsstyring/-kontroll, prioritering/ressursallokering, helhetlig koordinering på tvers, prognostisering/implikasjonstest, ansvarliggjøring og som grunnlag for utløsning av belønning. Av alle disse rollene er det kun budsjettets rolle i prognostisering/implikasjonstest som er relevant og mulig å oppfylle. Det åpnes imidlertid for at det kan være delvis egnet i

kostnadsstyring/-kontroll, prioritering/ressursallokering og helhetlig koordinering på tvers. For de andre formålene anses budsjettet å være uegnet.

På samme måte som med balansert målstyring, har den tradisjonelle budsjettstyringen fått mye kritikk. Denne kritikken kommer fra ulike hold, men deler seg hovedsakelig inn i to hovedretninger; fra *Relevance Lost* og *Beyond Budgeting* (Tangenes & Gjønnnes, 2012). Man kritiserer her budsjettet for å være bærer av irrelevant beslutningsinformasjon og for å bidra til uønsket organisatorisk atferd. Bjørnenak (2010) deler på tilsvarende måte inn kritikken i *Relevance Lost* del 1 og 2.

I relevanskritikken av det tradisjonelle budsjettet konsentrerer man seg om nettopp budsjettets manglende relevans. Debatten på 1980-tallet, og Johnson og Kaplan (1987) sitt fokus på at styringsdataene var for aggregert, de kom for sent og var for påvirket av krav til ekstern rapportering, er kjernen i denne kritikken.

I *Beyond Budgeting*-bevegelsen har blant annet Jan Wallander som tidligere sjef i den Svenska Handelsbanken og Bjarte Bogsnes i Statoil vært fremtredende (Bjørnenak, 2010). *Beyond Budgeting* er en ledelses- og styringsfilosofi som kritiserer budsjettet for å være for tidskrevende og utdatert, det fører til spill og forhandlinger, sperrer for fornuftige og verdiskapende beslutninger og er lite egnet for å evaluere prestasjoner (Bogsnes, 2012). Hope og Fraser (2003) mener på lik linje at budsjettering er for tungvint og dyrt, det møter ikke ledelsens behov i et konkurranseutsatt miljø og fører til manipulering av tall.

I Norge ser man imidlertid at mange virksomheter fortsatt beholder budsjetteringen. I en undersøkelse i større norske bedrifter fant man at 94 % holdt fast ved en form for budsjettering, hvorav 23 % oppga årlig budsjettering og 71 % oppgav fleksibel budsjettering (Johanson & Madsen, 2013).

#### *2.2.4 Budsjett og prestasjonsmåling*

Budsjettet knyttes ofte til virksomhetens insentivsystem (Gjønnnes & Tangenes, 2014). Belønning utløses gjerne når man ”oppnår eller oppfyller budsjett”, og hvor denne oppnåelsen er knyttet til et visst nivå på en budsjettstørrelse som for eksempel omsetning eller driftsresultat. Disse sammenligningene opp mot budsjett kan foregå både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå.



I en studie gjort blant større virksomheter i Nord-Amerika kom det frem at hele 79 % brukte budsjettet til kontrollformål, som motivasjon og som en standard for evaluering (Libby & Lindsay, 2010). 94 % av disse hadde ikke planer om å slutte å benytte budsjettet til dette formålet.

Det pekes imidlertid på at denne praksisen er uheldig av flere årsaker (Gjønnes & Tangenes, 2014). Budsjettbaserte insentiver vil bære preg av en svak målkongruens, og en oppnåelse av belønning vil kunne være i strid med virksomhetens langsiktige interesser. Dette begrunnes i budsjettets natur, i form av den årlige tidshorisonen og dårlige uttrykk for verdiskapning. Budsjettet påvirkes også av eksterne forhold som konjunkturer, råvarepriser og klima. Dette innebærer at en eventuell budsjettoppnåelse som medfører belønning vil være påvirket av forhold utenfor de ansattes kontroll. I tillegg vil et budsjettbasert insentivsystem kunne medføre manipulativ atferd, gjennom eksempelvis å påvirke fastsettelsen av målet gjennom forhandling eller påvirke den faktiske oppnåelsen. Bruk av terskelverdier i slike insentivsystemer kan også være skadelig, i form av at man kan justere og forskyve aktiviteter som fører til måloppnåelse, i den hensikt i å få belønning i hver periode.

#### *2.2.5 Oppsummering styringsverktøy*

Balansert målstyring og budsjett er populære økonomistyringsverktøyer i praksis, til tross for ulik kritikk vedrørende tilstrekkelighet når det gjelder god økonomistyring. Balansert målstyring er et helhetlig konsept som skal omfavne hele virksomhetens verdiskapning, mens budsjettet kan sies å ha et mer finansielt fokus i form av en prognose hvor man tester implikasjoner av virksomhetens planer.

Man ser at begge styringsverktøyene blir koblet opp mot måling av ytelse og resultat, og at belønninger blir knyttet til disse måloppnåelsene.

### 2.3 Belønning- og insentivsystemer

Lønn er betaling for bruk av arbeidstakerens tid, evner og krefter i arbeidsgiverens tjeneste (Mikkelsen & Laudal, 2016). Lønnen kan forhandles frem enten individuelt eller gjennom kollektive avtaler i regi av arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner. De siste 20 årene har man sett at variable, prestasjonsbaserte lønnskomponenter har blitt introdusert utover de

vanlige tariffavtalene. Årlig bonus er en typisk form for variabel lønn, men den kan også finnes i form av akkord, provisjon, aksjer eller aksjeopsjoner. Innenfor disse ulike lønnsformene er det igjen mange ulike variasjoner.

Belønning- og insentivsystemer sorterer under fagområdet som kalles prestasjonsledelse. Prestasjonsledelse defineres som ”en kontinuerlig prosess som omhandler måling, evaluering og utvikling av individuelle og kollektive resultater og prestasjoner og sikring av at slike resultater og prestasjoner samsvarer med organisasjonens strategiske mål” (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 154). Dette begrepet relateres til prestasjonsstyring presentert innledningsvis i dette kapitlet.

I det følgende vil jeg fokusere spesifikt på resultat- og prestasjonsbasert belønning. Dette omhandler ulike former for lønnsutbetalinger, som alle har til felles at de baseres på mottakerens resultater eller prestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2016). Dette handler om belønning på både individ- og gruppenivå, og inkluderer objektive og subjektive vurderinger av atferden som utløser belønning.

Resultat- og prestasjonsbasert belønning kan ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) ha to hovedformål; enten som en atferds- eller holdningspåvirkning og/eller som en seleksjon. Sistnevnte formål handler om ansettelsesforholdet til medarbeideren, og det å tiltrekke, beholde eller avslutte dette. Det er et stort fokus på det første formålet om å påvirke atferd eller holdning, og man ser på både direkte og indirekte insentiveffekter. Direkte effekter handler om å få medarbeideren til å gjøre noe han/hun ellers ikke ville gjort, eksempelvis endring eller økning av arbeidsinnsatsen. Indirekte effekter kan øke medarbeidernes effektivitet i jobben, gjennom økt lojalitet, opplevelse av å bli verdsatt, organisasjonsforpliktelse og fellesskapsfølelse.

Gjønnes og Tangenes (2014) peker på at formålet med insentivordninger hovedsakelig bør være å motivere til ekstra innsats, å stimulere til en atferd som er i henhold til virksomhetens mål og å dele risiko og belønning mellom selskapets eiere og nøkkelmedarbeidere. Det er mange utfordringer knyttet til å formulere et godt insentivsystem. Man bør blant annet fokusere på at det ikke skal kunne påvirkes av manipulasjon og at måloppnåelse ikke påvirkes av tilfeldigheter, men av forhold som medarbeideren selv kan påvirke.

Bruk av resultat- og prestasjonsbasert belønning er et kjent fenomen. Statistisk sentralbyrås lønnsstatistikk for 1997 til 2005 viser tydelig at det er stadig flere som mottar bonus, og at bonusene har økt i størrelse (Lunde & Grini, 2007). Bonus beskrives i denne statistikken som en prestasjonsavhengig lønnsart som utbetales i forhold til oppnådde resultater på foretaks- eller individnivå. I privat sektor har andelen bonus hos heltidsansatte steget fra 18 prosent i 1997 til 28 prosent i 2005. Gjennomsnittlige bonuser har også økt fra 1900 kr per måned i 1997 til 3200 kr per måned i 2005, noe som tilsvarer en økning på 68 prosent. Det er ledere som i gjennomsnitt har mottatt de høyeste bonusene, etterfulgt av ansatte i akademiske yrker og høyskoleyrker. Bonus vises å være mest vanlig blant ansatte i finansnæringen.

Det er også en tydelig kjønnsfordeling, hvor det er mer vanlig at menn mottar bonus fremfor kvinner. Det skal nevnes at denne statistikken er noen år gammel, men Statistisk sentralbyrå har ikke publisert nyere tall på området. Statistikken er likevel relevant og interessant, og gir en god pekepinn på utviklingen i norske virksomheter.

Av nyere tall peker Bragelien (2018) på at hele 85,8 % av landets største virksomheter hadde en bonusordning i 2016. Andel ansatte som var omfattet av en bonusordning lå på rundt 50 %.

## 2.4 Motivasjon

Man ser altså at to styringsverktøy som budsjett og balansert målstyring benyttes til å vurdere måloppnåelse hos medarbeidere, og at belønning knyttes til dette. Det er interessant å se nærmere på teorier om hvordan vi mennesker motiveres, for å kunne vurdere om dette er en hensiktsmessig løsning.

Motivasjon handler i bunn og grunn om hva som får mennesker til å handle (Ryan & Deci, 2017). Man har fokus på både hva som gir *energi* og gir *retning* til atferd. Det er utviklet mange teorier om motivasjon, og man har ulike syn på hvordan dette fenomenet kan forklares. I det følgende vil jeg se nærmere på ytre og indre motivasjon, selvbestemmelsesteorien, forventningsteorien, målsettingsteorien og forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR. Hovedtyngden er tillagt Ryan og Decis selvbestemmelsesteori.

### *2.4.1 Ytre og indre motivasjon*

Et vanlig skille i motivasjonslitteraturen trekkes mellom ytre og indre motivasjon. Indre motivasjon er atferd som er drevet av egen interesse, hvor belønningen er indre glede og tilfredsstillelse (Ryan & Deci, 2017). Ytre motivasjon er derimot atferd som er drevet av blant annet økonomisk belønning, sosial aksept eller fravær av straff. Ytre motivasjon refererer altså til atferd hvor drivkraften for atferd kommer fra ytre belønninger, mens det ved indre motivasjon er indre belønninger som er drivkraften bak atferden.

Selv om det er konstruert et skille mellom ytre og indre motivasjon, vil begge typer motivasjon kunne være tilstede samtidig (Kuvaas & Dysvik, 2016). I mange situasjoner vil man føle indre tilfredshet ved å utføre en oppgave, samtidig som man er fornøyd med at atferden fører til en belønning. Det viktigste skillet mellom indre og ytre motivasjon ligger imidlertid i hva som er kilden til motivasjon, og om denne ligger innenfor eller utenfor aktiviteten.

I jobbsammenheng vil for eksempel indre motivasjon for en selger komme til uttrykk gjennom at man liker og synes det er givende å gjøre en kunde fornøyd med et kjøp, mens den ytre motivasjonen vil gjøre seg gjeldende i at det samme salget fører til en lønnsutbetaling som er en gevinst for en selv.

Kuvaas og Dysvik (2016) argumenterer også for at det finnes en tredje form for motivasjon, nemlig prososial motivasjon. Prososial motivasjon handler om relasjoner til andre mennesker eller institusjoner, og om et ønske om å gjøre en innsats til fordel for andre eller en opplevelse av en forpliktelse til å gjengjelde gode handlinger.

### *2.4.2 Selvbestemmelsesteorien*

Self Determination Theory, kalt selvbestemmelsesteorien på norsk, har sine røtter hos Richard M. Ryan og Edward L. Deci. Forfatterne er kjente forskere innenfor sine felt, og har publisert mange bøker og artikler de siste tiårene.

I selvbestemmelsesteorien har man et fokus på menneskelige behov (Ryan & Deci, 2017). Ved siden av grunnleggende fysiske behov som eksempelvis behov for vann, mat, sikkerhet og helse, argumenterer man for at det finnes grunnleggende psykologiske behov. Dette er behov som må være tilfredsstilt for at interesse, utvikling og velvære hos mennesker skal

oppretholdes. De tre grunnleggende psykologiske behovene som selvbestemmelsesteorien fokuserer på er behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet (Ryan & Deci, 2017).

Behovet for autonomi handler om selvregulering av egne erfaringer og handlinger (Ryan & Deci, 2017). Det assosieres gjerne med å føle seg villig, kongruent og integrert. En autonom atferd er helhjertet, og er i tråd med egne interesser og verdier. Dette behovet handler altså i hovedsak om å kunne bestemme selv, selvstendighet og frihet står derfor sentralt. Man søker å unngå press fra ytre faktorer og andre personer, og lar egne verdier komme foran.

Behovet for kompetanse handler i selvbestemmelsesteorien om et grunnleggende behov for å føle effekt og beherskelse. Man ønsker å mestre ulike situasjoner og oppgaver, og føle at man er dyktig og effektiv i hverdagen. Det er også viktig å vise dette til omgivelsene. Kompetanse kommer fram gjennom blant annet nysgjerrighet og iverboende bestrebelser. Ryan og Deci (2017) peker imidlertid på at kompetansen lett kan forstyrres og reduseres, gjennom eksempelvis vanskelige utfordringer og negative tilbakemeldinger.

Behovet for tilhørighet referer til hvordan mennesker føler seg sosialt tilknyttet til andre (Ryan & Deci, 2017). Det handler om at man føler seg sett, at man blir vist omsorg og at man opplever at man selv gir og bidrar. Det er viktig å føle seg integrert i et sosialt miljø eller i en sosial gruppe, og ha relasjoner til andre. Følelsen av tilhørighet er styrkende, og det å vite at man ikke er alene.

Selvbestemmelsesteorien deler motivasjon inn i flere kategorier. Inndelingen baserer seg på hvorvidt motivasjonen er autonom eller kontrollert. En person er autonomt motivert hvis han eller hun opplever at handlingen er av egen vilje, mens ved kontrollert motivasjon føler han eller hun et ytre eller indre press til atferden (Ryan & Deci, 2017). Ryan og Deci (2017) peker på at indre motivasjon er autonom atferd, mens ytre motivasjon kan variere fra kontrollert til autonom atferd. På bakgrunn av dette har de to forskerne kategorisert seks ulike typer motivasjon basert på grad av autonom versus kontrollert atferd (Deci & Ryan, 2000).

I første omgang skal jeg se på kontrollert atferd. Deci og Ryan (2000) peker på at ytre motivasjon kan variere etter grad av internalisering, altså etter hvorvidt det ytre blir en del av og opptas av det indre. Atferden kan være *eksternt (ytre) regulert*, det vil si at den er direkte

kontrollert av det ytre, i form av for eksempel press, tvang eller belønning. Atferden kan også være kontrollert gjennom *introjeksjon*, hvor man ikke har akseptert full ekstern kontroll. Atferden innenfor introjeksjon kan være drevet av skam, skyld, frykt for misnøye eller eget press som at man ”bør” eller ”må” noe.

Autonom atferd kan også deles inn i ulike typer (Deci & Ryan, 2000). Man kan snakke om *identifikasjon*, som handler om at man gjenkjenner og aksepterer den underliggende verdien av atferden. Man anser handlingen som mer meningsfull og verdifull. Videre vises det til *integrert* motivasjon. Dette omhandler at man ikke bare identifiserer viktigheten av atferden, men også integrerer dette i andre aspekter av seg selv. For eksempel fremstår atferden som naturlig eller i harmoni med egne verdier og identitet. Helt i ytterkant finner man selve prototypen i selvbestemmelsesteorien, *indre* motivasjon. Her står autonomi og selvbestemt aktivitet i fokus, og atferden fremkommer fordi den er interessant, spennende og morsom.

Den siste typen motivasjon er *amotivert* motivasjon, som beskriver en situasjon hvor man mangler intensjonen for atferd, og man anser handlingen som meningsløs og uten nytte (Deci & Ryan, 2000).

Gjennom selvbestemmelsesteorien forstår man at det er den indre motivasjonen som er den optimale, og som det er ønskelig at man oppnår. Med indre motivasjon føler mennesker seg selvbestemt, og man får dekket sine psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

### 2.4.3 Forventningsteori

I forventningsteori mener man at mennesker er motiverte for å jobbe når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her handler forventning om en forestilling om hva jobben vil føre til av belønning, det være seg ulike former for lønn, materielle goder, status eller anerkjennelse.

I forventningsteori fokuserer man på tre faktorer som anses som viktige for menneskers innsats i jobbsammenheng. Dette er *subjektive forventninger* om at innsats vil gi resultater, *instrumentelle overveielser* og vurderinger om hvorvidt arbeidet fører til belønning og *valensvurderinger* om hvilken verdi belønningen har (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Man mener at det er et multiplikativt forhold mellom disse tre faktorene. Dette innebærer

eksempelvis at motivasjonen vil være høy hvis man har høyt nivå på de tre faktorene, mens motivasjonen vil være lik null hvis en av de tre faktorene er null.

I teorien legges det også vekt på viktigheten av kompetanse og rolleforventninger. Kunnskap og ferdigheter må være tilstede for å sikre god arbeidsinnsats, det samme må også en overensstemmelse mellom hva man tror og hva som faktisk forventes av en i jobben.

Denne teorien fokuserer på den ytre motivasjonen og bruk av økonomiske insentiver. Dette til tross for at teorien blant annet har blitt kritisert for den tvilsomme multiplikative sammenhengen mellom faktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

#### *2.4.4 Målsettingsteorien*

Målsettingsteori er en av de tre mest dominerende teoriene i motivasjonslitteraturen (Latham & Pinder, 2005). Her er fokuset på å arbeide mot et bestemt mål, og dette er utgangspunktet for motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Målet beskriver hva som må gjøres og hvilken innsats som må ytes for oppnåelse av målet. Det sies at ytelsen er bedre ved spesifikke fremfor generelle mål og at den er bedre ved tilbakemelding på resultater fremfor ingen tilbakemelding. Vanskelige mål er mer motiverende enn lette mål dersom de blir akseptert.

I målsettingsteorien er det viktig at medarbeiderne forplikter seg til målet, i form av at de interesserer og engasjerer seg for å nå dette (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Man føler seg pliktig i å følge opp målsettingen og vil ikke endre eller forlate den på eget initiativ. Det er også viktig at medarbeiderne har tro på at de kan lykkes med å nå målet. Denne subjektive mestringssevnen, i tillegg til målforpliktelsen, er viktig for at målet skal ha effekt på motivasjonen.

#### *2.4.5 Forpliktelsesbasert versus kontrollorientert HR*

Viktigheten av Human Resource (HR), på norsk "ledelse av menneskelige ressurser", har fått stadig mer oppmerksomhet. Kuvaas og Dysvik (2016) legger i sin bok vekt på skillet mellom forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR, inspirert av Harvard- og Michigan-skolene. Forpliktelsesbasert HR assosieres med Harvard-skolen og såkalt myk HR. Man har her en tanke om å skape en forpliktelse og engasjement hos medarbeidere og ledere, slik at atferden i

stor grad kan være selvregulert og basert på fleksibilitet og tillitt, og at dette videre fører til effektivitet. Kontrollbasert HR på sin side, som er assosiert med Michigan-skolen og såkalt hard HR, har et mer økonomisk perspektiv. Man mener her at bruk av kontroll- og insentivsystemer fører til effektivitet. Måling av individuelle prestasjoner må kunne sies å tilhøre denne sistnevnte orienteringen.

Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR relateres ofte til McGregor (1960) sin Teori X og Teori Y. Han mente at Teori X-ledere måtte kontrollere, motivere, gi retning til, belønne og straffe sine medarbeidere, da den gjennomsnittlige medarbeideren er lat, han/hun jobber så lite som mulig, mangler ambisjoner, misliker ansvar og er selvcentrert. For Teori Y-ledere, på en annen side, var det viktig å tilrettelegge for forhold slik at man sikret utvikling av den enkelte medarbeider. Her antar man at medarbeiderne ikke er passive, de liker å gjøre en god jobb og ønsker å nå organisasjonens mål.

Kuvaas og Dysvik (2016) viser til forskning som tilsier at forpliktelsesbasert HR er mest hensiktsmessig. De viser til studien til Combs, Yongmei, Hall og Ketchen (2006), hvor man finner en positiv sammenheng mellom forpliktelsesbaserte HR-aktiviteter og organisatorisk effektivitet, i form av eksempelvis profitt, børsverdi, produktivitet og markedsandel.

I forhold til motivasjon, ser man at forpliktelsesbasert HR med sitt involverende og autonomorienterte jobbdesign øker medarbeidernes motivasjon (Kuvaas & Dysvik, 2016).

#### *2.4.6 Oppsummering motivasjon*

Ved en gjennomgang av noen av de mest sentrale motivasjonsteoriene oppfatter man at det råder en viss uenighet om hvordan mennesker motiveres. Selvbestemmelsesteorien legger vekt på menneskers psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet som utgangspunkt for motivasjon, forventningsteori handler om at motivasjon stammer fra en forventning om hva jobben gir av belønning, mens målsettingsteorien fokuserer på at arbeid mot en målsetting fører til motivasjon.

I denne utredningen, hvor det fokuseres på lønnsutbetalinger som baseres på resultater og prestasjoner som utgangspunkt for belønning- og insentivsystemer, må motivasjonen kunne karakteriseres som en type ytre motivasjon.



## 2.5 Empirisk forskning

Det strides altså om hva som motiverer oss mennesker. Hva sier så empirien? I denne delen av litteraturforankringen presenteres forskning som er relevant for problemstillingen.

### *2.5.1 Motivasjon og belønning*

Weibel, Rost og Osterloh (2010) har gjennomført en metaanalyse av studier i offentlig sektor og en vignettstudie, og gjorde flere interessante funn. De fant for det første en positiv og signifikant effekt på innsats, ved belønning av innsats. Dette forholdet ble imidlertid moderert av type oppgave, hvor man fant at belønningen hadde positiv effekt ved ikke-interessante oppgaver og negativ effekt ved interessante oppgaver. De fant også at indre motivasjon økte arbeidsinnsatsen mye, mens ytre motivasjon økte innsatsen i mye mindre grad. Man fant også ut at belønning for innsats hadde en sterk negativ effekt på indre motivasjon, mens den hadde positiv effekt på ytre motivasjon. Likevel reduseres arbeidsinnsatsen totalt, siden den sterke negative indre motivasjonen overgår den positive ytre motivasjonen.

Deci, Koestner og Ryan (1999) har også gjort en studie av hvordan ytre belønninger påvirker indre motivasjon. I denne metaanalysen som inkluderte 128 studier fant man tydelig at forpliktetbetinget-, fullførtbetinget- og innsatsbetinget-belønning, i form av materielle goder, reduserte indre motivasjon. Verbale belønninger som positive tilbakemeldinger hadde imidlertid positiv effekt på indre motivasjon.

I en studie av norske bankansatte fant man at lønnsnivået ikke førte til mer behovstilfredsstillelse, ei heller mer indre motivasjon eller autonom motivasjon (Olafsen, Halvari, Forest & Deci, 2015). Studien viste derimot at jo mer lønn man fikk, jo mer følte man seg rettferdig behandlet og verdsatt. Man fant en sterk positiv sammenheng mellom behovstilfredsstillelse og indre motivasjon. I tillegg viste det seg at lederstøtte var særlig viktig for behovstilfredsstillelse.

Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik og Forest (2016) undersøkte sammenhengen mellom ulike belønningskomponenter, endringer i arbeidsinnsats og turnoverintensjon blant salgsansatte i et norsk forsikringsselskap. Man hadde her fokus på tre ulike lønnsvarianter; grunnlønn, lønn basert på årlige salgsprestasjoner og lønn basert på salgsprestasjoner per kvartal. Det viste seg at grunnlønn var positivt relatert til arbeidsinnsats og negativt relatert til turnoverintensjon, og

hadde samtidig en sterk kobling til autonom motivasjon. Årlig og kvartalsvis PFP (pay for performance) var koblet til kontrollert motivasjon, høyere turnoverintensjon og lavere arbeidsinnsats. Studien strider imot anbefalinger om å bruke prestasjonsbasert lønn, og peker på at grunnlønn burde bli tillagt større vekt.

Bragelien (2003) påpeker derimot at motivasjonseffekten ved resultatavhengig lønn kan være kraftig om ordningene er enkle og baseres på individuelle eller små gruppers resultater. Virkninger av mer kollektive ordninger er mer usikker, og man bør være forsiktig med å bruke mye ressurser på dette. Belønningssystemet må tilpasses bedriftens styringsfilosofi og må oppfattes som positivt av de ansatte. Et umotiverende eller uforståelig system kan føre til tap av respekt for bedrift og ledelse.

### *2.5.2 Motivasjon*

Kuvaas og Dysvik (2016) viser i sin bok "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser" til en større datainnsamling fra ledere og ansatte i norske virksomheter. Man finner sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon. Indre motivasjon er også sterkt koblet til ekstrarolleatferd, som handler om å hjelpe andre i jobben på en måte som overstiger de formelle jobbkravene. Forskningen viser også at affektiv organisasjonsforpliktelse, den følelsesmessige identifikasjonen og involveringen i organisasjonen, har en sterk positiv sammenheng med indre motivasjon. I tillegg ser man at intensjonen om å slutte i en organisasjon (turnoverintensjon) minsker ved høyere grad av indre motivasjon. Indre motivasjon vises også å være negativt relatert til sykefravær og jobbstress.

Ved bruk av samme datagrunnlag har Kuvaas og Dysvik (2016) også sett på koblingen til ytre motivasjon. Her finner man at indre og ytre motivasjon er negativt korrelert, som betyr at ansatte i hovedsak er enten ytre eller indre motivert. Sammenhengen mellom ytre motivasjon og turnoverintensjon er sterk, hvor man ser en positiv sammenheng, i betydningen av at ansatte som er ytre motiverte har en høyere intensjon om å slutte i en organisasjon.

### *2.5.3 Belønning*

Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw (1998) gjennomførte en metaanalyse av 39 studier, hvor de undersøkte effekten av økonomiske insentiver, og hvordan dette hadde sammenheng med

kvalitet og kvantitet i ytelsen. Resultatene viste at finansielle insentiver ikke hadde noen sammenheng på kvalitet, mens de hadde positiv effekt på kvantitet. Denne analysen sier med andre ord at økonomiske insentiver påvirker hvor mye man jobber, men ikke hvor bra man jobber.

Kuvaas (2008) peker på studier som viser at for enkle, rutinepregede og lite motiverende arbeidsoppgaver, hvor økt innsats fører til bedre prestasjoner eller resultater, virker finansielle insentiver. Man skal likevel være klar over at slike insentiver kan ha utilsiktede effekter. Hvis belønningen ikke oppnås, hvis den fjernes eller stopper opp, kan dette oppleves som demotiverende eller som en straff. Det nevnes også at selv om man kan oppleve økt innsats som følge av belønning, har det nødvendigvis ikke positiv effekt på medarbeidernes ferdigheter, kunnskaper og evner. For virksomheter er det også viktig å ha fokus på og kunne kommunisere hva som er akseptabel kvalitet på resultatet. Dette fordi det kan tenkes at rasjonelle medarbeidere ikke vil gjøre mer enn nødvendig for å oppnå belønningen i slike situasjoner. Man skal være bevisst på at slike insentiver kan hemme nettopp kvalitet, nyskaping og innovasjon. I tillegg kan det føre til uetisk atferd og manipulering, dette gjelder særlig i tilfeller hvor oppgavene er mer kompliserte og sammensatte.

Kuvaas (2008) påpeker viktigheten av at organisasjoner går forsiktig frem når man endrer sine belønningssystemer, da det kan føre til ulike tilsiktede og utilsiktede endringer. Før man innfører belønningssystemer hvor hensikten er ytre motivering og direkte insentiveffekter, er det flere forhold som bør vurderes. Man bør undersøke behovet for ytre motivering av sine ansatte og hvorvidt dette er nødvendig for å få medarbeiderne til å gjøre en god jobb. For at ytre motivering skal fungere bør også prestasjonene være enkle å måle, målekriteriene bør være få, samarbeid er i liten grad et behov og tilfredsstillende prestasjoner er godt nok. Det er også viktig at organisasjonsklimaet er av en slik karakter at det vil fungere med et slikt system.

Iver Bragelien har også sett på bruk av belønningssystemer i Norge. Han har observert at mange bedrifter ikke har lyktes helt med innføring av belønningssystemer og bærer preg av eksperimentering (Bragelien, 2005). Det pekes på ti bonustabber som ofte er observert; overdreven tro på ett operasjonelt måltall, overdreven tro på rentabilitetsmål, samme bonus til store enheter i virksomheten, overdreven tro på indirekte motivasjonseffekter, uvettig bruk av balansert målstyring, overdreven tro på såkalte objektive måltall, manglede bruk av

standardpriser, blanding av overskuddsdeling og insentiver, for kompliserte ordninger og ignorering av ansattes innvendinger.

I den helt ferske artikkelen ” Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt – fordi den virker?” ser imidlertid Bragelien (2018) på tilsammen sju metaanalyser som alle viser en positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner. Samtidig har prestasjoner god effekt av andre virkemidler som det å gi tilbakemeldinger, gi oppmerksomhet og annen god ledelse. Mye tyder på at det beste er å kombinere flere virkemidler. Han indikerer at bonuslønn faktisk kan være et effektivt styringsverktøy for å fremme prestasjoner, vri oppmerksomhet, tiltrekke/beholde talent og redusere risiko.

Belønningsformer som øker de ansattes autonomi, kompetanse og tillitt, i tråd med Ryan og Decis selvbestemmelsesteori, vil kunne utvikle mer indre motiverte, selvstendige og ansvarsfulle medarbeidere, mener Kuvaas (2008). Slike belønninger kan være basert på interne fastlønnsvariasjoner koblet til kompetanse eller et bredt sett av kriterier over tid, som vil tjene som et symbol på kvalitet og god innsats. Man kan også benytte seg av belønningssystemer som er kollektive prestasjonsbaserte, hvor fokuset ikke er på direkte insentiveffekter, men snarere fremmer psykologisk eierskap, sterkere lojalitet og en fellesskapsfølelse.

#### *2.5.4 Oppsummering empirisk forskning*

Belønningens innvirkning på motivasjon er, som vi ser, ikke alltid positiv. Forskningen viser at belønning kan føre til at den indre motivasjonen reduseres på bekostning av den ytre motivasjonen, den kan føre til en form for en kontrollert motivasjon og påvirke kvantitet foran kvalitet. Likevel kan et belønningssystem fungere for eksempelvis enkle og individuelle oppgaver, forutsatt at ordningen er godt tilpasset virksomheten. Det vises også at belønning kan ha god effekt på prestasjoner.

## 2.6 Oppsummering litteraturforankring

I dette kapitlet har jeg sett nærmere på styringsverktøyene budsjett og balansert målstyring, belønning- og insentivsystemer og motivasjon.

Styringsverktøy som budsjett og balansert målstyring blir benyttet av mange virksomheter i dag, som et ledd i en større verdiskapningsprosess. Dette til tross for ulike kritiske syn vedrørende delvis utilstrekkelighet i et styringsperspektiv. I praksis ser man at disse styringssystemene tildeles flere ulike roller, og fungerer i mange virksomheter som et verktøy for å måle og belønne medarbeideres prestasjoner og resultater.

Motivasjonslitteraturen utfordrer denne praksisen. Empiriske studier viser at denne typen ytre motivasjon kan føre til utilsiktede effekter. Dette viser seg eksempelvis i form av fortrenning av den ønskelige indre motivasjonen, en autonom motivasjon hvor indre glede og interesse er sentralt og viktig. På en annen side viser studier at belønning kan føre til bedre prestasjoner. Utforming av gode og rettferdige belønningssystemer kan imidlertid være utfordrende, og dette krever en del av virksomheten.

Litteraturgjennomgangen viser at man skal være oppmerksom på at kaskadering og dekomponering av virksomhetens overordnede mål, og videre sammenkobling med belønning, potensielt kan virke kontraproduktivt i et helhetlig bilde. Å benytte styringsverktøy til dette formålet fremstår ikke umiddelbart som hensiktsmessig, men det er interessant å undersøke i hvor stor grad dette faktisk blir praktisert i virkeligheten.

Som Kuvaas (2008) så presist beskriver det, kan realiteten være slik; de som virkelig gjør en god jobb liker å bli godt betalt, men god betaling er ikke årsaken til at de gjør en ekstra god jobb.

### 3. Metode

Metode er en planbasert framgangsmåte for å nå et bestemt mål (Grønmo, 2016). I vitenskapen innebærer dette et mål om å bygge opp kunnskap om bestemte fenomener og utvikle en teoretisk forståelse av denne kunnskapen. Metode refererer til konkrete framgangsmåter for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Grønmo, 2016). Det dreier seg med andre ord om hvordan vi skal gå fram for å finne informasjon om virkeligheten. Innsamling, analyse og tolkning av data er sentrale temaer innen samfunnsvitenskapelig metode.

I det følgende vil jeg derfor se nærmere på hvilke studieobjekter det fokuseres på, hva slags forskningsdesign som benyttes, hvordan datainnsamlingen skal foregå, se på studiens reliabilitet og validitet og samtidig valg av statistisk metode.

Alle disse elementene må vurderes for å kunne gi et best mulig svar på problemstillingen: *“Hvordan er insentivsystemer knyttet til målstyringsverktøy og hvor hensiktsmessig er slike koblinger med hensyn til motivasjon?”*

#### 3.1 Studieobjekt

Formulering av problemstilling innebærer at man foretar en avgrensning av samfunnsforholdene som skal studeres (Grønmo, 2016). Videre er det som regel nødvendig med en ytterligere spesifisering og konkretisering av hva slags analyseenheter som skal studeres, og hva slags informasjon om disse enhetene som skal inngå i studien. Populasjon og utvalg er i denne forbindelse sentrale begreper.

Populasjon er samlingen av alle enhetene som problemstillingen gjelder for, altså undersøkelsens målgruppe (Grønmo, 2016). Selv om dagens teknologi har gjort det mulig å samle inn store mengder data, er det vanlig at man i samfunnsvitenskapelig forskning tar for seg et utvalg av populasjonen, altså kun en del av enhetene i populasjonen. I slike utvalsundersøkelser håper man at informasjonen fra utvalget skal kunne si noe om hele populasjonen, og at man kan generalisere resultatene.

I denne studien er det den norske sparebankbransjen jeg ønsker å se nærmere på. Denne bransjen fremstår dermed som studiens populasjon. Valg av denne bransjen som studieobjekt

er relativt tilfeldig, men dette er en veldig interessant bransje hvor man blant annet ser bruk av bonuser i større grad (Bragelien, 2012). I tillegg er det gjort tidligere studier i bransjen som dokumenterer bruk av styringsverktøyene budsjetter og balansert målstyring (Bjørnenak, 2013).

Banker reguleres i dag av finansforetaksloven, hvor formålet er å bidra til finansiell stabilitet (Finansforetaksloven, 2015, § 1-1). Denne loven trådte i kraft 01.01.16 og erstattet blant annet den tidligere sparebankloven. En bank er definert som et finansforetak (Finansforetaksloven, 2015, § 1-3) og omfattes av regler når det gjelder finansieringsvirksomhet, innskuddsvirksomhet, betalingstjenester, valutatjenester og så videre. De norske bankene deles gjerne inn i to hovedtyper; sparebanker og øvrige banker (tidligere kalt forretningsbanker) (Finans Norge, u.å.-b).

Denne bransjen har de siste tiårene gjennomgått store endringer, blant annet på grunn av store teknologiske fremskritt. Rapporten "Forbruker og Finanstrender 2017" viser store endringer av folks bankvaner (Kantar TNS og Finans Norge, 2017). Antall filialbesøk blir stadig færre, mens bruken av nettbank- og mobilbankløsninger øker. Det å ha konkurransedyktige betingelser på lån og en brukervennlig nettbank oppfattes som mye mer viktig enn en fast kontaktperson og et godt kundesenter. Dette har ført til at antall sparebanker og antall filialer på landsbasis har blitt kraftig redusert (Finans Norge, u.å.-a).

Siden studien skal ta utgangspunkt i norske sparebanker, er det nærliggende å ta for seg Sparebankforeningen. Dette er en næringsorganisasjon for landets 100 sparebanker og 29 sparebankstiftelser (Sparebankforeningen, u.å.-b). Foreningen har som formål å fremme medlemsbankenes interesser gjennom næringspolitisk virksomhet (Sparebankforeningen, u.å.-a). De legger vekt på sparebankenes viktige rolle i lokalsamfunnet, deres bidrag til utvikling i næringslivet og samfunnet, og til idrett, kultur og frivillighet. Siden alle landets sparebanker er medlem av Sparebankforeningen, vil denne samlingen av banker kunne omtales som den norske sparebankbransjen.

### *3.1.1 Uvalg*

Medlemslisten til Sparebankforeningen blir utgangspunktet for studien. Denne består totalt av 129 medlemmer. Sparebankstiftelsene utelukkes, da dette ikke er fysiske sparebanker, men stiftelser som forvalter kapital og gir bidrag og støtte til ulike allmenntilgynnlige formål. DNB

utelukkes også fra studien, da dette er en mye større organisasjon sammenlignet med de andre sparebankene, noe som blant annet innebærer at man med liten sannsynlighet vil finne en person som kan gi informasjon som er dekkende for hele virksomheten. Blant DNBs over 100 filialer i inn- og utland er trolig variasjonen av styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer stor. Samarbeidende Sparebanker Fellestjenester AS utelukkes også, da dette er en yrkessammenslutning og ikke en vanlig sparebank.

Ekskluderingene fra medlemslisten medfører at det gjenstår 98 sparebanker som er aktuelle for studien (se vedlegg 7.2). 67 av bankene er tilknyttet Eika-alliansen, 14 av bankene er tilknyttet Sparebank 1-alliansen, mens de resterende 17 bankene er alliansefrie. Dette fremstår som en relativt homogen gruppe, selv om man skal være klar over at de kan være forskjellig på flere områder. Ulikhetene kan dreie seg om størrelsen på forvaltningskapitalen, antall ansatte og antall avdelinger/filialer, organisering og grad av usikkerhet i omgivelsene.

Jeg ønsker å foreta en undersøkelse som inkluderer alle de 98 sparebankene, noe som legger føringer for de metodiske valgene kommentert videre i dette kapitlet. Å gjennomføre en studie blant alle landets sparebanker betyr med andre ord at utvalget vil være identisk med hele populasjonen som er den norske sparebankbransjen. Slike studier kalles gjerne populasjonsstudier (Grønmo, 2016). Generalisering vil i slike typer studier ikke være aktuelt, siden studien omfatter hele populasjonen man ønsker å kunne si noe om.

### *3.1.2 Respondentene*

Med utgangspunkt i problemstillingen er det ønskelig at respondentene har kjennskap og kunnskap om det studien forsøker å avdekke. Det er viktig at undersøkelsen når ut til ansatte som kan svare på spørsmål om bedriftens styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer. Denne informasjonen besittes gjerne av en økonomisjef eller en annen ansatt i ledelsen. Respondentene er valgt ut på bakgrunn av informasjon om stilling på bankenes hjemmeside, slik at de etter all sannsynlighet er kompetente til å besvare undersøkelsen. Ansatte i høyere stillinger har gjerne bedre oversikt over overordnede områder som styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer. Det kan imidlertid tenkes at slike personer har et ønske om å fremstille slike verktøy og systemer i et godt lys, og som mer suksessfullt enn det i realiteten er, siden de kanskje har hatt en rolle i utviklingen og implementeringen av dette. Likevel vil dette trolig utgjøre en liten feilkilde, siden respondentene ikke kjenner problemstillingen og undersøkelsen hovedsakelig søker å avdekke faktaopplysninger fremfor personlige meninger.



## 3.2 Forskningsdesign

Det er vanlig å skille mellom tre ulike typer forskningsdesign; eksplorerende design, deskriptivt design og forklarende design (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016).

Et eksplorativt design er utforskende. Man vet lite om temaet fra før, og det primære målet med undersøkelsen vil være å utforske og skape en bedre innsikt rundt problemområdet (Gripsrud et al., 2016). Fokusgrupper og dybdeintervjuer er to hovedteknikker for datainnsamling i et eksplorativt design.

Et deskriptivt design er beskrivende, og med et slikt design er formålet å beskrive situasjonen på et bestemt område (Gripsrud et al., 2016). Man kan for eksempel ønske å kartlegge nivået på en variabel eller sammenhengen mellom flere variabler. Spørreundersøkelser er den mest brukte datainnsamlingsteknikken i et deskriptivt design.

Et forklarende, eller kausalt, design brukes når man skal undersøke årsak-virkning-sammenhenger (Gripsrud et al., 2016). I et slikt design er det vanlig å bruke en form for eksperiment, og undersøke om manipulering av uavhengige variabler har effekt på avhengig variabel.

Denne studien vil sortere under et typisk deskriptivt design. Hovedformålet er å beskrive situasjonen i den norske sparebankbransjen, i form av hvilke styringsverktøy som blir brukt, hvordan disse er koblet sammen med belønning- og insentivsystemer og hvordan dette henger sammen med de ansattes motivasjon. Studien vil også delvis kunne karakteriseres som eksplorerende, da den forsøker å utforske og skape innsikt rundt disse temaene i denne bransjen.

Tidsdimensjonen er et sentralt element når man skal gjennomføre undersøkelser. På dette punktet skilles det gjerne mellom tverrsnittsundersøkelser og longitudinelle undersøkelser. Tverrsnittsundersøkelser refererer til studier hvor data er hentet inn på ett bestemt tidspunkt eller i en avgrenset og kort periode (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Her får man altså et øyeblikksbilde av det fenomenet man studerer. Longitudinelle undersøkelser er derimot undersøkelser hvor data samles inn på flere enn ett tidspunkt (Johannessen et al., 2016).

I denne studien vil forskningen være av typen tverrsnittundersøkelse. Innsamlingen av data vil skje på et tidspunkt, hovedsakelig på grunn av den tidsbegrensede perioden som mastergradsavhandlingen skal utredes på. Det er heller ikke grunn til å tro at resultatene vil endre seg mye på eksempelvis et halvt år, da styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer antas å være relativt stabile komponenter i en bedrift, og hvor det tar lang tid å utarbeide og implementere eventuelle endringer.

Det skilles også mellom deduktivt og induktivt forskningsopplegg (Grønmo, 2016). I deduktive opplegg går man fra teori til empiri og har fokus på problemformulering og teoritestning. I induktive opplegg går man derimot fra empiri til teori og fokuserer på fortolkning og teorigenerering. Denne studien tar utgangspunkt i teori hvor informasjon om styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon innhentes i forkant av datainnsamlingen, og karakteriseres dermed som et deduktivt forskningsopplegg.

### 3.3 Datainnsamling

#### *3.3.1 Primærdata og sekundærdata*

Det finnes hovedsakelig to ulike måter å hente inn data på. Dette betegnes som primærdata og sekundærdata (Gripsrud et al., 2016). Sekundærdata kjennetegnes ved at det er data som er samlet inn av andre og med andre formål. Bruk av slik data vil dermed være en sekundær anvendelse. Det kan være tidsbesparende og effektivt å bruke slike data, men samtidig kan de være noe misvisende da de opprinnelig er tiltenkt et annet formål. Primærdata er derimot data som er spesielt tilpasset og samlet inn for å besvare problemstillingen i undersøkelsen.

I denne studien fokuseres det hovedsakelig på primærdata. Denne type data brukes fordi jeg ikke kjenner til at undersøkelser som omhandler kombinasjonen av styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon er gjennomført tidligere. Undersøkelser som omhandler de ulike elementene styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon hver for seg kan man derimot finne. Noe sekundærdata vil derfor bli benyttet til å sammenligne enkeltfunn i analysekapitlet. Man skal imidlertid være oppmerksom på at gjennomføring av en studie i en spesifikk bransje, sparebankbransjen, gjør at funn fra mer generelle bedriftsundersøkelser eller andre bransjeundersøkelser er mindre egnet.

### *3.3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode*

Valget mellom kvantitativ og kvalitativ metode refererer til egenskapene ved dataene som samles inn og analyseres (Grønmo, 2016). Grovt sett kan data karakteriseres som kvantitative dersom de uttrykkes i form av rene tall eller andre mengdetermer, mens de som ikke uttrykkes slik er kvalitative. Kvalitative data fremstilles vanligvis som tekst. Observasjon og intervju er typiske kvalitative metoder, mens en spørreundersøkelse er typisk kvantitativ metode.

Det argumenteres for at det ikke er et klart skille mellom kvantitativ og kvalitativ metode, men snarere ytterpunkter på en skala (Grønmo, 2016). I praksis vil man finne studier som har innslag av både kvalitative og kvantitative metoder. De anses også som komplementære fremfor konkurrerende, hvor de kan opptre som et godt supplement til hverandre. Å kombinere begge metodene betegnes som metodetriangulering.

Kvalitative forskningsopplegg har fordeler i at de er fleksible og åpne, eksempelvis kan man i et intervju følge opp interessante temaer og stille oppfølgingsspørsmål for å belyse ulike dimensjoner av problemstillingen (Johannessen et al., 2016). Kvalitative metoder er imidlertid ofte mer tid- og ressurskrevende å gjennomføre.

Kvantitative forskningsopplegg er langt mer strukturerte og mindre fleksible (Johannessen et al., 2016). Eksempelvis skjer utarbeidelsen av en spørreundersøkelse i forkant av datainnsamlingen, og man har ingen mulighet for å foreta endringer i etterkant. Fordelene er derimot at man har mulighet til å inkludere flere enheter i undersøkelsen, og trekke slutninger for hva som er typisk for en befolkning eller en bransje.

I denne undersøkelsen har jeg valgt å bruke et kvantitativt forskningsopplegg, mer konkret en spørreundersøkelse. Dette fordi jeg ønsker å få en oversikt over utbredelse og bruk av ulike styringsverktøy, og dets sammenheng med belønning- og insentivsystemer og motivasjon, i hele den norske sparebankbransjen, og ikke bare for én eller et fåtall bedrifter. Noe kvalitativ data kan imidlertid hentes ut ved hjelp av åpne spørsmål.

### *3.3.3 Spørreundersøkelse*

I denne undersøkelsen sendes det ut et selvadministrert spørreskjema, som innebærer at respondentene fyller ut undersøkelsen uten at jeg som forsker er tilstede. Slike spørreskjemaer har to hovedfordeler; det er lett å distribuere til et stort antall respondenter og det tillater

anonymitet (Mitchell & Jolley, 2013). Respondentene får også muligheten til å velge tid og sted som passer dem best. Ulemper ved slike spørreskjemaer er at dersom et spørsmål er tvetydig, har ikke respondenten mulighet til å spørre forskeren for å få en oppklaring. En annen ulempe er at man ofte opplever lav returrate, og at de få som svarer ikke er typiske for populasjonen. Dette betegnes som nonrespons bias (Mitchell & Jolley, 2013).

I utformingen av en spørreundersøkelse må man gjøre en vurdering av mange elementer. Dette omfatter blant annet valg av utspørringsmetode, formulering av spørsmål og svaralternativer, rekkefølge, layout, pretesting og introduksjon (Grønmo, 2016).

Denne undersøkelsen er utformet som et elektronisk spørreskjema. Den er utarbeidet i Research Studio 6, en god og brukervennlig programvare hvor dataene enkelt lar seg konvertere til statistiske analyseprogrammer som SPSS. Spørreskjemaet er som nevnt selvadministrert, som innebærer at respondentene mottar, fyller ut og returnerer skjemaet på egen hånd.

Spørreskjemaet består hovedsakelig av lukkede spørsmål, hvor respondenten presenteres for faste svaralternativer og skal krysse av for det alternativet som passer best. Dette er i hovedsak valgt fordi dette krever mindre av respondentene, samtidig som det er en stor fordel når man skal sammenligne svarene i etterkant (Johannessen et al., 2016). Ulempen er derimot at man mister muligheten til å fange opp informasjon utover de oppgitte spørsmålene og svaralternativene. For å kompensere for dette i noen grad, inneholder også skjemaet noen få åpne svaralternativer, hvor respondenten kan formulere sitt eget svar dersom de oppgitte alternativene ikke passer eller om de ønsker å tilføye informasjon.

Generelt sett foreligger det noen krav til spørsmålsformuleringer (Grønmo, 2016).

Spørsmålene skal være nøytrale, slik at de ikke leder respondenten til et bestemt svar.

Spørsmålene skal være endimensjonale, de skal altså kun inneholde ett og ikke flere spørsmål i samme formulering. Det er også viktig at spørsmålene er klare, entydige og presise. Tilslutt burde spørsmålene være forståelige og tilpasset respondenten, man burde for eksempel unngå vanskelige ord og uttrykk som fører til at spørsmålet misforstås.

På samme måte stilles det krav til svaralternativer (Grønmo, 2016). De skal være innbyrdes eksklusive og samlet sett uttømmende. De skal altså ikke overlape hverandre, samtidig som

det skal være mulig for alle å finne et passende svaralternativ. Alternativene skal også være likeverdige og balanserte, i form av eksempelvis like mange positive som negative svaralternativer.

I utviklingen av spørreskjemaer kan man velge å bruke etablerte skalaer eller utvikle nye skalaer. Det anbefales gjerne at man benytter etablerte skalaer, da disse er tidligere utprøvd og har blitt utsatt for validitets- og reliabilitetstester (Johannessen et al., 2016). Da sikrer man også i større grad at kravene til spørsmålsformuleringer og svaralternativer nevnt ovenfor er oppfylt. Det viktigste utgangspunktet for utformingen av spørreskjemaet er likevel undersøkelsens problemstilling, og fokuset på å kunne belyse denne på en best mulig måte. I denne undersøkelsen er det en hovedvekt på bruk og inspirasjon av etablerte skalaer som er funnet i arbeidet med litteratur og teori i forrige kapittel. På områder hvor jeg ikke fant skalaer som egnet seg, utviklet jeg egne spørsmål og svar for å dekke problemstillingen på en god måte.

Å bruke skalaer med flere verdier har flere fordeler. Respondentene får mulighet til å nyansere svaret slik at det gjenspeiler deres oppfatning, samtidig som man kan gjøre mer avanserte og omfattende statistiske analyser (Johannessen et al., 2016). Det er uenighet om hvor mange verdier et spørsmål bør ha, men skalaer med oddetall og fem eller sju verdier sies å gi best datakvalitet. Den klassiske Likert-skalaen er brukt gjentatte ganger i spørreskjemaet, hvor respondentene blir bedt om å angi i hvilken utstrekning de er enige eller uenige i ulike utsagn.

Rekkefølgen på spørsmålene er viktig, da dette kan influere resultatene (Mitchell & Jolley, 2013). Det er anbefalt å stille de minst personlige spørsmålene først, fordi respondentene kan være nervøse og engstelige i starten. På denne måten bygger man opp tillitt og involverer respondenten, og unngår at de avslutter undersøkelsen på et tidlig tidspunkt på grunn av typen spørsmål. Det er også fornuftig å samle spørsmål som er relaterte til hverandre. Dette vil medføre at respondenten vil oppfatte undersøkelsen som mer strukturert, han/hun tenker allerede på temaet det blir spurt om og man unngår i større grad misforståelser av spørsmål. På samme måte som med personlige spørsmål, er folk også ofte motvillige til å gi fra seg demografiske opplysninger (Mitchell & Jolley, 2013). Respondentene kan bli mistenksomme når de får spørsmål om noe de tror ikke har med temaet å gjøre. Det er derfor fornuftig å plassere spørsmål av demografisk karakter i slutten av spørreskjemaet. På en annen side er det

ifølge Mitchell og Jolley (2013) lurt å kaste ut respondenter som ikke er kvalifisert til å svare på undersøkelsen på et tidlig tidspunkt, slik at man ikke kaster bort tiden til folk.

Denne undersøkelsen inneholder ingen personlige og demografiske spørsmål, og det er heller ikke behov for å kaste ut noen respondenter, noe som gjør struktureringen av spørreskjemaet noe enklere. Undersøkelsen søker hovedsakelig å avdekke informasjon om de tre elementene styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon, og fokuset har derfor vært på å samle spørsmål som omhandler hvert av disse temaene.

### *3.3.4 Oppbygning av spørreskjema*

Spørreskjema inndelt i følgende deler:

1. Styringsverktøy (budsjett og balansert målstyring)
2. Belønning- og insentivsystemer
3. Motivasjon

Se vedlegg 7.3 for spørreskjemaet i sin helhet, samt kilder til spørsmål i vedlegg 7.4.

Undersøkelsen starter med kort introduksjon. Temaet og overskriften i spørreskjemaet er styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon. Respondentene takkes for at de ønsker å delta og instrueres til å gi de svarene som speiler virkeligheten på deres arbeidsplass på en best mulig måte. Det blir også presisert at undersøkelsen er anonym, slik at man unngår uroligheter rundt dette.

Spørreskjemaet starter med å undersøke hva slags styringsverktøy som banken benytter (spørsmål 1). Svaralternativene er delvis hentet fra en tidligere studie gjort i norske sparebanker (Bjørnenak, 2013), i tillegg til at andre verktøy er lagt til. Det er hensiktsmessig og interessant å liste opp noen av de samme styringsverktøyene, slik at man kan foreta en sammenligning på om dette har endret seg de siste 5 årene. Å benytte seg av et styringsverktøy er ikke ensbetydende med at man opplever det som nyttig, derfor undersøkes nytten av styringsverktøyet i neste spørsmål (spørsmål 2). Denne nytten er også undersøkt i Bjørnenak (2013) sin studie, og kan være relevant for sammenligning. I spørsmål 3 blir respondenten bedt om å svare på om de ulike avdelingskontorenes/filialenes grad av

selvstendighet og frihet når det gjelder bruk av styringsverktøy, da dette gir et viktig bilde av om de blir overstyrt av hovedkontorer eller ikke.

Den neste delen av spørreskjemaet fokuserer på budsjetter. Respondentene som ikke har svart at de benytter budsjetter i spørsmål 1 vil ikke få disse spørsmålene, da de naturlig nok ikke har grunnlag for å svare på dette. I spørsmålene om budsjetter har jeg fokusert på Gjønnes og Tangenes (2014) sin beskrivelse av hvilke formål og roller budsjetter til stadighet får. Både anvendelse og egnethet blir undersøkt (spørsmål 4 og 5). Spørsmål 6 handler om hvordan banken oppdaterer sine budsjetter, et spørsmål som er hentet fra Libby og Lindsay (2010). Spørsmål 7, 8 og 9 undersøker hvorvidt budsjettene er koblet til insentivsystemet, noe som er sentrale spørsmål i forhold til problemstillingen. Det siste spørsmålet om budsjetter er adoptert fra Ekholm og Wallin (2000), og undersøker bankens planer for budsjettene fremover.

Videre undersøkelser av styringsverktøy omhandler bruken av balansert målstyring. I likhet med spørsmålene om budsjetter, vil ikke disse spørsmålene bli introdusert for respondenter som ikke har svart at de benytter balansert målstyring i spørsmål 1. Formuleringene av spørsmål og svaralternativer er under dette temaet delvis inspirert av Speckbacher et al. (2003). Spørsmål 11 undersøker hvilke av de fire perspektivene som benyttes i bankene. Respondenten får her muligheten til å skrive inn eventuelle andre perspektiver som blir benyttet. Det er også interessant å få vite hvilke komponenter som anvendes, da dette sier noe om omfanget og dybden av balansert målstyring i bedriften (spørsmål 12). Fra litteraturkapitlet vet vi at Kaplan og Norton (2001) argumenterer for bruk av styringsverktøyet helt ned på individnivå, og det er derfor også relevant å se på hvilket nivå i bedriften dette faktisk er implementert (spørsmål 13). Det finnes ulike forventninger om hva balansert målstyring skal tilføre bedriften, og respondentene blir derfor spurt om hvilke fordeler de mener verktøyet har i spørsmål 14. Spørsmål 15, 16 og 17 undersøker i hvilken grad balansert målstyring er koblet til belønning- og insentivsystemet.

Spørreskjemaets andre del handler om belønning- og insentivsystemer. For å unngå misforståelser om hva som menes med begrepet inkluderes det en forklaring av belønning- og insentivsystemer, definert av Kuvaas og Dysvik (2016). I spørsmål 18 blir respondenten spurt om hvilke typer variabel lønn bedriften har. Spørsmål 19 undersøker hvorvidt belønning- og insentivsystemet baseres på objektive kriterier eller resultater og/eller subjektive vurderinger

av atferd/prestasjoner. I spørsmål 20 blir de bedt om å spesifisere på hvilket nivå i organisasjonen de har slike ordninger. Ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) har innføringen av slike systemer ulike formål, disse blir undersøkt i spørsmål 21. Dersom bedriften har andre formål bes dette om å bli spesifisert i et eget felt. Hvor ofte kriterier vurderes og belønning utbetales er tema i spørsmål 22 og 23, mens hvorvidt systemet gjelder for alle ansatte er tema i spørsmål 24. Hvor stor andel av lønnen som er basert på belønning- og insentivsystemet er også interessant (spørsmål 25). Ulike studier viser til ulike effekter av slike systemer, og det er derfor nærliggende å undersøke hvilke effekter banken har opplevd som følge av dette i spørsmål 26. Respondentene blir videre konfrontert om hvor rettferdig systemet oppleves av de ansatte, samt hvor viktig det oppleves for å styre og lede ansattes handlinger (spørsmål 27). I spørsmål 28 undersøkes det på lik linje som med styringsverktøy, om de ulike avdelingskontorenes/filialenes grad av selvstendighet og frihet når det gjelder utforming av belønning- og insentivsystemer.

Neste del av spørreskjemaet undersøker motivasjon. Det finnes mange etablerte skalaer for å undersøke og belyse ulike aspekter av dette fenomenet. Spørsmålene som er benyttet er hentet fra ”The Multidimensional Work Motivation Scale” (Gagne et al., 2015), en skala som er utviklet på basis av selvbestemmelsesteorien. Jeg har inkludert spørsmål som søker å avdekke henholdsvis ytre og indre motivasjon (spørsmål 29 og 30). Den ytre motivasjonen undersøkes fordi studien undersøker sammenhengen med belønning- og insentivsystemer, og økonomiske insentiver er å anse som en ytre motivasjon. Den indre motivasjonen undersøkes fordi det er en slik motivasjon man vanligvis etterstreber hos sine medarbeidere. Respondentene bes også om å svare på om belønning- og insentivsystemet har ført til ytterligere motivasjon hos de ansatte i spørsmål 31.

Avslutningsvis er det inkludert et par spørsmål om person- og bedriftscharakteristika. Respondenten blir spurt hvilken stilling han/hun har og om hvor mange ansatte det er i bedriften. Sistnevnte spørsmål om foretakets størrelse målt i antall ansatte er vist å ha en sammenheng med bonusutbetalinger (Lunde & Grini, 2007).

Undersøkelsen avsluttes med et åpent spørsmål hvor respondenten blir spurt om han/hun har noen kommentarer eller tilføyelser. I denne undersøkelsen har det åpne spørsmålet ingen direkte sammenheng med de ulike temaene, men fremstår mer som en tilbakemelding og som ”krydder” til meg som forsker.



Undersøkelsen består av 34 spørsmål, hvorav noen inneholder flere delspørsmål som resulterer i totalt 62 spørsmål. Antall spørsmål respondentene har blitt stilt har vært avhengig av svarene de har avgitt. Hvis respondenten eksempelvis har oppgitt at banken hverken benytter budsjetter eller balansert målstyring har han/hun kun fått 38 spørsmål. Gjennomføring av undersøkelsen med alle spørsmål tar omtrent åtte minutter. At tidsbruken er forholdsvis kort bidrar til at man kan øke responsraten og forebygge vilkårlige svar. Undersøkelsen har også en progresjonsbar nederst på siden som til enhver tid viser hvor stor prosentandel av spørreskjemaet som er besvart.

Spørreskjemaet ble pretestet i forkant av datainnsamlingen. Dette ble gjort i form av testing og dialog med medstudenter og veileder med kjennskap til problemstillingen. Denne nyttige prosessen bidro til å sikre gode og forståelige spørsmålsformuleringer.

### *3.3.5 Rekruttering*

Spørreundersøkelsen er sendt ut til 98 sparebanker. For å sikre en høyest mulig respons er det i forkant av utsendelsen gjort en større jobb for å finne frem til de riktige respondentene.

I første omgang skrev jeg et brev til Sparebankforeningen for å få til et samarbeid med dem. Ved at de kunne få være med på å utforme undersøkelsen og anbefale bankene til å svare, ville dette kunne gi god respons. Dette viste seg imidlertid ikke å være så enkelt, så jeg valgte å fortsette med rekrutteringen på egen hånd.

Første steg var å finne direkte mailadresser til ansatte som høyst sannsynlig hadde kunnskap om informasjonen det etterspørres. Fokuset var hovedsakelig på økonomisjefer, banksjefer eller assisterende banksjefer. Flere av bankene ble kontaktet per telefon for å sikre at riktig person mottok undersøkelsen. Spesielt viktig var dette i tilfellene hvor bankene kun hadde generelle mailadresser ute på sine nettsider.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut per mail 01.03.18. Mottakeren ble her introdusert for et kontaktbrev med informasjon om meg som forsker, undersøkelsens tema, tidsbruk, anonymitet, samt en link til spørreskjemaet (se vedlegg 7.5). I informasjonsbrevet forsøkte jeg å legge vekt på viktigheten av deres svar med tanke på studiens resultater, og derfor en stor takk om de ønsket å delta.

Videre ble det sendt ut en påminnelse til respondentene som ikke hadde svart 19.03.18 (se vedlegg 7.6). Denne påminnelsen ble også fulgt opp med telefonsamtaler for å forsøke å øke svarresponsen, noe som var en vellykket prosess. Mange hadde mottatt undersøkelsen, men ikke hatt tid til å besvare. Ved at jeg tok kontakt per telefon ble de mer oppmerksomme på at det var viktig for studien at de svarte, og flere som i utgangspunktet ikke hadde tenkt å besvare, prioriterte dette samme dag.

Spørreundersøkelsen ble avsluttet 03.04.18. 38 sparebanker hadde på dette tidspunktet besvart, noe som resulterer i en tilfredsstillende svarrespons på 39 %. Til å være en undersøkelse av denne typen må dette kunne karakteriseres som vellykket. Samtlige spørreskjemaer ble tilsynelatende returnert komplett og korrekt utfylt, slik at alle respondentene kunne inkluderes i datamaterialet og gjøres til gjenstand for analyse.

### 3.4 Evaluering av datamaterialet

Det er ønskelig at dataene har så god kvalitet som mulig. Tilfredsstillende kvalitet på datamaterialet er avgjørende for å komme frem til holdbare analyseresultater (Grønmo, 2016). De to sentrale kvalitetskravene er reliabilitet og validitet.

#### 3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2016). Hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data, er reliabiliteten høy. Påliteligheten kan testes ved at man kommer frem til samme resultater ved bruk av andre datainnsamlinger. Reliabiliteten blir dermed et uttrykk for hvor stort samsvar det er mellom datasettene fra slike datainnsamlinger, hvor høyere samsvar gir høyere reliabilitet. I praksis er det av ulike årsaker ikke alltid gjennomførbart å utføre flere slike datainnsamlinger. Det er likevel viktig at man har et fokus på høy reliabilitet, at man har et klart undersøkelsesopplegg og en grundig og systematisk datainnsamling, slik at dataene i liten grad blir influert av trekk ved opplegget eller innsamlingen. Ønsket er at man skal minimere antallet tilfeldige feil i denne prosessen.

I kvantitative studier kan man gjennomføre ulike reliabilitetstester for å vurdere reliabiliteten. Vanlige metoder er test-retest-metoden eller intersubjektivitetsmetoden. Test-retest-metoden ved spørreskjemaer innebærer at man bruker det samme spørreskjemaet på de samme

respondentene på ulike tidspunkter, og sammenligner datasettene fra de ulike tidspunktene (Grønmo, 2016). På grunn av tidsbegrensningen på denne utredningen, lar det seg ikke gjøre å gjennomføre en slik type test.

Intersubjektivmetoden innebærer at man sammenligner data basert på ulike personers bruk av samme undersøkelsesopplegg med de samme kildene (Grønmo, 2016). Med andre ord undersøker flere forskere samme fenomen, og ser om man kommer frem til samme resultat. Denne metoden er ikke relevant for spørreundersøkelser der respondentene selv fyller ut spørreskjemaet, som er tilfellet i denne studien.

At datainnsamlingen gjennomføres som en spørreundersøkelse medfører at man som forsker i mindre grad kan influere svargivingen til respondentene. Bruk av standardiserte svar, nøytrale og ikke-ledende spørsmål har vært et fokus for å styrke reliabiliteten. I tillegg er spørreundersøkelsen sendt ut til ansatte i sparebankens ledelse, i hovedsak til økonomisjefer. Respondentene antas dermed å være kompetente til å besvare undersøkelsen, slik at man i større grad kan betrakte svarene som troverdige og pålitelige. I analysen gjennomføres det også korrelasjonsanalyser som viser konsistent svargiving.

#### *3.4.2 Validitet*

Validitet handler om datamaterialets gyldighet for problemstillingene som skal studeres (Grønmo, 2016). Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir data som er relevante og treffende for det man har som hensikt å studere. Dataene skal svare til forskerens intensjon med studien og svare på problemstillingen som er formulert. Selv om man finner at reliabiliteten i en studie er høy, er det ikke sikkert at validiteten er høy.

Man skiller mellom ulike typer validitet, og i kvantitative studier som denne fokuserer man gjerne på begrepsvaliditet og ekstern validitet. Intern validitet er mer vanlig i eksperimentelle studier (Mitchell & Jolley, 2013).

Begrepsvaliditet refererer til forholdet mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner av begreper (Grønmo, 2016). Det er viktig at spørsmålene som stilles i undersøkelsen er gode representasjoner av fenomenene, som i denne undersøkelsen hovedsakelig er styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon. Ved bruk av skalaer fra andre vitenskapelige studier og pretesting av undersøkelsen med medstudenter og veileder har dette bidratt til å

sikre en bedre begrepsvaliditet. I undersøkelsen er det også definert begreper og skrevet forklaringer i parentes for å unngå at respondentene misforstår innholdet. Eksempelvis er det brukt flere betegnelser på de ulike perspektivene i balansert målstyring for å sikre at de er gjenkjennelige for respondentene.

Ekstern validitet handler om man kan generalisere resultatene til andre personer, situasjoner, steder eller til andre tidsperioder (Mitchell & Jolley, 2013). I denne studien undersøkes hele populasjonen (den norske sparebankbransjen), slik at ekstern validitet eksempelvis vil innebære om resultatene kan generaliseres til andre bransjer i Norge eller til andre tidsperioder. Det er grunn til å tro at særtrekk ved bransjen skiller den fra andre bransjer, og at man ikke uten videre kan overføre resultatene til bransjer som arbeider med andre tjenester og produkter eller som er organisert på andre måter. I forhold til overføring av resultatene i tid kan man tenke seg at resultatene ikke vil endre seg mye på kort tid, men at man ville kunne se endringer over en lengre tidsperiode. Dette har stor sammenheng med folks endrede bankvaner og de teknologiske utfordringene som bransjen står ovenfor. Dette gjør at elementer som styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer innad i organisasjonen må tilpasses og endres i takt med omgivelsene, som videre kunne ført til at resultatene ville blitt noe annerledes om for eksempel undersøkelsen hadde blitt gjort 5 år frem i tid.

### 3.5 Valg av statistisk metode

Et fellestrekk ved kvantitative studier er at datamaterialet foreligger i form av tall og det er talldata som skal analyseres (Grønmo, 2016). Hvilke analysemetoder som kan og bør brukes avhenger av problemstillingen, da denne avgjør hvilke sammenhenger som skal belyses og dermed hvilke variabler som skal analyseres.

Denne avhandlingen vil i hovedsak presentere dataene fra spørreundersøkelsen deskriptivt. Deskriptiv statistikk omhandler metoder som brukes for å identifisere, beskrive og karakterisere faktiske mønstre datamaterialet (Grønmo, 2016).

I analysekapitlet vil det bli utformet ulike figurer og tabeller for å gi et oversiktlig og informativt bilde av respondentenes svar. Det er interessant å se på hvordan enhetene i studien fordeler seg på de ulike verdiene for hver enkelt variabel. Samtidig er statistiske mål sentralt, herunder sentraltendens og spredning. Sentraltendens kan presenteres som typetall og median,

men mer hensiktsmessig vil det være å se på gjennomsnitt. Spredning viser i hvilken grad enhetene er spredt på ulike verdier eller i hvilken grad de er samlet rundt typetallet, medianen eller gjennomsnittet (Grønmo, 2016). Spredningen vil i analysen uttrykkes i form av kvartilavvik og standardavvik, hvor førstnevnte refererer til spredning på begge sider av medianen og sistnevnte er et mål på enhetenes gjennomsnittlige avstand fra gjennomsnittsverdien.

Analysen vil også i noen grad konsentrere seg om sammenhenger mellom ulike variabler. Dette til tross for at dataene som samles inn i denne undersøkelsen ikke er særlig egnet for hypotesetesting, og det er ikke utformet noen modell for hvordan man antar at ulike variabler henger sammen. De tre viktigste og vanligste kvantitative analysemetodene for å se på statistiske sammenhenger er tabellanalyse, korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyse (Grønmo, 2016). Hvilke av analysene som egner seg å gjennomføre avhenger av antall variabler, variablenes målenivå, antall verdier på hver variabel og forholdet mellom variablene. Av de tre analysemetodene vil korrelasjonsanalyse bli benyttet i denne studien.

For å karakterisere sammenhengen mellom to variabler i korrelasjonsanalyser fokuserer man på det statistiske målet som kalles korrelasjonskoeffisient (Grønmo, 2016). Dette er et tall som varierer mellom -1 og +1, hvor tallverdien er et uttrykk for sammenhengens styrke og fortegnet er et uttrykk for retningen på sammenhengen. Hvis koeffisienten er 0 er det ingen sammenheng mellom de to variablene, mens jo sterkere sammenhengen er, jo mer vil verdien nærme seg -1 eller +1. Minus eller pluss angir om sammenhengen er negativ eller positiv. Den mest vanlige korrelasjonskoeffisienten er Pearsons  $r$  (Gripsrud et al., 2016). Det er en parametrisk test som måler graden av lineær sammenheng. Som så mange andre statistiske mål forutsetter denne egentlig at dataene er på intervall- eller forholdstallsnivå. Samtidig er det vanlig at man antar intervallnivå for data som er på ordinalnivå, og derfor benyttes denne korrelasjonskoeffisienten hyppig. Ikke-parametriske korrelasjonstester, som for eksempel Spearman, baserer seg i motsetning til parametriske tester ikke på parameterens estimer som beskriver variablenes spredning i populasjonen (Eikemo & Clausen, 2012). Stort sett klarer man seg fint med en tradisjonell parametrisk metode, med mindre antall observasjoner er veldig lite og datasettet inneholder enkelte ekstreme verdier (Skovlund, 2017). Siden dette ikke er ansett som et problem i denne studien, vil korrelasjonskoeffisienten Pearsons  $r$  bli benyttet for å teste sammenhenger mellom ulike variabler.

Analyser baseres gjerne på et signifikansnivå på 5 %. Dette innebærer at man ved et tilfredsstillende signifikansnivå med 95 % sannsynlighet kan konkludere med at det eksisterer en sammenheng mellom variablene (Grønmo, 2016).

Forøvrig vil den statistiske programvaren SPSS bli benyttet for å gjennomføre alle analysene. Datainnsamlingsprogrammet Research Studio 6 gir mulighet for å eksportere en fil til SPSS med en ferdig organisert datamatrikse hvor all informasjon er kodet.

## 4. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet presenteres funnene som er fremkommet av spørreundersøkelsen.

Presentasjonen vil hovedsakelig følge samme kronologi som litteraturforankringskapitlet og spørreskjemaets utforming. Det vil si at jeg skal se på styringsverktøy, herunder budsjett og balansert målstyring, før jeg ser på belønning- og insentivsystemer og videre motivasjon. I tillegg til å presentere funnene, vil respondentenes svar bli diskutert og sammenlignet med teori og andre studier der hvor det er relevant.

### 4.1 Styringsverktøy

Undersøkelsen innledes med å avdekke bruk og nytte av ulike styringsverktøy. Resultatene som viser bruk og nytte av budsjetter og balansert målstyring vil være de mest interessante, da disse verktøyene utgjør hovedfokuset i studien forøvrig. Resultatene av spørsmål 1, som er basert på en skala fra 1 til 5, presenteres i tabellen under.

Tabell 1  
*Bruk av styringsverktøy*

Spm. 1: I hvilken grad bruker din bedrift følgende verktøy?						
	Budsjetter	Balansert målstyring	Benchmarking	Prognoser	Kritiske ytelsesparametere	Prestasjons-evalueringer
Ikke i det hele tatt	5,3 %	15,8 %	0,0 %	5,3 %	13,2 %	7,9 %
I liten grad	2,6 %	7,9 %	5,3 %	2,6 %	26,3 %	13,2 %
I noen grad	21,1 %	28,9 %	44,7 %	42,1 %	31,6 %	50,0 %
I stor grad	47,4 %	28,9 %	34,2 %	34,2 %	23,7 %	28,9 %
I svært stor grad	23,7 %	18,4 %	15,8 %	15,8 %	5,3 %	0,0 %
Gjennomsnitt	3,82	3,26	3,61	3,53	2,82	3
Median	4	3	3,5	3,5	3	3
Standardavvik	1,01	1,309	0,823	0,979	1,111	0,87
Kvartilavvik	0,625	0,625	0,5	0,5	1	0,5

Budsjetter er det styringsverktøyet som synes å bli brukt i størst grad i norske sparebanker. 71,1 % av respondentene beskriver at verktøyet brukes i stor eller svært stor grad. Kun 5,3 % bruker ikke budsjettet i det hele tatt. Dette er et interessant funn, da budsjetter har måttet tåle mye kritikk for blant annet manglende relevans og bidrag til uønsket organisatorisk atferd. Selv om denne undersøkelsen ikke går i detalj når det gjelder ulike typer budsjetter eller budsjetteringsmetoder, ser det altså ikke ut til at budsjettkritikken har ført til at norske sparebanker har forlatt den tradisjonelle budsjetteringen.

For balansert målstyring, som også omfatter KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring i undersøkelsen, ser bruken ut til å være noe mer varierende. Dette fremkommer også av et standardavvik på 1,309. Selv om 15,8 % svarer at de ikke bruker verktøyet i det hele tatt, ser man at hele 76,2 % oppgir at balansert målstyring blir brukt i noen, stor eller svært stor grad. Dette fremstiller et annet bilde av norske sparebanker enn Bjørnenak (2013) fant i sin studie, hvor hele 47 % oppga at balansert målstyring ikke var i bruk i virksomheten. Resultatene i de to ulike studiene kan dermed tolkes som at det har vært en utvikling i retning av økt bruk av balansert målstyring i norske sparebanker de siste årene.

Benchmarking fremstår som det styringsverktøyet som *alle* sparebankene bruker i større eller mindre grad, og er forøvrig det nest mest brukte verktøyet i sparebankbransjen. Prognoser er det tredje mest brukte styringsverktøyet hvor 92,1 % sier at de bruker det i noen, stor eller svært stor grad. For kritiske ytelsesparametere finner man den laveste bruken i gjennomsnitt (2,82), mens for prestasjonsevalueringer er den noe høyere (3) og halvparten av respondentene meddeler at slike evalueringer brukes i noen grad.

Det er også interessant å se på hvilken nytte sparebankene opplever av de ulike verktøyene. Nedenfor presenteres statistikk basert på resultatene på spørsmål 2.

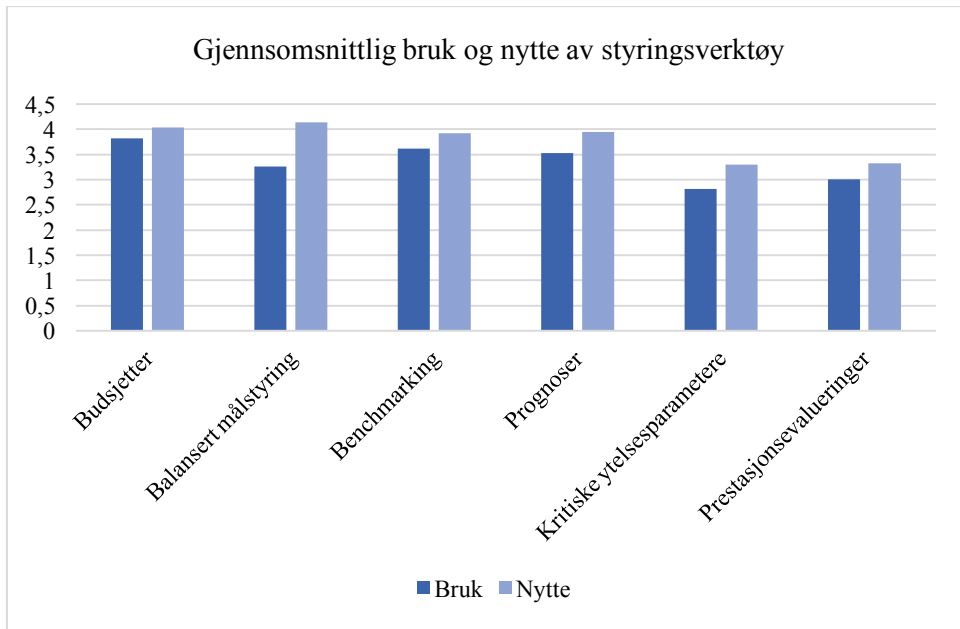
Tabell 2  
Nytte av styringsverktøy

Spm. 2: Hvor stor nytte har dere av deres bruk av følgende verktøy?						
Nytte	Budsjetter	Balansert målstyring	Benchmarking	Prognoser	Kritiske ytelsesparametere	Prestasjonsevalueringer
Gjennomsnitt	4,03	4,13	3,92	3,94	3,3	3,32
Median	4	4	4	4	3	3
Standardavvik	0,971	0,942	0,806	0,715	1,132	0,973
Kvartilavvik	0,875	1	0,375	0	1	0,5

Respondentene hadde i dette spørsmålet mulighet til å svare ”Vi bruker ikke verktøyet”. Dette alternativet er fjernet i statistikkberegningene, slik at tallene baserer seg på en skala fra 1 til 5 hvor 1 er ”Ingen nytte” og 5 er ”Svært stor nytte”. Både budsjetter og balansert målstyring har en gjennomsnittlig nytte på over 4, og oppleves således som de mest nyttige styringsverktøyene. Benchmarking og prognoser scorer også høyt på nytte, mens kritiske ytelsesparametere og prestasjonsevalueringer scorer noe lavere.



Det er sentralt å sammenligne gjennomsnittlig bruk og nytte av styringsverktøyene. Figuren under viser at disse to variablene i stor grad følger hverandre. Nyten ser ut til å være høyere enn bruken for alle verktøyene.



Figur 2. Gjennomsnittlig bruk og nytte av styringsverktøy

I denne sammenhengen har korrelasjonen mellom bruk og nytte også blitt testet.

Korrelasjonsanalysen i SPSS gjennomfører en automatisk tosidig test av signifikansnivået.

Dette innebærer at man tester om det er en sammenheng mellom variablene uten å spesifisere retningen, altså om det er en positiv eller negativ sammenheng (Gripsrud et al., 2016).

Samtlige analyser har vist korrelasjoner som er signifikante på 1-prosentnivå, som betyr at man kan konkludere med statistisk signifikant korrelasjon mellom bruk og nytte av de ulike verktøyene. Pearsons r korrelasjonskoeffisient varierer fra 0,62 til 0,83, noe som tilsier relativt høye positive samvariasjoner mellom bruk og nytte.

Tabell 3

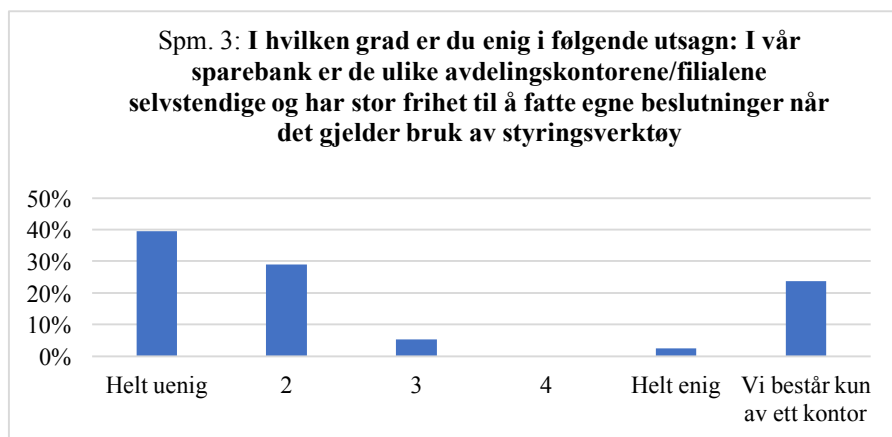
Korrelasjon mellom bruk og nytte av styringsverktøy

Korrelasjon mellom bruk og nytte	Budsjetter	Balansert målstyring	Benchmarking	Prognoser	Kritiske ytelsesparametere	Prestasjons-evalueringer
Pearsons r	0,686	0,667	0,648	0,622	0,831	0,643
Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Disse resultatene gir verdifull innsikt på flere områder. For det første viser korrelasjonene at de verktøyene man bruker, også oppleves som nyttig. Det ville vært dumt om man

eksempelvis benyttet budsjetter i svært stor grad, men samtidig mente at dette verktøyet overhodet ikke var nyttig. Et slikt funn ville vært urovekkende, og burde ført til justeringer av eksisterende styringsverktøy. For det andre gir korrelasjonene en pekepinn på at respondentene har svart konsekvent. En positiv samvariasjon mellom bruk og nytte fremstår som logisk, og et motsatt funn kunne implisert en tilfeldig svargivning. Relativt sterke, positive korrelasjoner og et tilfredsstillende signifikantnivå er altså en styrke for studiens reliabilitet.

Respondentene blir videre i spørreskjemaet konfrontert med om de ulike avdelingskontorene/filialene er selvstendige og har stor frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder bruk av styringsverktøy.



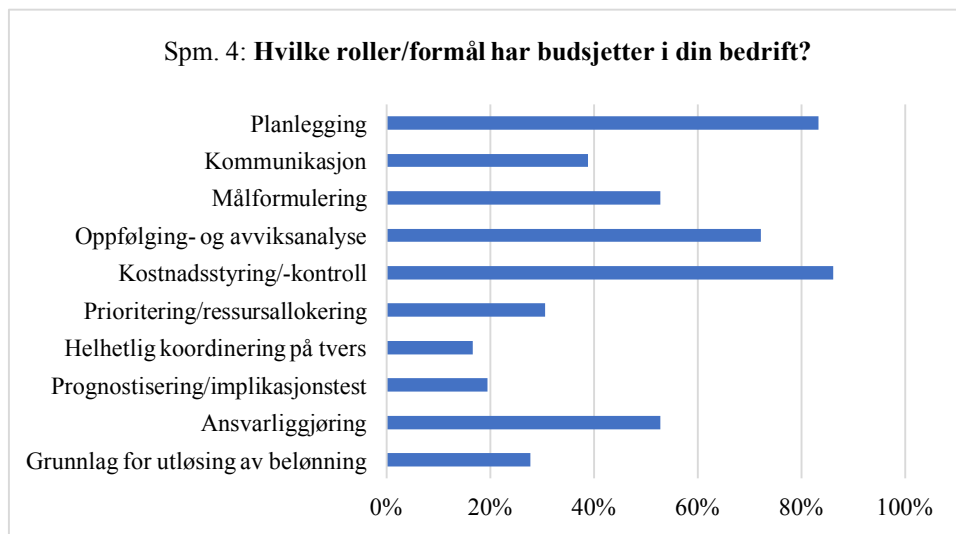
Figur 3. Selvstendighet og frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder bruk av styringsverktøy

23,7 % av sparebankene som har svart at de består kun av ett kontor, noe som innebærer at de langt på vei tar slike beslutninger på egen hånd. Noe overraskende ser man at hele 39,5 % svarer "Helt uenig" og 28,9 % svarer det neste alternativet som tilsvarer delvis uenig. Dette viser med andre ord at avdelingskontorene/filialene i de ulike sparebankene i stor grad er overstyrt når det gjelder beslutninger som omfatter styringsverktøy. Slike beslutninger ser ut til å bli tatt sentralt, slik at de enkelte kontorene har liten mulighet til å tilpasse dette for sitt eget beste. Uten å ha undersøkt dette nærmere kan det tenkes at en slik lav grad av autonomi kan føles frustrerende dersom man mener at andre løsninger hadde fungert bedre for eget kontor. Derimot er det rimelig å anta at avdelingskontorene/filialene innenfor samme sparebank i stor grad samarbeider og blir sammenlignet mot hverandre. Samtidig er behovet for dataaggregering og samkjøring sentralt på organisasjons- og konsernnivå, som dermed automatisk setter begrensninger for denne beslutningsmyndigheten.

### 4.1.1 Budsjetter

Spørsmålene som omhandler budsjetter er besvart av 36 respondenter, da to respondenter svarte at de ikke benyttet budsjetter i undersøkelsens første spørsmål. Resultatene som presenteres i det følgende er derfor basert på svarene fra 36 respondenter.

I spørsmål 4 blir respondentene bedt om å krysse av for de viktigste rollene/formålene som budsjettene har i deres bedrift. Figuren under viser responsratene for ulike roller/formål.



Figur 4. Budsjettets roller/formål

De tre budsjettrollene som anses som de viktigste blant sparebankene er kostnadsstyring/-kontroll (86,1 %), planlegging (83,3 %) og oppfølging- og avviksanalyse (72,2 %). Disse tre formålene er nært relatert med det man oppfatter som tradisjonell budsjettering. Dette innebærer gjerne at man bruker budsjettet for å styre ressursbruk, for å kommunisere fremtidige planer og for å sammenligne faktiske prestasjoner mot budsjetterte slik at man kan konstatere og analysere avvik. Av de tre nevnte rollene anses ikke planlegging og oppfølging- og avviksanalyse som roller som budsjettet er egnet til å oppfylle, ifølge Gjønnes og Tangenes (2014). Bruk av budsjett i kostnadsstyring/-kontroll kan være nyttig for en avgrenset type kostnader. Rollene som helhetlig koordinering på tvers og prognostisering/implikasjonstest, som begge kan assosieres med nyere former for budsjettering, får liten oppslutning. Sistnevnte rolle som prognostisering/implikasjonstest, som Gjønnes og Tangenes (2014) mener er den mest relevante rollen som antas å kunne oppfylles av budsjettet, er det kun 19,4 % av sparebankene som anser som en viktig rolle.

Budsjettets rolle som grunnlag for utløsning av belønning er også interessant, da studien også fokuserer på budsjettets sammenkobling med belønning- og insentivsystemer. Kun 27,8 % mener imidlertid at dette er en viktig rolle for budsjettet.

Respondentene blir videre spurt om hvor godt egnet de mener budsjettene er til de ulike rollene/formålene. Alternativet ”Vet ikke” er ekskludert fra statistikken i tabellen under.

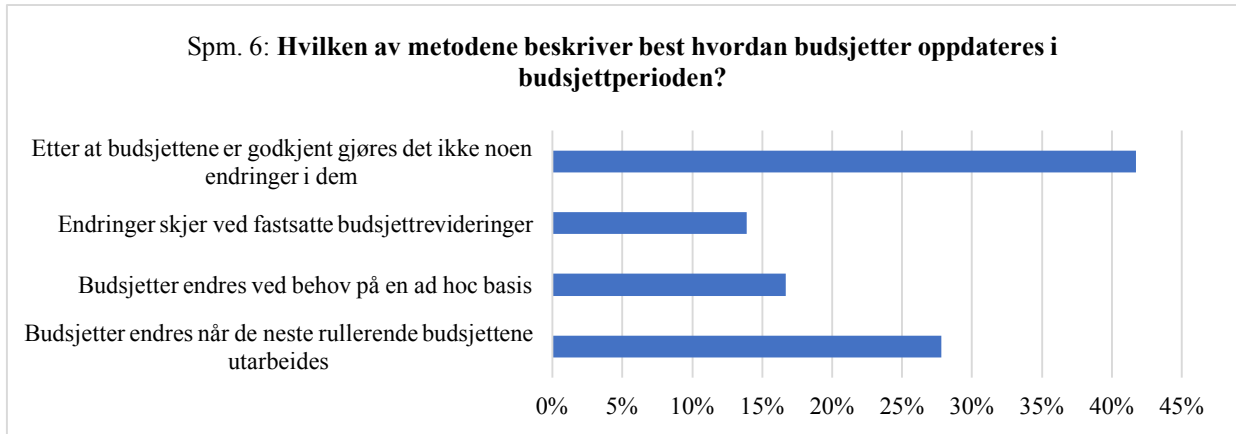
Tabell 4  
Budsjettets roller/formål – egnethet

Spm. 5: Hvor godt egnet mener du bruk av budsjetter er til følgende formål?				
Budsjettets roller/formål - egnethet	Gjennomsnitt	Median	Standardavvik	Kvartilavvik
Planlegging	3,78	4	0,797	0,5
Kommunikasjon	3,33	3	0,956	0,5
Målformulering	3,67	4	0,828	0,5
Oppfølging- og avviksanalyse	3,92	4	0,770	0,5
Kostnadsstyring/-kontroll	3,94	4	0,826	0
Prioritering/ressursallokering	3,29	3	0,906	0,5
Helhetlig koordinering på tvers	2,85	3	0,870	0,5
Prognostisering/implikasjonstest	2,94	3	0,873	0,5
Ansvarliggjøring	3,09	3	0,853	0,5
Grunnlag for utløsning av belønning	2,53	2,5	1,107	0,5

I likhet med bruk og nytte av styringsverktøy, ser man også her en logisk trend. Det fremkommer at de rollene sparebankene mener er viktigst, også oppleves som de mest egnede. Kostnadsstyring/-kontroll, planlegging og oppfølging- og avviksanalyse er i tillegg til å anses som viktigst, også ansett som mest egnet i gjennomsnitt, ifølge statistikken (henholdsvis 3,94, 3,78 og 3,92). At man mener planlegging er en viktig budsjettrolle og dermed også at budsjettet er egnet for planlegging, er en rimelig antakelse. I motsatt fall burde man revurdert hvorfor man bruker budsjettet til roller man egentlig mener det er uegnet for.

Om man ser på standardavvik ser man at svargivingen er mest konsentrert for planlegging (0,797), mens den varierer mest for rollen som grunnlag for utløsning av belønning (1,107).

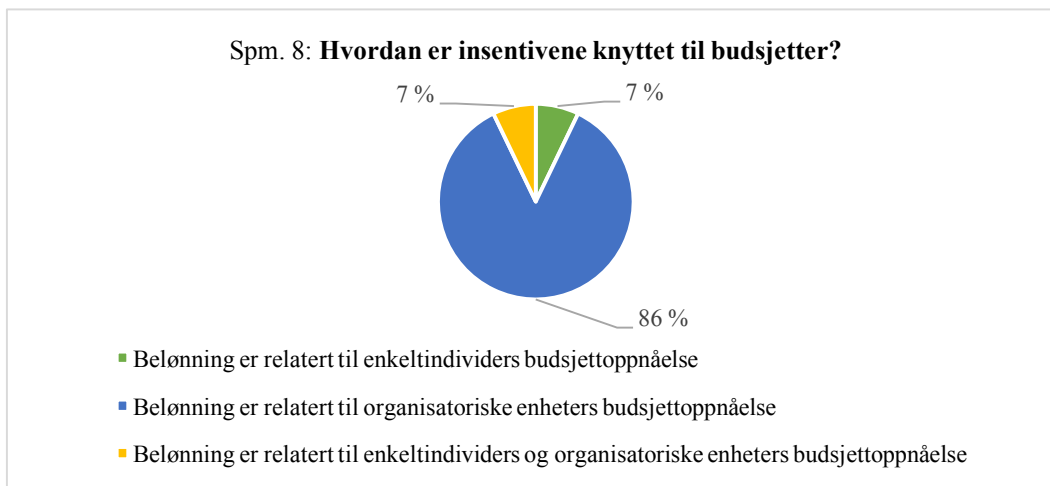
Det neste spørsmålet omhandler hvordan sparebankene oppdaterer budsjettene i budsjettperioden. Resultatet viser at mange ikke foretar endringer i budsjettene etter at de er godkjent (41,7 %).



Figur 5. Oppdatering av budsjetter i budsjettperioden

Dette er et interessant funn, da det er nettopp denne rigiditeten budsjettet kritiseres for. Ved at budsjettet ikke endres ved behov, er det fare for at de ikke er godt nok tilpasset stadig mer dynamiske omgivelser. Dette fremstår kanskje som særlig viktig i sparebankbransjen, da man har sett store endringer i denne bransjen de siste årene. Uten at dette er undersøkt i denne studien, er det et kjent fenomen at budsjettet utarbeides årlig basert på kalenderåret, hvilket betyr at det ikke gjøres vurderinger mer enn en gang per år. Det skal imidlertid nevnes at dette ikke er praksis blant alle norske sparebanker, da eksempelvis 27,8 % sier at budsjettene endres når de neste rullerende budsjettene utarbeides og 16,7 % endrer budsjettene ved behov på en ad hoc basis, hvilket vitner om mer fornuftige metoder.

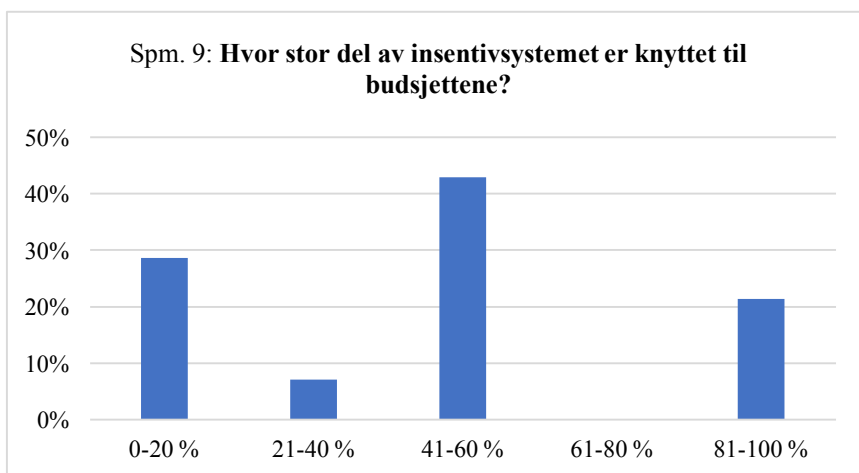
Når det gjelder hvorvidt insentiver er knyttet til budsjettene svarer 38,9 % av sparebankene bekreftende på dette, mens 61,1 % forteller at det ikke eksisterer en slik kobling. Det er altså en overvekt av at sparebankene *ikke* kobler insentiver og budsjetter sammen. De bekreftende 38,9 % blir videre spurt om hvordan insentivene er knyttet til budsjettene.



Figur 6. Insentiver knyttet til budsjetter

Hele 86 % av disse respondentene svarer at belønning er relatert til organisatoriske enheters budsjettoppnåelse, mens 7 % kombinerer dette med enkeltindividers budsjettoppnåelse. Dette betyr med andre ord at insentivene som er knyttet til budsjettene baserer seg på det kollektive, og at en felles budsjettoppnåelse fører til en utløsning av belønning. Dette må anses som en fornuftig løsning som støtter opp under en fellesskapsfølelse. Det kan også ha en naturlig forklaring i at budsjetter hovedsakelig utarbeides på organisasjonsnivå, og at det ikke er mulig, relevant eller lønnsomt å bryte dette ned til enkeltindivider, for videre å fastsette tydelige og målbare kriterier for den enkelte. Eksterne forhold kan også påvirke budsjettet i betydelig grad, og det vil være muligens være spesielt utfordrende å isolere slike effekter fra faktiske prestasjoner på individnivå.

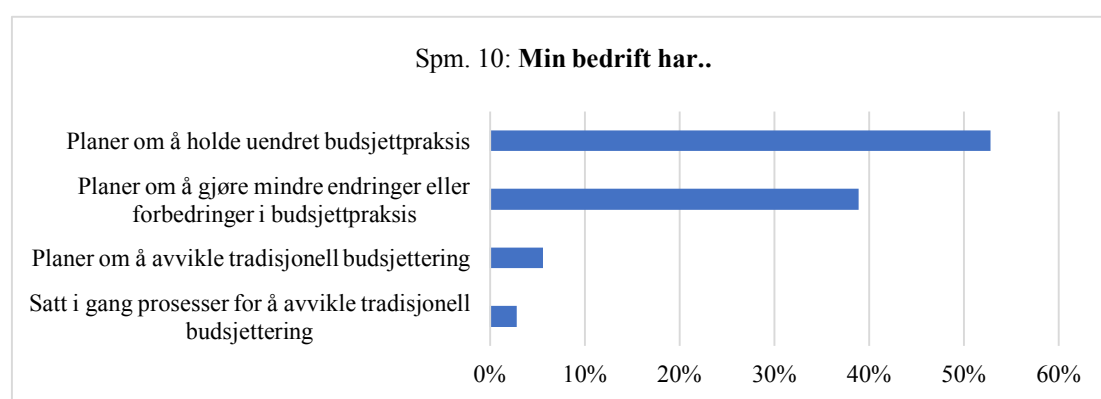
42,9 % av respondentene svarer at 41-60 % av insentivsystemet er knyttet til budsjettene.



Figur 7. Andel av insentivsystemet knyttet til budsjettene

Dette tyder altså på at omtrent halvparten av insentivsystemet består av koblinger til budsjettet, mens resterende andel er knyttet til andre elementer i organisasjonen. 28,9 % beskriver at budsjettet kun er en liten andel av det totale insentivsystemet (0-20 %), mens 21,4 % svarer at budsjettet utgjør omtrent hele grunnlaget for insentivsystemet (81-100 %). Her er det med andre ord ingen fasit, og man ser store variasjoner i praksis. I bankene hvor budsjettet utgjør en liten andel av insentivsystemet får man håpe at systemet ikke er sammensatt av mange ulike elementer, slik at det fremstår som komplisert og uforståelig for de ansatte. Det er viktig at systemet oppleves som positivt, da et urettferdig og uforståelig system kan føre til at de ansatte mister respekt for bedriften og ledelsen (Bragelien, 2003).

Sparebankenes videre plan for budsjettet er for de fleste enten å holde uendret budsjettpraksis (52,8 %) eller å gjøre mindre endringer eller forbedringer i budsjettpraksis (38,9 %).



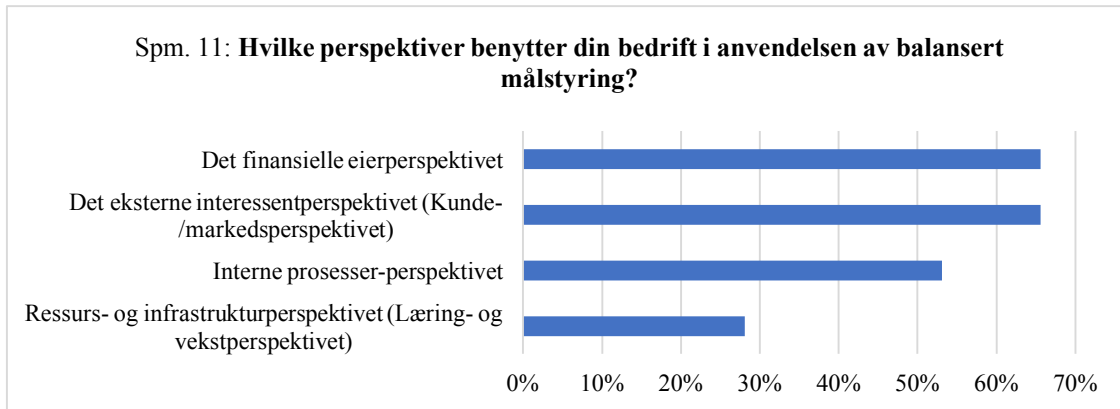
Figur 8. Videre planer for budsjettet

Det tyder altså lite på at sparebankene kommer til å forkaste budsjettet i nærmeste fremtid, siden det også er et verktøy som blir ansett som nyttig i bransjen (spm. 2). Budsjettet står fortsatt sterkt, selv om man også ser bruk av kombinasjoner med andre styringsverktøy som eksempelvis balansert målstyring, benchmarking og prognoser.

#### 4.1.2 Balansert målstyring

Spørsmålene som omhandler balansert målstyring er besvart av 32 respondenter, da seks respondenter svarte at de ikke benyttet balansert målstyring i undersøkelsens første spørsmål. Resultatene som presenteres i det følgende er derfor basert på svarene fra 32 respondenter.

Det er naturlig å starte med de fire sentrale perspektivene i balansert målstyring.

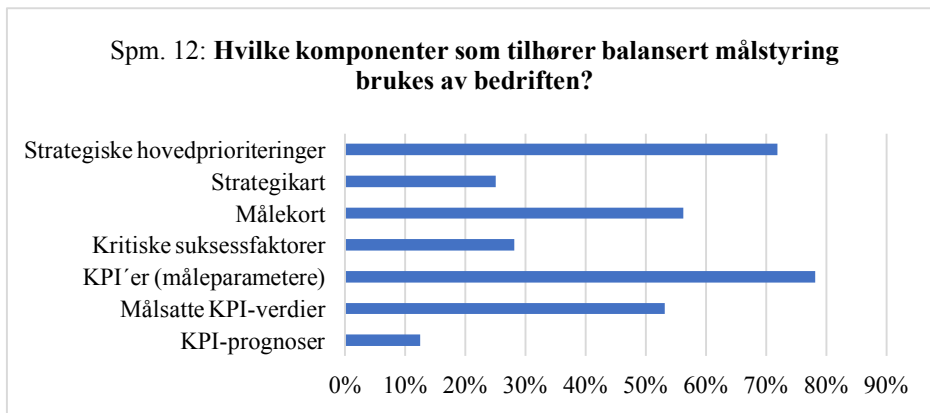


Figur 9. Perspektiver i balansert målstyring

66 % av sparebankene svarer at de benytter det finansielle eierperspektivet og det eksterne interessentperspektivet. 53,1 % benytter interne prosesser-perspektivet, mens kun 23,7 % har tatt i bruk ressurs- og infrastrukturperspektivet. At færre benytter seg av det sistnevnte perspektivet er en trend som også er identifisert i andre studier, blant annet hos Speckbacher et al. (2003). I Speckbacher et al. (2003) sin studie er det imidlertid oppgitt en høyere bruk av samtlige perspektiver (over 90 % på de øvrige tre perspektivene), slik at funnene i min studie er bemerkelsesverdig lave i forhold. Kun 18,8 % bruker samtlige perspektiver, mens 31,3 % bruker minst tre perspektiver. I gjennomsnitt brukes 2,13 perspektiver. Respondentene fikk mulighet til å kommentere for eventuelle andre perspektiver som ble benyttet i banken, men ingen har oppgitt noe på dette punktet. Balansert målstyring er et verktøy for å måle hele virksomhetens verdiskapning og ikke bare resultatet av den. Det er derfor viktig at man benytter flere perspektiver for å få et balansert syn på virksomheten. Dette funnet tyder på at man burde bli flinkere til nettopp dette; å ta i bruk flere perspektiver for å kunne sikre en bedre verdiskapning.



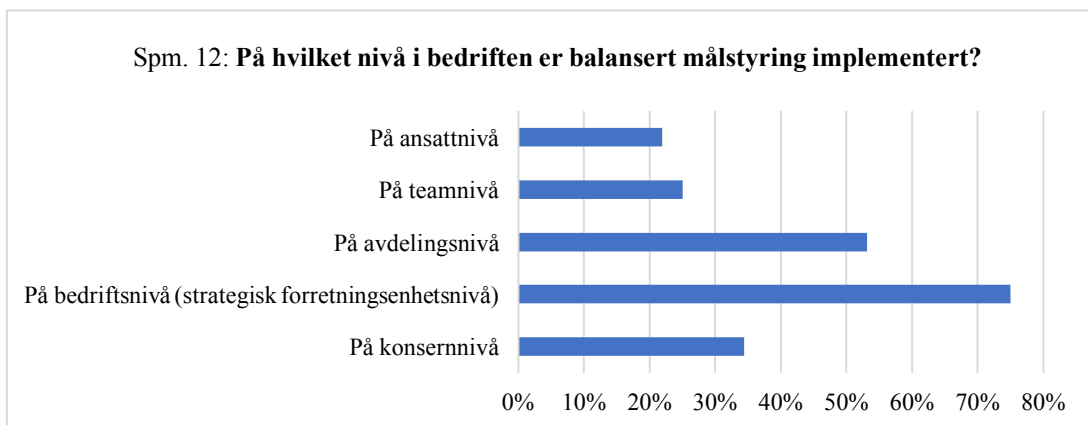
Balansert målstyring består av mange komponenter, hvor gjerne flere blir implementert ved mer avansert bruk. Sparebankenes bruk av ulike komponenter illustreres i diagrammet under.



Figur 10. Komponenter i balansert målstyring

Undersøkelsen viser at over 70 % av sparebankene har KPI'er (måleparametere) og strategiske hovedprioriteringer som en del av sin balanserte målstyring. Nettopp strategiske mål eller måleparametere, i kombinasjon med perspektivene, tilsier at man har implementert en BMS type I ifølge Speckbacher et al. (2003). Kun 28,1 % oppgir at de benytter kritiske suksessfaktorer, til tross for at dette er viktige betingelser for å oppnå oppsatte ambisjoner. Med tanke på at disse suksessfaktorene i sin opprinnelse skal uttrykkes og måles gjennom måleparametere, og måleparametere til sammenligning oppnår en så høy score, er dette et lavt resultat. Målekort og målsatte KPI-verdier blir benyttet av over halvparten av de som har implementert balansert målstyring, mens KPI-prognoser er det kun 10,5 % som benytter. Strategikart, hvor man fremstiller strategien i en årsak-virkning-struktur, benyttes kun av 21,1%, noe som ikke er så overraskende da dette gjerne assosieres med en mer avansert balansert målstyring-bruk.

Balansert målstyring er et verktøy som skal bidra til at hele organisasjonen drar i samme retning (Kaplan & Norton, 1992). For å kunne nærme seg en slik mobilisering kan verktøyet bli benyttet på ulike nivåer i organisasjonen.



Figur 11. Nivå i bedriften med balansert målstyring

De fleste sparebankene oppgir at balansert målstyring er implementert på bedriftsnivå (75 %). Dette er i tråd med hva Kaplan og Norton anbefaler i boka ”The Balanced Scorecard”, da et strategisk forretningsenhetnivå er en enhet som ideelt sett driver aktiviteter på tvers av hele verdikjeden (Kaplan & Norton, 1996). Samtidig foreslår de også personlige målekort for å kommunisere strategien til alle medlemmer i organisasjonen. I norske sparebanker viser resultatene at 21,6 % har implementert balansert målstyring på ansattnivå, og dermed at kaskadering til en viss grad eksisterer. Avdelingsnivå er mer normalt (53,1 %), etterfulgt av konsernnivå (34,4 %) og teamnivå (25 %).

Sparebankene er videre spurt om hvilke fordeler de mener balansert målstyring har. I tabellen under er resultatene sortert etter fordelene med høyest oppslutning.

Tabell 5

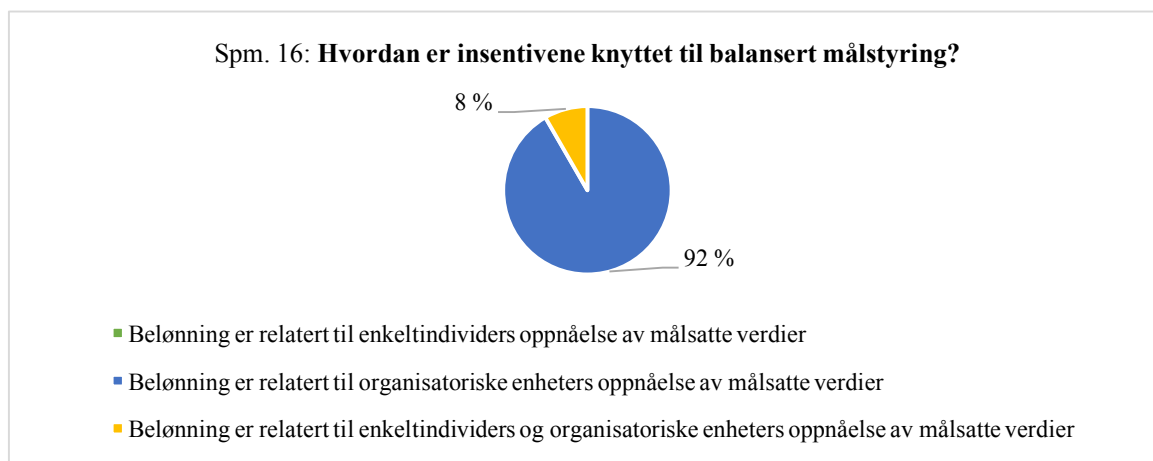
*Fordeler med balansert målstyring*

Spm. 14: Hvilke fordeler mener du balansert målstyring har?	%-andel
Forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger	87,5 %
Forbedre bedriftens resultater på lang sikt	59,4 %
Forbedre fokuset på kunder	56,3 %
Avklare og kommunisere strategi	50,0 %
Økt fokus på strategi	46,9 %
Videreutvikle strategien	40,6 %
Støtte opp under en vekststrategi	40,6 %
Gjennomføre endringsprosesser	40,6 %
Bedre forståelsen av virksomhetens verdidrivere og hvordan disse henger sammen	37,5 %
Legge større vekt på ikke-finansielle drivere i virksomhetsstyringen	34,4 %
Kartlegge strategiske handlinger som bedriften må utføre for å nå bedriftens mål	34,4 %
Utvikle et konsistent system av mål i selskapet	31,3 %
Identifisere muligheter for endringer i forretningsprosessene	28,1 %
Forbedre strategisk læring (kontroll og tilbakemelding)	18,8 %

Spm. 14: Hvilke fordeler mener du balansert målstyring har?	%-andel
Tilrettelegge for et insentivsystem	12,5 %
Ta mer hensyn til interessenter	3,1 %
Støtte aksjonærenes verdibaserte styringssystem	0,0 %
Styrke oppmerksomheten på immaterielle eiendeler	0,0 %

Man ser at å forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger får absolutt størst respons (87,5 %). Dette er kanskje ikke overraskende, da dette kan anses som selve kjernen i balansert målstyring – det å konkretisere og operasjonalisere strategien for å oppnå en sammenheng mellom mål og handling. Videre anses det å forbedre bedriftens resultater på lang sikt som en viktig fordel (59,4 %). At man oppnår resultatforbedringer på sikt er sentralt ved bruk av ethvert styringsverktøy. Forbedre fokus på kunder er også en viktig fordel (56,3 %), og i sparebanker vil dette med høyt fokus på kunder og deres stadig endrende bankvaner være helt essensielt. Å støtte aksjonærenes verdibaserte styringssystem og styrke oppmerksomheten på immaterielle eiendeler er det derimot ingen av sparebankene som anser som fordeler. Det å tilrettelegge for et insentivsystem, som er et fokus i denne studien, får også liten oppslutning (12,5 %).

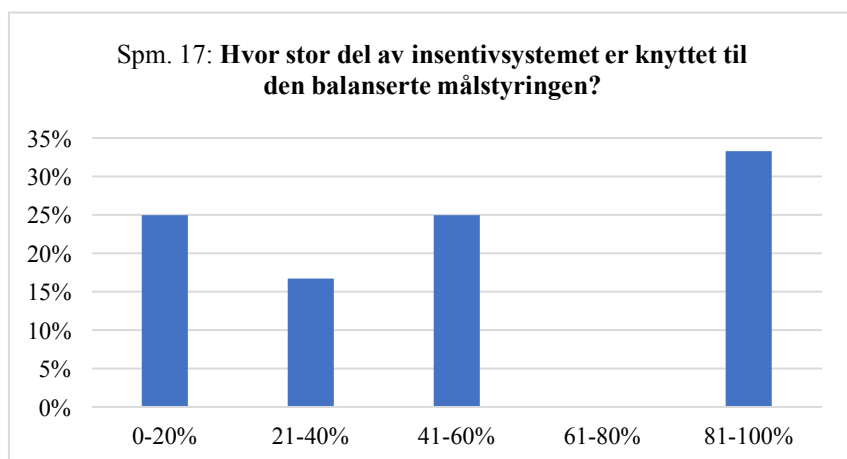
Undersøkelsen fortsetter imidlertid å undersøke dette med insentivsystemer. På spørsmål om balansert målstyring er knyttet til insentivsystemet, svarer 37,5 % av sparebankene bekreftende, mens de resterende 62,5 % avkrefter dette. Så selv om kun 12,5 % anser tilrettelegging av insentivsystem som en fordel med balansert målstyring, er det tre ganger så mange som faktisk har insentiver knyttet til verktøyet (37,5 %). Blant sparebankene som har insentiver knyttet til balansert målstyring, baseres insentivene på måloppnåelser beskrevet i figuren under.



Figur 12. Insentiver knyttet til balansert målstyring

Av sparebankene som benytter balansert målstyring og har insentiver knyttet til dette, svarer alle at belønningen er relatert til organisatoriske enheters oppnåelse av målsatte verdier. Kun 8 %, det vil si én sparebank, sier at de kombinerer dette med enkeltindividers oppnåelse av målsatte verdier. Ingen sparebanker har kun belønning relatert til enkeltindivider. Så selv om balansert målstyring er implementert på ansattnivå i 21,6 % av sparebankene, betyr ikke dette at belønning basert på målsatte verdier forekommer på dette nivået. Dette funnet tilsier derimot at belønning som ytre motivasjon på individnivå nærmest er fraværende i norske sparebanker. Til tross for at dette blir anbefalt av Kaplan og Norton, er dette funnet mer i harmoni med flere motivasjonsstudier. Blant annet finner Kuvaas og Dysvik (2016) som nevnt sterke positive sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon, ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse, men ingen sammenheng mellom disse effektene og ytre motivasjon.

Av sparebankene som har koblinger mellom insentiver og balansert målstyring, svarer 33,3 % at 81-100 % av insentivsystemet er knyttet til balansert målstyring. Resterende 66,7 % av respondentene sier imidlertid at under 60 % av insentivsystemet er knyttet til balansert målstyring, og består altså i tillegg av andre elementer. Det er derfor ingen tydelige trender som kan identifiseres, i likhet med for budsjettene (spm. 9).

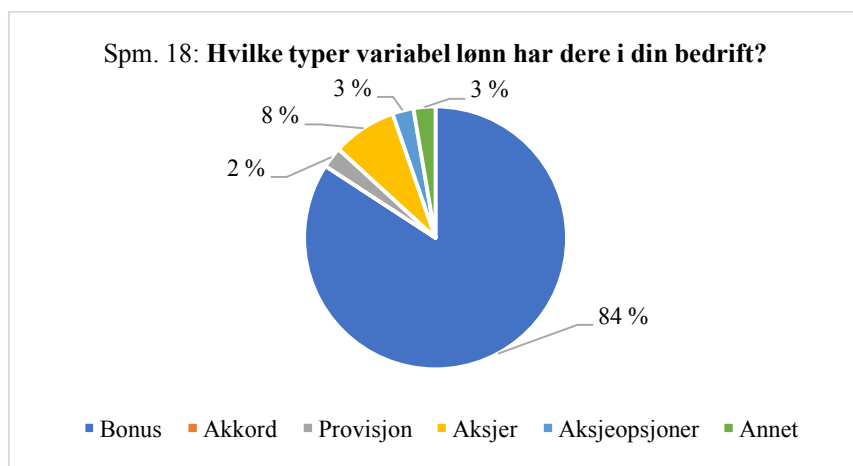


Figur 13. Andel av insentivsystemet knyttet til balansert målstyring

## 4.2 Belønning- og insentivsystemer

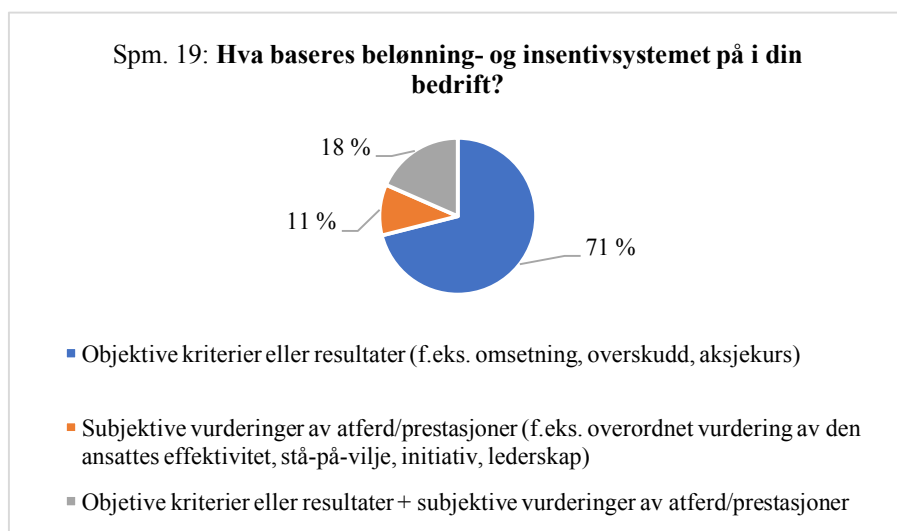
Bragelien (2012) har pekt på en stadig større utbredelse av bonusordninger i norske banker. I denne undersøkelsen er også resultatet tydelig; bonus blir mye brukt som variabel avlønning i norske sparebanker. Hele 84 % av respondentene bekrefter at det eksisterer en form for bonus

i sparebanken. Dette er en stor andel, men i tråd med tallene som Bragelien (2018) har funnet for landets største virksomheter i 2016, hvor 85,8 % oppga bruk av bonusordninger. 8 % oppgir variabel lønn i form av aksjer, mens provisjon og aksjeopsjoner eksisterer i liten grad. Akkord benyttes ikke i noen av sparebankene. I annet-kategorien, hvor respondentene fikk mulighet til å spesifisere eventuell annen variabel lønn, kom det frem at noen benyttet overskuddsdeling, mens andre ikke hadde noen form for variabel avlønning.



Figur 14. Typer variabel lønn

Som grunnlag for belønning- og insentivsystemet oppgir hele 71 % at objektive kriterier eller resultater ligger til grunn for den variable lønnen. 11 % svarer at systemet baseres på subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner, mens 18 % benytter en kombinasjon av objektive kriterier eller resultater og subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner.



Figur 15. Grunnlag for belønning- og insentivsystemet

Årsaken til den store utbredelsen av objektive kriterier eller resultater er sannsynligvis at man opplever at det å konstruere et slikt system er enklere, det består av mer klare og entydige mål som kan kommuniseres til de ansatte uten at det åpner for misforståelser eller feiltolkninger. Belønningen fremstår gjerne som mer instrumentell, i form av en klar og utvetydig sammenheng mellom gjennomføring av oppgaven og belønningen. Subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner har ikke de samme egenskapene i like stor grad, og det åpnes naturlig nok for mer for skjønn når man skal vurdere om grunnlag for belønning er tilstede. Det er mer krevende å implementere et system basert på kun subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner, og ansatte vil kanskje ha meninger om hvorvidt vurderingene er rettfærdige eller om det forekommer belønning ut fra ”trynefaktor” som videre kan føre til frustrasjon og dårligere arbeidsmiljø.

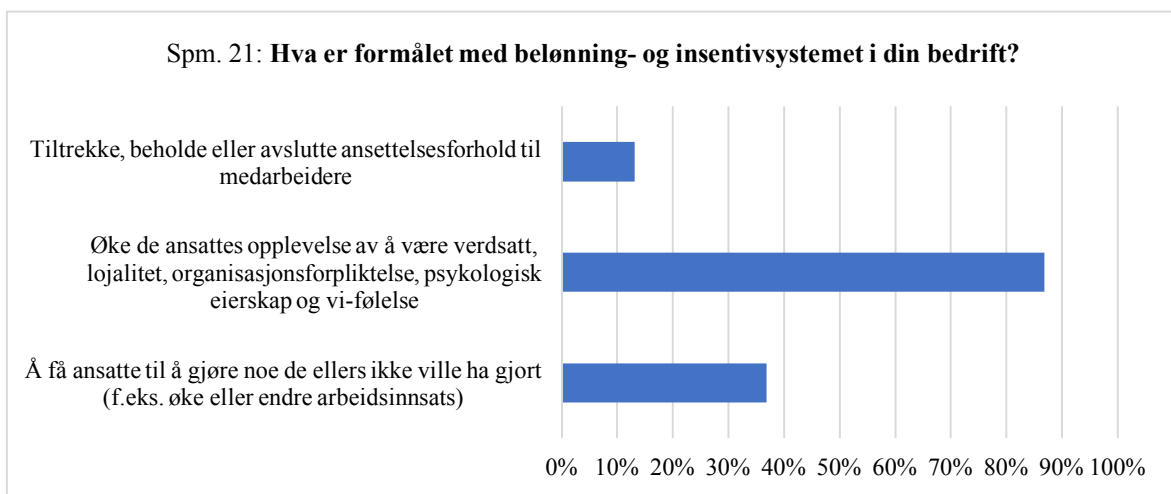
Ifølge Bragelien (2012) kan det synes som belønningsordninger i snitt gir positive effekter på alle nivåer i organisasjonen. Man ser imidlertid at ordninger rettet mot mindre team og individer er mest kraftfulle, mens i realiteten er det utbredt med kollektive ordninger. Sistnevnte faktum ser også ut til å være virkeligheten i norske sparebanker. Belønning- og insentivordninger er desidert mest utbredt på bedriftsnivå, hele 68,4 % avgir at dette er tilfelle. Slike kollektive ordninger kan ha sin bakgrunn i ønsket om et medeierskap og et medansvar for virksomhetens resultater (Bragelien, 2012).



Figur 16. Organisasjonsnivå - belønning- og insentivordninger

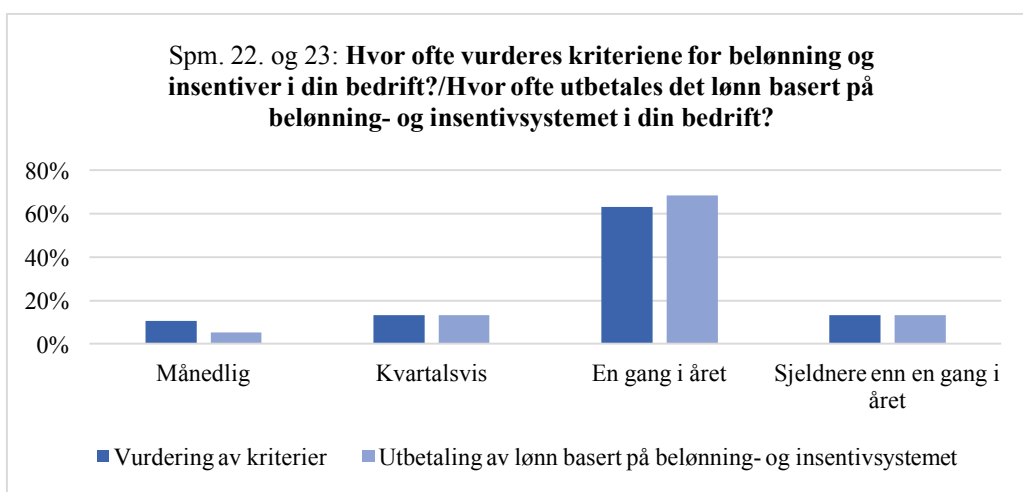
Det kollektive står også i fokus når det gjelder formål med belønning- og insentivsystemene. 86,8 % av sparebankene peker på å øke de ansattes opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi-følelse som et viktig formål. Flere av disse aspektene kommer til sin rett nettopp ved belønning- og insentivordninger på

bedriftsnivå, fremfor ved individuelle ordninger som kan bidra til å øke en individualistisk tankegang. Det er derfor logisk at disse to elementene, organisasjonsnivå og formål, i noen grad samsvarer. 36,8 % meddeler at formålet kan være å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort, altså i retning av mer direkte insentiveffekter. Dette er gjerne et sentralt formål ved resultatbaserte individuelle bonuser (Kuvaas & Dysvik, 2016), og siden relativt få oppgir belønning- og insentivordninger på individnivå (18,4 %), gir det mening at dette formålet også oppnår et lavere nivå. At sparebankene benytter belønning- og insentivsystemet til å tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforholdet til medarbeidere er lite utbredt ifølge undersøkelsen.



Figur 17. Formål med belønning- og insentivsystemet

Når det gjelder hvor ofte kriteriene for belønning og insentiver vurderes, og hvor ofte det utbetales lønn basert på systemet, illustrerer figuren under sparebankenes svar.



Figur 18. Hyppighet - vurdering og utbetaling

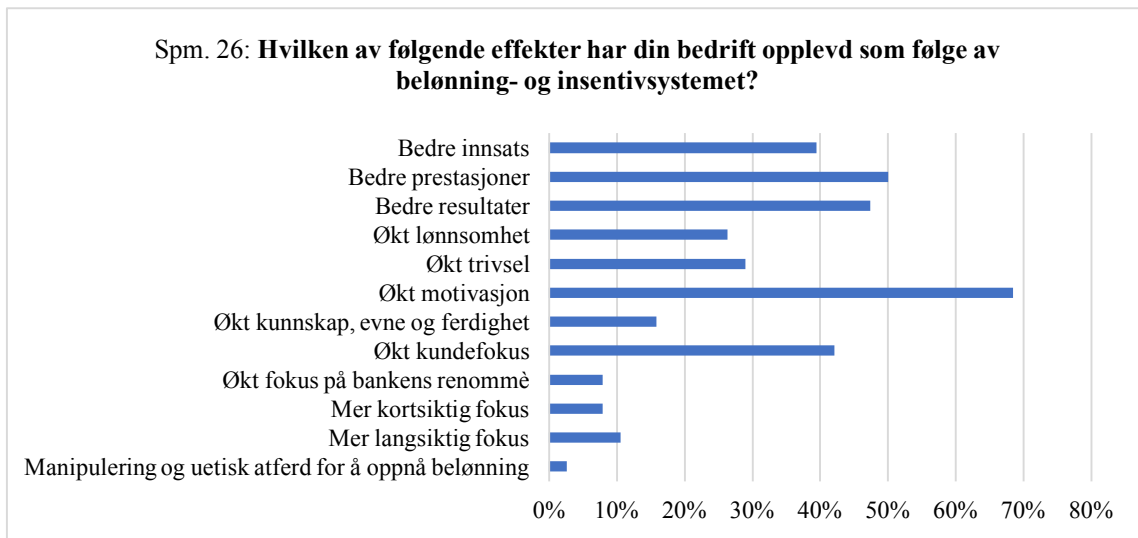
Vurdering og utbetaling er absolutt mest vanlig en gang i året. 63,2 % oppgir at vurdering skjer en gang per år og 68,4 % oppgir at utbetaling skjer en gang per år. Man ser at de ulike verdiene (månedlig, kvartalsvis, en gang i året og sjeldnere enn en gang i året) følger hverandre i stor grad, og at man dermed kan antyde et samsvar mellom hyppigheten på vurdering og utbetaling. En korrelasjonsanalyse viser også denne samvariasjonen, med en Pearsons korrelasjonskoeffisient på 0,317 som er signifikant på 5,2 %-nivå. Dette er logisk, da det eksempelvis ville det gitt lite mening om man fikk utbetaling månedlig, men bli vurdert sjeldnere enn en gang i året.

76 % av sparebankene meddeler at alle bankens ansatte er omfattet av belønning- og insentivsystemet. De resterende 24 % hvor dette ikke var tilfelle, ble bedt om å spesifisere hvilke stillinger som ikke var inkludert. Banksjef og risk/compliance-manager var stillingene som ble nevnt gjentatte ganger. Årsakene til dette kan være flere. Muligens kan disse ansatte være inhabile i form av at de har utformet systemet og er den/de som vurderer om organisasjonen tilfredsstillende til å motta eksempelvis bonus. Om bonusen baserer seg på subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner kan de naturlig nok ikke vurdere sin egen atferd. En banksjef har også mer makt og har større innvirkning på for eksempel et resultat enn en kundevert, noe som kan tenkes å føre til atferd som ikke tjener til organisasjonens beste. Samtidig er det nok slik at sjefene ikke lider noen nød, da det historisk sett har vært utbetalt høye lønninger og bonus til ansatte i slike stillinger (Gedde-Dahl, 2009; Lunde & Grini, 2007; Tollersrud & Hotvedt, 2014). Funnet i denne undersøkelsen kan derimot tolkes dit hen at alle ansatte ikke er omfattet av det samme belønning- og insentivsystemet.

Undersøkelsen viser videre at variabel lønn basert på belønning- og insentivsystemet samlet sett utgjør en liten andel av de ansattes årslønn. Hele 84,2 % svarer at variabel lønn utgjør mellom 0 og 10 %, mens 13,2 % svarer at den utgjør mellom 11 og 20 %. Dette tilsier altså at ansatte i sparebanker i stor grad har fastlønn, men med mulighet for at variabel lønn kan utgjøre en liten andel av den totale inntekten. Ifølge Lunde og Grini (2007) var bonusens andel av månedslønna på 9 % i 2005, noe som tilsier at det ikke har vært noen stor utvikling siden den gang.



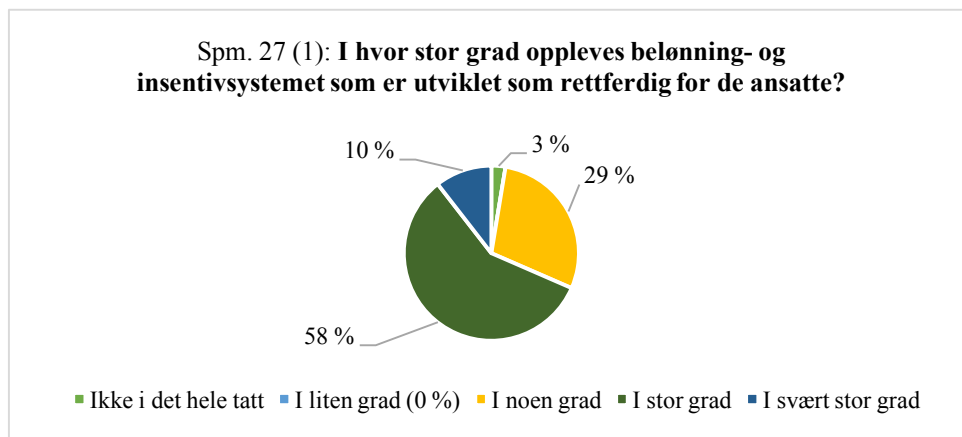
Sparebankene peker på ulike effekter som oppleves som følge av belønning- og insentivsystemet.



Figur 19. Opplevde effekter som følge av belønning- og insentivsystemet

Et interessant funn er at hele 68,4 % mener at økt motivasjon er en sentral effekt. I dette spørsmålet skiller det ikke mellom indre og ytre motivasjon, men dette er et tema senere i kapitlet. Bedre innsats, prestasjoner, resultater og økt kundefokus pekes også som opplevde effekter blant en større andel av sparebankene som følge av belønning- og insentivsystemet. Dette er alle sentrale elementer for å kunne overleve i denne bransjen, selv om økt lønnsomhet ikke ser ut til å være et direkte resultat hos mange (kun 26,3 % oppgir dette). Økonomiske insentiver som virker for godt og kan resultere i manipulering og uetisk atferd (Kuvaas & Dysvik, 2016), ser ut til å være en minimal effekt av systemene.

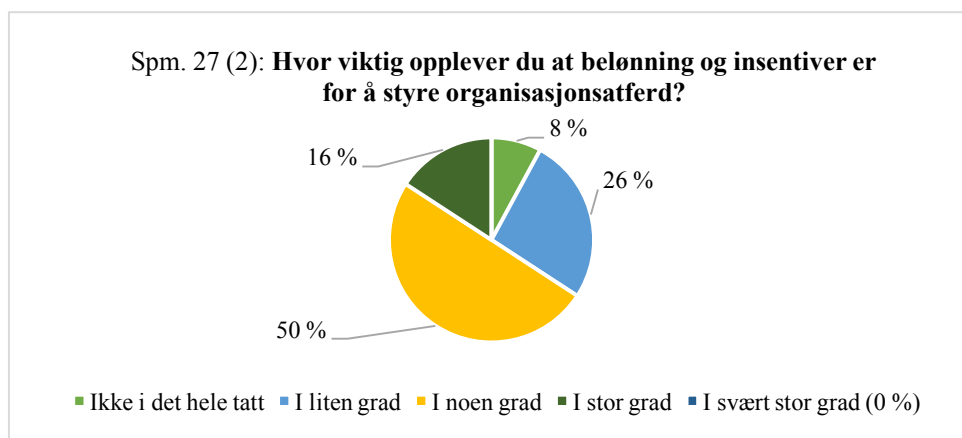
Cohen-Charash og Spector (2001) peker på at opplevd rettferdighet av belønning blant annet er relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse, generell jobbtillfredshet og turnoverintensjon. Det er derfor viktig at de ansatte opplever belønning- og insentivsystemene som rettferdige.



Figur 20. Ansattes opplevelse av belønning- og insentivsystemet som rettferdig

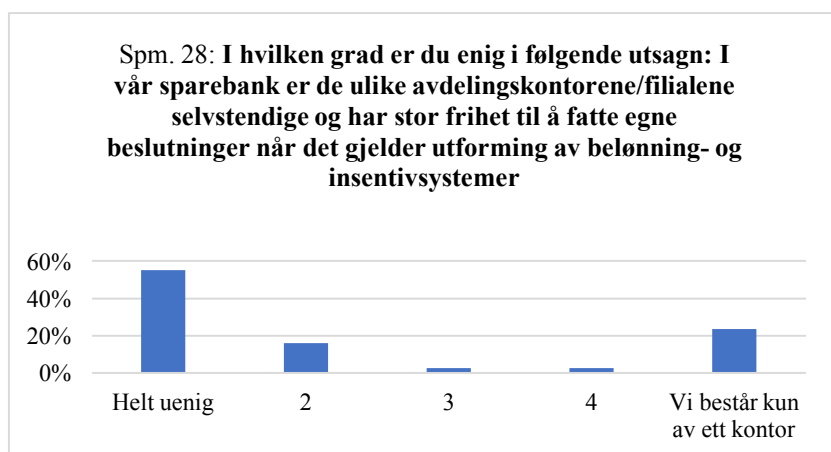
I denne undersøkelsen mener man at de ansatte opplever belønning- og insentivsystemet som rettferdig i stor grad (57,9 %). Gjennomsnittsverdien er 3,74, noe som tilsvarer over middels, da verdien faller mellom ”I noen grad” og ”I stor grad”. Den ene sparebanken som mener at de ansatte ikke opplever systemet som rettferdig i det hele tatt, bør absolutt revurdere hvordan systemet er lagt opp.

Halvparten av sparebankene opplever at belønninger og insentiver i noen grad er viktig for å styre organisasjonsatferd. Gjennomsnittsverdien er 2,74, slik at tendensen faller mer mot mindre viktig. Å styre organisasjonsatferd relaterer seg til direkte insentiveffekter, og formålet med å få de ansatte til å øke eller endre arbeidsinnsats. Dette formålet fikk en oppslutning på 36,8 %, slik at det er rimelig at ikke mange sparebanker opplever dette som viktig i stor grad.



Figur 21. Opplevd viktighet av belønninger og insentiver for å styre organisasjonsatferd

I likhet som med styringsverktøy, blir respondentene konfrontert med om de ulike avdelingskontorene/filialene er selvstendige og har stor frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder utforming av belønning- og insentivsystemer. Også her ser man en overvekt av svaralternativet ”Helt uenig”.



Figur 22. Selvstendighet og frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder utforming av belønning- og insentivsystemer

Hele 55,3 % av respondentene antyder at de ikke selv kan ta egne beslutninger når det gjelder belønning- og insentivsystemer. Dette er flere enn for styringsverktøy, som tilsier en enda strammere og mer overstyrt kultur når det gjelder belønning og insentiver. Ved å benytte korrelasjonsanalyse for å sjekke sammenhengen mellom frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer fremkommer det en sterk positiv samvariasjon med en Pearsons r korrelasjonskoeffisient på 0,929 som er signifikant på 1%-nivå. Det er med andre ord slik at de som ikke har frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder styringsverktøy, heller ikke har det når det gjelder belønning- og insentivsystemer.

Det kan tenkes at dette med belønning- og insentivsystemer kan forsvares med tanke på likestilling blant bankens ansatte. Lokale filialer som tilhører samme sparebank ligger gjerne ikke langt fra hverandre geografisk, de samarbeider og er ofte gjenstand for sammenligning. Ansatte stilles også til disposisjon for flere ulike filialer for å dekke varierende bemanningsbehov. Det vil derfor fremstå som urimelig dersom en ansatt i samme stilling i samme bank, men i en annen filial, oppnår belønning- og insentivordninger som er langt bedre.

### 4.3 Motivasjon

For å avdekke motivasjon blant sparebankenes ansatte er det stilt seks spørsmål som omhandler ytre motivasjon og tre spørsmål som omhandler indre motivasjon. Disse spørsmålene er slått sammen til henholdsvis ytre og indre motivasjon, for å få et overblikk over nivået på de to variablene. Tabellen under viser statistikk som fremgår av undersøkelsen og er basert på en skala fra 1 til 7, hvor 1 representerer ”Ikke i det hele tatt” og 7 representerer ”Akkurat for denne grunn”.

Tabell 6  
*Ytre og indre motivasjon*

	Ytre motivasjon	Indre motivasjon
Gjennomsnitt	3,7	5
Median	3,9	5
Standardavvik	0,953	0,796
Kvartilavvik	0,417	0,667

Ansatte i norske sparebanker ser ut til å være mer indre enn ytre motiverte. Gjennomsnittet for ytre motivasjon er 3,7, som faller mellom alternativene ”Lite for denne grunn” og ”Noe for denne grunn”, mens gjennomsnittet for indre motivasjon er 5, som tilsvarer alternativet ”Mye for denne grunn”. Standardavviket og kvartilavviket viser at svargivingen varierer noe mer for ytre motivasjon enn for indre motivasjon.

At den indre motivasjonen er sterkere enn den ytre motivasjonen er å betrakte som et tegn på en god kultur. Å ha medarbeidere som er indre motiverte er det man generelt etterstreber, og er ifølge selvbestemmelsesteorien selve prototypen hvor autonomi og selvbestemt aktivitet er i fokus (Deci & Ryan, 2000).

Dette funnet reiser spørsmålet om man virkelig trenger belønning- og insentivordninger, som kategoriserer under begrepet ytre motivasjon. Siden den indre motivasjonen er såpass sterk, er det kanskje slik at flertallet ikke behøver ytre motivasjon for å gjøre en god jobb. De ansatte synes det jo allerede er spennende og interessant! Fra tidligere studier vet man at finansielle insentiver kan fortrenge indre motivasjon til fordel for ytre motivasjon (Deci et al., 1999; Weibel et al., 2010). Den klassiske forklaringen ligger i at innføring av ytre belønning kan gjøre at man føler seg kontrollert utenfra og opplever underdekning av behovet for autonomi (Kuvaas & Dysvik, 2016). Tankegangen kan endres fra at man gjør arbeidsoppgaven fordi den er interessant og spennende, til at man gjør den fordi man får betalt for det. Likevel kan

det diskuteres om dette er situasjonen i norske sparebanker. Funnene viser at det er bonus som er utbredt av ulike typer variabel avlønning, den utgjør en liten andel av de ansattes årslønn og eksisterer hovedsakelig på bedriftsnivå. Slikt sett fremstår ikke de finansielle insentivene som veldig sterke, slik at det sannsynligvis ikke fører til store endringer i ytre motivasjon som videre fortrenger den indre motivasjonen.

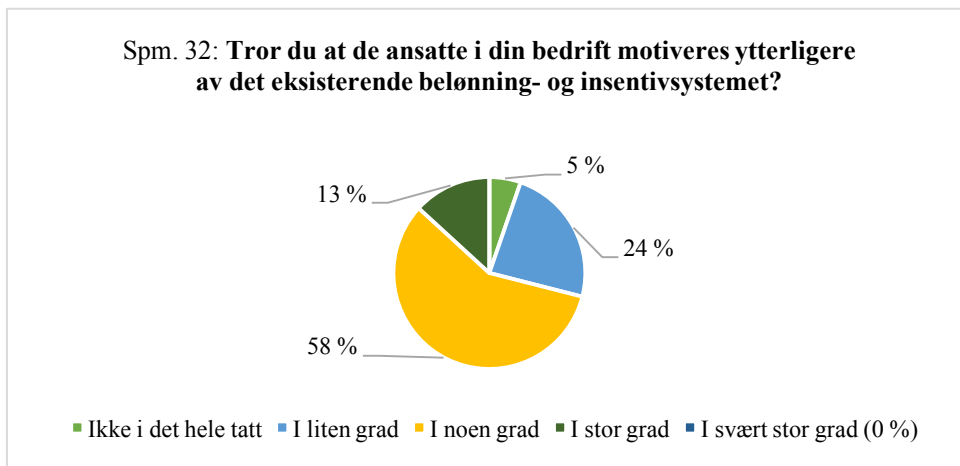
Det er imidlertid interessant å se om indre og/eller ytre motivasjon faktisk har en statistisk sammenheng med andre variabler som er undersøkt i denne studien. Det er gjennomført en rekke korrelasjonsanalyser for å undersøke dette. Eksempelvis bruk av budsjett og balansert målstyring (spm. 1), belønning relatert til enkeltindividers eller organisatoriske enheters budsjettoppnåelse/oppnåelse av målsatte verdier (spm. 8 og 16), andel av insentivsystemet knyttet til budsjetter og balansert målstyring (spm. 9 og 17), bonus som variabel lønn (spm. 18), grunnlag for belønning- og insentivsystemet i form av objektive kriterier eller subjektive vurderinger (spm. 19), nivå i organisasjonen med belønning- og insentivordninger (spm. 20), formål med belønning og insentivsystemet (spm. 21) og andel av ansattes årslønn basert på variabel lønn (spm. 25). Ingen av disse variablene oppnådde et tilfredsstillende 5%-signifikansnivå for at man skal kunne forkaste nullhypotesene og konkludere med en statistisk sammenheng med ytre og/eller indre motivasjon, med unntak av én variabel.

Hva belønning- og insentivsystemet baseres på, i form av objektive kriterier eller resultater (f.eks. omsetning, overskudd, aksjekurs), viste nemlig å ha en sammenheng med indre motivasjon. Mer konkret viste korrelasjonsanalysen at det eksisterer en *negativ* samvariasjon mellom indre motivasjon og objektive kriterier eller resultater som grunnlag for belønning- og insentivsystemet. Korrelasjonskoeffisienten Pearsons  $r$  er på  $-0,360$ , og er signifikant på 5%-nivå.

Dette funnet er veldig spennende. Alternativet som kan anses som motsatsen til objektive kriterier eller resultater, nemlig subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner, hadde ingen statistisk sammenheng med indre eller ytre motivasjon. I så måte kan man ikke uten videre anbefale sparebankene at det vil være et bedre alternativ å basere belønning- og insentivsystemene på mer myke og kvalitative data. Funnet tilsier imidlertid at man skal være oppmerksom på denne sammenhengen, og videre utvise mer forsiktighet med å bruke objektive kriterier eller resultater i stor grad, til tross for at dette er svært utbredt i dag (89 % svarer at de benytter dette). Årsaken til den store utbredelsen kan som nevnt være at

vurderinger basert på slike harde data er enklere og er mer tydelig når det kommer til om kriteriene for oppnåelse av belønning er oppfylt eller ikke.

Respondentene blir videre spurt om de tror at de ansatte blir ytterligere motiverte som følge av det eksisterende belønning- og insentivsystemet.



Figur 23. Ytterligere motivasjon av belønning- og insentivsystemet

58 % av sparebankene mener at ansatte i noen grad motiveres ytterligere. Kun 13 % mener i stor grad, mens ingen meddeler at motivasjonen økes i svært stor grad. Gjennomsnittet er 2,79. Til tross for at økt motivasjon ble pekt på som en sentral effekt av belønning- og insentivsystemet i spørsmål 26, ser det altså her ut til at respondentene har en mer moderat oppfatning om at disse variablene har en sammenheng. Årsaken til denne forskjellen kan være at respondentene i dette spørsmålet blir spurt mer direkte og bedt om å gradere denne effekten isolert. I det tidligere spørsmålet fremkommer ikke graden av økt motivasjon, men kun om dette er en effekt eller ikke. Hva respondentene legger i ”effekt” er derfor mer åpent.

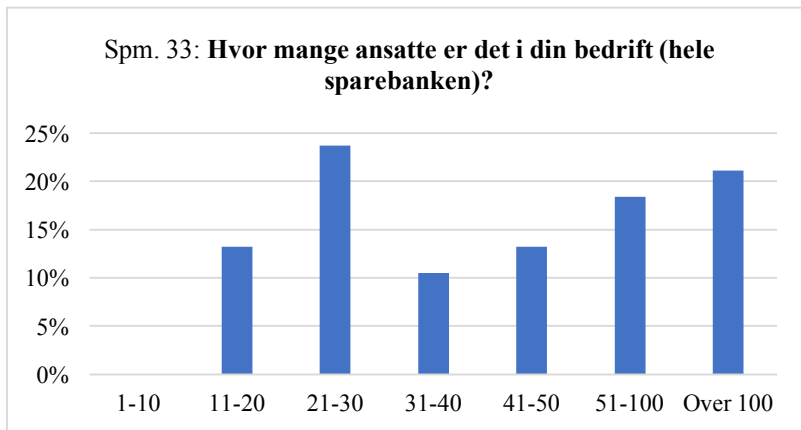
#### 4.4 Avslutningsvis

I den avsluttende delen av undersøkelsen blir respondentene bedt om å beskrive sin stilling, hvor mange ansatte sparebanken har og om å tilføye eventuelle kommentarer.

Spørreskjemaet er besvart av 17 økonomisjefer, 12 assisterende banksjefer, fire administrerende banksjefer, to avdelingsledere, en belønningsansvarlig, en HR-sjef og et medlem av ledergruppen. Dette er veldig bra, og er et tydelig bevis på at jeg har nådd ut til respondentene jeg ønsket. At de besitter såpass høye stillinger i bankene betyr etter all

sannsynlighet at de har god kunnskap og kjennskap til bankens styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer, og dermed kan avgi svar som reflekterer virkeligheten på en mest mulig riktig måte. Dette bidrar til at man i større grad kan stole på studiens resultater, og er generelt en styrke for reliabiliteten.

Hvor mange ansatte sparebankene har er varierende.



Figur 24. Antall ansatte

Man ser at 23,7 % av sparebankene har mellom 21 og 30 ansatte, mens 21,1 % har over 100 ansatte. Respondentene er forøvrig fordelt utover de andre kategoriene, med unntak av 1 til 10 ansatte. Denne variasjonen kan anses som en fordel for studien, da dette betyr at man har fått svar som representerer ulike foretaksstørrelser. Det er naturlig at bankene varierer i eksempelvis organisering og styring på bakgrunn av foretaksstørrelse, og ved en slik spredning av respondentene kan eventuelle variasjoner i svargiving på bakgrunn av dette i større grad utjevnes.

Ifølge Lunde og Grini (2007) var det i 1997 til 2005 jevnt over en negativ sammenheng mellom foretaksstørrelse og størrelse på bonus, slik at jo flere ansatte det var i foretaket, desto lavere var den gjennomsnittlige bonusen. I denne studien finner jeg imidlertid ingen sammenheng med hverken bonus som variabel lønn eller andel variabel lønn av total årslønn, slik at man kan fremsette en lignende konklusjon. Som vist tidligere i kapitlet har nesten alle sparebankene bonusordninger, tydeligvis uavhengig av foretaksstørrelse.

Av kommentarer kom det ingen av faglig interesse, men mer hyggelige lykkeønskninger for fullføring av oppgaven.

## 5. Avslutning

I dette avsluttende kapitlet vil jeg oppsummere og drøfte sentrale funn fra analysen, besvare avhandlingens problemstilling, diskutere mulige feilkilder og gi forslag til videre forskning.

### 5.1 Oppsummering og drøfting

Denne studien har ført til mange spennende resultater og er et nyttig innsyn i sparebankbransjen i Norge.

Budsjetter er styringsverktøyet som blir benyttet i størst grad i den norske sparebankbransjen. Hele 71,1 % bruker budsjettet i stor eller svært stor grad. Dernest følger benchmarking og prognoser, før balansert målstyring viser en mer varierende anvendelse. Det skal imidlertid nevnes at 47,3 % oppgir bruk av balansert målstyring i stor eller svært stor grad. Bruk og nytte av styringsverktøyene korrelerer, i form av høye, positive samvariasjoner. Budsjetter og balansert målstyring oppleves som de mest nyttige verktøyene. Majoriteten av sparebankene påpeker at avdelingskontorene/filialene ikke har selvstendighet og frihet til å ta egne beslutninger når det gjelder bruk av styringsverktøy, hvilket tyder på at dette i stor grad er en avgjørelse som tas på overordnet nivå.

Sparebankene mener budsjettets viktigste roller omfatter kostnadsstyring/-kontroll, planlegging og oppfølging- og avviksanalyse. Formålene som anses som viktigst, oppleves også som mest egnede. Samlet sett ser man at sparebankene benytter budsjettet i en form som assosieres med den tradisjonelle budsjetteringen, dette vises også ved at 41,7 % ikke foretar endringer i budsjettene etter at de er godkjent. Budsjettet kommer høyst sannsynlig ikke til å bli erstattet i nær fremtid i denne bransjen, da hele 91,7 % har planer om å holde uendret budsjettpraksis eller om å gjøre mindre endringer eller forbedringer i budsjettpraksis.

Omtrent fire av ti sparebanker har incentiver knyttet til budsjettene. Belønningen er for 86 % relatert til organisatoriske enheters budsjettoppnåelse, og ikke til enkeltindividers budsjettoppnåelse. Fellesskapet står altså i fokus. 42,9 % oppgir at 41-60 % av incentivsystemet er knyttet til budsjettene, mens resterende respondenter avgir varierende svar. Dette tyder med andre ord på at budsjettet ikke er alene om å utgjøre grunnlaget for sparebankenes belønning- og incentivsystemer.



I teorien er de fire perspektivene (det finansielle eierperspektivet, det eksterne interessentperspektivet, interne prosesser-perspektivet og ressurs- og infrastrukturperspektivet) sentrale elementer i balansert målstyring. Dette ser derimot ikke ut til å ha kommet til sin rett i sparebankbransjen. Til tross for at 66 % benytter det finansielle eierperspektivet og det eksterne interessentperspektivet, er det kun 18,8 % som bruker samtlige perspektiver og 31,3 % som bruker minst tre perspektiver. Gjennomsnittlig bruk er 2,13. Av ulike komponenter fremstår strategiske hovedprioriteringer og KPI'er (måleparametere) som sentrale hos over 70 % sparebankene. Målekort og målsatte KPI-verdier benyttes også i større grad, mens kritiske suksessfaktorer har en overraskende liten anvendelse med 28,1 %. Balansert målstyring er i hovedsak implementert på bedriftsnivå (75 %) og på avdelingsnivå (53,1 %), men det fremgår også av resultatene at kaskadering helt ned til individnivå forekommer (21,6 %).

Å forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger er en fordel som 87,5 % av sparebankene trekker frem ved bruk av balansert målstyring. Forbedring av bedriftens resultater på lang sikt og forbedre fokuset på kunder er også ansett som viktige fordeler. Å tilrettelegge for et insentivsystem er det kun 12,5 % som trekker frem som en fordel, til tross for at 37,5 % meddeler at de har insentiver knyttet til balansert målstyring. Også her ser man at fellesskapet står i fokus, da alle sparebankene svarer at belønning er relatert til organisatoriske enheters oppnåelse av målsatte verdier, og ingen kun har belønning relatert til enkeltindividers oppnåelse av målsatte verdier. Hvor mye balansert målstyring utgjør av det eksisterende belønning- og insentivsystemet varierer mye, noe som igjen tyder på at systemet er sammensatt av flere elementer.

Et veldig interessant funn er at bonus eksisterer som variabel lønn i hele 84 % av sparebankene. Å motta belønning i form av bonus har altså blitt veldig vanlig i denne bransjen. Derimot ser det ut til variabel lønn fremdeles utgjør en liten andel av den ansattes totale årslønn, hvor 84,2 % sier den utgjør under 10 %. Vurdering av kriterier og utbetaling av variabel lønn skjer hovedsakelig årlig, slik at dette ikke ser ut til å være en stor del av hverdagen for norske sparebankansatte. Ordningene gjelder forøvrig alle ansatte i 76 % av sparebankene, mens for de resterende ser banksjef og risk/compliance-ansatte i større grad ut til å være ekskludert.

Belønning- og insentivsystemet baseres i stor grad på objektive kriterier eller resultater og i liten grad på subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner. Ordningene er mest utbredt på bedriftsnivå, 68,4 % oppgir at dette er tilfelle. En slik fellesskapskultur gjør seg også gjeldende i formålet bak systemene, da 86,6 % peker på at å øke de ansattes opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi-følelse er utgangspunktet for ordningene. Mer direkte insentiveffekter i form av å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort er også et formål for 36,8 % av sparebankene.

Økt motivasjon blir trukket frem som en sentral effekt av belønning- og insentivsystemet, hvor 68,4 % mener at dette er tilfelle. Bedre innsats, prestasjoner, resultater og økt kundefokus er også effekter som bankene mener de har opplevd. 68,4 % mener ansatte opplever belønning- og insentivsystemet som rettferdig i stor eller svært stor grad, mens sparebankene er mer moderate med å tenke at belønninger og insentiver er viktig for å styre organisasjonsatferd.

Som med styringsverktøy påpeker majoriteten av sparebankene at filialene/avdelingskontorene ikke har frihet og selvstendighet til å ta egne beslutninger når det gjelder utforming av belønning- og insentivsystemer. Dette er også vist å ha en positiv samvariasjon, som innebærer at de som ikke tar beslutninger vedrørende bruk av styringsverktøy heller ikke tar beslutninger vedrørende utforming av belønning- og insentivsystemer.

Motivasjonsfunnene i denne studien er interessante. Indre motivasjon ser ut til å være betydelig sterkere enn den ytre motivasjonen, og man opplever at ansatte legger en innsats på bakgrunn av en indre drivkraft hvor man synes arbeidet er spennende og interessant. Dette er generelt en etterstrebeelse for alle virksomheter, og tyder på en god kultur i de norske sparebankene. Dette funnet reiser videre spørsmål om behovet for belønning- og insentivsystemer, og om man virkelig trenger denne typen ytre motivasjon. I bankene ser det imidlertid ut til at ordningene er relativt beskjedene, med tanke på at de hovedsakelig forekommer på bedriftsnivå og tar utgangspunkt i organisasjonens måloppnåelse, vurdering og utbetaling skjer årlig, samtidig som belønningen utgjør en liten andel av den totale årslønnen. Dette kan tyde på at motivasjonen nødvendigvis ikke lar seg påvirke i stor grad basert på om belønning- og insentivordningene eksisterer eller ikke. Sparebankenes egen

oppfatning av om belønning- og insentivsystemet fører til ytterligere motivasjon er også mer moderat, hvor 58 % svarer at dette er tilfelle i noen grad.

For å undersøke om studiens øvrige variabler faktisk har noen sammenheng med indre eller ytre motivasjon, er det gjennomført en rekke analyser. Det er ikke funnet noen statistisk signifikante sammenhenger, med unntak av ett tilfelle. Indre motivasjon viser å ha en negativ samvariasjon med belønning- og insentivsystemer som baserer seg på objektive kriterier eller resultater. Dette er et veldig spennende funn. Faktumet er at nettopp objektive kriterier eller resultater er veldig utbredt som grunnlag for eksisterende belønning- og insentivsystemer, noe som innebærer at dette er en relevant problemstilling for størsteparten av bransjen. Siden analysen imidlertid ikke påpeker noen sammenheng med subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner, som gjerne blir ansett som motsatsen til objektive kriterier eller resultater, kan man ikke uten videre påstå at dette vil være et bedre grunnlag.

Undersøkelsen har forøvrig nådd ut til sparebanker i varierende størrelse målt i antall ansatte og er besvart av personer i høyere stillinger, noe som anses som en generell styrke for studien og resultatene.

## 5.2 Konklusjon

Basert på ovenstående analyse, oppsummering og drøfting vil jeg i det følgende forsøke å besvare avhandlingens problemstilling:

*”Hvordan er insentivsystemer knyttet til målstyringsverktøy og hvor hensiktsmessig er slike koblinger med hensyn til motivasjon?”*

I denne studien er begrepet målstyringsverktøy avgrenset til å omfatte styringsverktøyene budsjett og balansert målstyring. Av resultatene ser man at belønning- og insentivsystemer i *noen* grad er knyttet til styringsverktøyene. Av de som benytter verktøyene har 38,9 % av sparebankene insentiver knyttet til budsjetter, mens 37,5 % har insentiver knyttet til balansert målstyring. Hvor stor andel budsjettet og balansert målstyring utgjør av hele belønning- og insentivsystemet varierer i stor grad, men resultatene tyder på at systemene jevnt over er sammensatt av flere ulike elementer i tillegg til de undersøkte verktøyene.

Et annet aspekt er derimot hvordan insentivene er knyttet til verktøyene. Studien viser en klar tendens til at slike koblinger er knyttet til et organisatorisk nivå. Alle sparebankene meddeler at belønning er relatert til organisatoriske enheters budsjettoppnåelse eller oppnåelse av målsatte verdier, med unntak av én sparebank som fokuserer på enkeltindividers budsjettoppnåelse og et par sparebanker som kombinerer de to nivåene. Det forekommer altså ytterst sjelden at man belønner enkeltindivider ut fra eksempelvis oppnåelse av individuell budsjettert omsetning eller målsatte verdier på måleparametere. Fellesskapet står i fokus, og det ser ut til at belønning gis til ”alle eller ingen”, basert på om felles mål er oppnådd eller ikke. Dette funnet er også i tråd med formålet som sparebankene utpeker som det viktigste med belønning- og insentivsystemer; nemlig å øke de ansattes opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi-følelse.

Hvor hensiktsmessig koblinger mellom insentivsystemer og målstyringsverktøy er med hensyn til motivasjon, gir ikke studien noe entydig svar på. Ulike sammenhenger er testet, men man kan ikke konkludere med at denne relasjonen hverken har en positiv eller negativ samvariasjon med indre eller ytre motivasjon. På et mer generelt nivå er det imidlertid gjort funn på at belønning- og insentivsystemer som baseres på objektive vurderinger eller resultater har en negativ sammenheng med indre motivasjon. Ved en vurdering av om belønning- og insentivsystemer skal relateres til styringsverktøy eller justeringer av eksisterende ordning skal gjøres, er dette et funn som bør tas i betraktning.

På et overordnet nivå ser imidlertid motivasjonen blant sparebankansatte i Norge ut til å være god. Den indre motivasjonen er betraktelig mye sterkere enn den ytre motivasjonen. I forhold til belønning- og insentivsystemer kan dette tolkes dit hen at eksisterende ordninger er velfungerende. Studien viser at bonus er svært utbredt, men at denne utgjør en liten andel av total årslønn. Systemene baseres i hovedsak på organisasjonen som helhet fremfor enkeltindivider. Samtidig skjer vurdering og utbetaling relativt sjelden; en gang per år. Summert kan det derfor tyde på at ordningene fremstår som relativt beskjedne inngripen i de ansattes hverdag, og at det av denne grunn ikke er funnet å påvirke motivasjonen i positiv eller negativ grad.

Samlet sett kan man konkludere med at insentivsystemer i noen grad er knyttet til målstyringsverktøy i den norske sparebankbransjen, men at dette ikke har noen tydelig positiv eller negativ sammenheng med hensyn til motivasjon.

### 5.3 Mulige feilkilder

Man skal huske på at undersøkelsens spørsmål er besvart av ansatte i høyere posisjoner i sparebankene. Uten at dette er avdekket, kan det tenkes at de kan ha intensjoner om å fremstille styringsverktøyer eller belønning- og insentivsystemer som mer positive og effektfulle enn de i virkeligheten er. Dette gjelder også for motivasjonselementene, hvor respondentene blir spurt om hvordan de opplever at de ansatte legger en innsats i jobben sin. Denne opplevelsen kan selvsagt være noe annerledes enn opplevelsen eller meningen til hver enkelt ansatt, slik at resultatene kunne endret seg om de ansatte hadde blitt spurt direkte.

Filtrering av respondenter førte til at man på enkelte spørsmål reduserte antall svar, noe som kan lede til feilaktige konklusjoner. Eksempelvis fikk kun de som benytter budsjetter og har insentiver knyttet til budsjetter spørsmål om hvor stor andel av insentivsystemet som er knyttet til budsjettene. På akkurat dette spørsmålet (og det samme for balansert målstyring) var det ingen klare mønstre, slik at det ikke ble trukket bastante konklusjoner. På andre spørsmål med samme utfordring var spredningen liten, noe som reduserer faren for å mistolke dataene.

Med tanke på spørsmål- og svarformuleringer ser jeg i ettertid at noen forbedringer kunne vært gjort. Blant annet fikk respondentene i stor grad mulighet til å krysse av for flere alternativer, noe som kompliserte analysene i noen grad. I stedet kunne de eksempelvis vært begrenset til å krysse av for *den* største fordelene med balansert målstyring. I tillegg hadde flere skalaer på intervall- eller forholdstallsnivå vært hensiktsmessig med tanke på analysemuligheter i SPSS.

En siste mulig feilkilde kan knyttes til misforståelse av spørsmålene. Respondentene kan tolke formuleringene på en annen måte enn de er ment som, til tross for at de fra min side anses som entydige og klare. Dette er forsøkt forhindre ved hjelp av pretesting av spørreskjema og forklaring/omformulering av begreper i parentes.

### 5.4 Forslag til ny forskning

Det finnes mange spennende muligheter for videre forskning basert på denne studiens temaer og resultater. Et spor det er aktuelt å følge er hvordan vurderinger basert på objektive kriterier eller resultater har en sammenheng med indre motivasjon, som i denne studien er funnet å ha

en negativ relasjon. Objektive kriterier eller resultater kan være så mangt, og det hadde derfor vært interessant å se mer detaljert og konkret på hvilke kriterier eller resultater som forårsaker denne sammenhengen med indre motivasjon. Er det eksempelvis omsetningsmål, er det kostnadsmål, er det overskuddsmål? Hvilke andre typer målsetninger kan det være aktuelt å benytte om man skulle erstattet disse objektive kriteriene eller resultatene?

I tillegg kommer det frem at mange avdelingskontorer/filialer i stor grad blir overstyrt når det gjelder beslutninger vedrørende styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer. Det hadde vært meningsfullt å få vite om dette er en ordning som fungerer greit, eller om det er ønskelig med en mer delegert beslutningsmyndighet. Hvordan er faktisk maktforholdet mellom sparebankene og filialene? Og hvordan er alliansene posisjonert i denne relasjonen?

For å gå mer i dybden på studiens ulike elementer, og gjerne fått svar fra flere ansatte i samme bank, kunne det vært aktuelt å konsentrere seg om et mindre utvalg. Kvalitative metoder i form av for eksempel intervju med sparebankansatte i ulike stillinger kunne avdekket nyanser eller andre aspekter som ikke kommer frem i denne undersøkelsen.

Samtidig konsentrerer denne studien seg på den norske sparebankbransjen, noe som innebærer at man ikke kan trekke konklusjoner for andre type virksomheter. Det kunne derfor vært veldig aktuelt å se på de samme temaene i andre bransjer for å sammenligne likheter og ulikheter. Kan man ta lærdom av andre praksiser?

## 6. Kilder

- Bjørnenak, T. (2010). Økonomistyringens tapte relevans, del 1 og 2. *Magma*, 13(4), 49-54.
- Bjørnenak, T. (2013). Styringsystemer og lønnsomhet - en studie av norske sparebanker. *Magma*, 16(6), 31-36.
- Bogsnes, B. (2012). Beyond Budgeting – en styringsmodell som tar virkeligheten på alvor. *Praktisk økonomi & finans*, 28(04), 3-11.
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, 6(2), 47-57.
- Bragelien, I. (2005). 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi & finans*, 21(02), 25-35.
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi & finans*, 28(04), 39-52.
- Bragelien, I. (2018). Utskjelt bonuslønn fortsatt utbredt – fordi den virker? *Magma*, 21(2), 24-31.
- Braam, G. J. M. (2012). Balanced Scorecard's Interpretative Variability and Organizational Change. Dr. Chee-Heong Quah (Red.), *Business Dynamics in the 21st Century* (s. 99-112). Hentet fra <http://repository.uhn.ru.nl/bitstream/handle/2066/111743/111743.pdf?sequence=1>.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. doi: 10.1006/obhd.2001.2958
- Combs, J., Yongmei, L., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501-528. doi: 10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. doi: 10.1037/0033-2909.125.6.627
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. doi: 10.1207/S15327965PLI1104\_01
- Eikemo, T. A. & Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS: en praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker* (2. utg.). Trondheim: Tapir akademisk forlag.

- Ekholm, B.-G. & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead? *European Accounting Review*, 9(4), 519-539. doi: 10.1080/09638180020024007
- Finans Norge. (u.å.-a). *Antall ekspedisjonssteder*. Hentet 17.01.18 fra <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/antall-ekspedisjonssteder/>
- Finans Norge. (u.å.-b). *Bankstatistikk*. Hentet 13.03.18 fra <https://www.finansnorge.no/statistikk/bank/>
- Finansforetaksloven. (2015). *Lov om finansforetak og finanskonsern av 10. april 2015 nr. 17*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2015-04-10-17>.
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., . . . Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi: 10.1080/1359432X.2013.877892
- Gedde-Dahl, S. (2009). *Bonusfest i banken*. Hentet 09.04.18 fra <https://e24.no/naeringsliv/bonusfest-i-banken/2930554>
- Gjønnnes, S. H. & Tangenes, T. (2014). *Økonomi- og virksomhetsstyring. Strategistøtte ved prestasjonsstyring, ressursstyring og beslutningsstøtte*. (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2016). *Metode og dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Jenkins, G., Mitra, A., Gupta, N. & Shaw, J. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777-787. doi: 10.1037//0021-9010.83.5.777
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, M. (2010). *Beyond budgeting - noe som passer for meg? En studie av spredningen av beyond budgeting i Norge*. (Mastergradsavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/165091>
- Johanson, D. & Madsen, D. Ø. (2013). Økonomisk styring i Norge - en kartlegging av styringssystemer i norske bedrifter. *Magma*, 16(6), 18-30.



- Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kantar TNS og Finans Norge. (2017). *Forbruker- og finanstrender 2017*. Hentet fra <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2017/forbruker--og-finanstrender-2017/>.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. 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. doi: 10.1002/job.377
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, 24(02), 9-19.
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A. & 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. doi: 10.1007/s11031-016-9574-6
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Latham, G. P. & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485-516. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105
- Libby, T. & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75. doi: 10.1016/j.mar.2009.10.003
- Lunde, H. & Grini, K. H. (2007). *Bonus - hvor mye og til hvem?* (Statistisk sentralbyrå rapporter 2007/18). Hentet fra [https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp\\_200718/rapp\\_200718.pdf](https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_200718/rapp_200718.pdf).

- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014a) *Strategisk økonomistyring: En oversikt over sentrale konsepter og modeller*: Bookboon.com.
- Madsen, D. Ø. & Stenheim, T. (2014b). Balansert målstyring: En kort oversikt over forskningslitteraturen. *Magma*, 17(4), 22-33.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mitchell, M. L. & Jolley, J. M. (2013). *Research design explained* (8. utg.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. doi: 10.1006/mare.1999.0121
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard. *Accounting, organizations and society*, 28(6), 591-619. doi: 10.1016/S0361-3682(02)00097-1
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J. & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457. doi: 10.1111/sjop.12211
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*. Hentet 30.04.18 fra <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-and-trends-2017.aspx>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Skovlund, E. (2017). Når bør man velge en ikke-parametrisk metode? *Tidsskrift for den Norske Laegeforening*, 137(16). doi: 10.4045/tidsskr.17.0219
- Sparebankforeningen. (u.å.-a). *Om oss/Sparebankforeningen*. Hentet 24.01.18 fra <https://www.sparebankforeningen.no/om-oss/>
- Sparebankforeningen. (u.å.-b). *Sparebankforeningen*. Hentet 24.01.18 fra <https://www.sparebankforeningen.no/>

- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388. doi: 10.1016/j.mar.2003.10.001
- Statistisk sentralbyrå. (2017). *Dette er Norge 2017. Tall som forteller*. Hentet fra [https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/\\_attachment/317854?ts=15e7aefaba8](https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/_attachment/317854?ts=15e7aefaba8).
- Statistisk sentralbyrå. (2018a). *577 067 virksomheter i Norge*. Hentet 12.03.18 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/artikler-og-publikasjoner/577-067-virksomheter-i-norge>
- Statistisk sentralbyrå. (2018b). *Føretak*. Hentet 12.03.18 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/foretak>
- Tangen, T. & Gjønnås, S. H. (2012). Målbærende plan eller plankritisk prognose? Om budsjettets plass i målstyring. *Praktisk økonomi & finans*, 28(4), 25-38.
- Tollersrud, T. & Hotvedt, S. K. (2014). *LO fordømte bankbonus, men ga bonus selv*. Hentet 10.04.18 fra <https://www.nrk.no/norge/lo-ga-banksjef-70-prosent-mer-bonus-1.11629282>
- Weibel, A., Rost, K. & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 20(2), 387-412. doi: 10.1093/jopart/mup009
- Østergren, K. & Grønnevet, G. (2008). Er budsjettstyring god økonomistyring? *Praktisk økonomi & finans*, 24(04), 57-63.

# 7. Vedlegg

## 7.1 Litteraturliste

Tittel og forfatter	Fokus	Tilnærming	Resultater
<i>The balanced scorecard - measures that drive performance.</i> Robert S. Kaplan og David P. Norton.	Man ser at tradisjonelle finansielle yelsesmål ikke fungerer like godt som tidligere, da økende konkurranse fører til at man må fokusere på kontinuerlig forbedring og innovasjon. Forfatterne mener man ikke må velge mellom finansielle og operasjonelle mål, men at disse burde kunne kombineres og gi et balansert bilde av virksomheten.	Gjennomførte et års forskningsprosjekt blant 12 selskaper som førte til utvikling av det balanserte målekoret.	Presenterer i denne artikkelen et helt nytt styringskonsept; balansert målstyring. Skal gi ledelsen et raskt og helhetlig bilde av virksomheten. Presenterer fire perspektiver som man må fokusere på; det finansielle perspektivet, kundeperspektivet, interne prosesser-perspektivet og læring- og vekstperspektivet.
<i>A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries.</i> Gerhard Speckbacher, Joergen Bischof og Thomas Pfeiffer.	Forsøker å gi et riktig bilde av innhold og bruk av balansert målstyring i tysktalende land. Benytter egenviklet typologi (Type I, II og III BSC) for å kartlegge for å analysere spredning, implementering og fordeler ved de ulike typene av balansert målstyring.	Spørreundersøkelse besvart av 178 store virksomheter i de tysktalende landene Tyskland, Østerrike og Sveits.	Finner at relativt få virksomheter bruker balansert målstyring (26%), og at disse bruker en begrenset eller ufullstendig versjon. Kun 7 % av virksomhetene har fullt implementert type III BSC. Finner overraskende at 70 % har koblet insentivsystemet til balansert målstyring. Foretaksstørrelse har betydning for implementering av verktøyet, hvor det er større sannsynlighet at store foretak har implementert det. Undersøker også sammenheng med bransje, hvor "consumer & retail" er assosiert med lavere bruk av balansert målstyring. Mange anså balansert målstyring som et konsept for å støtte aksjonærens vedibasete styringssystem.
<i>Er budsjettstyring god økonomistyring?</i> Katarina Østergen og Gorm Grønnevet.	Fokuserer på hvor sentralt budsjettet står i norske bedrifters styring og hvor fornyede bedriftene er med budsjettet.	Spørreundersøkelse besvart av 71 norske store bedrifter.	Man finner at virksomheter som har lavere fokus på budsjettstyring, mener de har høyere kvalitet på styringen. Bedrifter som har en stor grad av budsjettstyring, ser ut til å være mindre fornøyde. På bakgrunn av disse resultatene peker artikkelen på viktigheten av å øke kunnskapen rundt dynamisk økonomisk styring som tenderer til å bli mer populært.
<i>Målbarhetsplan eller plakatisk prognose? Om budsjettets plass i målstyring.</i> Tor Tugenes og Svein H. Gjønnes.	Hvilken rolle budsjettet bør ha i en læringsbasert målstyringskompleks. Konsentrerer seg om budsjettets målbarhets- og prognosefunksjon. Lister opp 5 egenskaper ved læringsbasert målstyring, og vurderer om disse oppfylles av budsjettet.	Går gjennom læreboklitteratur (seks internasjonale lærebøker) og annen normativ budsjettlitteratur (Beyond Budgeting og Relevance Lost).	Budsjettet er uegnet som målbarhet, primært fordi det ikke er aksjonerbart. Det er imidlertid velegnet som prognose, primært for å realistisere planer og tiltak.
<i>Pay for Performance in the Public Sector—Benefits and (Hidden) Costs.</i> Antoinette Weibel, Katja Rost og Margit Osterloh.	Studerer hvordan prestasjonsbasert lønn påvirker yelse, og under hvilke forhold slik lønn har en positiv eller negativ effekt på yelsen.	Metaanalyse av studier i offentlig sektor, i tillegg til en eksperimentell vignetstudie.	Man finner at prestasjonsbasert lønn generelt øker intensjonen for å gjøre ytterligere forpliktelser til jobben. Indre motivasjon fører til en sterk økning av arbeidsinnsats, mens yre motivasjon bare øker innsatsen noe. Man fant også ut at belønning for innsats hadde en sterk negativ effekt på indre motivasjon, mens den hadde positiv effekt på yre motivasjon. Likevel reduseres arbeidsinnsatsen totalt, siden den sterke negative indre motivasjonen overgår den positive yre motivasjonen.
<i>A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation.</i> Edward L. Deci, Richard Koestner og Richard M. Ryan.	Hovedtemaet i denne artikkelen er å undersøke effektene av yre og indre motivasjon.	Metaanalyse av 128 studier publisert mellom 1971 og 1997.	Analysen viste tydelig at ved forpliktelse, fullforbetning- og innsatsbeting-belønning, i form av materielle goder, så reduserte dette indre motivasjon. Verbale belønninger, i form av positive tilbakemeldinger, hadde derimot positiv effekt på indre motivasjon.
<i>Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation.</i> Arja H. Ohlsten, Hallgeir Halvari, Jacques Forest og Edward L. Deci.	Artikkelen ser nærmere på forholdet mellom penger og motivasjon, i mangel på empiriske studier i arbeidslivet. Formålet med studien er å undersøke ulike utfall assosiert med lønnsnivå, opplevd og oppfattet rettferdighet i relasjon til oppfattet leders støtte.	Gjennomførte en kvantitativ spørreundersøkelse blant 166 bankansatte i Norge.	Resultatene viste at høyere lønnsnivå førte til høyere grad av følt rettferdighet, men ikke til høyere behovstilfredsstillelse eller indre og autonom motivasjon.

Tittel og forfatter	Fokus	Tilnærming	Resultater
<p><i>Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort.</i> Bård Kuvaas, Robert Buch, Marylène Gagné, Anders Dysvik og Jacques Forest.</p>	<p>Studien undersøkte pay-for-performance (prestasjonsbasert lønn) og hvorvidt variasjonen av ulike lønns typer (årlig PPP, kvartalsvis PPP eller grunnlønn) hadde innvirkning på medarbeidere i form av selvrappportert arbeidsinnsats og turnoverintensjon.</p>	<p>Logitunell studie over to år. Spørreundersøkelse blant salgssansatte i forsikringselskaper i Norge.</p>	<p>Man fant at grunnlønn var negativt relatert til turnoverintensjon og positivt relatert til arbeidsinnsats. Kvartalsvis og årlig PPP var positivt korrelert med kontrollert motivasjon.</p>
<p><i>Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research.</i> G. Douglas Jenkins, Jr., Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw.</p>	<p>Studieret forholdet mellom finansielle insentiver og ytelse, både ytelseskvalitet og ytelseskvanitet.</p>	<p>En metaanalyse av 39 studier foretatt mellom 1975 og 1996.</p>	<p>Analysen viser at finansielle insentiver er relatert til ytelseskvanitet, men man finner ingen relasjon mellom finansielle insentiver og ytelseskvalitet. Dette tilsier altså at finansielle ytelser påvirker hvor mye man gjør, men ikke kvaliteten på det man gjør.</p>
<p><i>Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser.</i> Bård Kuvaas.</p>	<p>Bruken av prestasjonsbasert belønning har økt, samtidig som om sammenhengen mellom slik belønning, motivasjon og atferd ikke fremstår som hensiktsmessig i forskningen. Artikkelen peker på hvilke effekter slik prestasjonsbasert belønning kan ha i praksis.</p>	<p>Bruker egen og andres forskning til å belyse dette problemet.</p>	<p>Artikkelen sier at man bør være forsiktig i innføringen av belønningssystemer hvor hensikten er ytre motivering av ansatte gjennom direkte insentiveffekter. Dette blant annet på grunn av utilsiktede effekter som ikke tjener til organisasjonens beste, som eksempelvis uetisk og manipulativ atferd for å oppnå maksimal belønning.</p>
<p><i>10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis?</i> Iver Bragelien.</p>	<p>Variante avlønninger brukes i stadig økende grad, og baseres på ulike modeller. Dette fremstår som eksperimentering, og forfatteren ønsker å bidra til å bedre denne læringsprosessen.</p>	<p>Viser til eksempler i praksis og egne observasjoner av norske virksomheter.</p>	<p>Fremsetter 10 observerte bonustabber, og peker på at slike fallgruver er viktig å tenke på når man skal endre eller innføre bonussystemer. Det er blant annet viktig at systemet tilpasses virksomhetens styringsmessige behov, bedriftens kultur og arbeidets karakter for at det skal være et kraftfullt styringsverktøy.</p>
<p><i>Utskjelt bonuslønn forsatt ubredt – fordi den virker?</i> Iver Bragelien.</p>	<p>Bruk av bonusordninger er ubredt og øker stadig. Samtidig advares det om ulike problemer med slike belønninger. Forfatteren skal se på et stort antall studier for å vurdere om belønninger i snitt er prestasjonsfremmende eller ikke.</p>	<p>Sammenfatter resultater fra 7 metaanalyser, som igjen baserer seg på 19 til 145 underliggende empiriske studier.</p>	<p>I samtlige metaanalyser er det en signifikant positiv sammenheng mellom belønninger og prestasjoner. Det er også god effekt av å gi tilbakeholdninger, gi oppmerksomhet og annen god ledelse. Det beste kan synes å være å kombinere flere virkemidler. Bruken av bonuslønn blant store virksomheter i Norge har vært høyt stabilt de siste årene og lå på rundt 86 % i 2016. Andelen ansatte som er omfattet av bonusordninger var på ca. 50 %.</p>

## 7.2 Sparebanker

Navn	Allianse	Fylke
Andebu Sparebank	Eika	Vestfold
Arendal og Omegns Sparekasse	Eika	Aust-Agder
Askim og Spydeberg Sparebank	Eika	Østfold
Aurland Sparebank	Eika	Sogn og Fjordane
Aurskog Sparebank	Eika	Akershus
Berg Sparebank	Eika	Østfold
Bien Sparebank ASA	Eika	Oslo
Birkenes Sparebank	Eika	Aust-Agder
Bjugn Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Blaker Sparebank	Eika	Akershus
Cultura Sparebank	Alliansefri	Oslo
Drangedal Sparebank	Eika	Telemark
Eidsberg Sparebank	Eika	Østfold
Etne Sparebank	Alliansefri	Hordaland
Etnedal Sparebank	Eika	Oppland
Evje og Hornnes Sparebank	Eika	Aust-Agder
Fana Sparebank	Alliansefri	Hordaland
Flekkefjord Sparebank	Alliansefri	Vest-Agder
Fornebu Sparebank	Eika	Akershus
Gildeskål Sparebank	Eika	Nordland
Grong Sparebank	Eika	Nord-Trøndelag
Grue Sparebank	Eika	Hedmark
Haltdalen Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Harstad Sparebank	Eika	Troms og Finnmark
Haugesund Sparebank	Alliansefri	Rogaland
Hegra Sparebank	Eika	Nord-Trøndelag
Helgeland Sparebank	Alliansefri	Nordland
Hemne Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Hjartdal og Gransherad Sparebank	Eika	Telemark
Hjelmeland Sparebank	Eika	Rogaland
Høland og Setskog Sparebank	Eika	Akershus
Hønefoss Sparebank	Eika	Buskerud
Indre Sogn Sparebank	Eika	Sogn og Fjordane
Jernbanepersonalets Sparebank	Eika	Oslo
Jæren Sparebank	Eika	Rogaland
Klæbu Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Kvinesdal Sparebank	Eika	Vest-Agder
Larvikbanken	Eika	Vestfold
Lillesands Sparebank	Alliansefri	Aust-Agder
Lillestrøm Sparebank	Eika	Akershus
Lofoten Sparebank	Eika	Nordland
Luster Sparebank	Alliansefri	Sogn og Fjordane
Marker Sparebank	Eika	Østfold
Melhus Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Odal Sparebank	Eika	Hedmark
Ofoten Sparebank	Eika	Nordland
Opdals Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Orkla Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Rindal Sparebank	Eika	Møre og Romsdal
Romsdal Sparebank	Eika	Møre og Romsdal

<b>Navn</b>	<b>Allianse</b>	<b>Fylke</b>
Rørosbanken Røros Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Sandnes Sparebank	Eika	Rogaland
Selbu Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Skagerrak Sparebank	Eika	Telemark
Skudenes & Aakra Sparebank	Alliansefri	Rogaland
Skue Sparebank	Eika	Buskerud
Soknedal Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
SpareBank 1 BV	SpareBank 1	Vestfold
SpareBank 1 Gudbrandsdal	SpareBank 1	Oppland
SpareBank 1 Hallingdal Valdres	SpareBank 1	Buskerud
SpareBank 1 Lom og Skjåk	SpareBank 1	Oppland
SpareBank 1 Modum	SpareBank 1	Buskerud
SpareBank 1 Nord-Norge	SpareBank 1	Troms og Finnmark
SpareBank 1 Nordvest	SpareBank 1	Møre og Romsdal
SpareBank 1 Ringerike Hadeland	SpareBank 1	Buskerud
SpareBank 1 SMN	SpareBank 1	Sør-Trøndelag
SpareBank 1 SR-Bank	SpareBank 1	Rogaland
SpareBank 1 Søre-Sunnmøre	SpareBank 1	Møre og Romsdal
SpareBank 1 Telemark	SpareBank 1	Telemark
SpareBank 1 Østfold Akershus	SpareBank 1	Østfold
SpareBank 1 Østlandet	SpareBank 1	Hedmark
Sparebanken Din	Eika	Telemark
Sparebanken Møre	Alliansefri	Møre og Romsdal
Sparebanken Narvik	Eika	Nordland
Sparebanken Sogn og Fjordane	Alliansefri	Sogn og Fjordane
Sparebanken Sør	Alliansefri	Aust-Agder
Sparebanken Vest	Alliansefri	Hordaland
Sparebanken Øst	Alliansefri	Buskerud
Spareskillingsbanken	Alliansefri	Vest-Agder
Stadsbygd Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Strømmen Sparebank	Eika	Akershus
Sunndal Sparebank	Eika	Møre og Romsdal
Surnadal Sparebank	Eika	Møre og Romsdal
Søgne og Greipstad Sparebank	Alliansefri	Vest-Agder
Tinn Sparebank	Eika	Telemark
Tolga-Os Sparebank	Eika	Hedmark
Totens Sparebank	Eika	Oppland
Trøgstad Sparebank	Eika	Østfold
Tysnes Sparebank	Eika	Hordaland
Valdres Sparebank	Eika	Oppland
Valle Sparebank	Eika	Aust-Agder
Vik Sparebank	Eika	Sogn og Fjordane
Voss Sparebank	Alliansefri	Hordaland
Ørland Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Ørskog Sparebank	Eika	Møre og Romsdal
Østre Agder Sparebank	Eika	Aust-Agder
Åfjord Sparebank	Eika	Sør-Trøndelag
Aasen Sparebank	Eika	Nord-Trøndelag

## 7.3 Spørreundersøkelse

<p><b>Introduksjon</b></p> <p><b>Styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon</b>          Hei, og takk for at du ønsker å delta i denne spørreundersøkelsen!          I denne undersøkelsen er det viktig at du forsøker å avgi de svarene som på best mulig måte speiler virkeligheten på din arbeidsplass.          Det er viktig at alle spørsmålene besvares, husk at dine svar er helt anonyme. Undersøkelsen vil ta ca. 8 minutter.          På forhånd tusen takk for at du deltar!</p>
--

<b>1</b>	<p><b>Styringsverktøy</b>  <b>I hvilken grad bruker din bedrift følgende verktøy?</b></p>																																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Ikke i det hele tatt</th> <th>I liten grad</th> <th>I noen grad</th> <th>I stor grad</th> <th>I svært stor grad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Budsjetter</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Balansert målstyring (KPI-styring, helhetlig virksomhetsstyring)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Benchmarking</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Prognoser</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Kritiske ytelsesparametere</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Prestasjonsevalueringer</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad	Budsjetter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Balansert målstyring (KPI-styring, helhetlig virksomhetsstyring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kritiske ytelsesparametere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prestasjonsevalueringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ikke i det hele tatt	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad																																						
Budsjetter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Balansert målstyring (KPI-styring, helhetlig virksomhetsstyring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Kritiske ytelsesparametere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Prestasjonsevalueringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						

<b>2</b>	<p><b>Styringsverktøy</b>  <b>Hvor stor nytte har dere av deres bruk av følgende verktøy?</b></p>																																																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Ingen nytte</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>Svært stor nytte</th> <th>Vi bruker ikke verktøyet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Budsjetter</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Balansert målstyring (KPI-styring, helhetlig virksomhetsstyring)</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Benchmarking</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Prognoser</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Kritiske ytelsesparametere</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Prestasjonsevalueringer</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Ingen nytte				Svært stor nytte	Vi bruker ikke verktøyet	Budsjetter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Balansert målstyring (KPI-styring, helhetlig virksomhetsstyring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Kritiske ytelsesparametere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Prestasjonsevalueringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Ingen nytte				Svært stor nytte	Vi bruker ikke verktøyet																																												
Budsjetter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Balansert målstyring (KPI-styring, helhetlig virksomhetsstyring)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Benchmarking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Prognoser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Kritiske ytelsesparametere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												
Prestasjonsevalueringer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																												

<b>3</b>	<p><b>Styringsverktøy</b>  <b>I hvilken grad er du enig i følgende utsagn:</b></p>														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Helt uenig</th> <th></th> <th></th> <th></th> <th>Helt enig</th> <th>Vi består kun av ett kontor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I vår sparebank er de ulike avdelingskontorene/filialene selvstendige og har stor frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder bruk av styringsverktøy</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table>		Helt uenig				Helt enig	Vi består kun av ett kontor	I vår sparebank er de ulike avdelingskontorene/filialene selvstendige og har stor frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder bruk av styringsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Helt uenig				Helt enig	Vi består kun av ett kontor									
I vår sparebank er de ulike avdelingskontorene/filialene selvstendige og har stor frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder bruk av styringsverktøy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>									



4	<b>Budsjetter</b> Hvilke roller/formål har budsjetter i din bedrift? Kryss av for de viktigste
Planlegging	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon	<input type="checkbox"/>
Målformulering	<input type="checkbox"/>
Oppfølging- og avviksanalyse	<input type="checkbox"/>
Kostnadsstyring/-kontroll	<input type="checkbox"/>
Prioritering/ressursallokering	<input type="checkbox"/>
Helhetlig koordinering på tvers	<input type="checkbox"/>
Prognostisering/implikasjonstest	<input type="checkbox"/>
Ansvarliggjøring	<input type="checkbox"/>
Grunnlag for utløsning av belønning	<input type="checkbox"/>

5	<b>Budsjetter</b> Hvor godt egnet mener du bruk av budsjetter er til følgende roller/formål?
	Ikke i det hele tatt    I liten grad    I noen grad    I stor grad    I svært stor grad    Vet ikke
Planlegging	○    ○    ○    ○    ○    ○
Kommunikasjon	○    ○    ○    ○    ○    ○
Målformulering	○    ○    ○    ○    ○    ○
Oppfølging- og avviksanalyse	○    ○    ○    ○    ○    ○
Kostnadsstyring/-kontroll	○    ○    ○    ○    ○    ○
Prioritering/ressursallokering	○    ○    ○    ○    ○    ○
Helhetlig koordinering på tvers	○    ○    ○    ○    ○    ○
Prognostisering/implikasjonstest	○    ○    ○    ○    ○    ○
Ansvarliggjøring	○    ○    ○    ○    ○    ○
Grunnlag for utløsning av belønning	○    ○    ○    ○    ○    ○

6	<b>Budsjetter</b> Hvilken av metodene beskriver best hvordan budsjetter oppdateres i budsjettperioden?
Etter at budsjettene er godkjent gjøres det ikke noen endringer i dem	<input type="radio"/>
Endringer skjer ved fastsatte budsjettrevideringer	<input type="radio"/>
Budsjetter endres ved behov på en ad hoc basis	<input type="radio"/>
Budsjetter endres når de neste rullerende budsjettene utarbeides	<input type="radio"/>

7	<b>Budsjetter</b> Har din bedrift knyttet insentiver til budsjetter?
Ja	<input type="radio"/>
Nei	<input type="radio"/>

8	<b>Budsjetter</b> Hvordan er insentivene knyttet til budsjetter? Kryss av for en eller begge
Belønning er relatert til enkeltindividers budsjettoppnåelse	<input type="checkbox"/>
Belønning er relatert til organisatoriske enheters budsjettoppnåelse	<input type="checkbox"/>

9	<b>Budsjetter</b> Hvor stor del av insentivsystemet er knyttet til budsjettene?
0-20%	<input type="radio"/>
21-40%	<input type="radio"/>
41-60%	<input type="radio"/>
61-80%	<input type="radio"/>
81-100%	<input type="radio"/>

10	<b>Budsjetter</b> Min bedrift har..
Planer om å holde uendret budsjettpraksis	<input type="radio"/>
Planer om å gjøre mindre endringer eller forbedringer i budsjettpraksis	<input type="radio"/>
Planer om å avvikle tradisjonell budsjettering	<input type="radio"/>
Satt i gang prosesser for å avvikle tradisjonell budsjettering	<input type="radio"/>

11	<b>Balansert målstyring</b> (Betegnes også som <i>The Balanced Scorecard</i> , KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring) Hvilke perspektiver benytter din bedrift i anvendelsen av balansert målstyring? Kryss av for flere
Det finansielle eierperspektivet	<input type="checkbox"/>
Det eksterne interessentperspektivet (Kunde-/markedsperspektivet)	<input type="checkbox"/>
Interne prosesser-perspektivet	<input type="checkbox"/>
Ressurs- og infrastrukturperspektivet (Læring- og vekstperspektivet)	<input type="checkbox"/>
Andre perspektiver (spesifiser):	Åpent

<b>12</b>	<b>Balansert målstyring</b> <i>(Betegnes også som The Balanced Scorecard, KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring)</i> <b>Hvilke av komponentene som tilhører balansert målstyring brukes av bedriften?</b> <b>Kryss av for flere</b>
Strategiske hovedprioriteringer (herunder prioriteringer på kort og lang sikt)	<input type="checkbox"/>
Strategikart	<input type="checkbox"/>
Målekort	<input type="checkbox"/>
Kritiske suksessfaktorer	<input type="checkbox"/>
KPI'er (måleparametere)	<input type="checkbox"/>
Målsatte KPI-verdier	<input type="checkbox"/>
KPI-prognoser	<input type="checkbox"/>

<b>13</b>	<b>Balansert målstyring</b> <i>(Betegnes også som The Balanced Scorecard, KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring)</i> <b>På hvilket nivå i bedriften er balansert målstyring implementert?</b> <b>Kryss av for en eller flere</b>
På konsernnivå	<input type="checkbox"/>
På bedriftsnivå (strategisk forretningsenhetsnivå)	<input type="checkbox"/>
På avdelingsnivå	<input type="checkbox"/>
På teamnivå	<input type="checkbox"/>
På ansattnivå	<input type="checkbox"/>

<b>14</b>	<b>Balansert målstyring</b> <i>(Betegnes også som The Balanced Scorecard, KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring)</i> <b>Hvilke fordeler mener du balansert målstyring har?</b> <b>Kryss av for en eller flere</b>
Videreutvikle strategien	<input type="checkbox"/>
Avklare og kommunisere strategi	<input type="checkbox"/>
Forbedre sammenhengen mellom strategiske mål og handlinger	<input type="checkbox"/>
Økt fokus på strategi	<input type="checkbox"/>
Videreutvikle et konsistent system av mål i selskapet	<input type="checkbox"/>
Bedre forståelsen av virksomhetens verdidrivere og hvordan disse henger sammen	<input type="checkbox"/>
Legge større vekt på ikke-finansielle drivere i virksomhetsstyringen	<input type="checkbox"/>
Forbedre bedriftens resultater på lang sikt	<input type="checkbox"/>
Kartlegge strategiske handlinger som bedriften må utføre for å nå på bedriftens mål	<input type="checkbox"/>
Forbedre strategisk læring (kontroll og tilbakemelding)	<input type="checkbox"/>
Støtte aksjonærenes verdibaserte styringssystem	<input type="checkbox"/>

14	<b>Balansert målstyring</b> <i>(Betegnes også som The Balanced Scorecard, KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring)</i> <b>Hvilke fordeler mener du balansert målstyring har?</b> Kryss av for en eller flere
	Tilrettelegge for et insentivsystem <input type="checkbox"/>
	Ta mer hensyn til interessenter <input type="checkbox"/>
	Forbedre fokuset på kunder <input type="checkbox"/>
	Identifisere muligheter for endringer i forretningsprosessene <input type="checkbox"/>
	Støtte opp under en vekststrategi <input type="checkbox"/>
	Styrke oppmerksomheten på immaterielle eiendeler <input type="checkbox"/>
	Gjennomføre endringsprosesser <input type="checkbox"/>

15	<b>Balansert målstyring</b> <i>(Betegnes også som The Balanced Scorecard, KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring)</i> <b>Har dere insentiver knyttet til balansert målstyring?</b>
	Ja <input type="radio"/>
	Nei <input type="radio"/>

16	<b>Balansert målstyring</b> <i>(Betegnes også som The Balanced Scorecard, KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring)</i> <b>Hvordan er insentivene knyttet til balansert målstyring?</b> Kryss av for en eller begge
	Belønning er relatert til enkeltindividers oppnåelse av målsatte verdier <input type="checkbox"/>
	Belønning er relatert til organisatoriske enheters oppnåelse av målsatte verdier <input type="checkbox"/>

17	<b>Balansert målstyring</b> <i>(Betegnes også som The Balanced Scorecard, KPI-styring og helhetlig virksomhetsstyring)</i> <b>Hvor stor del av insentivsystemet er knyttet til den balanserte målstyringen?</b>
	0-20% <input type="radio"/>
	21-40% <input type="radio"/>
	41-60% <input type="radio"/>
	61-80% <input type="radio"/>
	81-100% <input type="radio"/>

18	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> <b>Med belønning- og insentivsystemer menes systemer som regulerer ulike former for lønnsutbetalinger, som alle har til felles at de baseres på mottakerens resultater eller prestasjoner.</b> <b>Hvilke typer variabel lønn har dere i din bedrift?</b> Kryss av for en eller flere
	Bonus <input type="checkbox"/>

18	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> <b>Med belønning- og insentivsystemer menes systemer som regulerer ulike former for lønnsutbetalinger, som alle har til felles at de baseres på mottakerens resultater eller prestasjoner.</b> <b>Hvilke typer variabel lønn har dere i din bedrift?</b> Kryss av for en eller flere
Akkord	<input type="checkbox"/>
Provisjon	<input type="checkbox"/>
Aksjer	<input type="checkbox"/>
Aksjeopsjoner	<input type="checkbox"/>
Annet (spesifiser):	Åpent

19	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> <b>Hva baseres belønning- og insentivsystemer på i din bedrift?</b> Kryss av for en eller begge
Objektive kriterier eller resultater (f.eks. omsetning, overskudd, aksjekurs)	<input type="checkbox"/>
Subjektive vurderinger av atferd/prestasjoner (f.eks. overordnet vurdering av den ansattes effektivitet, stå-på-vilje, initiativ, lederskap)	<input type="checkbox"/>

20	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> <b>På hvilket nivå i organisasjonen har dere belønning- og insentivordninger?</b> Kryss av for en eller flere
På konsernnivå	<input type="checkbox"/>
På bedriftsnivå	<input type="checkbox"/>
På avdelingsnivå	<input type="checkbox"/>
På teamnivå	<input type="checkbox"/>
På individnivå	<input type="checkbox"/>

21	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> <b>Hva er formålet med belønning- og insentivsystemet i din bedrift?</b> Kryss av for en eller flere
Å få ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort (f.eks. øke eller endre arbeidsinnsats)	<input type="checkbox"/>
Øke de ansattes opplevelse av å være verdsatt, lojalitet, organisasjonsforpliktelse, psykologisk eierskap og vi-følelse	<input type="checkbox"/>
Tiltrekke, beholde eller avslutte ansettelsesforhold til medarbeidere	<input type="checkbox"/>
Andre formål (spesifiser):	Åpent

22	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> <b>Hvor ofte vurderes kriteriene for belønning og insentiver i din bedrift?</b>
Månedlig	<input type="radio"/>
Kvartalsvis	<input type="radio"/>
Tre ganger i året	<input type="radio"/>
To ganger i året	<input type="radio"/>
En gang i året	<input type="radio"/>

<b>22</b>	<b><i>Belønning- og insentivsystemer</i></b> <b>Hvor ofte vurderes kriteriene for belønning og insentiver i din bedrift?</b>
Sjeldnere enn en gang i året	<input type="radio"/>

<b>23</b>	<b><i>Belønning- og insentivsystemer</i></b> <b>Hvor ofte utbetales det lønn basert på belønning- og insentivsystemet i din bedrift?</b>
Månedlig	<input type="radio"/>
Kvartalsvis	<input type="radio"/>
Tre ganger i året	<input type="radio"/>
To ganger i året	<input type="radio"/>
En gang i året	<input type="radio"/>
Sjeldnere enn en gang i året	<input type="radio"/>

<b>24</b>	<b><i>Belønning- og insentivsystemer</i></b> <b>Gjelder belønning- og insentivsystemet alle ansatte i din bedrift?</b>
Ja	<input type="radio"/>
Nei	<input type="checkbox"/>
Hvis nei, spesifiser hvilke stillinger dette ikke gjelder:	Åpent

<b>25</b>	<b><i>Belønning- og insentivsystemer</i></b> <b>Hvor stor andel av de ansattes årslønn kan være basert på variabel lønn bestemt av belønning- og insentivsystemet deres?</b>
0-10%	<input type="radio"/>
11-20%	<input type="radio"/>
21-30%	<input type="radio"/>
31-40%	<input type="radio"/>
41-50%	<input type="radio"/>
51-60%	<input type="radio"/>
61-70%	<input type="radio"/>
71-80%	<input type="radio"/>
81-90%	<input type="radio"/>
91-100%	<input type="radio"/>

<b>26</b>	<b><i>Belønning- og insentivsystemer</i></b> <b>Hvilke av følgende effekter har din bedrift opplevd som følge av belønning- og insentivsystemet?</b> <b>Kryss av for en eller flere</b>
Bedre innsats	<input type="checkbox"/>
Bedre prestasjoner	<input type="checkbox"/>
Bedre resultater	<input type="checkbox"/>

26	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> Hvilke av følgende effekter har din bedrift opplevd som følge av belønning- og insentivsystemet? Kryss av for en eller flere
Økt lønnsomhet	<input type="checkbox"/>
Økt trivsel	<input type="checkbox"/>
Økt motivasjon	<input type="checkbox"/>
Økt kunnskap, evne og ferdighet	<input type="checkbox"/>
Økt kundefokus	<input type="checkbox"/>
Økt fokus på bankens renommé	<input type="checkbox"/>
Mer kortsiktig fokus	<input type="checkbox"/>
Mer langsiktig fokus	<input type="checkbox"/>
Manipulering og uetisk atferd for å oppnå belønning	<input type="checkbox"/>

27	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> Svar på følgende spørsmål:
	Ikke i det hele tatt    I liten grad    I noen grad    I stor grad    I svært stor grad
I hvor stor grad oppleves belønning- og insentivsystemet som er utviklet for bedriften som rettferdig for de ansatte?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Hvor viktig opplever du at belønning og insentiver er for å styre organisasjonsatferd?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

28	<b>Belønning- og insentivsystemer</b> I hvilken grad er du enig i følgende utsagn:
	Helt uenig    Helt enig    Vi består kun av ett kontor
I vår sparebank er de ulike avdelingskontorene/filialene selvstendige og har stor frihet til å fatte egne beslutninger når det gjelder utforming av belønning- og insentivsystemer	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

29	<b>Motivasjon</b> Opplever du at de ansatte i din bedrift legger en innsats i jobben..
	Ikke i det hele tatt    Veldig lite for denne grunn    Lite for denne grunn    Noe for denne grunn    Mye for denne grunn    Veldig mye for denne grunn    Akkurat for denne grunn
For å få en bekreftelse fra andre (f.eks. fra leder,	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

29	<b>Motivasjon</b> <b>Opplever du at de ansatte i din bedrift legger en innsats i jobben..</b>
kollegaer, familie, kunder)	
Fordi andre vil respektere dem mer (f.eks. leder, kollegaer, familie, kunder)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
For å unngå å bli kritisert av andre (f.eks. leder, kollegaer, familie, kunder)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Fordi andre vil belønne dem økonomisk bare hvis de legger en stor nok innsats i jobben sin (f.eks. arbeidsgiver, leder)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Fordi andre tilbyr dem jobbsikkerhet hvis de legger en stor nok innsats i jobben sin (f.eks. arbeidsgiver, leder)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Fordi de risikerer å miste jobben sin hvis de ikke legger en stor nok innsats i den	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

30	<b>Motivasjon</b> <b>Opplever du at de ansatte i din bedrift legger en innsats i jobben..</b>
	Ikke i det hele tatt    Veldig lite for denne grunn    Lite for denne grunn    Noe for denne grunn    Mye for denne grunn    Veldig mye for denne grunn    Akkurat for denne grunn
Fordi de har det gøy når de jobber	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Fordi det de gjør i sitt arbeid er spennende	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Fordi den jobben de gjør er interessant	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

31	<b>Motivasjon</b> <b>Svar på følgende spørsmål:</b>
	Ikke i det hele tatt    I liten grad    I noen grad    I stor grad    I svært stor grad
Tror du at ansatte i din bedrift motiveres ytterligere av det eksisterende belønning- og insentivsystemet?	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

32	<b>Avslutningsvis</b> <b>Hvilket alternativ beskriver best din stilling?</b>
Administrerende banksjef	<input type="radio"/>



32	<b>Avslutningsvis</b> Hvilket alternativ beskriver best din stilling?	
	Assisterende banksjef	<input type="radio"/>
	Økonomisjef	<input type="radio"/>
	Avdelingsleder	<input type="radio"/>
	Controller	<input type="radio"/>
	Rådgiver	<input type="radio"/>
	Annet (spesifiser):	Åpent

33	<b>Avslutningsvis</b> Hvor mange ansatte er det i din bedrift (hele sparebanken)?	
	1-10	<input type="radio"/>
	11-20	<input type="radio"/>
	21-30	<input type="radio"/>
	31-40	<input type="radio"/>
	41-50	<input type="radio"/>
	51-100	<input type="radio"/>
	Over 100	<input type="radio"/>

34	<b>Avslutningsvis</b> Har du noen kommentarer eller tilføyelser til denne undersøkelsen?	
		Åpent

#### 7.4 Kilder til spørreundersøkelse

Nr.	Spørsmål	Kilde
1	I hvilken grad bruker din bedrift følgende verktøy?	Inspirert av Bjørnenak (2013)
2	Hvor stor nytte har dere av deres bruk av følgende verktøy?	Inspirert av Bjørnenak (2013)
3	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn?	Inspirert av Johansen (2010)
4	Hvilke roller/formål har budsjetter i din bedrift?	Inspirert av Gjønnnes og Tangenes (2014)
5	Hvor godt egnet mener du bruk av budsjetter er til følgende roller/formål?	Inspirert av Gjønnnes og Tangenes (2014)
6	Hvilken av metodene beskriver best hvordan budsjetter oppdateres i budsjettperioden?	Inspirert av Libby og Lindsay (2010)
10	Min bedrift har..	Inspirert av Ekholm og Wallin (2000)
11	Hvilke perspektiver benytter din bedrift i anvendelsen av balansert målstyring?	Speckbacher et al. (2003)
13	På hvilket nivå i bedriften er balansert målstyring implementert?	Speckbacher et al. (2003)
14	Hvilke fordeler mener du balansert målstyring har?	Inspirert av Speckbacher et al. (2003)
19	Hva baseres belønning- og insentivsystemer på i din bedrift?	Inspirert av Kuvaas og Dysvik (2016)
21	Hva er formålet med belønning- og insentivsystemet i din bedrift?	Inspirert av Kuvaas og Dysvik (2016)
27	Svar på følgende spørsmål.. delspm. 1	Inspirert av Kuvaas (2006)
28	I hvilken grad er du enig i følgende utsagn?	Inspirert av Johansen (2010)
29	Opplever du at de ansatte i din bedrift legger en innsats i jobben..	Gagne et al. (2015). Norsk oversettelse mottatt av medforfatter Anja H. Olafsen
30	Opplever du at de ansatte i din bedrift legger en innsats i jobben..	Gagne et al. (2015). Norsk oversettelse mottatt av medforfatter Anja H. Olafsen

## 7.5 Kontaktbrev

### **Forespørsel om å delta i undersøkelse om styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon**

Jeg setter stor pris på om du har anledning til å delta i denne undersøkelsen, som representant for din bank. Dette er en spørreundersøkelse som gjennomføres i forbindelse med min masteroppgave i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Ditt svar er *veldig viktig* for meg, da det avgjør kvaliteten på studiens resultater.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk av styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer i norske sparebanker, og samtidig se på de ansattes motivasjon.

Undersøkelsen tar ca. 8 minutter å gjennomføre. Den er helt anonym, og ingen svar vil kunne spores tilbake til deg. Du vil ikke bli bedt om å dele sensitiv informasjon. Datamaterialet vil kun bli brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng, og vil bli presentert på en form som gjør at enkeltpersoner eller bedrifter ikke kan identifiseres.

Start undersøkelsen ved å trykke her.

Dersom du har spørsmål eller kommentarer til undersøkelsen kan disse sendes til min mailadresse: 144565@usn.no.

Om du ikke har anledning til å svare eller mener andre i din bedrift som har bedre kjennskap til bankens styringsverktøy og belønning- og insentivsystemer, videresend gjerne denne forespørselen til vedkommende.

På forhånd *tusen takk* for hjelpen!

Med vennlig hilsen  
Kjersti S. Hoffart

## 7.6 Påminnelse

### **Forespørsel om å delta i undersøkelse om styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon**

For litt over to uker siden fikk du en invitasjon til å delta i en undersøkelse om styringsverktøy, belønning- og insentivsystemer og motivasjon i norske sparebanker. Jeg kan ikke se å ha mottatt svar fra deg, og håper at denne påminnelsen vil få deg til å besvare spørreskjemaet. Undersøkelsen tar kun 8 minutter å gjennomføre.

Jeg setter stor pris på om du har mulighet til å delta i denne undersøkelsen, som representant for din bank. Dersom du ikke har anledning til å svare eller mener andre i din bedrift er mer relevante for undersøkelsen, videresend gjerne denne forespørselen til vedkommende.

Dette er en spørreundersøkelse som gjennomføres i forbindelse med min masteroppgave i økonomi og ledelse ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Ditt svar er *veldig viktig* for meg, da det avgjør kvaliteten på studiens resultater.

Undersøkelsen er helt anonym, og ingen svar vil kunne spores tilbake til deg. Du vil ikke bli bedt om å dele sensitiv informasjon. Datamaterialet vil kun bli brukt til statistiske analyser i forskningssammenheng, og vil bli presentert på en form som gjør at enkeltpersoner eller bedrifter ikke kan identifiseres.

[Start undersøkelsen ved å trykke her.](#)

Dersom du har spørsmål eller kommentarer til undersøkelsen kan disse sendes til min mailadresse: 144565@usn.no. Ta også kontakt om du ønsker resultatet av utredningen.

På forhånd *tusen takk* for hjelpen!

Med vennlig hilsen  
Kjersti S. Hoffart