Nr. 2/2018

FORSKNINGSRAPPORT

Bård Kuvaas og Ide Katrine Birkeland

Undersøkelse om lokale lønnstillegg i barnehage og skole

Undersøkelse om lokale lønnstillegg i barnehage og skole

Professor Bård Kuvaas

Institutt for ledelse og organisasjon

Handelshøyskolen BI

Førsteamanuensis Ide Katrine Birkeland

Institutt for kommunikasjon og kultur

Handelshøyskolen BI

Forskningsrapport 2/2018

Handelshøyskolen BI

Bård Kuvaas og Ide Katrine Birkeland
Undersøkelse om lokale lønnstillegg i barnehage og skole

© Bård Kuvaas og Ide Katrine Birkeland
2018

Forskningsrapport 2/2018
ISSN: 0803-2610

BI Norwegian Business School
N-0442 Oslo
Telefon: 4641 0000
www.bi.no

Bis forskningsrapporter er åpent tilgjengelig (pdf) fra nettsiden:
https://www.bi.edu/research/publications/

Forord

Handelshøyskolen BI ved professor Bård Kuvaas og førsteamanuensis Ide Katrine Birkeland har på oppdrag fra Utdanningsforbundet undersøkt opplevelser og konsekvenser av lokale lønnstillegg i barnehage og skole. Denne rapporten oppsummerer resultater og konklusjoner fra to undersøkelser. Lærerundersøkelsen inneholder data fra cirka 1950 lærere i barnehage og skole. Lederundersøkelsen omfatter data fra cirka 750 ledere.

Innholdsfortegnelse

Lærerundersøkelsen 1
Datainnsamling og utvalg 1
Analyser 1
Valg av og definisjon av variabler 2
Mulige konsekvenser av lokale lønnstillegg 3
Direkte incentiveffekt og prosedyremessig rettferdighet 4
Mulige samspillseffekter 6
Forskjeller i prosedyremessig rettferdighet mellom fylkeskommuner 6
Konklusjoner 7
Lederundersøkelsen 10
Datainnsamling og utvalg 10
Analyser 10
Involvering i prosessen 10
Resultater og reaksjoner 11
Ledernes opplevde behov for lokale lønnstillegg 12
Fordeling og ledernes opplevelse av medarbeidernes reaksjoner 12
Konklusjoner 12
Hovedkonklusjoner 13
Litteratur 14
Appendiks A: Lærerundersøkelsen 16
Appendiks B: Lederundersøkelsen 18

Lærerundersøkelsen

Hovedformålet med lærerundersøkelsen var å undersøke om det er noen sammenheng på størrelsen på de lokale lønnstilleggene, rettferdighetsopplevelser, direkte incentiveffekt, indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon fra yrket.

Datainnsamling og utvalg

Første del av undersøkelsen ble i sendt i to omganger (i ukene 47 og 49 i 2017) siden noen kommuner ble sent ferdig med lønnsforhandlingene. Til sammen ble undersøkelsen sendt til 11.504 medlemmer av Utdanningsforbundet. Til sammen 3.490 svarte første del undersøkelsen, noe som utgjør en svarprosent på cirka 30. I uke 6 i 2018 ble andre del av undersøkelsen sendt ut, hvor 1.953 svarte, altså cirka 56 prosent. Det betyr en total svarprosent cirka 17. Av disse arbeidet cirka 52 prosent i videregående skole, cirka 35 prosent i grunnskolen og cirka 10 prosent i barnehage. Det betyr ifølge Utdanningsforbundet at lærere i videregående skole er overrepresentert og lærere i grunnskole er underrepresentert. Siden vi derimot statistisk kontrollerer for organisasjon (barnehage, grunnskole, videregående skole og annet) vil funn og hovedkonklusjoner allikevel være relevante. Cirka 86 prosent hadde undervisnings- eller pedagogisk stilling, mens cirka 9 prosent hadde mellomlederstilling.

Dataene er samlet inn i to runder for å unngå målefeil som kan føre til kunstig sterke sammenhenger mellom de uavhengige og avhengige variablene (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012). Det er derfor bedre å ha data som er samlet inn gjennom to spørreundersøkelser enn å ha data som er samlet inn gjennom samme spørreundersøkelse, selv om det medfører en lavere svarprosent og et mindre utvalg.

Når det gjelder lokale lønnstillegg, rapporterte cirka 63 prosent at de hadde mottatt tillegg, cirka 22 prosent at de ikke hadde mottatt tillegg, mens cirka 15 prosent rapporterte at de ikke visste om de hadde mottatt lokale lønnstillegg eller ikke. Blant dem som rapporterte at de hadde mottatt lokalt lønnstillegg hadde cirka 41 prosent mottatt mellom 2.001 og 5.000 kroner, cirka 25 prosent mellom 5.001 og 11.000 kroner, mens cirka 10 prosent hadde mottatt mer enn 15.000 kroner.

Analyser

Det er benyttet allerede validerte måleinstrumenter som i noen tilfeller er tilpasset den aktuelle skole- og barnehagekonteksten. Unntaket er variabelen «Kunnskap om kriterier» som er utviklet spesielt for denne undersøkelsen. Gjennom faktoranalyser og reliabilitetsanalyser kan

det dokumenteres at måleinstrumentene har gode psykometriske egenskaper (de er diskriminant valide og reliable, se appendiks A for detaljer).

Det er gjennomført multiple regresjonsanalyser for å teste de ulike sammenhengene. Det betyr at de sammenhenger som identifiseres er uavhengig av kontrollvariablene (stilling (pedagogisk stilling versus andre), organisasjon (barnehage, grunnskole, videregående skole og annet), kjønn, ansiennitet, stillingsprosent og fastlønnsnivå).

For å analysere forskjeller i prosedyremessig rettferdighet mellom fylker er det gjennomført variansanalyse. Denne analysen kan gi svar på om forskjeller mellom fylker er statistisk signifikante, men gir ingen statistisk informasjon om hva årsakene til forskjellene er.

Valg av og definisjon av variabler

Prosedyremessig rettferdighet omhandler i hvilken grad kriterier og prosedyrer som ligger til grunn for beslutninger, oppleves som rettferdige og/eller er anvendt på en rettferdig måte. I vår undersøkelse refererer prosedyremessig rettferdighet til i hvilken grad kriteriene og prosedyrene som ligger til grunn for de lokale lønnstilleggene oppleves som rettferdige. Prosedyremessig rettferdighet er viktig av tre grunner. For det første øker det tilfredsheten med både fordelaktige og ufordelaktige utfall. Det betyr for eksempel at man kan være tilfreds med ikke å ha fått lønnstillegg eller fått mindre enn andre, hvis man opplever at prosedyrene og kriteriene som ligger til grunn som rettferdige. For det andre øker prosedyremessig rettferdighet tillit og lojalitet til dem som har ansvaret for kriteriene og prosedyrene. For det tredje er prosedyremessig rettferdighet positivt relatert til både arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (Colquitt et al., 2013), hvor sistnevnte omhandler i hvor stor grad medarbeiderne stiller opp og bidrar utover det arbeidskontrakten tilsier.

Direkte incentiveffekt referer i denne undersøkelsen til i hvilken grad man endrer atferd med sikte på å oppnå god uttelling ved lokale lønnstillegg. I mange organisasjoner forsøker man å endre medarbeidernes atferd i ønsket retning gjennom belønningssystemene. I selvbestemmelsesteori hevdes det imidlertid at når et incentiv endrer atferd, kan incentivet oppleves som kontrollerende og dermed fortrenge indre motivasjon (E. L. Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). I tråd med dette har vi i en studie av noe over 300 ansatte ved hovedkontorene til en bensinstasjonskjede observert en positiv sammenheng mellom størrelsen på mottatt bonus og direkte incentiveffekt, og en negativ sammenheng mellom direkte incentiveffekt og indre motivasjon (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2018). I et annet datasett bestående av mer enn 650

ansatte ved et norsk sykehus (upublisert datasett under arbeid) finner vi også en negativ sammenheng mellom direkte incentiveffekt og indre motivasjon.

De avhengige variablene (de vi skal forklare variasjon i) vi har valgt er indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører (E. L. Deci, Connell, & Ryan, 1989). En omfattende metaanalyse viser at indre motivasjon er moderat til sterkt relatert til arbeidsprestasjoner og sterkere for oppgaver som ikke kan eller bør måles kvantitativt, slikt som i pedagogiske yrker (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014). Indre motivasjon er i tillegg sterkt positivt relatert til en rekke indikatorer knyttet til gode helse og psykologisk velvære (Ryan & Deci, 2017).

Affektiv organisasjonsforpliktelse refererer til ansattes følelsesmessige identifikasjon og involvering i organisasjonen de jobber for (Meyer & Allen, 1991), mens turnoverintensjon omhandler tanker om å forlate læreryrket. Vi valgte å måle turnoverintensjon fra yrket i stedet for organisasjonen da vi antar at lønnsforholdene er relativt like på tvers av organisasjoner, i alle fall når det gjelder skoler og barnehager i geografisk nærhet til hverandre. Dessuten er det fra et makroperspektiv interessant og viktig om lokale lønnstillegg kan ha betydning for lærernes tanker om å slutte i læreryrket. Både affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon gir uttrykk for medarbeidernes tilhørighet og tilknytning til den organisasjonen de arbeider i og representerer derfor håndfaste mål på hva som kjennetegner et «godt arbeidsmiljø».

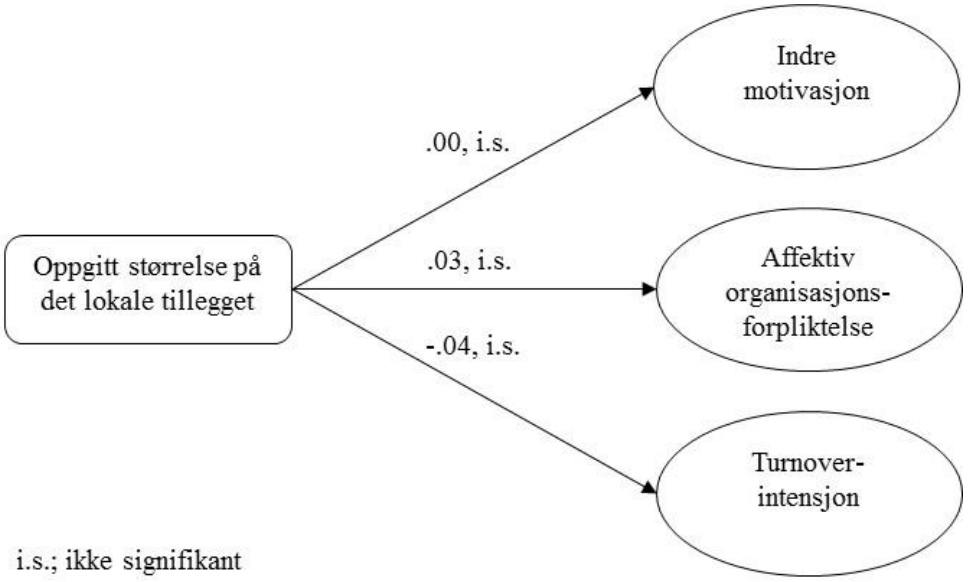
Mulige konsekvenser av lokale lønnstillegg

Det første hovedspørsmålet vi belyste var om det at man hadde fått tillegg eller ikke hadde noen sammenheng med indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Som nevnt oppga cirka 63 prosent at de hadde fått lokale lønnstillegg, 22 prosent at de ikke hadde fått det og 15 prosent at de ikke visste om de hadde fått tillegg eller ikke. Om de hadde fått tillegg eller ikke, eller om de ikke visste, hadde derimot ingen signifikante sammenhenger med indre motivasjon, affektive organisasjonsforpliktelse eller turnoverintensjon, etter at det er kontrollert for direkte incentiveffekt og prosedyremessig rettferdighet og kontrollvariablene. Gitt det store utvalget er dette relativt oppsiktsvekkende funn.

Blant de 63 prosentene som hadde fått tillegg undersøkte vi deretter om den oppgitte størrelsen på tillegget kunne ha noen sammenheng med deres indre motivasjon, affektive

organisasjonsforpliktelse og turnoverintensjon. Heller ikke denne analysen ga noen signifikante funn etter at alle kontrollvariablene er inkludert (se Figur 1).

Figur 1: Direkte sammenhenger



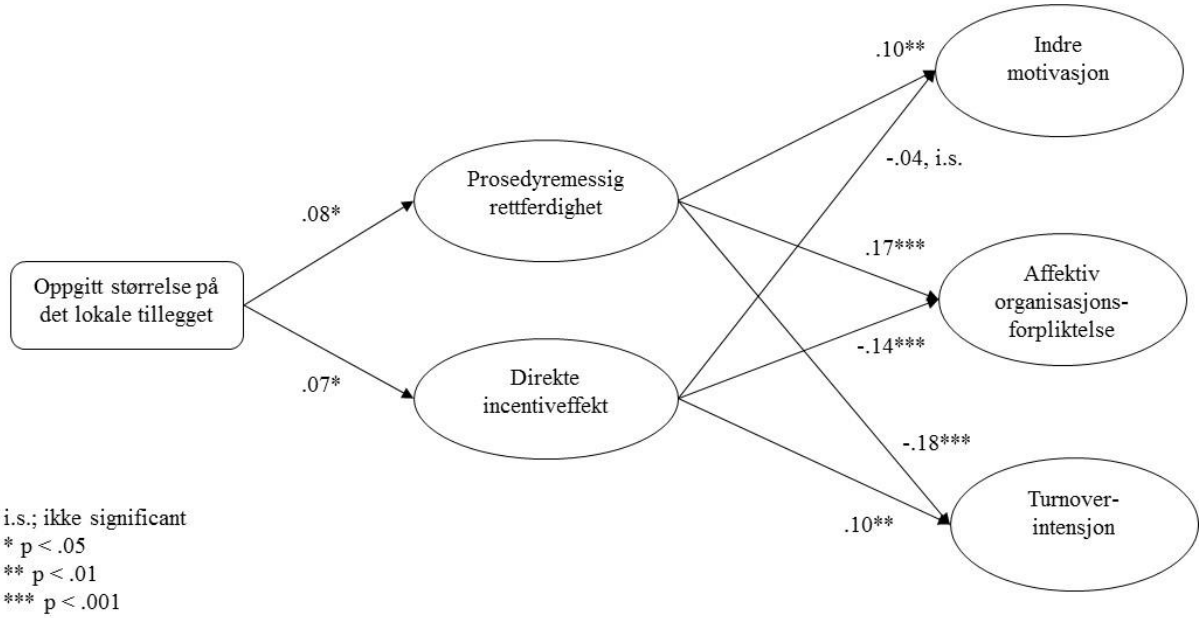
Samlet sett betyr disse analysene at de lokale lønnstilleggene (har fått, har ikke fått, vet ikke, eller størrelsen på tilleggene) ikke har noen sammenheng med medarbeidernes motivasjon og opplevelse av arbeidsmiljø. Vi har gjort tilsvarende funn blant 652 ansatte på et sykehus hvor vi ikke finner noen sammenheng mellom objektive data på lokale lønnstillegg og henholdsvis indre og ytre motivasjon (upublisert datasett).

Direkte incentiveffekt og prosedyremessig rettferdighet

Sammenliknet med dem som ikke har fått lokale lønnstillegg og dem som ikke vet om de har fått eller ikke, finner vi en svak positiv sammenheng mellom det å ha fått lokalt lønnstillegg og prosedyremessig rettferdighet ($\beta = .14$, $p < .001$). Vi finner derimot en enda svakere sammenheng når vi analyserer størrelsen på de oppgitte lokale lønnstilleggene blant de 63 prosentene som hadde fått tillegg ($\beta = .08$, $p < .05$, se Figur 2). Det betyr at selv om vi utelater dem som oppgir at de ikke har fått tillegg (gjennomsnittlig prosedyremessig rettferdighet på 2.54) og dem som ikke vet om de har fått tillegg eller ikke (gjennomsnittlig prosedyremessig rettferdighet på 2.80) og bare analyser dem som har fått lokale tillegg og som har høyest skår på prosedyremessig rettferdighet (3.05), er sammenhengen mellom størrelsen på tilleggene og

prosedyremessig rettferdighet svært lav. Det betyr at vi kan konkludere med at opplevelsen av prosedyrene og kriteriene som ligger til grunn for tilleggene er det som betyr noe, ikke størrelsen på de lokale lønnstilleggene.

Figur 2: Indirekte sammenhenger



Allikevel er det en svak positiv indirekte sammenheng mellom størrelsen på lønnstillegget slik at jo høyere tillegg jo høyere prosedyremessig rettferdighet, og jo høyere prosedyremessig rettferdighet jo høyere indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse og jo lavere turnoverintensjon. De eventuelt positive implikasjonen av slike indirekte sammenhenger blir derimot utvisket av to forhold: det lave gjennomsnittlige nivået på prosedyremessig rettferdighet og sammenhengene vi finner for direkte incentiveffekt (se Figur 2). Gjennomsnittlig prosedyremessig rettferdighet er 2.91, noe som tilsvarer en prosedyremessig urettferdighet på 3.09. Til sammenlikning hadde administrative ansatte i et produksjonsselskap (uten individuelle bonuser) en gjennomsnittlig prosedyremessig rettferdighet på 3.51 (Kuvaas, 2006), mens ansatte på et sykehus rapporterte gjennomsnittlig prosedyremessig rettferdighet (vedrørende lokale lønnstillegg) på 3.19 (upublisert datasett). I tillegg finner vi en svak positiv sammenheng mellom størrelsen på det lokale lønnstillegget og direkte incentiveffekt ($\beta = .07$, $p < .05$) og at direkte incentiveffekt er svakt positivt relatert til turnoverintensjon ($\beta = .10$, $p <$

.01) og svakt negativt relatert til affektiv organisasjonsforpliktelse (β = -.14, $p < .05$). Som forventet er det gjennomsnittlige nivået på direkte incentiveffekt svært lavt (1.59).

Mulige samspillseffekter

Det er en teoretisk mulighet for er positive sammenhenger mellom størrelsen på det lokale lønnstillegget og indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse - og en negativ sammenheng mellom størrelsen på det lokale lønnstillegget og turnoverintensjon, for høye nivåer av prosedyremessig rettferdighet. En såkalt interaksjonsanalyse gir derimot ingen støtte til slike sammenhenger. For indre motivasjon, som har en høy gjennomsnittsskår, kan mangel på en samspillseffekt skyldes en såkalt «ceiling effect». Tilsvarende er det teoretisk mulig med slike sammenhenger for lave nivåer av direkte incentiveffekt, men det er det heller ikke støtte for i dataene.

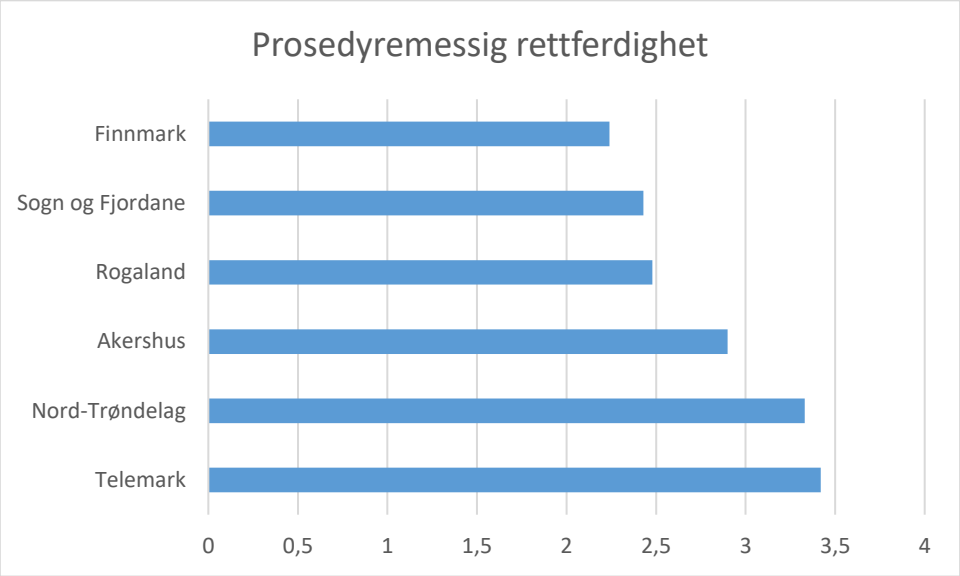
Forskjeller i prosedyremessig rettferdighet mellom fylkeskommuner

Det gjennomsnittlige nivået på prosedyremessig rettferdighet varierer mye mellom fylkeskommuner blant dem som jobber i videregående skole. To fylkeskommuner, Telemark (3.42) og Nord-Trøndelag (3.33), skiller seg positivt ut med signifikant høyere nivåer enn samtlige av de fire andre fylkeskommunene hvor vi har et tilstrekkelig antall respondenter til å analysere slike forskjeller. Det er ikke signifikante forskjeller mellom Telemark og Nord-Trøndelag. Det er ingen statistisk signifikante forskjeller i de oppgitte størrelsene på de lokale tilleggene. Når det gjelder andelen som har fått lokale lønnstillegg ligger Telemark og Nord-Trøndelag «midt på treet» hvor andelene er signifikant lavere enn i Akershus. Andelen i Nord-Trøndelag er i tillegg lavere enn i Finnmark. I henhold til beskrivelser av fylkeslagene i Utdanningsforbundet har Nord-Trøndelag «Forutsigbare og etterprøvbare kriterier som de ansatte kan innrette seg etter og hvor ansatte selv ikke fremmer individuelle krav som del av forberedelsen til de lokale forhandlingene.» Telemark (og Akershus) har ifølge samme kilde «lokale lønnsdrøftinger».

I Rogaland (2.48), Sogn og Fjordane (2.43) og Finnmark (2.24) er de gjennomsnittlige nivåene på prosedyremessig rettferdighet svært lave. I følge fylkeslagene i Utdanningsforbundet har disse tre fylkene «Kriterier som forutsetter subjektive og skjønnsmessige vurderinger og hvor de ansatte selv sender inn krav med argumentasjon for lønnstillegg som del av forberedelsen til forhandlingene.» En gjennomsnittlig prosedyremessig urettferdighet på mer enn 3.5 tilsier at det er brukt betydelig lønnsmidler og organisatoriske ressurser med ett oppsiktsvekkende dårlig resultat. Akershus (2.90) har et signifikant lavere gjennomsnittlig prosedyremessig rettferdighet

enn Telemark og Nord-Trøndelag, men et signifikant høyere nivå enn Rogaland, Sogn og Fjordane og Finnmark.

Figur 3: Prosedyremessig rettferdighet fordelt på fylkeskommuner



Konklusjoner

Vi finner ingen sammenheng mellom lokale lønnstillegg (har fått, har ikke fått, vet ikke, eller størrelsen på tilleggene) og indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse eller turnoverintensjon – når det er statistisk kontrollert for stilling (pedagogisk stilling versus andre), organisasjon (barnehage, grunnskole, videregående skole og annet), kjønn, ansiennitet, stillingsprosent, fastlønnsnivå, direkte incentiveffekt og prosedyremessig rettferdighet. Det betyr at det er svært lite sannsynlig at lokale individuelle lønnstillegg påvirker læreres motivasjon og arbeidsmiljø på en positiv måte.

Prosedyremessig rettferdighet er derimot positivt relatert til indre motivasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse og negativt relatert til turnoverintensjon. Problemet er at det gjennomsnittlige nivået på prosedyremessig rettferdighet er lavt. Dette betyr at når de lokale tilleggene blir gitt på en måte som gir lave nivåer av prosedyremessig rettferdighet (eller prosedyremessig urettferdighet) kan det føre til negative konsekvenser for motivasjon og arbeidsmiljø.

Generelt er det slik at når berørte parter blir hørt, når man har innsyn i og forståelse av prosedyrer og kriterier, når upartisk og relevant informasjon blir distribuert og når prosedyrer

og kriterier oppleves som konsekvente og upartiske over tid og mellom individer og grupper, øker den prosedyremessige rettferdigheten (Kuvaas & Dysvik, 2016). Subjektive vurderinger av medarbeidernes atferd som grunnlag for lønnsbeslutninger reduserer mulighetene for innsyn og åpenhet og samtidig kan det tolkes som om man blir vurdert som en dårligere lærer enn sine kolleger dersom man ikke får lokale tillegg eller får mindre lokale tillegg enn andre. Derfor vil mer objektive kriterier som for eksempel funksjonstillegg ha mye større sannsynlighet for å gi høye nivåer av prosedyremessig rettferdighet.

Det er også interessant at fastlønnsnivå heller ikke er relatert til indre motivasjon, affektiv organisasjonsforpliktelse eller turnoverintensjon. Studier utenfor skolesektoren har nemlig funnet slike og liknende sammenhenger, men da i kontekster hvor medarbeiderne også kan motta variabel belønning eller bonus (Gardner, Van Dyne, & Pierce, 2004; Kuvaas, 2006; Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik, & Forest, 2016; Kuvaas, Shore, Buch, & Dysvik, 2017). Det er derfor mulig at for eksempel den positive sammenhengen mellom fastlønnsnivå og indre motivasjon fremkommer i disse studiene som følge av kontrastene mellom fastlønn (garantert og relativt uavhengig av prestasjoner eller resultater) og variabel belønning (usikker og avhengig av prestasjoner eller resultater). På den annen side fant vi positive sammenhenger mellom objektive data på brutto årslønn og indre motivasjon og en negativ sammenheng mellom brutto årslønn og turnoverintensjon blant de tidligere omtalte sykehusansatte. Dette er i tråd med selvbestemmelsesteori hvor det hevdes at incentiver som ikke endrer atferd i en retning medarbeideren i utgangspunktet ikke ønsker eller ikke tror bidrar til organisasjonens mål, vil øke den indre motivasjonen. Et lønnskomponent som typisk ikke endrer atferd fordi den direkte incentiveffekten er lav, er nettopp fastlønn. De aller fleste endrer ikke sine daglige prioriteringer på jobben for å oppnå en høyere fastlønnsøkning ved neste korsvei. Relativt høyere fastlønnsnivåer enn sine kolleger med lav eller ingen direkte incentiveffekt kan øke den indre motivasjonen fordi den er garantert og fordi den kan tolkes som et uttrykk for at medarbeideren er dyktig og verdifull for organisasjonen. Vi fant derimot ingen sammenheng mellom størrelsen på det lokale tillegget og direkte incentiveffekt. Også blant de sykehusansatte var det en positiv sammenhenger mellom prosedyremessig rettferdighet og indre motivasjon og negativ sammenheng mellom prosedyremessig rettferdighet og turnoverintensjon. Direkte incentiveffekt, som var noe høyere enn blant lærerne med et gjennomsnitt på 1.91, var også blant sykehusansatte negativt relatert til indre motivasjon og positivt relatert til turnoverintensjon. I tillegg fant vi en sterk positiv sammenheng mellom direkte incentiveffekt

og ytre motivasjon, som igjen er funnet å være negativt relatert til arbeidsprestasjoner og psykologisk velvære i jobbsammenheng (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, & Nerstad, 2017).

Det enkleste rådet når det gjelder lønnsspørsmål er å betale sine medarbeidere på en måte som oppfattes som tilstrekkelig rettferdig og konkurransedyktig, og at man deretter bør gjøre alt som kan gjøres for å få medarbeiderne til ikke å tenke på lønnsforhold (Kuvaas & Dysvik, 2016). Mye tyder på at dette rådet er spesielt godt i skole- og barnehagesektoren. Det betyr igjen at forhold som skaper oppmerksomhet rundt lønnsspørsmål (som f.eks. lønnssamtaler eller brev hvor man skal begrunne hvorfor man bør få lønnstillegg) høyst sannsynligvis ikke er fornuftig. Det øker ikke bare oppmerksomheten rundt lønnsspørsmål, det vil også kunne øke forventingene til størrelsen på det lokale lønnstillegget og dermed redusere prosedyremessig rettferdighet.

Hovedkonklusjonen er at det er svært lite sannsynlig at lokale individuelle lønnstillegg påvirker læreres motivasjon og arbeidsmiljø på en positiv måte. Det kan isteden føre til negative konsekvenser for motivasjon og arbeidsmiljø på grunn av lave gjennomsnittlige nivåer av prosedyremessig rettferdighet.

Lederundersøkelsen

Lederundersøkelsen formål var å undersøke ledernes involvering i prosessene rundt de lokale lønnstilleggene, hvordan de lokale tilleggene ble fordelt, erfaringer med de ansattes reaksjoner på fordelingen og behovet for å benytte lokale lønnstillegg.

Datainnsamling og utvalg

Undersøkelsen ble sendt til cirka 3.200 ledere og mellomledere i begynnelsen av mai 2018. Vi mottok cirka 750 komplette svar, noe som utgjør en svarprosent på cirka 23. Blant disse var cirka 78% ledere (barnehagestyrere og rektorer) og cirka 20% mellomledere. Lederne er i hovedsak fra grunnskoler (ca. 51%) og barnehager (ca. 42%).

Analyser

Måleinstrumentene som er benyttet er utviklet spesielt for denne undersøkelsen. Faktoranalyser og reliabilitetsanalyser viser allikevel at de har gode psykometriske egenskaper (de er diskriminant valide og reliable, se appendiks B for detaljer). Undersøkelsen er i hovedsak deskriptiv eller kartleggende og har ikke som formål å undersøke sammenhenger.

Involvering i prosessen

Involvering i prosessen ble målt ved hjelp av tre spørsmål og viser er relativt lavt gjennomsnitt på 2.70. Nedbrutt på de enkelte spørsmålene svarte cirka 25% «I ingen grad» på spørsmålet «I hvilken grad var du som leder involvert i prosessen om lokale lønnstillegg i forkant av siste lokale lønnsoppgjør?», mens hele 63.5% svarte «I veldig liten grad» eller «I noen grad». På spørsmålet «I hvilken grad har du som leder spilt inn forslag til lokale lønnstillegg?» svarte cirka 17% «I ingen grad», mens cirka 56% svarte «I veldig liten grad» eller «I noen grad». På spørsmålet «I hvilken grad var det samsvar mellom dine innsendte forslag og resultatet av det siste lokale lønnsoppgjøret?» svarte cirka 22% «Har ikke spilt inn forslag», cirka 29% svarte «Veldig lite samsvar» eller «Lite samsvar», mens cirka 34% svarte «Noe samsvar». Kun 15% svarte «Stort samsvar» eller «Veldig stort samsvar».

I tillegg undersøkte vi om tidsbruken ved hjelp et enkeltspørsmål «I den grad du var involvert i lokale fordrøftinger ved siste lokale lønnsoppgjør, i hvor stor grad opplever du at tiden du brukte på det var godt anvendt ledertid?» På dette spørsmålet svarte kun cirka 9% «I stor grad» eller i «Veldig stor grad», mens cirka 91% svarte «Var ikke involvert», «I veldig liten grad» eller «I noen grad».

Når det gjelder typer av innspill viser tallene at lederne i liten grad har vært opptatt av individuelle prestasjoner og resultater. På spørsmålet «Hvis du har gitt innspill, har du da gitt innspill på individnivå, basert på prestasjon og resultatoppnåelse?» svarte cirka 45% «I ingen grad», mens 41% svarte «I veldig liten grad» eller i «noen grad». Cirka 14% svarte «I stor grad» eller i «I veldig stor grad». På spørsmålet «Hvis du har gitt innspill, har du da gitt innspill på prioritering av grupper (realfagslærere, kontaktlærer, etterutdanning/videreutdanning etc.)?» svarte derimot cirka 51% «I noen grad» eller «I stor grad».

Resultater og reaksjoner

Når det gjelder resultater av det lokale lønnsoppgjøret målte vi lik fordeling med to spørsmål «Ved siste lokale lønnsoppgjør fikk mine medarbeidere ganske like lokale lønnstillegg» og «Resultatet av siste lokale lønnsoppgjør var at nesten alle fikk omtrent de samme lokale lønnstilleggene». Et gjennomsnitt på 3.66 for denne variabelen tyder på ganske lik fordeling av de lokale lønnstilleggene noe som understøttes av et relativt lavt gjennomsnitt på ulik fordeling på 2.63. Ulike fordeling ble målt ved hjelp av følgende to spørsmål «Ved siste lokale lønnsoppgjør fikk noen medarbeidere mye større lønnstillegg enn det de fleste fikk» og «Ved siste lokale lønnsoppgjør var det ganske mange som ikke fikk lokale lønnstillegg i det hele tatt mens andre fikk relativt mye». Det er også verdt å merke seg at opp mot 20% oppga at de ikke visste noe om fordelingen av de lokale lønnstilleggene.

Vi målte ledernes opplevelse av sine medarbeideres rettferdighetsopplevelse ved hjelp av tre spørsmål «Ved siste lokale lønnsoppgjør tror jeg at flertallet av mine medarbeidere syntes at fordelingen av lønnstilleggene var rettferdig», «På bakgrunn av de reaksjoner jeg har lagt merke til virker det som om mine medarbeidere var fornøyd med hvordan de lokale lønnstilleggene ble fordelt ved siste lokale lønnsoppgjør» og «Selv om noen av mine medarbeidere nok mener at lønnstilleggene totalt sett burde vært større virker det som om det store flertallet synes selve fordelingen av de lokale lønnstilleggene var rettferdig». Et gjennomsnitt på 3.24 tyder på at lederne gir uttrykk for at medarbeiderne opplever noe høyere rettferdighet enn det medarbeiderne opplever selv, men det må også bemerkes at det er benyttet to ulike måleinstrumenter.

Vi målte også ledernes opplevelse av om fordelingen av de lokale lønnstilleggene hadde ført til et dårligere arbeidsmiljø («Det virker som fordelingen av de lokale lønnstilleggene ved siste lønnsoppgjør har ført til et dårligere arbeidsmiljø blant mine medarbeidere» og «Jeg ser ikke bort ifra at fordelingen av de lokale lønnstilleggene ved siste lønnsoppgjør har ført til et

dårligere samarbeidsklima blant noen av mine medarbeidere».) Et gjennomsnitt på 1.6 tyder ikke på at lederne opplever dette som et problem og mindre enn 3% er «Noe enig» eller «Helt enig» i de to påstandene.

Ledernes opplevde behov for lokale lønnstillegg

Ledernes opplevde behov for lokale lønnstillegg for å tiltrekke seg, beholde og motivere medarbeiderne ble målt ved hjelp av 7 påstander (eksempelvis «Lokale lønnstillegg gjør det lettere for meg å rekruttere gode medarbeidere» og «Lokale lønnstillegg er helt avgjørende for at jeg kan beholde de beste medarbeiderne»). Et gjennomsnitt på 2.29 tyder ikke på at lokale lønnsoppgjør oppleves som et viktig «lederverktøy». Mindre enn 2% er «Noe enig» eller «Helt enig» i de 7 påstandene.

Fordeling og ledernes opplevelse av medarbeidernes reaksjoner

Selv om formålet med undersøkelsen ikke var å undersøke sammenhenger, fremstår noen sammenhenger og forskjeller som interessante. Det er for eksempel en moderat positiv korrelasjon mellom lik fordeling og ledernes opplevelse av medarbeidernes rettferdighetsopplevelse ($r = .30$, $p < .001$), jo likere fordeling, desto høyere rettferdighet. Tilsvarende er det en moderat negativ korrelasjon mellom ulik fordeling og ledernes opplevelse av medarbeidernes rettferdighetsopplevelse ($r = -.36$, $p < .001$), jo mer ulik fordeling, desto lavere rettferdighet. Til slutt er det en svak positiv korrelasjon mellom ulike fordeling og dårlig arbeidsmiljø, jo mer ulik fordeling, jo dårligere arbeidsmiljø ($r = .19$, $p < .001$). En naturlig implikasjon av disse sammenhengene er at lederne ikke bør presses til å fordele de lokale lønnstilleggene veldig ulikt mellom medarbeiderne. Samtidig må disse korrelasjonene tolkes med forsiktighet da dataene er samlet inn på samme tidspunkt. Det kan gi kunstig sterke korrelasjoner.

Konklusjoner

Lederen er i liten grad involverte i prosessene i forbindelse med de lokale lønnsoppgjørene og i den grad de er det opplever de lavt samsvar mellom sine innspill og de faktiske resultatene. I tillegg opplever ikke lederne at involvering i de lokale fordrøftingene er godt anvendt ledertid. Hvis lederne har gitt innspill til de lokale lønnstilleggene har de i stor grad gjort det i forbindelse med prioriteringer av ulike grupper og i liten grad vært opptatt av individuelle prestasjoner og resultater som grunnlag av lokale tillegg. Dette må ses i sammenheng med at en svært liten andel av lederne ser noe stort behov for lokale lønnstillegg som «lederverktøy».

Hovedkonklusjoner

Basert på de to undersøkelsene kan det konkluderes med at hverken lærerne eller deres ledere har positive erfaringer med eller positive opplevelser av måten lokale lønnstillegg blir fordelt på. Lærerne skåret lavt på prosedyremessig rettferdighet, som igjen kan føre til negative konsekvenser for motivasjon og arbeidsmiljø, og lederne gir ikke uttrykk for at de har behov for lokale lønnstillegg som «lederverktøy». Ledere prioriterer gruppetillegg og mener at dersom fordelingen ikke er for ulik mellom lærere på samme skole eller barnehage, kan det være grunnlag for å hevde at fordelingene av de lokale lønnstilleggene ikke skaper et dårlig arbeidsmiljø.

Det enkleste rådet når det gjelder lønnsspørsmål er å betale sine medarbeidere på en måte som oppfattes som tilstrekkelig rettferdig og konkurransedyktig, og at man deretter bør gjøre alt som kan gjøres for å få medarbeiderne til ikke å tenke på lønnsforhold. Undersøkelsene som er gjennomført tyder på at dette rådet er spesielt godt i skole- og barnehagesektoren. Videre betyr dette at forhold som skaper oppmerksomhet rundt lønnsspørsmål høyst sannsynlig ikke er fornuftig. Det øker ikke bare oppmerksomheten rundt lønnsspørsmål, det vil også kunne øke forventingene til størrelsen på det lokale lønnstillegget og dermed redusere prosedyremessig rettferdighet.

Hovedkonklusjonen er at det er svært lite sannsynlig at lokale individuelle lønnstillegg påvirker lærernes motivasjon og arbeidsmiljø på en positiv måte. Det kan isteden føre til negative konsekvenser for motivasjon og arbeidsmiljø på grunn av lave gjennomsnittlige nivåer av prosedyremessig rettferdighet.

Den enkleste anbefaling for å øke lærernes prosedyremessige rettferdighet på er å benytte så objektive og etterprøvbare kriterier som mulig i beslutninger om og begrunnelse for fordelingen av lokale lønnstillegg. Dette vil også kunne være en fordel for lederne som vil oppleve enklere prosesser som også sannsynligvis vil frigjøre ledertid til viktigere lederoppgaver, slik som for eksempel pedagogisk ledelse.

Litteratur

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140*(4), 980-1008. doi:10.1037/a0035661

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 199-236. doi:10.1037/a0031757

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*(4), 580-590.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*(1), 19-43. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 307-322.

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

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2018). Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation. *Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Chicago, USA.*

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., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology, 61*, 244–258.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: Evidensbasert HRM* (3. utgave ed.). Oslo: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B., Shore, L. M., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Social and economic exchange relationships and performance contingency: differential effects of variable pay and base pay. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-24. doi:10.1080/09585192.2017.1350734

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component model conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford.

Appendiks A: Lærerundersøkelsen

Første runde

Kunnskap om kriterier (gjennomsnitt = 2.91; sd = 1.27; α[1] = .87)

1. Jeg er godt kjent med kriteriene som legges til grunn for lokale lønnstillegg ved min barnehage/skole
2. Jeg er godt kjent med hvilken type tilleggsutdanning som gir lønnstillegg i lokale lønnsforhandlinger
3. Kriteriene som legges til grunn for lokale lønnstillegg er godt kommunisert ved min barnehage/skole
4. Jeg har fått god informasjon om fordelingen av lokale lønnstillegg ved min barnehage/skole i etterkant av forhandlingene

Prosedyremessig rettferdighet (gjennomsnitt = 2.91; sd = 1.19; α = .93)

1. Kriteriene som ligger til grunn for lokale lønnstillegg er rettferdige for alle ansatte ved min barnehage/skole
2. Når det skal avgjøres om lokale lønnstillegg skal gis, opplever jeg at arbeidsgiver anvender kriteriene på en rettferdig måte
3. Prosedyrene som blir brukt ved lokale lønnstillegg blir anvendt på en rettferdig måte ved min barnehage/skole
4. Kriteriene for lokale lønnstillegg er forutsigbare og etterprøvbare for de ansatte ved min barnehage/skole
5. Arbeidsgiver har nok informasjon til å på en rettferdig måte avgjøre om ansatte ved min barnehage/skole bør få lokale lønnstillegg eller ikke

Direkte incentiveffekt (gjennomsnitt = 1.59; sd = .76; α = .83)

1. Kriterier for lønnstillegg ved min barnehage/skole gjør at jeg gjør ting jeg ikke ville ha gjort dersom vi ikke hadde de kriteriene vi har
2. Kriteriene for lønnstillegg ved min barnehage/skole påvirker mine daglige prioriteringer på jobben
3. Dersom vi ikke hadde hatt kriterier for lønnstillegg ved min barnehage/skole som vi har i dag ville jeg har gjort jobben min på en vesentlig annen måte
4. Det er helt andre ting enn kriteriene for lønnstillegg ved min barnehage/skole som påvirker mine daglige gjøremål (reversert)
5. Jeg tenker sjelden på kriteriene for lønnstillegg ved min barnehage/skole når jeg skal prioritere mellom ulike oppgaver i jobben min (reversert)
6. Det er vanskelig ikke å tenke på kriteriene for lønnstillegg ved min barnehage/skole når jeg utfører jobben min

Andre runde

Indre motivasjon (gjennomsnitt = 4.29; sd = .61; α = .84)

1. Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min
2. Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har

[1] Indikerer reliabilitet som kan tolkes som et måleinstruments stabilitet. Tall over .70 regnes som akseptable.

3. Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull
4. Jobben min er veldig spennende
5. Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende
6. Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg

Affektiv organisasjonsforpliktelse (gjennomsnitt = 3.87; sd = .82; α = .80)

1. Jeg tilbringer veldig gjerne resten av karrieren min i denne barnehagen/skolen
2. Jeg føler virkelig at denne barnehagen/skolens problemer er mine egne
3. Jeg føler meg ikke som en «del av familien» i denne barnehagen/skolen
4. Jeg er ikke «følelsesmessig knyttet» til denne barnehagen/skolen
5. Denne barnehagen/skolen betyr mye for meg rent personlig
6. Jeg har ingen sterk følelse av tilhørighet til denne barnehagen/skolen

Turnoverintensjon (gjennomsnitt = 2.07; sd = 1.10; α = .91)

1. Jeg tenker ofte på å slutte som barnehagelærer/lærer/leder og å finne meg et annet yrke
2. Jeg kan komme til å slutte som barnehagelærer/lærer/leder i løpet av året
3. Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter et annet yrke neste året
4. Jeg oppfatter mine framtidsutsikter som barnehagelærer/lærer/leder som dårlige
5. Jeg vil trolig lete aktivt etter annet yrke enn læreryrket i løpet

Appendiks B: Lederundersøkelsen

Involvering i prosessen (gjennomsnitt = 2.70; sd = 1.02; α = .80)

1. I hvilken grad var du som leder involvert i prosessen om lokale lønnstillegg i forkant av siste lokale lønnsoppgjør?
2. I hvilken grad har du som leder spilt inn forslag til lokale lønnstillegg?
3. I hvilken grad var det samsvar mellom dine innsendte forslag og resultatet av det siste lokale lønnsoppgjøret?

Lik fordeling (gjennomsnitt = 3.66; sd = 1.19; α = .80)

1. Ved siste lokale lønnsoppgjør fikk mine medarbeidere ganske like lokale lønnstillegg
2. Resultatet av siste lokale lønnsoppgjør var at nesten alle fikk omtrent de samme lokale lønnstilleggene

Ulik fordeling (gjennomsnitt = 2.63; sd = 1.19; α = .65)

1. Ved siste lokale lønnsoppgjør fikk noen medarbeidere mye større lønnstillegg enn det de fleste fikk
2. Ved siste lokale lønnsoppgjør var det ganske mange som ikke fikk lokale lønnstillegg i det hele tatt mens andre fikk relativt mye

Lederes opplevelse av medarbeidernes rettferdighetsopplevelse (gjennomsnitt = 3.24; sd = .82; α = .87)

1. Ved siste lokale lønnsoppgjør tror jeg at flertallet av mine medarbeidere syntes at fordelingen av lønnstilleggene var rettferdig
2. På bakgrunn av de reaksjoner jeg har lagt merke til virker det som om mine medarbeidere var fornøyd med hvordan de lokale lønnstilleggene ble fordelt ved siste lokale lønnsoppgjør
3. Selv om noen av mine medarbeidere nok mener at lønnstilleggene totalt sett burde vært større virker det som om det store flertallet synes selve fordelingen av de lokale lønnstilleggene var rettferdig

Dårlig arbeidsmiljø (gjennomsnitt = 1.60; sd = .90; α = .86)

1. Jeg ser ikke bort ifra at fordelingen av de lokale lønnstilleggene ved siste lønnsoppgjør har ført til et dårligere samarbeidsklima blant noen av mine medarbeidere
2. Alt i alt tror jeg at fordelingen av de lokale lønnstilleggene har ført til et bedre arbeidsmiljø

Lederes opplevde behov for lokale lønnstillegg (gjennomsnitt = 2.29; sd = .81; α = .82)

1. Lokale lønnstillegg gjør det lettere for meg å rekruttere gode medarbeidere
2. Lokale lønnstillegg er helt avgjørende for at jeg kan beholde de beste medarbeiderne
3. Det er helt andre forhold enn lokale lønnstillegg som er viktig for å beholde de gode medarbeidere (reversert)

4. Lokale lønnstillegg gjør det lettere for meg å motivere medarbeiderne til å yte ekstra innsats
5. Lokale lønnstillegg gjør det lettere for meg å sikre at mine medarbeidere gjør en god jobb
6. Lokale lønnstillegg er godt egnet virkemiddel for å motivere til kompetanseutvikling blant mine medarbeidere
7. Mine medarbeidere blir motivert av helt andre ting enn de lokale lønnstilleggene (reversert)

BIs forskningsrapporter/ResearchReports

Rapportene kan lastes ned i fulltekst (pdf) fra våre nettsider:

https://www.bi.no/forskning/vitenskapelig-publisering

The reports may be downloaded in full text (pdf) from our homepage: https://www.bi.edu/research/publications

2018

2/2018
Bård Kuvaas og Ide Katrine Birkeland
Undersøkelse om lokale lønnstillegg i barnehage og skole

1/2018
Ragnhild Kvålshaugen og Anna R. S. Swärd
Sluttrapport "Samhandling og prosessledelse"

2017

1/2017
Anna Swärd
Samhandling i samferdselsprosjekter

2016

3/2016
Ole Jakob Ramsøy, Torger Reve og Marius Nordkvelde
The oil price challenges: Strategic responses of the Norwegian offshore industry

2/2016
Mirian Izquierdo, Morten Huse, Hannah Möltner
Value creating boards and gender diversity: Suggestions to progress in getting women on boards in Spain

(The report is also available in a Spanish version: La creación de valor en los consejos y la diversidad de género: Cómo progresar para incrementar el número de mujeres en los consejos de administración en España).

1/2016
Ole Jakob Ramsøy, Torger Reve, Marius Nordkvelde
The oil price challenges: Strategic responses of the Norwegian offshore industry

2015

2/2015
Marius Nordkvelde, Robert Alexandru, Torgeir Reve
Den norske finansnæringen: en vekstnæring.

1/2015
Anne Espelien, Marcus Gjems Theie, Lena Bygballe
En verdiskapende Bygg-, Anlegg- og Eiendomsnæring (BAE) – oppdatering 2015

2014

4/2014
Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve
The Innovation Performance of the Norwegian Offshore Industry: A report for the Norwegian Oil and Gas Association.

3/2014
Amir Sasson, Marius Nordkvelde, Torger Reve
Ferjefri E39 – næringsøkonomiske gevinster ved fjordkryssing.

2/2014
Marius Nordkvelde
Emerging Clusters in the East African Community and Mozambique.

1/2014
Morten H Abrahamsen og Håkan Håkansson
Integrasjon og samarbeid på pelagiske eksportmarkeder.

2013

5/2013
Marius Nordkvelde, Anton Diachenko, Robert Alexandru og Torger Reve
Kapitalforvaltning i Norge - en ny vekstnæring? (Assset Management in Norway: Who are we and who can we become?)

4/2013
Marius Nordkvelde, Torger Reve
Ferjefri E39: Næringsliv og verdiskaping.

3/2013
Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve Offshore Oil and Gas as
Industrial Driver.

2/2013
Yuriy Zhovtobryukh, Marius Nordkvelde, Torger Reve
Norske selskapers etableringer i Afrika: Klynger og nettverk som drivkraft for norsk næringslivs etableringer i Afrika, sør for Sahara 2000-2012.

1/2013
Eskil Goldeng og Lena Bygballe
Bygg-, anlegg- og eiendomsnæringens betydning for Norge - oppdatering 2013.

2012

2/2012
Anne-Britt Gran, Anitra Figenschou, Terje Gaustad, Audun Molde
Digitalt kulturkonsum: En norsk studie.

1/2012
Eli Moen
Forsknings- og innovasjonspolitikk: Norske utfordringer i lys av internasjonale endringer.

2011

15/2011
Marius Nordkvelde
Endrede strukturer i byggevarehandelen 1996 – 2011

14/2011
Jørn Rattsø og Rune Sørensen
Statlige selskaper med sektorpolitiske mål: En evaluering av statlig styring.

13/2011
Villeman Vinje and Marius Nordkvelde
Knowledge-based Telecom industry.

12/2011
Leo A. Grünfeld og Anne Espelien
En kunnskapsbasert fornybar energi- og miljønæring.

11/2011
Leo A. Grünfeld, Erik W. Jakobsen, Lars E. Eide og Christian S. Mellbye
En kunnskapsbasert finansnæring.

10/2011
Ragnhild Kvålshaugen
Kunnskapsbaserte tjenester.

9/2011
Espen Andersen
Knowledge-based IT & software.

8/2011
Frank Asche og Ragnar Tveterås
En kunnskapsbasert sjømatnæring.

7/2011
Amir Sasson
Knowledge-based metals & materials.

6/2011
Arne Nygaard og Jakob Utgård
En kunnskapsbasert varehandel.

5/2011
Erik W. Jakobsen
En kunnskapsbasert maritim næring.

4/2011
Amir Sasson
Knowledge Based Health.

3/2011
Amir Sasson and Atle Blomgren
Knowledge Based Oil and Gas Industry.

2/2011
Lena Bygballe og Eskil Goldeng
En kunnskapsbasert bygg-, anlegg- og eiendomsnæring.

1/2011
Erik W. Jakobsen og Anne Espelien
Et kunnskapsbasert reiseliv.

Handelshøyskolen BI
0442 Oslo
Telefon: 46 41 00 00
www.bi.no

BI HANDELSHØYSKOLEN

Handelshøyskolen BI er Norges største forskningsbaserte handelshøyskole med om lag 20 000 studenter og rundt 400 faglige medarbeidere. Det drives forskning og undervisning på et høyt internasjonalt nivå innen økonomi, markedsføring, ledelse og administrasjon.

Det arbeides både med grunnforskning og anvendt forskning. Resultatene formidles gjennom undervisning, vitenskapelig og populærvitenskapelig publisering og oppdragsrapporter.

Forskningen er organisert i åtte institutter:

Institutt for
- finans
- kommunikasjon og kultur
- ledelse og organisasjon
- markedsføring
- regnskap, revisjon og foretaksøkonomi
- rettsvitenskap og styring
- samfunnsøkonomi
- strategi

Ytterligere informasjon foreligger på våre hjemmesider: www.bi.no