

SNF-RAPPORT NR. 27/05

Kartlegging av resultatbasert avlønning i banknæringen i Norge

av

Maren Nielsen Dale

SNF-prosjekt nr. 7000
Program og kompetanseutvikling, FINANS

SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS
BERGEN, November 2005

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale
med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo.
Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale
og i strid med åndsverkloven er straffbart
og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 82-491-0382-3 **Trykt versjon**
ISBN 82-491-0383-1 **Elektronisk versjon**
ISSN 0803-4036

Forord

Inspirasjonen til å skrive en rapport innenfor fagfeltet Økonomisk Styring fikk jeg i starten av Masterstudiet ved NHH. Dette fagområdet tilbød flere interessante kurs som engasjerte meg og jeg valgte derfor dette temaet som mitt forryningsområde i studiet. Arbeidet har vært en omfattende prosess som har vært både lærerik og spennende. For at utredningen kunne gjennomføres slik jeg ønsket var jeg avhengig av å få tilgang til informasjon fra flere banker i Norge. Dette arbeidet var i seg selv en utfordring, og det viste seg at denne prosessen ble både lang og tidkrevende. Heldigvis var syv ulike banker i Norge villige til å hjelpe meg med å få den informasjonen jeg hadde bruk. for.

Alle bankene som er nevnt i denne rapporten er anonymiserte. Dette er gjort fordi informasjon om lønn er sensitiv informasjon og representerer viktige konkurransefortrinn for de ulike bankene. Jeg har kontaktet banker i hele Norge, både store og små, forretningsbanker og sparebanker. Jeg vil derfor rette en stor takk til samtlige banker som har bidratt med informasjon. I tillegg vil jeg takke min veileder Iver Bragelien for mange nyttige ideer og innspill underveis i arbeidsprosessen.

Bergen, juli 2005

Maren Dale

Innholdsfortegnelse

1.	INNLEDNING.....	1
1.1	PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING.....	2
2.	TEORI OM RESULTATBASERT AVLØNNING	3
2.1	PRINSIPAL – AGENT MODELL.....	5
2.1.1	Ugunstig utvalg og moralsk hasard.....	5
2.1.2	Risikodeling.....	6
2.1.3	Utforming av en lønnskontrakt i en enkel prinsipal – agent modell.....	7
	Betingelse for agenten om frivillig deltakelse.....	7
	Betingelse for agenten om frivillig innsats.....	8
	Kontrakt med fastlønn, antar at lav innsats er optimalt.....	8
	Kontrakt med mulighet for både fastlønn og variabel lønn, antar at høy innsats er optimalt.....	8
2.2	MOTIVASJON.....	10
2.2.1	Eierskap – et alternativ til monetær belønning ?.....	11
2.2.2	Delegering – en mulighet til å motivere.....	12
2.2.3	Hva fremmer motivasjon ?.....	13
2.3	INNFØRING AV RESULTATBASERT AVLØNNING	13
2.4	RESULTATBASERT AVLØNNING I BANKNÆRINGEN I NORGE	15
3.	ULIKE TYPER RESULTATBASERT BELØNNING	19
3.1	FAST OG VARIABEL RESULTATAVHENGIGLØNN.....	19
3.2	ULIKE TYPER VARIABEL RESULTATAVHENGIG LØNN.....	19
3.2.1	Resultatbonus.....	19
3.2.2	Aksjer og aksjeopsjoner.....	20
3.2.3	Balanced scorecard / Balansert Målstyring.....	22
3.3	EVALUERINGSFORMER	23
3.3.1	Turneringer	24
3.3.2	Relativ prestasjonsevaluering	24
3.3.3	Subjektiv prestasjonsevaluering.....	25
3.3.4	Gruppebasert evaluering.....	25
4.	KONSEKVENSER OG EFFEKTER AV RESULTATBASERT AVLØNNING.....	28
4.1	POSITIVE EFFEKTER AV RESULTATBASERT AVLØNNING	28
4.1.1	Motivasjon.....	28
4.1.2	Innsats.....	29

4.1.3	Lojalitet.....	29
4.1.4	Tiltrekke seg arbeidstakere av ønsket type og beholde de beste	30
4.1.5	Vridningseffekter	30
4.2	NEGATIVE EFFEKTER AV RESULTATBASERT AVLØNNING	31
4.2.1	Vridningseffekter	31
4.2.2	Kontrollerbarhetsprinsippet.....	32
4.2.3	Dårlig arbeidsmiljø	32
5.	PRESENTASJON AV BANKENES LØNSSYSTEMER.....	34
	Informasjonsinnhenting	34
	Størrelsen på bankene.....	35
5.1	BANK A	35
5.1.1	Type	35
5.1.2	Formål	36
5.1.3	Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte	36
5.1.4	Fordeling av bonusen mellom de ansatte	38
5.1.5	Utbetaling.....	38
5.1.6	Oppsummering.....	39
5.1.7	Analyse av lønssystemet til Bank A	40
	Formål versus lønssystem.....	40
	Risikodeling	41
	Motivasjonseffekter.....	41
	Vurdering av lønssystemet til Bank A	42
5.2	BANK B	43
5.2.1	Type	43
5.2.2	Formål	43
5.2.3	Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte	44
5.2.4	Fordeling av bonusen mellom de ansatte	44
5.2.5	Utbetaling.....	44
5.2.6	Oppsummering.....	45
5.2.7	Analyse av lønssystemet til Bank B	45
	Formål versus lønssystem.....	45
	Risikodeling	46
	Motivasjonseffekter.....	47
	Totalvurdering av lønssystemet til Bank B.....	47
5.3	BANK C	48
5.3.1	Type	48
5.3.2	Formål	48
5.3.3	Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte	49
5.3.4	Fordeling av bonusen mellom de ansatte	49

5.3.5	Utbetaling	49
5.3.6	Oppsummering.....	50
5.3.7	Analyse av lønssystemet til Bank C	50
	Formål versus lønssystem.....	50
	Risikodeling	51
	Motivasjon	51
	Totalvurdering av lønssystemet til Bank C	52
5.4	BANK D.....	52
5.4.1	Type	52
5.4.2	Formål.....	53
5.4.3	Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte.....	53
5.4.4	Fordeling av bonusen mellom de ansatte	55
5.4.5	Utbetaling	55
5.4.6	Oppsummering.....	56
5.4.7	Analyse av lønssystemet til Bank D.....	56
	Formål versus lønssystem.....	56
	Risikodeling	58
	Motivasjon	58
	Vurdering av lønssystemet til Bank D.....	59
5.5	BANK E	60
5.5.1	Type	60
5.5.2	Formål.....	60
5.5.3	Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte.....	60
5.5.4	Fordeling av bonusen mellom de ansatte	61
5.5.5	Utbetaling	61
5.5.6	Oppsummering.....	61
5.5.7	Analyse av lønssystemet til Bank E	62
	Formål versus lønssystem.....	62
	Risikodeling	62
	Motivasjon	63
	Vurdering av lønssystemet til Bank E	63
5.6	BANK F	64
5.6.1	Type	64
5.6.2	Formål.....	64
5.6.3	Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte.....	64
5.6.4	Fordeling av bonusen mellom de ansatte	65
5.6.5	Utbetaling	65
5.6.6	Oppsummering.....	65
5.6.7	Analyse av lønssystemet til Bank F.....	66
	Formål versus lønssystem.....	66

Risikodeling	66
Motivasjon	66
Vurdering av lønssystemet til Bank F.....	67
5.7 BANK G.....	67
5.7.1 Type	67
5.7.2 Formål.....	67
5.7.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte	68
5.7.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte	68
5.7.5 Utbetaling.....	68
5.7.6 Oppsummering.....	69
5.7.7 Analyse av lønssystemet til Bank G	69
Formål versus lønssystem.....	69
Risikodeling	69
Motivasjon.....	70
Vurdering av lønssystemet til Bank G	70
6. SAMMENLIKNING AV BANKENE.....	71
6.1 TYPE LØNSSYSTEM.....	71
6.2 FORMÅL.....	74
6.3 KRITERIER OG FASTSETTELSE AV RESULTATLØNN	77
6.4 BEREGNING AV RESULTATBASERT LØNN OG FORDELING MELLOM DE ANSATTE	82
6.5 BEGRENINGER FOR STØRRELSEN PÅ DEN RESULTATBASERTE LØNNEN.....	85
6.6 UTBETALINGSTIDSPUNKT.....	87
7. KONKLUSJON.....	90
LITTERATURLISTE.....	93

1. Innledning

I Norge blir det stadig mer vanlig å innføre resultatbasert avlønning. Noen bedrifter innfører resultatlønn kun for lederne, mens andre lar arbeiderne i hele organisasjonen få lønn som er delvis avhengig av resultatet og prestasjoner. Bruken av og ulike typer resultatbasert avlønning er forskjellig og avhenger blant annet av bransje og produkt. Salgsyrker har ofte belønningsformer som er delvis eller helt resultatavhengig, og forskjeller avhengig av produkt er store. For eksempel i eiendomsmeglerbransjen i Norge opereres det stort sett med høyere resultatavhengig lønn enn fastlønn, noen har til og med kun resultatavhengig lønn. I matvarebransjen derimot er det ofte slik at en eventuell resultatavhengig lønn kun utbetales dersom bedriften gjør det bra. På den måten oppfattes dette som en bonus, og størrelsen på bonusen er som regel ganske liten i forhold til den faste lønnen.

Årsakene til at resultatlønn blir mer brukt nå enn for noen år tilbake er flere. Blant annet har resultatbasert lønn vært brukt i utlandet i flere år. Norske bedrifter har nok fått inspirasjon og sett effekten av resultatlønn andre steder. Muligens føles det også som et press å prøve "noe nytt" innefor belønning. Resultatbasert lønn kan være motiverende og stimulere til økt arbeidsinnsats. Dette gjelder hvis arbeiderne føler de har muligheten til å påvirke de faktorene som avgjør lønnen. Resultatavhengig lønn kan med andre ord brukes som et styringsverktøy.

Etter at jeg startet arbeidet med utredningen i januar 2005 har bonusutbetalinger i Norge vært et hett tema i norske medier. Spesielt bonuser i banknæringen har vært mye omtalt den siste tiden. Handelsbanken valgte å fortelle offentlig om sin nye lønnsmodell i tidsskriften Mandagmorgen (Nr.15, 25.04-05). Dagbladet (25.04-05) fulgte opp denne offentliggjøringen med store avisoppslag. Dette skapte interesse også blant andre aktører, og Dagens Næringsliv (02.05-05) fortsatte søkelyset mot banknæringen ved å påpeke at det har vært en stor vekst i bonusutbetalingene til bankansatte. Interessen i media for temaet resultatlønn har gitt meg motivasjon og inspirasjon underveis i arbeidsprosessen. Med andre ord er resultatlønn et dagsaktuelt tema. På grunn av at de fleste aktørene velger å holde informasjon om sitt lønssystem internt i bedriften, vekker medieomtale og annen informasjon rundt dette temaet ofte stor oppsikt.

1.1 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen for utredningen min er ”Kartlegging av resultatlønn i banknæringen i Norge”. Jeg vil med utgangspunkt i teori om hvorfor det eksisterer resultatbasert belønning og hvilke typer variabel lønn som benyttes, presentere lønssystemene i 7 norske banker. Totalt har jeg kontaktet 15 banker. 2 av disse bankene har svart at de kun har fast lønn, 7 har bidratt med informasjon og 6 har svart at de ikke ønsket å bidra med informasjon, eller latt være å svare.

For å få en grundigere forståelse av problemstillingene knyttet til variabel lønn, har jeg valgt å først presentere en generell teoridel om resultatbasert avlønning. Jeg ser da innledningsvis på en prinspal-agent modell og kommenterer videre forhold som kan knyttes til utforming av lønnskontrakter. Deretter presenterer jeg hver banks lønssystem og prøver så å knytte teori til de ulike belønningsordningene. Videre prøver jeg å sammenlikne de ulike lønssystemene og se om jeg finner likhetstrekk og forskjeller.

2. Teori om resultatbasert avlønning

Det er ikke mulig å gi et entydig svar på hvorfor resultatlønn benyttes, men hovedformålet er å motivere den ansatte og å stimulere til økt innsats. Å innføre resultatbasert avlønning gir ingen garanti for at arbeidstakere jobber hardere, mer effektivt eller er mer motiverte. En uheldig effekt av resultatlønn kan være at arbeiderne kun prioriterer de arbeidsoppgavene som gir uttelling i form av monetær belønning. Det vil si at arbeidstakeren velger den eller de arbeidsoppgavene som på marginen gir best belønning, og nedprioriterer andre viktige arbeidsoppgaver. For arbeidsgiver kan resultatlønn ha den positive effekten at den styrer hvilke aktiviteter som blir prioritert og påvirker beslutningstaking (Holmstrom og Milgrom 1991). Dette skjer fordi resultatlønnen er utformet for å stimulere til en bestemt type innsats. Med dette menes det at lønssystemet er utviklet på en slik måte at utvalgte arbeidsoppgaver bør prioriteres for å få god uttelling i form av resultatlønn. Det er altså mulig å vri den ansattes fokus og oppmerksomhet.

Resultatbasert avlønning kan med andre ord brukes som et styringsinstrument. Uformingen av lønssystemene i de ulike bedriftene er gjort med tanke på hva effekten av akkurat en slik belønningsform blir. Aktiviteter knyttet til arbeidsoppgaver som bør prioriteres og som er verdiskapende for bedriften bør belønnes, mens dersom antall feil eller klager er høyt blir belønningen redusert. Det vil si at hver bedrift kan skreddersy et lønssystem som er tilpasset akkurat deres behov. I teorien kan lønssystemet fungere bra, men i praksis viser det seg at det er veldig vanskelig å utforme et belønningssystem som ikke har uheldige effekter. Konsekvensene kan være uheldige både for den ansatte og bedriften.

En bedrifts ønske er alltid å bedre det økonomiske resultatet, og bruk av belønningssystemer kan være et hjelpemiddel. Målet ved innføring av et belønningssystem er ikke alltid klart definert i en bedrift, og det er ofte vanskelig å se de direkte konsekvensene av ulike lønnsordninger. De ideelle effektene av et lønssystem er å påvirke de ansattes atferd og innsats, samt å få en ønsket type arbeidstakere i bedriften (Nordhaug 1998). Med dette menes at de ansatte blir stimulert til å jobbe mer korrekt, altså smartere, og at de blir villige til å yte mer innsats. Det vil si at de ansatte blir mer effektive i arbeidshverdagen på grunn av riktige prioriteringer og økt ytelse. Å beholde og tiltrekke seg arbeidstakere som har de egenskapene og evnene som bedriften verdsetter er også en ønskelig konsekvens ved utforming av et

belønningssystem. Bedriftens lønssystem må da oppfattes som attraktivt av de arbeiderne som er villige til å jobbe både hardt og korrekt. I tillegg må lønnen være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet slik at bedriften kan klare å tiltrekke seg arbeidstakere av ønsket type. På denne måten kan lønssystemet segmentere arbeiderne slik at det er lettere å ansette og beholde arbeidstakere som har de egenskapene og kvalifikasjonene som bedriften ønsker.

Dersom en bedrift klarer å påvirke arbeidernes innsats og sammensetningen av arbeidsstaben på en gunstig måte vil dette ha positiv effekt for bedriften. En av effektene kan bli bedre resultat. Det er viktig å påpeke at alene gir ikke et lønssystem noen garanti for å få bedret det økonomiske resultatet. Faktorer både internt i bedriften og eksternt kan påvirke resultatet. Et mulig problem med innføringen av et lønssystem er at det er kostbart på grunn av økte administrasjons- og lønnskostnader. Dersom kostnadene knyttet til et lønssystem er større enn de ekstra inntektene lønssystemet er ment å skape, er det åpenbart at ordningen ikke er gunstig for bedriften. Ikke-kontrollerbare faktorer kan også skape dårligere resultat enn ventet, og derfor kan det være vanskelig å finne de nøyaktige årsakene hvis et lønssystem ikke fungerer som ventet.

Det viser seg at når arbeidstakere har mulighet til å påvirke sin egen lønn blir de mer motiverte og mer villig til å yte høy innsats. Dette gjelder særlig hvis det er mulig å se en nær sammenheng mellom innsats og belønning. For eksempel ved lineære lønnskontrakter er det en definert sammenheng mellom prestasjoner og belønning. Sett at en ansatt blir lønnet ut fra antall solgte enheter, og at det er en lineær sammenheng mellom salg og lønn. Da ser den ansatte at mer innsats som gir bedre salgstall fører til mer lønn. En konsekvens av dette kan være at den ansatte kun har fokus rettet mot solgte enheter, og andre viktige områder som for eksempel kundeoppfølging og kvalitet i salgsprosessen nedprioriteres.

For å presentere teori rundt resultatbasert avlønning tar jeg utgangspunkt i en prinsipal-agent modell. Modellen ser på problemer knyttet til utforming av lønnskontrakter i et ansettelsesforhold. Sjefen som ansetter medarbeidere vet ikke på forhånd hvem arbeidssøkeren er eller hvor god jobb vedkommende vil gjøre. Det er derfor flere usikkerhetsmomenter på grunn av interessemotsetninger mellom sjefen og den ansatte. Videre mener jeg motivasjon er en viktig faktor for å yte riktig innsats i arbeidslivet, og derfor ser jeg på forhold som fremmer motivasjon hos en arbeidstaker. Deretter kommenterer

jeg noen momenter som er viktige å ta hensyn til ved innføring av et nytt lønssystem, og til slutt ser jeg på bruk av resultatbasert avlønning i Norge.

2.1 Prinsipal – Agent modell

Et ansettelsesforhold kan beskrives med en prinsipal – agent modell. Prinsipalen er sjefen, og skal bedømme hvorvidt agenten, altså den ansatte, gjør en god eller dårlig jobb. Ut fra kriterier som angår innsatsen og prestasjonene utformes resultatlønnskontrakten. På grunn av asymmetrisk informasjon oppstår det usikkerhet i ansettelsesforholdet. Prinsipalen har i tillegg bedre evne til å bære risiko enn agenten, og dette må også taes hensyn til i en slik situasjon. Demski (1997) har laget en modell for utforming av lønnskontrakter i et prinsipal-agent forhold. Denne modellen blir presentert og kommentert senere i kapittelet.

2.1.1 Ugunstig utvalg og moralsk hasard

Det er to problemstillinger som er særlig viktig i en prinsipal – agent modell, ugunstig utvalg og moralsk hasard. Ugunstig utvalg er definert som et problem som oppstår når en agent har privat informasjon før et ansettelsesforhold (Macho-Stadler og Pérez-Castrillo 2001). Dette innebærer at når en prinsipal, altså sjef i et arbeidsforhold, skal ansette en agent er det usikkerhet knyttet til hvem agenten er. Det vil si at prinsipalen kan ikke på forhånd vite hvordan agenten vil være som arbeidstaker. Prinsipalen kan observere agenten, men han kan ikke vite noe om hvordan agenten vil jobbe med tanke på innsats, beslutningstaking og andre relevante forhold. Moralsk hasard i et prinsipal-agent forhold vil si at prinsipalen på forhånd ikke vet hvor god jobb agenten kommer til å gjøre. Agenten kan si han kommer til å gjøre en god jobb og gjerne yte mye innsats når prinsipalen overvåker han, men så snart agenten ikke overvåkes kan han få insentiv til å redusere arbeidsinnsatsen. En mulig løsning på å redusere disse to problemene kan være at prinsipalen utformer lønnskontrakter som fører til at han tiltrekker seg en bestemt type agenter, samt at lønnskontraktene stimulerer den ansatte til å jobbe bra.

Det er kostnader knyttet til det å ansette en agent. Kostnadene kan kobles til de to problemstillingene nevnt ovenfor. På grunn av at det er interessemotsetninger mellom prinsipalen og agenten oppstår det overvåkningskostnader fordi agenten ønsker å jobbe minst

mulig samtidig som han får igjen mest mulig. Prinsipalens målsetting er at bedriftens resultater blir best mulig. Som en grov tilnærming vil det si at den ansatte vil maksimere egen nytte, mens sjefen vil maksimere bedriftens profitt. Informasjonsasymmetri er en annen årsak til at agentkostnader oppstår. Det er både kostbart og tidkrevende å overvåke en ansatt. Problemet prinsipalen, altså sjefen, har, er at han ikke kan følge med på om agenten gjør en god eller dårlig jobb. Prinsipalen kan da prøve å måle den ansattes innsats ut fra resultater. I tillegg til innsats kan faktorer som nedgangstider og andre ansattes prestasjoner påvirke resultatet. Dette fører til at det er vanskelig å måle agentens innsats nøyaktig.

For å redusere agentkostnader kan prinsipalen overvåke eller innhente informasjon om agentens arbeid. Prinsipalen kan lage arbeidsinstruks med retningslinjer og reguleringer og prøve å få agenten til å identifisere seg med bedriften og dens mål. På den måten vil agenten i større grad gjøre som prinsipalen ønsker. Det vil være både kostbart og ressurskrevende å overvåke agenten og følge med på hva han gjør. Det er derfor lønnskontrakter ofte brukes som et styringsverktøy for å få den ansatte til å jobbe bedre og riktigere, sett fra prinsipalens ståsted.

2.1.2 Risikodeling

Begrepet risiko kan kort defineres som en fare for uønskede hendelser (www.sintef.no). Ofte er det snakk om risikodeling, og med det menes hvordan den mulige risikoen er fordelt mellom ulike parter. Ved analyse av lønssystemer er det interessant å se på fordelingen av risiko mellom de to partene arbeidstaker og arbeidsgiver. Arbeidstaker, som også er omtalt som agent, kan vi anta har en mer avers holdning til risikoen knyttet til lønnsutbetaling enn hva arbeidsgiveren, altså prinsipalen har. Med en risikoavers holdning menes at i valget mellom et sikkert og et usikkert alternativ med samme forventede nytte, vil det sikre alternativet velges. Det vil si at arbeidstakeren er avhengig av minimum å få lønn av en viss størrelse. Forenklet kan vi si at dette henger sammen med en arbeider vanligvis har kun en jobb, og vedkommende er avhengig av å få inntekter fra denne jobben. Videre kan vi anta at bedriften vil ha en mer risikovillig holdning enn den ansatte. Dersom inntekter uteblir har bedriften bedre evne til å bære det økonomiske tapet enn hva en enkelt ansatt har.

Når lønnskontrakter utformes må det taes hensyn til risikodelingen. Dersom en ansatt må bære mye risiko knyttet til lønnsutbetalingene gir dette en usikker og lite forutsigbar inntekt.

Dette bør kompenseres ved at den ansatte for eksempel er garantert en minimumslønn eller at det er muligheter for å få ekstra høy inntekt dersom resultatet blir godt nok. Ved å analysere resultatlønnskontrakter er det flere ulike forhold som bør taes med i vurderingen om hvorvidt risikoen er optimalt fordelt. Forhold som hvorvidt den enkelte ansatte har en reell påvirkningsmulighet på resultattallene som måles, begrensninger i lønnsstørrelsen og konsekvenser ved svingninger i markedet har betydning for risikodelingen.

2.1.3 Utforming av en lønnskontrakt i en enkel prinsipal – agent modell

Demski (1997) presenterer en modell for hvordan man kan utforme lønnskontrakter i et enkel prinsipal – agent forhold. Modellen benytter standard antakelser om at prinsipalen er risikonøytral mens agenten er risikoavers og vil jobbe minst mulig. Det vil si at prinsipalen har bedre evne til å bære risiko enn agenten. Det skyldes at det antas at agenten har kun en inntektskilde og vedkommende er avhengig av trygget og forutsigbarhet når det gjelder økonomien. I teorien er det mulig å lage et optimalt lønnsystem, det vil si at prinsipalens profitt blir maksimert. Å maksimere profitt i dette tilfellet vil grovt tilnærmet si at prinsipalen vil ha mest mulig inntekter igjen etter han har betalt lønnskostnader til agenten. Agenten har i første omgang et krav for at det i det hele tatt skal være aktuelt å arbeide for prinsipalen. Kravet kalles frivillig deltakelse og innebærer at agentens forventede nytte ved å arbeide må være minst like stor som nytten ved å la være å arbeide. Å la være å arbeide vil i en forenklet modell innebære å motta arbeidsledighetstrygd, samt å ha mer fritid enn ved å arbeide. Sett at agenten kan velge i hvor stor grad han er villig til å yte innsats, vil det gi et tilleggskrav som også må være oppfylt for at agenten ønsker å jobbe. For enkelhets skyld antas det at det er to mulige innsatsnivåer for agenten, enten høy eller lav innsats. Dersom det skal være aktuelt for agenten at han yter høy innsats må den forventede nytten av å yte høy innsats være større enn forventet nytte ved å yte lav innsats. Denne betingelsen kalles frivillig innsats.

Betingelse for agenten om frivillig deltakelse

Forventet nytte av å arbeide Nytteten ved å være arbeidsledig

Betingelse for agenten om frivilling innsats

Forventet nytte ved å yte høy innsats Forventet nytte ved å yte lav innsats.

Ideelt sett burde lønnen ved å yte høy innsats vært større enn ved lav innsats. Dessverre er det slik at prinsipalen ikke med sikkerhet kan vite om agenten yter høy eller lav innsats. For å kunne utforme et lønssystem hvor man prøver å ta hensyn til dette kan man med en viss sannsynlighet anta at dersom resultatet er bra har vedkommende ytt høy innsats og ved dårlig resultat er det en viss sannsynlighet for at vedkommende har ytt høy innsats.

Det er to ulike muligheter for hvilken lønnskontrakt som er mest gunstig å tilby agenten. Enten kan prinsipalen tilby kun fast lønn eller en kontrakt som hvor det er mulig å kombinere fast og variabel lønn dersom det er optimalt. Prinsipalen bør velge å tilby den kontrakten som gir størst profitt.

Kontrakt med fastlønn, antar at lav innsats er optimalt

Dersom vi for enkelhets skyld antar at ved lav innsats er det kun mulig at resultatet blir dårlig vil det i så tilfelle vil det være mest gunstig å tilby en kontrakt med kun fast lønn. Frivillig deltakelse er da den eneste betingelsen som må være oppfylt. Betingelsen blir som følger:

$$U(I_1 - C_L) \geq U(M) \text{ [frivillig deltakelse]}$$

$U(\cdot)$ er nyttefunksjonen til agenten

I_1 er lønn ved dårlig resultat

C_L er kostnad ved å yte lav innsats

M er det agenten alternativt kan oppnå i markedet, for eksempel arbeidsledighetstrygd

Kontrakt med mulighet for både fastlønn og variabel lønn, antar at høy innsats er optimalt

Dersom prinsipalen antar at agenten yter høy innsats er det mest gunstig å tilby en kontrakt hvor både betingelsen om frivillig innsats og betingelsen om frivillig deltakelse er oppfylt.

Lønnskontrakten vil da bestå av enten fastlønn eller variabel lønn, eller en kombinasjon av begge deler. Betingelsene som må oppfylles blir:

$$(1 - \alpha)U(I_1 - C_H) + \alpha U(I_2 - C_H) = U(M) \text{ [frivillig deltakelse]}$$

$$(1 - \alpha)U(I_1 - C_H) + \alpha U(I_2 - C_H) = U(I_1 - C_L) \text{ [frivillig innsats]}$$

$U(\cdot)$ er nyttefunksjonen til agenten

I_1 er lønn ved dårlig resultat

I_2 er lønn ved godt resultat

C_L er kostnad ved å yte lav innsats

C_H er kostnad ved å yte høy innsats

M er det agenten alternativt kan oppnå i markedet, for eksempel arbeidsledighetstrygd

α er sannsynligheten for å oppnå godt resultat ved høy innsats

Dersom vi ser bort fra antakelsen om at lav innsats kun kan gi dårlig resultat vil ulikhetene i de to tilfellene endres. Forskjellen vil være at man må ta hensyn til at det er to mulige utfall ved lav innsats. Men det vil alltid være best med fast lønn når man ikke forventer mer enn en minimumsinnsats ut fra incentivene i lønnskontrakten. Av den grunn vil lønn ved godt og dårlig utfall bli like i tilfellet hvor man antar at lav innsats er optimalt.

Ved å løse ulikhetene beskrevet ovenfor, gitt at man har nødvendig input opplysninger, vil man kunne finne ut hvilke størrelser på I_1 og I_2 som vil være optimalt. Deretter må profitten for hver av de to tilfellene sammenliknes for å avgjøre hvilket lønssystem som er mest gunstig for prinsipalen. Velges det et lønssystem som bare består av fast lønn kan konsekvensen være at agenten kun bli stimulert til minimums innsats. Tilbys agenten valget mellom en kontrakt med kun fast lønn eller en kontrakt med grunnlønn i tillegg til variabel lønn er det åpenbart at grunnlønnen må være lavere enn den faste lønnen for at kontraktene skal fungere for på en slik måte at de stimulerer til en ønsket type innsats.

2.2 Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet movere, som betyr bevege. Motivasjon er altså et begrep som forklarer hva som får oss til å bli engasjert og hva vi mennesker ønsker å gjøre. Kaufmann og Kaufmann (1998) definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.” Det finnes flere ulike teorier for hva som forklarer motivasjon. Frederick Herzberg presenterte i 1959 en motivasjonsteori bygget på en undersøkelse der motivasjon var knyttet til arbeidslivet. Ut fra materialet i undersøkelsen presenterte Herzberg seks ulike motivasjonsfaktorer som påvirket jobbtrivselen i positiv retning.

Herzbergs motivasjonsfaktorer:

- Presentasjoner
- Anerkjennelse
- Involvering
- Ansvar
- Forfremmelse
- Vekst/Lære nye ting

Herbert Simon presenterte i 1991 fire faktorer som han mente motiverer ansatte i en bedrift.

- Autoritet
- Belønning
- Lojalitet/Identifisering
- Koordinering

Det interessante med Herzbergs funn er at monetær belønning ikke blir nevnt som en viktig motivasjonsfaktor. Undersøkelsen er fra 1957, og dagens samfunn har endret seg betraktelig i

løpet av de siste 50 årene. Likevel illustrerer undersøkelsen et viktig poeng, nemlig at det finnes andre vel så viktige motivasjonsfaktorer som belønning i form av penger. Simon skiller seg fra Herzberg ved at han mener belønning er en viktig motivasjonsfaktor. En belønning trenger nødvendigvis ikke være en monetær belønning, andre belønningsmekanismer som sosial velferd og ekstra fridager kan være vel så viktige. Hovedfokus i denne oppgaven er riktignok resultatbasert belønning, og monetær belønning er i dagens arbeidsmarked en av de viktigste motivasjonsfaktorene. Jeg synes likevel det er viktig å påpeke at andre motivasjonsfaktorer også har betydning, og jeg vil derfor med utgangspunkt i litteratur innenfor økonomisk organisasjonsteori presentere to alternative motivasjonsformer til monetær belønning.

2.2.1 Eierskap – et alternativ til monetær belønning ?

En alternativ løsning til monetær belønning kan være å gi arbeidstaker eierrettigheter i bedriften. Aksjer og opsjoner innebærer eierskap i egen bedrift. Å eie produksjonsutstyr eller annet input til en produksjonsprosess kan være en god løsning med tanke på ansvarsfordeling og belønning. Eierskap gir tilhørighetsfølelse og ofte blir arbeidstaker mer lojal mot bedriften enn hva han ellers ville vært.

Hart (1995) definerer eierskap som retten til å styre hvordan eiendelen brukes. Med det menes at så lenge det ikke foreligger noen spesifikk kontrakt om eiendelen som tilsier noe annet, er hovedregelen at den som eier eiendelen kan styre hvordan den brukes. Med andre ord er det eieren som har rett til å ta beslutninger knyttet til eiendelen. Eierskap kan være et alternativ til resultatbasert avlønning ved at arbeidstakeren får eie en del av for eksempel en produksjonsprosess og på den måten får andre incentiver og mer motivasjon enn hva han ville gjort uten eierrettigheter. Resultatlønn blir som oftest tilbudt for å motivere og gi riktige incentiver til en ansatt.

Et eksempel på en eierskapsavtale kan være at en møbelbutikk inngår en avtale med en lastebilsjåfør. Avtalen innebærer at sjåføren skal med sin egen eide lastebil kjøre ut alle vareleveringer hver uke for butikken. Utkjøringsmengden er tilnærmet konstant hver uke og sjåføren får betalt en fastlønn pr. måned for å utføre jobben. Incentivene til lastebilsjåføren blir nå helt annerledes enn om han hadde vært ansatt hos møbelfabrikken. Direkte ansettelse hos møbelfabrikken betyr at sjåføren har en fast bestemt arbeidstid han må overholde, samt

at han må kjøre alle utkjøringer for butikken. Dersom sjåføren eier lastebilen selv og inngår avtale med butikken om å kjøre alle vareleveringene vil sjåføren være interessert i å utføre arbeidet på en rask og effektiv måte. Han får ingen kompensasjon for overtidsarbeid og vet at når alle møblene er levert har han fri resten av dagen. Er sjåføren ansatt hos møbelbutikken og har fast arbeidstid er ikke incentivene og motivasjonen for å jobbe raskt og effektivt til stede i samme grad som hvis han eier bilen selv. Eksempelet illustrerer hva eierskap kan gjøre med motivasjonen og holdningen til arbeidstakeren. Lastebilsjåføren som eier bilen selv har andre insentiver enn sjåføren som er direkte ansatt i butikken. Dette skyldes at lastebilsjåføren med egen eid bil tilbyr tjenester i et marked med konkurranse og han er avhengig av sin egen innsats og service for å få fortsette å kjøre møbler for butikken. Grunnen til at han får en friere arbeidsavtale henger sammen med at han har sterkere insentiver til å gjøre en god jobb og på den måten blir han mer motivert og arbeider gjerne mer effektivt.

2.2.2 Delegering – en mulighet til å motivere

Delegering kan være en alternativ løsning til resultatbasert avlønning. Resultatbasert avlønning har som hovedmål å motivere og gi riktige insentiver, noe som igjen skal skape bedre resultater for bedriften. I steden for innføring av et lønssystem som er avhengig av resultat kan bedriftsledelsen benytte seg av et annet virkemiddel, nemlig delegering. Å delegerer innebærer at beslutningsmyndighet flyttes fra ledelsen til ansatte lenger nede i organisasjonen. Det vil si at ”vanlige” ansatte får være delaktige i beslutningsprosesser og indirekte i styringen av bedriften. Aghion og Tirole (1997) presenterer en modell for denne problemstillingen. De ser på autoritet og konsekvenser av delegert beslutningsmyndighet. Autoritet er i følge Aghion og Tirole retten til å ta beslutninger. Den som er best informert bør ta beslutninger, uavhengig av om dette er ledelsen eller en vanlig ansatt. Tar ledelsen alle beslutninger har organisasjonen en sentralisert styring, mens dersom vanlige ansatte får lov til å ta beslutninger innebærer dette delegering av myndighet.

Som et alternativ til resultatbasert avlønning kan ledelsen delegerer myndighet til de ansatte. Dette vil ha positive effekter som for eksempel at de ansatte får økte interesser i bedriften, føler seg betydningsfulle og de ansatte ser at de er viktige for bedriften. Disse faktorene vil gjøre den ansatte mer motivert og være med på å skape en holdning som fremmer bedriftens

interesser. Det som er viktig å påpeke knyttet til delegering er at selv om beslutningsmyndighet er delegert er det ledelsen som har det siste ordet. Ledelsen kan overprøve andre ansatte og dersom ledelsen vet best, er det selvfølgelig mest gunstig at de enten gir råd i ulike saker eller overtar saken.

2.2.3 Hva fremmer motivasjon ?

I Herzbergs studie fra 1957 hvor han presenterte ulike motivasjonsfaktorer som påvirket jobbtrivselen, kom han også frem til noen faktorer som har positiv effekt på motivasjon i forbindelse med arbeid.

- Utfordringer har en positiv effekt. Arbeidstaker får ved utfordringer mulighet til å utnytte sine evner og tenke nytt.
- Redusere ensartede arbeidsoppgaver. Rutinearbeid blir ofte mislikt og arbeideren får ikke være nytenkende og får for lite utfordringer.
- Mer variasjon i arbeidsoppgavene. For å unngå ensidighet i arbeidet kan den ansatte få flere og mer varierte oppgaver, dette vil ha en positiv effekt på motivasjonen.
- Jobbrotasjon. Med dette menes det at de ansatte kan bytte på arbeidsoppgavene slik at hverdagen blir mer variert og utfordrende.

Det finnes en rekke studier på dette området og studiene har flere fellestrekk. Hovedbudskapet fra samtlige undersøkelser innebærer at motivasjon fremmes av belønning, utfordrende arbeidsoppgaver, godt sosialt miljø og muligheter til å lære nye ting. Hvilke faktorer som er motiverende for den enkelte arbeidstaker er blant annet avhengig av utdanning, hvilken livsfase arbeidstaker er i og hvilke bransje vedkommende jobber innenfor. Uten motivasjon er det vanskelig å trives som arbeidstaker og det å gjøre en god jobb er heller ikke enkelt i en slik situasjon.

2.3 Innføring av resultatbasert avlønning

Å innføre nye arbeidsrutiner eller et nytt lønssystem blir ofte møtt med stor motstand av arbeidstakerne. Frykten for hvilke konsekvenser de nye reglene og rutinene vil gi fører til at

de ansatte kan bli skeptiske og motvillige. Det er mye ledelsen kan gjøre for å få en god start. Den beste metoden er å unngå at de ansatte blir negative til tiltaket. Hovedgrunnen til den negative holdningen til arbeidstakerne er frykten og usikkerheten knyttet til nye ting. Denne holdningen har alle mennesker til en viss grad, og det henger sammen med at man liker bedre det trygge og kjente, enn nye og fremmede ting. Å redusere denne frykten og ha en åpen dialog om innføringen er en viktig forutsetning for å lykkes med resultatbasert avlønning. For at et nytt lønssystem skal bli godt mottatt må ledelsen være åpen og ærlig til spørsmål om det nye lønssystemet. De ansatte må bli informert og å få lov å uttale seg dersom de ser at det er forhold som ikke er tatt hensyn til eller dersom de har andre innvendinger. Ledelsen må selvfølgelig være villige til å lytte til de ansatte (Kursmateriale ”Økonomisk styring av større foretak”, høsten 2003).

Et annet viktig kriterium for å lykkes med innføringen av resultatlønn er at lønssystemet må være lett å forstå og det må være forutsigbart (Nordhaug 1998). De ansatte må enkelt kunne skjønne og helst selv kunne beregne hvordan den resultatbaserte lønnen opptjenes. Hvis alle ansatte vet hvordan beregningen utføres, vil bedriften i større grad unngå misnøye på grunn av uvitenhet hos de ansatte. Dersom beregningen er for komplisert for de ansatte vil ledelsen gjerne få klager fra de ansatte knyttet til at de ikke vet om de kan få resultatlønn, hvor mye de får i resultatlønn eller hvorfor kollegaen får mer.

Et lønssystem må også oppfattes som rettferdig av de ansatte (Nordhaug 1998). Dette er viktig for å påvirke motivasjonen og for å skape et godt arbeidsmiljø. De faktorene som avgjør den resultatbaserte lønnen må fastsettes ut fra forhold som de ansatte føler de i en viss grad har innflytelse over. Er det vanskelig å se sammenhengen mellom egne prestasjoner og inntekt forsvinner ofte mye av motivasjonseffekten.

Å informere ansatte om hvorfor resultatlønn innføres og hva målet med innføringer er, er også lurt med tanke hvor godt lønssystemet vil fungere. Dersom de ansatte vet hva som skal måles, og får en forklaring på hvorfor, blir det lettere å skjønne behovet av å innføre lønssystemet. I tillegg vil de ansatte da vite hva ledelsen ønsker fokus på og på den måten vil det være enklere for å oppfylle kriteriene som leges til grunn for resultatlønn.

2.4 Resultatbasert avlønning i banknæringen i Norge

Det blir stadig mer vanlig å benytte resultatbasert avlønning i Norge. I starten var det gjerne personer i lederstillinger som mottok lønn avhengig av prestasjoner og resultater, men etter hvert ble dette også mer vanlig for ansatte uten lederansvar. I AFF's ledeundersøkelse i 2002 kommer det frem at 37 % av alle ledere i private bedrifter i Norge har resultatbasert avlønning. Dette er en økning på 7 prosentpoeng i forhold til samme undersøkelse i 1999. For arbeidstakere med resultatlønn i tillegg til fastlønn utgjorde den resultatavhengige delen i gjennomsnitt 19 % av den ordinære lønnen (Bragelien 2005).

I banknæringen har det etter hvert blitt vanlig med lønn for samtlige ansatte delvis avhengig av resultat og prestasjoner. Noen banker forteller villig om sitt lønssystem i media, mens andre banker beholder denne informasjonen internt i bedriften. Tabell presentert under er hentet fra Dagens Næringsliv (02.05.2005) og viser en oversikt over bonusutbetalinger i banknæringen i Norge. En del av bankene i oversikten har i andre sammenhenger oppgitt at de ikke benytter resultatbasert avlønning, men likevel står de oppført på listen Dagens Næringsliv har presentert. Dette kan henge sammen med at bankene kan ha besluttet ut fra en subjektiv evaluering at de skal gi en ekstra påskjønnelse til de ansatte i form av en engangsutbetaling. Det er nemlig stor forskjell på å ha et resultatbasert lønssystem som gir bonuslønn og det å utbetale en engangsbonus dersom ledelsen finner det for godt. Et resultatbasert lønssystem som er implementert i bedriften krever mye ressursbruk. Lønssystemet må utformes på en hensiktsmessig måte og lønnsutbetalingene er mer komplekse enn ved vanlig fastlønn. Det vil si at bedriften bruker mye penger på administrasjon når det gjelder lønn, men samtidig prøver de å utforme lønssystemet på en slik måte at for eksempel verdiskapingen i bedriften øker. Dersom de ansatte får en engangsbonus hvis ledelsen finner det for godt er det en subjektiv vurdering som ligger bak. I et slikt tilfelle foreligger det ingen retningslinjer om resultatbasert lønn, men ledelsen velger for eksempel å gi en ekstra julegave til de ansatte i form av penger. Systemet krever mindre ressursbruk på grunn av at ledelsen ikke er pålagt å vurdere om de skal utbetale ekstra penger hvert år, men kan gjøre det hvis de selv finner det for godt. På den måten blir det ikke noe krav fra de ansatte om å få en begrunnelse på hvorfor det ikke blir bonusutbetaling. Riktignok kan ledelsen ved en slik ordning ikke forvente seg de samme effektene av å utbetale bonus som for en bedrift med et resultatbasert avlønningssystem, men et slikt system

kan være hensiktsmessig for bedrifter som kun ved ekstraordinære hendelser utbetaler bonus til de ansatte.

Oversikt over størrelsen på den gjennomsnittlige bonusutbetalingen i norske banker i 2003-2004 (DN 02.05.2005):

Bank	Gjennomsnittlig bonusutbetaling i 2004	Gjennomsnittlig bonusutbetaling i 2003	Endring fra 2003 - 2004, målt i %
Andebu Sparebank	11.697	9.811	+ 19,2
Ankenes Sparebank	17.600	14.200	+ 23,9
Arendal og Omegns Sparekasse	14.781	13.237	+ 11,7
BBS	10.000	6.000	+ 66,7
Birkenes Sparebank	10.000	0	-
Bjugn Sparebank	20.000	10.000	+ 100,0
Blaker Sparebank	12.000	0	-
BNbank	76.000	50.000	+ 52,0
BFH Sparebank	16.000	20.000	- 20,0
DnB Nor	14.000	-	-
Eidsberg Sparebank	20.504	15.000	+ 36,7
Evje og Hornnes Sparebank	10.510	10.600	- 0,8
Fana Sparebank	12.250	10.000	+ 22,5
GE Money Bank	25.000	20.000	+ 25,0
Grue Sparebank	10.000	10.000	0,0
Holla og Lunde Sparebank	10.000	10.000	0,0
Høland Sparebank	16.300	12.800	+ 27,3
Hønefoss Sparebank	20.000	10.000	+ 100,0
KrediNor	36.272	40.029	- 9,4
Larvikbanken	24.000	12.000	+ 100,0
LillestrømBanken	50.000	42.500	+ 17,6
Lom og Skjåk Sparebank	14.000	15.000	- 6,7
Modum Sparebank	20.000	20.000	0,0
Narvik Sparebank	0	10.000	- 100,0

SNF-rapport nr. 27/05

Nokas	12.000	6.000	+ 100,0
Nordea	15.000	10.000	+ 50,0
Nøtterø Sparebank	17.700	16.500	+ 7,3
Oppdalsbanken	12.000	11.000	+ 9,1
Orkdal Sparebank	14.300	7.600	+ 88,2
Sandnes Sparebank	70.000	-	-
Selbu Sparebank	7.000	9.000	- 22,2
Seljord Sparebank	10.000	15.000	- 33,3
Sparebanken Grenland	20.000	16.600	+ 20,5
Sparebanken Hedmark	24.000	16.500	+ 45,5
Sparebanken Hemne	20.000	0	-
Sparebanken Jevnaker Lunner	63.000	39.341	+ 60,1
Sparebanken Sør	33.000	-	-
SpareBank1 Gran	30.000	45.000	- 33,3
SpareBank1 Hallingdal	0	30.000	- 100,0
SpareBank1 Midt-Norge	32.000	-	-
SpareBank1 Moss	45.000	39.000	+ 15,4
SpareBank1 Nordvest	4.000	0	-
SpareBank1 Vestfold	15.000	7.500	+ 100,0
Sunndal Sparebank	11.300	8.900	+ 27,0
Søgne og Greipstad Sparebank	12.000	7.000	+ 71,4
Totens Sparebank	15.000	10.000	+ 50,0
Vegårshei Sparebank	5.000	0	-
Ørskog Sparebank	13.600	11.050	+ 23,1

De to bankene jeg har vært i kontakt som har oppgitt at de kun har fast lønn, står oppført på denne listen. Det illustrerer problemstillingen beskrevet rett før presentasjonen av tabellen. En av disse to bankene har oppgitt til meg at de har hatt resultatbasert avlønning tidligere, men har valgt å gå vekk fra det, fordi systemet ikke fungerte som ønsket. Dette er et veldig interessant tilfelle, da resultatbasert avlønning i banknæringen har blitt tatt i bruk av stadige

flere i løpet av de siste årene. Detaljer om lønssystemet som ikke fungerte ville banken holde for seg selv og de ville heller ikke kommentere hva som ikke fungerte.

3. Ulike typer resultatbasert belønning

Det finnes flere former for resultatbasert avlønning. Hovedskillet er om lønnen er fast eller variabel. I kategorien variabel resultatlønn er det mange ulike typer som er vanlig og det er disse typene som er relevante for min problemstilling. Noen av ordningene kan kombineres og det er veldig individuelt hvordan bedrifter velger å utforme resultatlønnskontrakter. Når det gjelder evaluering er det flere muligheter som kan legges til grunn, og til slutt i kapitlet presenterer jeg et utvalg evalueringemetoder.

3.1 Fast og variabel resultatavhengiglønn

Selv om man i utgangspunktet har fastlønn, kan lønnen være resultatavhengig. I Norge er dette vanlig i form av å bruke opprykkstillinger. Ut fra resultater, innsats og subjektive vurderinger kan man få opprykk til en høyere stilling eller få høyere lønn. En slik lønnsøkning kan som regel ikke reverseres, noe som innebærer at denne formen for resultatlønn er fast og ikke vil variere over tid. Med det menes at selv om prestasjonene blir dårligere i en periode vil ikke lønnen bli redusert. For arbeideren innebærer dette mer trygghet når det gjelder lønn, og innslaget av risiko er i dette tilfellet svært lite.

Variabel resultatavhengig belønning skiller seg fra fast resultatavhengig lønn da lønnstillegget ikke er varig. Lønnstillegget er opparbeidet basert på resultater i en bestemt tidsperiode og selv om man har gode resultater en periode fører ikke det til bonusopptjening også neste periode.

3.2 Ulike typer variabel resultatavhengig lønn

3.2.1 Resultatbonus

Resultatbonus er som oftest et engangsbeløp som utbetales dersom resultater definert ut fra på forhånd fastsatte måltall oppnås. Størrelsen på bonusen er avhengig av resultatene, men utgjør oftest en forholdsvis liten andel av den totale lønnen. Bonus for en periode blir

utbetalt, og den bonusen danner ikke noe grunnlag for å oppnå bonus også neste periode. Innsats og resultat i den aktuelle perioden er avgjørende for å oppnå bonus. Dette fører til at arbeiderne blir motivert til å yte god innsats hver periode. På denne måten sikrer arbeidsgiveren seg mot at arbeiderne slapper av og lever på gammelt rykte og tidligere innsats. Utbetalingen av resultatbonusen spres gjerne over tid for å sikre bedriften mot et potensielt dårlig resultat i fremtiden. En andel av bonusen holdes igjen i bedriften og utbetales dersom resultatet er akseptabelt med tanke på det aktuelle måltallet også i neste periode.

3.2.2 Aksjer og aksjeopsjoner

Aksjetildeling som resultatlønn er en relativt ny form for belønning. Bedriften gir x antall aksjer fra sitt eget selskap til den ansatte og belønningen som mottas er avhengig av kursutviklingen på aksjene. Problemet med aksjer er at i store bedrifter gir denne belønningsformen veldig svak direkte motivasjon for den ansatte. Aksjekursen er avhengig av resultatet til bedriften, og det er svært begrenset hvor mye en enkelt arbeiders innsats påvirker bedriftens resultat.

En aksjeopsjon er en rett, men ikke en plikt, til å kjøpe en aksje til en på forhånd avtalt pris, innen eller på, et bestemt tidspunkt. Det vil si at å eie en opsjon er en mulig inntekt i fremtiden. Når opsjoner brukes som avlønning er den verst tenkelige situasjonen for lønnstakeren at verdien er null, det er med andre ord ikke mulig at opsjonseieren må betale ut penger. Gevinsten, altså lønnen som den ansatte kan få, er lik differansen mellom markedsprisen og den på forhånd avtalte innløsningsprisen.

Denne formen for avlønning blir stadig mer vanlig for toppledere i Norge. Nystartede bedrifter som har lite kapital i startfasen bruker også aksjeopsjoner i belønning for både for vanlige ansatte og ledere. Dette henger sammen med at i startfasen har selskapet lite kapital og for å kunne tilby konkurransedyktige lønnsbetingelser benytter de gjerne opsjoner som en del av lønnen.

Effekten av å benytte aksjer og opsjoner som resultatlønn er avhengig av i hvor stor grad den ansatte har mulighet til å påvirke resultatet, altså aksjekursen i selskapet. I små bedrifter er det nok lettere å se at arbeidsinnsatsen har direkte effekt på resultatet enn dersom man er en

av tusen arbeidere i et stort selskap. Indirekte er det derimot flere positive effekter ved å innføre aksje og opsjonsbasert avlønning. Den ansatte får en tilhørighetsfølelse til bedriften, og på den måten identifiserer han seg lettere med bedriften og dens mål og verdier. Medarbeiderne fokuserer gjerne i større grad på verdiskapningen i bedriften, på grunn av at de er opptatt av børskursen til selskapet. I tillegg opplever mange en lojalitetsfølelse ved å være medeier i sin egen arbeidsplass.

En slik belønningsordning kan også ha negative effekter. For det første kan den ansatte få feile incentiver ved en slik ordning, spesielt hvis vedkommende som belønnes med aksjer og opsjoner har innflytelse over selskapets økonomiske beslutninger. Dersom aksjer brukes som en belønningsform kan den ansatte få ugunstig sterke incentiver til at aksjekursen skal øke. En leder med beslutningsmyndighet kan velge løsninger som bedriften er tjent med på kort sikt, men som er mindre gunstige på lang sikt. Det kan med andre ord oppstå en interessekonflikt mellom ledere med aksjeordninger og eiere. Dette skyldes ulikt tidsperspektiv, ulike incentiver og informasjonsasymmetri.

For den ansatte er det en risiko knyttet til det å få aksjer eller aksjeopsjoner i sin egen arbeidsplass. Risikoen består i at det er umulig å forutsi den økonomiske utviklingen til et selskap, og av den grunn er det stor usikkerhet knyttet til aksjeverdien. I og med at alle aksjene som den ansatte får er plassert i samme selskap blir risikoen ekstra stor for en ansatte med aksjer i kun ett selskap, i forhold til en akseeier med en diversifisert aksjeportefølje. I verste fall kan selskapet gå konkurs og aksjene til den ansatte kan bli verdiløse. Utfallet kan selvfølgelig bli motsatt, og den ansatte kan tjene bra på en slik belønningsordning dersom selskapet gjør det bra.

Aksjebasert avlønning er en komplisert form for avlønning. Det kan være vanskelig for de ansatte å se en direkte sammenheng mellom innsats og belønning. Nedgangstider og andre forhold kan ha så stor innvirkning på aksjekursen at det ikke er noen sammenheng mellom de ansattes arbeidsinnsats og aksjekurs. For at resultatbasert avlønning skal fungere godt er en viktig forutsetning at systemet er lett å forstå og at systemet motiverer. (www.computerworld.no, 19.05 2004)

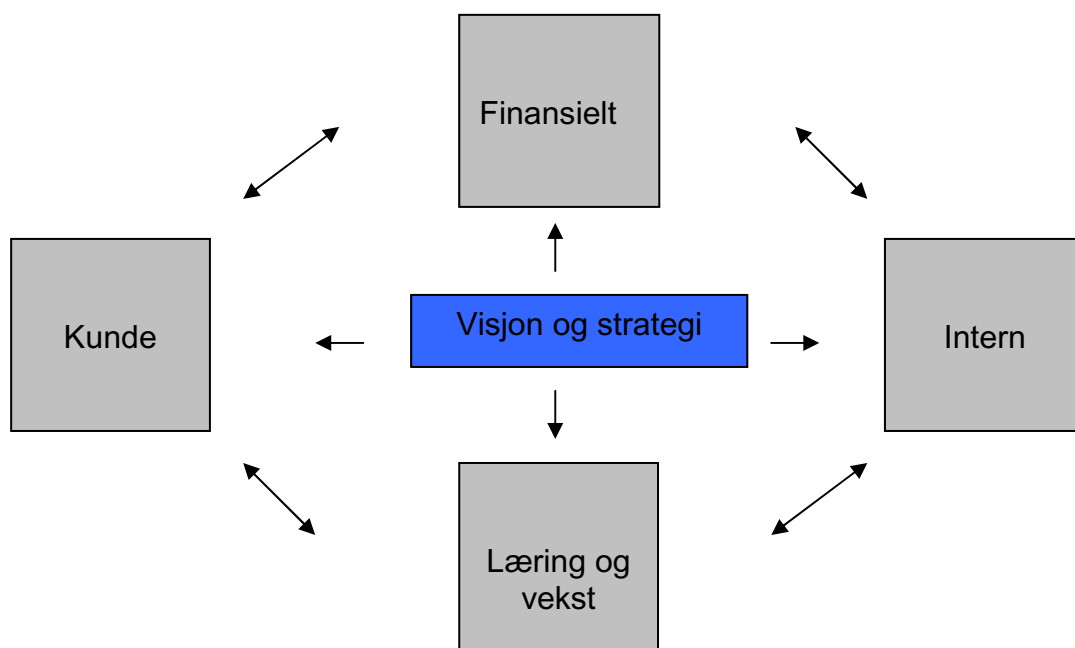
Både de negative effektene for selskapet og for de ansatte har vi sett eksempler på i de senere år. Høsten 2001 gikk det amerikanske energiselskapet Enron konkurs., og flere tusen ansatte mistet arbeidsplassene sine. Pensjonssparingen til de ansatte i Enron var plassert i aksjer i

bedriften, og nesten over natten var pensjonsparingen uten verdi. Dette viser at risikoen for de ansatte kan være stor og konsekvensene kan bli store økonomiske tap (www.dagbladet.no, 29.01.2002)

3.2.3 Balanced scorecard / Balansert Målstyring

Kaplan og Norton startet i 1990 med å utvikle Balanced scorecard, som på norsk har fått navnet Balanser Målstyring, BM. Hensikten med å utvikle BM var å lage et styringsverktøy som var mer komplett og bedre enn tradisjonelle økonomiske rapporteringssystemer. BM bruker ulike parametere for å måle hvor godt resultatet i en enkel avdeling eller i en bedrift er.

Innføring av BM er en omfattende prosess. Det er mange hensyn å ta og det er vanskelig å vite hvilke indikatorer som best reflekterer innsats, økonomisk utvikling og resultat i en bedrift. Strategien til bedriften må legges til grunn slik at bedriften som helhet har et samlet mål og en visjon å arbeide mot. Det er viktig å se på sammenhengen mellom årsak og virkning når BM skal innføres. Det i hovedsak fire ulike perspektiver som man må ta hensyn til, finansielt, internt, kunde og læring og vekst perspektiv. Hva som bør vektlegges innenfor hvert av disse perspektivene varierer avhengig av forhold som bransje, strategi, målsetting og bedriftens størrelse.



Figur for å illustrere de fire perspektivene i Balansert Målstyring

Bedrifter som bruker BM som et styringsverktøy må definere hvilke måltall og indikatorer som skal legges til grunn i målstyringen. Å finne ut hvilke måltall som best reflekterer ansattes innsats og bedriftens resultater er ekstremt vanskelig. I startfasen blir det gjerne litt prøving og feiling. Uforutsette konsekvenser av utvelgelse av noen måltall kan oppleves ved innføring av BM. Systemet kan oppfattes som urettferdig av de ansatte og for eksempel føre til at viktige arbeidsoppgaver kan bli nedprioritert.

3.3 Evalueringsformer

Det finnes flere ulike evalueringsformer for hvordan resultatlønn skal oppnås. Med det menes hvilke kriterier som legges til grunn for å avgjøre om en arbeidstaker gjør seg fortjent til for eksempel bonus. Noen har systemer som er helt like for alle ansatte, og som innebærer at opptjent bonus deles på antall ansatte eller fordeles ut fra fast lønn. Andre bruker gjerne en av modellene presentert under.

3.3.1 Turneringer

En mulig evalueringsform er å benytte turneringer. Turnering innebærer at arbeidstakerne blir rangert og for hver posisjon er der fastsatt en belønning. Ideen er lik som for eksempel i tennis. Vinneren av en tennisturnering får førstepremien som er størst, og premien til den som bli nummer to er litt lavere. Denne ideen er overført til arbeidslivet og kriteriene for hvordan rangeringen skal foretas kan være forskjellige. Ved en slik evalueringsform er det kun den relative prestasjonen som har betydning. Er evaluering fastsatt ut fra antall solgte enheter har det ingenting å si om nummer en har solgt en eller tusen flere enheter enn nummer to.

Prendergast (1999) presenterer en turneringsmodell hvor talent danner rangeringsgrunlaget og måles i prestasjonen y . y kan for eksempel være antall produserte enheter. For agent i gjelder sammenhengen:

$y^i = e^i + \varepsilon^i$, hvor e^i er innsatsen til agent i og ε^i er støy/usikkerhet for agent i

Hvis vi antar at det kun er to agenter som er ansatt hos prinsipalen, vil prinsipalen ha to ulike lønnskontrakter å tilby. Vinneren vil få utbetalt W , mens taperen får L , $W > L$. Dette lønssystemet kan da sees på som om at agenten uavhengig av resultat får L i fast lønn, og vinneren får i tillegg en bonus lik $W-L$. Agentens tilpasning vil være slik at marginalverdien av økt innsats skal være lik marginalkostnaden ved innsats.

I forhold til for eksempel subjektiv prestasjonsevaluering, som innebærer en subjektiv vurdering av hvor god arbeidsinnsatsen til den enkelte har vært, er turnering et enklere system. Ved turneringer er det kun rangering, altså den relative prestasjonen som har betydning, i motsetning til relativ prestasjonsevaluering hvor den absolutte prestasjonen avgjør. En negativ konsekvens av å innføre turneringer som evalueringsmetode kan være at agentene, altså de ansatte, blir lite motivert til å hjelpe hverandre. Det blir en innbyrdes konkurranse hvor alle vil vinne.

3.3.2 Relativ prestasjonsevaluering

Med relativ prestasjonsevaluering menes det at lønnen fastsettes i forhold til andres prestasjoner. I turneringer er det rangeringen av samtlige ansattes prestasjoner som avgjør

lønnen, mens ved relativ prestasjonsevaluering bestemmes lønnen ut fra hvor god en ansatts prestasjon er sammenliknet med andre ansattes prestasjoner. Når konkurrentene har felles risikofaktorer er en slik evalueringsform gunstig å bruke.

Relativ prestasjonsevaluering fungerer på den måten at for hver arbeidstaker måles prestasjonen. Prestasjonsmålet er avhengig av innsats og støy. Hvordan innsatsen måles er forskjellig ut fra hvilken type arbeid evalueringsformen skal benyttes for. I tillegg til innsats og støy kan det være mulig å inkludere en tilleggsvariabel som kan påvirke prestasjonsmålet. Med det menes en variabel som er uavhengig av arbeidstakernes innsats, men som kan gi en mer presis predikasjon av prestasjonen, for eksempel kan andre arbeidstakeres prestasjoner inngå som en tilleggsvariabel. Ut fra den absolutte prestasjonen i forhold til de andre ansatte bestemmes belønningen.

3.3.3 Subjektiv prestasjonsevaluering

Subjektiv prestasjonsevaluering innebærer at innsats og prestasjon ikke skal fastsettes ut fra målbare kriterier, men subjektive vurderinger. En overordnet person skal ut fra en rekke fastsatte kriterier finne ut hvor god innsats den enkelt arbeidstaker har gjort. Ofte blir subjektiv evaluering brukt som en supplerende til objektive mål.

Et av problemene med subjektiv prestasjonsevaluering er at arbeidstakerne kan få incentiver som ikke er gunstige for bedriften. For eksempel kan en ansatt som vet han blir overvåket en time hver dag jobbe ekstra godt den timen, og slappe av resten av arbeidsdagen. Et annet problem kan være at den ansatte lettere kan føle seg urettferdig behandlet ved subjektiv evaluering enn ved bruk av objektive kriterier for å måle innsats. I og med at ledelsen ikke ser alt som skjer hele arbeidsdagen vet gjerne de ansatte hvem som yter god innsats og står på hele arbeidsdagen. Dersom ikke ledelsen har samme oppfatning om arbeidstakerne kan det fort bli dårlig arbeidsmiljø og ledelsen kan bli beskyldt for å benytte seg av såkalt ”trynefaktor” ved evaluering.

3.3.4 Gruppebasert evaluering

Noen bedrifter benytter gruppebasert evaluering. Det vil si at de samlede prestasjonene til en gruppe arbeidere vurderes. Vurderingen kan skje i forhold til andre grupper eller en isolert

vurdering av hver gruppe for seg. Det vanligste er at gruppene består av en enhet eller avdeling i bedriften. En ansatt kan i prinsippet inngå i flere grupper. Et eksempel på det er dersom man er kunderådgiver i en bank kan salgsresultatene bli evaluert samlet for hver gruppe med kunderådgivere i hver enkelt bank, mens for eksempel kundetilfredshet måles hos en gruppe som består av for eksempel alle arbeidere som møter kunder i hverdagen. Det vil si at kunderådgivergruppen er mindre og samtlige i denne gruppen inngår i gruppen hvor kundetilfredshet måles.

Gruppebaserte evalueringsformer fremmer samarbeid og sosialt miljø. Det blir en fellesskapsfølelse hvor alle jobber mot det samme målet. Suksessfulle team har ofte egenskapene at det er desentralisert myndighet, det er en langtids interaksjon mellom medlemmene og intern overvåkning. Det vil si at kjenner medlemmene hverandre godt og har teamet beslutningsmyndighet, noe som ofte innebærer at teamet føler seg viktig, er sjansen for suksess større enn hvis disse faktorene ikke er tilstede.

En negativ konsekvens av evaluering i grupper kan være gratispassasjerproblemet. Det vil si at på grunn av at det er samlet prestasjon som observeres kan enkelte av gruppemedlemmene få incentiver til å la være å yte god innsats. Vedkommende vet at det er gruppens resultat som teller, og i prinsippet kan vedkommende få belønning for andres innsats. Dette kan også føre til interne konflikter. Blir det oppdaget at en person bevisst yter mindre enn resten av gruppemedlemmene kan det fort bli dårlig arbeidsmiljø. Dette problemet er naturlig nok størst i grupper hvor det er mange medlemmer (Lazear 1998). Ansatte som blir evaluert i store grupper har også lett for å føle at de har liten påvirkningsmulighet på det totale resultatet. Et eksempel på disse problemene illustrerer Lazear i sin bok fra 1998. I Mitsubishi-konsernet produseres mange ulike produkter i forskjellige avdelinger, og avdelingene ligger gjerne langt fra hverandre geografisk. Bedriften har kollektiv bonus som omfatter alle ansatte og det er bedriftens totale resultat som måles. Dette gir hver enkelt ansatt liten direkte påvirkningsmulighet på resultatet. I tillegg straffes alle ansatte dersom en avdeling med vilje yter lav innsats og gjør en dårlig jobb.

Det er flere forhold som må tas i betraktning for å avgjøre om en gruppe er passelig i størrelse. For det første har hva som evalueres betydning. Dersom det er salgs- og resultattall som danner grunnlaget for lønn, bør gruppestørrelsen være så liten at de ansatte føler de har mulighet til å påvirke måltallene. Gruppens sammensetning og geografisk spredning er også

forhold som påvirker hvor godt en gruppe fungerer. De positive effektene av gruppebasert evaluering kan man ikke vente seg dersom gruppen har stor geografisk spredning og størrelsen blir så stor at flere av gruppemedlemmene ikke kjenner hverandre. Det er ikke mulig å gi et entydig svar på hvor stor en gruppe kan bli uten at motivasjonseffektene forsvinner og gratispassasjer problemet bli for stort. Antall ansatte totalt i en bedrift og antall ansatte som utfører samme arbeidsoppgaver har også betydning for gruppen. Det er derfor svært individuelt å avgjøre hva som er hensiktsmessig gruppestørrelse.

4. Konsekvenser og effekter av resultatbasert avlønning

Ved å innføre resultatbasert avlønning har ledelsen ofte noen ønsker om hva konsekvensene og effekten skal være, men det er ikke alltid teori og praksis stemmer. Det er vanskelig på forhånd å forutse hva som vil skje ved å innføre et nytt lønssystem, derfor tar det gjerne lang tid før systemet fungerer godt. Dette skyldes både at man lærer av feil og at de ansatte trenger tid for å forstå hva resultatbasert avlønning innebærer. Konsekvensene av resultatlønn kan være positive og negative, og noen konsekvenser kan faktisk være begge deler.

Det som er viktig når man innfører resultatbasert avlønning er at de ansatte blir godt informert om hvorfor og hvordan lønssystemet blir innført. At ledelsen spiller med åpne kort ovenfor de ansatte og at de er villige til å høre på meninger og råd fra de ansatte er en viktig forutsetning for at et nytt lønssystem skal bli positivt mottatt blant de ansatte.

4.1 Positive effekter av resultatbasert avlønning

Hovedformålet med å innføre et nytt lønssystem er på sikt at de økonomiske resultatene skal bedres. De positive effektene av å benytte resultatbasert avlønning kan være flere, og i dette kapitlet nevner jeg noen av de vanligste og kanskje mest ønskede.

4.1.1 Motivasjon

En av de mest ønskede effektene ved å innføre resultatbasert avlønning er at de ansatte skal bli mer motiverte. Dersom det er lett for de ansatte å se at innsats og riktig fokus fører til høyere lønn, er sjansen stor for at motivasjonen økes. Avhengig av hvilken form for belønning som innføres kan graden av motivasjon økes. En kollektiv bonusordning hvor bonusstørrelse er lik for alle ansatte, uansett hvilken rolle man har i bedriften kan virke svært motiverende for noen ansatte. En annen faktor som ofte øker motivasjonen er hvis det er lett å se hvilken type innsats som gir uttelling i form av monetær belønning. Dette kan få ansatte til å fokusere annerledes enn hvis lønnen var fast. Monetære belønninger er en av de største

motivasjonsskildene i dagens arbeidsmarked. Det er mulig å skille mellom to typer motivasjon, indre og ytre.

Indre motivasjon vil si at det er indre belønningsmekanismer som motiverer for å utføre atferd. Eksempler på slike belønninger er det å bli glad av å utføre en jobb eller føle tilfredshet (Kuvaas 2005). Ytre motivasjon vil si at ytre forhold som for eksempel belønning og forfremmelse påvirker arbeidsinnsatsen. Med andre ord er det konsekvensen av å utføre jobben som motiverer, ikke jobben i seg selv (Kuvaas 2005).

4.1.2 Innsats

En annen effekt av resultatlønn er at de ansatte blir villige til å yte mer i form av økt innsats og mer riktig innsats. Utformingen av belønningsordningen i en bedrift har mye å si for hvordan en arbeider vil jobbe. Det er derfor viktig å lage lønssystemer som stimulerer de ansatte til å jobbe på en ønsket måte. Fungerer et lønssystem optimalt vil da innsatsen til de ansatte kunne bli optimal. Å yte innsats har en nær sammenheng med det å være motivert. Dersom man ser at man kan påvirke sin egen inntekt vil innsatsen bli avhengig av hva som påvirker belønningen og hvordan. Er det en nær sammenheng mellom økt innsats og økt lønn, vil dette være både motiverende og føre til at de ansatte er villige til å yte mer for bedriften. Å yte mer innsats innebærer ofte å redusere tid på andre aktuelle aktiviteter i arbeidstiden, for eksempel tid brukt på internett og privat prat med kolleger. Økt innsats kan også føre til mindre fritid hvis innsatsen økes slik at arbeidsdagene blir lengre. Å yte mer riktig innsats vil si bedre utnyttelse av den ressursen som en ansatt er for en bedrift. Den ansatte vil i større grad fokusere på arbeidsoppgaver som er viktige for bedriften. Dersom innsats på de riktige arbeidsoppgavene belønnes, vil en konsekvens av resultatlønn være å stimulere til mer riktig innsats.

4.1.3 Lojalitet

At en ansatt opplever å bli tildelt en andel av bedriftens overskudd eller få aksjer og opsjoner i bedriften kan gi en lojalitetsfølelse. Å få bonuslønn når bedriftens resultat er bra, gir en følelse av å bli verdsatt. Ros og tilhørighetsfølelse er viktig for å utvikle et bra arbeidsmiljø med lojale medarbeidere. Den indre motivasjonen er viktig for at en medarbeider skal få en

lojalitetsfølelse til bedriften. Det vil si at det er indre belønninger som er drivkraften for å utføre arbeidet, ikke ytre belønninger som for eksempel lønn.

Å bli aksjonær i sin egen arbeidsplass har flere positive effekter som igjen gir trofaste medarbeidere. For det første blir den ansatte opptatt av bedriftens resultat, for en aksjeeier vil jo at aksjekursen skal være høyest mulig. I tillegg vil opplevelsen av å være medeier føre til sterkere bånd mellom en ansatt og bedriften, og konsekvensen kan bli en ”vi”- mentalitet som også vil ha en positiv effekt.

4.1.4 Tiltrekke seg arbeidstakere av ønsket type og beholde de beste

Som tidligere nevnt kan belønningssystemer få arbeidstakere til å jobbe på måte som ledelsen ønsker. Det innebærer å prioritere arbeidsoppgaver fornuftig og være villig til å yte mye innsats. Dersom en belønningsordning fungerer på denne måten vil dette også føre til at ordningen kan bidra til å tiltrekke seg arbeidstakere av en ønsket type. Et eksempel på dette er at dersom en bedrift tilbyr en lønnskontrakt med kun variabel lønn, vil bedriften i stor grad være sikret at de som ønsker å jobbe der er villige til å ofre mye tid og krefter i arbeidslivet. En jobbsøker som har som utgangspunkt å gjøre minst mulig vil heller velge en jobb hvor lønnskontrakten innebærer fastlønn.

Belønningsordninger kan også bidra til å beholde arbeidstakere av en bestemt type. Dersom belønningsordningen utformes slik at de dyktigste og de som yter best innsats oppfatter lønnskontrakten som attraktiv, kan belønningsordningen være et virkemiddel for å klare å få disse arbeidstakerne til å fortsette å jobbe for bedriften.

4.1.5 Vridningseffekter

Vridningseffekter kan være både en positiv og negativ konsekvens av resultatbasert avlønning. En positiv effekt som kan skje ved å innføre resultatlønn er at arbeidstakerne fokuserer på arbeidsoppgaver som er viktige for verdiskapingen i bedriften. Belønningsformen kan føre til at viktige arbeidsoppgaver prioriteres i større grad enn uten resultatbasert avlønning. Dette skjer fordi en rekke kriterier avgjør resultatlønnen og ledelsen har ved innføring av lønssystemet informert om hvilke arbeidsoppgaver som er viktige og

hva målet med belønningen er. I tillegg kan de ansatte få en holdning som innebærer mer målrettet fokus på at bedriften skal gjøre det bra, samt at de identifiserer seg lettere med bedriften. Resultatbasert avlønning kan vekke interesse for det økonomiske resultatet til bedriften og skape en fellesskapsfølelse i og med at alle ansatte jobber mot det samme målet. På den måte blir fokuset vridd mot et samlet mål for alle ansatte.

4.2 Negative effekter av resultatbasert avlønning

Selv om formålet med resultatbasert avlønning er å skape bedre økonomisk resultat, kan det også oppstå negative konsekvenser ved å innføre et nytt lønssystem. Det er gjerne lett å kun ha fokus på mulige positive effekter ved en belønningsordning, og de negative sidene ved systemet blir ofte ikke observert før etter innføringen.

4.2.1 Vridningseffekter

Som nevnt kan vridningseffektene være positive, men noen vil nok ved innføring av resultatbasert avlønning oppleve vridningseffekter av negativ karakter. Ved å innføre et resultatlønnssystem som belønner ut fra et bestemt måltall vil fokuset til de ansatte ofte bli konsentrert til den størrelsen som måles. Et eksempel er dersom belønning bestemmes ut fra et bestemt kriterium, kan andre arbeidsoppgaver som ikke inngår i det avgjørende måltallet, men som likevel er viktige, bli nedprioritert. Dette skyldes at fokuset blir vridd fra litt fokus på samtlige arbeidsoppgaver til kun å fokusere på de aktivitetene som gir uttelling i form av belønning. Har en ansatt flere aktiviteter å velge mellom i løpet av arbeidsdagen vil den ansatte velge den eller de arbeidsoppgavene som på marginen gir best uttelling. For en arbeidstaker som får uttelling i form av antall solgte enheter, kan aktiviteter som kundeoppfølging og reklamasjonssaker lettere bli nedprioritert enn hvis den ansatte fikk like god uttelling for alle arbeidsoppgavene. En løsning på problemet kan være at alle aktiviteter som er viktige for bedriften belønnes i like stor grad, hvis ikke vil den ansatte nedprioritere oppgaver som ikke gir uttelling i form av belønning. Dersom det er vanskelig å utforme et resultatlønnssystem som fanger opp alle viktige forhold og som lett stimulerer til uheldige vridningseffekter, kan fast lønn være et godt alternativ. Med fast lønn er det lettere å få den ansatte til en viss grad å prioritere alle viktige arbeidsoppgaver.

4.2.2 Kontrollerbarhetsprinsippet

Demski (1997) skriver at ”En ansatt skal kun holdes ansvarlig for resultater vedkommende har innflytelse over”. Dette utsagnet illustrerer et viktig poeng når det gjelder resultatlønn. Faktorer som en ansatt ikke kan kontrollere skal altså ikke inngå i beregningsgrunnlaget for lønn som er avhengig av resultat. Det kan være vanskelig å justere for slike forhold, og i noen tilfeller vil resultatlønn ikke gjenspeile den virkelige arbeidsinnsatsen. Dette kan skje både i favør og ufavør for arbeidstakeren. Ikke-kontrollerbare faktorer som kan påvirke resultatet kan for eksempel være store variasjoner i oljeprisen, unormalt lavt rentenivå og reduksjon eller økning av antall konkurrenter.

Definisjonen av kontrollerbarhet som Demski presenterer i 1997 er noe eldre og er gjeldende for klassisk ”management control”-teori. I mer moderne prinsippal-agent teori har kontrollerbarhetsdefinisjonen blitt vridd, og fokuset har blitt rettet mot informasjonsverdi (Kursmateriale ”Økonomisk styring av større foretak”, høsten 2003). Med det menes at måltall kan brukes for å få en indikasjon på innsatsen til de ansatte. Informativitetsprinsippet presentert av Holmstrom i 1979 defineres som at en optimal lønnskontrakt betinger avlønning på enhver variabel som er informativ om innsatsen til den ansatte. Det vil si at innsats måles ut fra fastsatte måltall og verdier. I praksis er det selvfølgelig ikke mulig å inkludere alle typer informasjon og signaler i en lønnskontrakt.

4.2.3 Dårlig arbeidsmiljø

Dårlig arbeidsmiljø kan være en negativ konsekvens av å ha resultatbasert avlønning. Årsaken til dette er at det lett kan bli konkurranse innad i bedriften. Dersom to arbeidstakere fra samme bedrift jobber som selgere i samme marked og lønnen i stor grad er resultatavhengig kan det lett oppstå en ugunstig konkurranse mellom selgerne. Selgerne representerer jo samme bedrift, og på den måten burde de spilt på lag. Dette er ikke alltid like lett når de vet at lønnen blir høyere jo mer man klarer å selge. Isteden for samarbeid, kan den interne konkurransen bli så sterk at den kan skape dårlig miljø, og i ekstremtilfeller kan faktisk kolleger motarbeide hverandre.

Hvis fokuset på resultatlønn blir for stort kan dette også være uheldig for arbeidsmiljøet. De ansatte kan føle det ubehagelig å sammenligne sine prestasjoner, målt i lønn, med

kollegaenes prestasjoner. Lønnssystemet kan skape tapere og vinnere, og taperne kan føle seg lite respekterte og verdsatte i bedriften.

5. Presentasjon av bankenes lønssystemer

I dette kapittelet presenteres hver av de syv bankenes lønssystem. Presentasjonen er forsøkt fremstilt på en mest mulig lik måte for å gjøre sammenlikning av materialet lettere. Hvert lønssystem har en rekke faktorer som blir beskrevet og kommentert, og for hver av de syv bankene har jeg brukt samme inndeling og overskrift for alle avsnitt som omhandler det samme temaet. Dette gir den uheldige konsekvensen at begrepene bonus og resultatlønn brukes litt om hverandre. For å beregne det totale beløpet som gis i resultatlønn har jeg omtalt dette som beregning av total bonus. Det vil med andre ord si at bonus er all lønn utover den faste lønnen, og bonusbegrepet sier ikke noe om lønnen er prestasjonslønn, resultatbonus eller plassering av penger i fond.

Informasjonsinnhenting

Å innhente informasjon har vært en tidkrevende prosess som jeg har arbeidet kontinuerlig med helt fra starten av. Jeg har til sammen vært i direkte kontakt med 15 banker i Norge og 7 av disse bankene har vært villige til å bidra med informasjon. Av de resterende åtte bankene har halvparten svart at de ikke kunne være med på undersøkelsen av ulike årsaker eller at de ikke har noen form for resultatbasert avlønning. De fire siste bankene har ikke svart på mine henvendelser, og jeg har derfor konkludert med at de ikke ønsket å delta i prosjektet mitt. De 15 bankene er ikke valgt tilfeldig. Flesteparten av dem har i årsberetningen oppgitt informasjon om belønningsordningen eller blitt profilert i media på grunn av at de har resultatbasert avlønning, og av den grunn har jeg valgt å kontakte dem.

I og med at noen av bankene som har deltatt i undersøkelsen er forholdsvis store banker, mens andre er betydelig mindre har innhenting av informasjon vært veldig forskjellig fra bank til bank. Noen banker har mye intern informasjon om lønssystemet, mens det i andre banker ikke finnes slik informasjon. Etter de ulike bankene bekreftet at de ville delta i prosjektet mitt har jeg fått tilgang til interne retningslinjer om resultatlønnssystemet dersom det har vært tilgjengelig. Videre laget jeg et standard oppsett ut fra hvilken informasjon jeg trengte fra hver bank, og jeg har i løpet av arbeidsprosessen stilt utfyllende spørsmål til hver banks lønssystem. Mye av informasjonen jeg har fått tilgang til har vært svært interessant. Å få se hvordan komplekse bonussystemer er bygget opp har vært både lærerikt for meg selv,

og ikke minst nyttig for oppgaven min. All informasjon jeg har mottatt har selvfølgelig blitt behandlet konfidensielt, da informasjon om lønssystemer er sensitiv informasjon og representerer et viktig konkurransefortrinn for mange bedrifter.

Størrelsen på bankene

Bankene varierer i størrelse og på grunn av at denne utredningen er anonymisert vil nøyaktig antall årsverk som arbeider i hver bank ikke bli oppgitt. Jeg har derfor delt inn antall årsverk i intervaller for å gi en indikasjon på hvor stor hver bank er.

KLASSIFISERING	Liten	Medium	Mellomstor	Stor
ANTALL ÅRSVERK	Under 50	50-100	100-500	Over 500
BANK	E, F, G	A, B	D	C

5.1 Bank A

5.1.1 Type

Banken som er klassifisert som medium stor, har resultatbasert prestasjonslønn for alle ansatte. I tillegg til fast lønn kan de ansatte få variabel lønn avhengig av bankens resultat. Avkastning på egenkapitalen utover risikofri rente er måltallet som brukes for å beregne hvor mye av årsoverskuddet som skal avsettes til variabel lønn. Avhengig av størrelsen på dette måltallet, kan de ansatte få en prosentandel av bedriftens årsresultat. Dersom resultatet er dårligere enn minimumsgrensen for avkastning eller resultatet er negativt vil de ansatte ikke få variabel lønn, men de vil heller ikke bli trukket i fastlønn. Med andre ord innebærer prestasjonslønnen at de ansatte har muligheter til å få tillegg i lønnen, men får minimum lønn lik avtalt fastlønn.

5.1.2 Formål

Innføringen av prestasjonsbasert lønn er gjort for at de ansatte skal bli interesserte og motiverte, og mer villige til å yte innsats, slik at aksjonærverdien til selskapet økes. Ved å ta i bruk avkastning på egenkapitalen utover risikofri rente som måltall for hvor godt resultatet er, vil de ansatte bli mer opptatt av bankens drift. De ansatte vil ha forståelse for at lave kostnader og høye inntekter i korte trekk vil være det som skal til for å få mer lønn. Dette er ment å være en motivasjonsfaktor og vil kunne ha en positiv holdningseffekt, da alle ansatte, inkludert ledere og eiere, jobber mot det samme målet, nemlig å bedre de økonomiske resultatene.

5.1.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte

Utgangspunktet for prestasjonslønnen et år er avkastning på egenkapitalen i det aktuelle året. Egenkapitalen som legges til grunn i beregningen er gjennomsnittlig bokført egenkapital med tillegg av uspesifiserte tapsavsetninger pr 01.01. Bonus til de ansatte blir ikke tildelt før avkastningen utover risikofrirente minimum er 4,51 %. Da avkastningen beregnes før skatt vil kravet til meravkastningen etter skatt være 3,25 %. Risikofrirente som legges til grunn er statssertifikatrente med tre måneders løpetid.

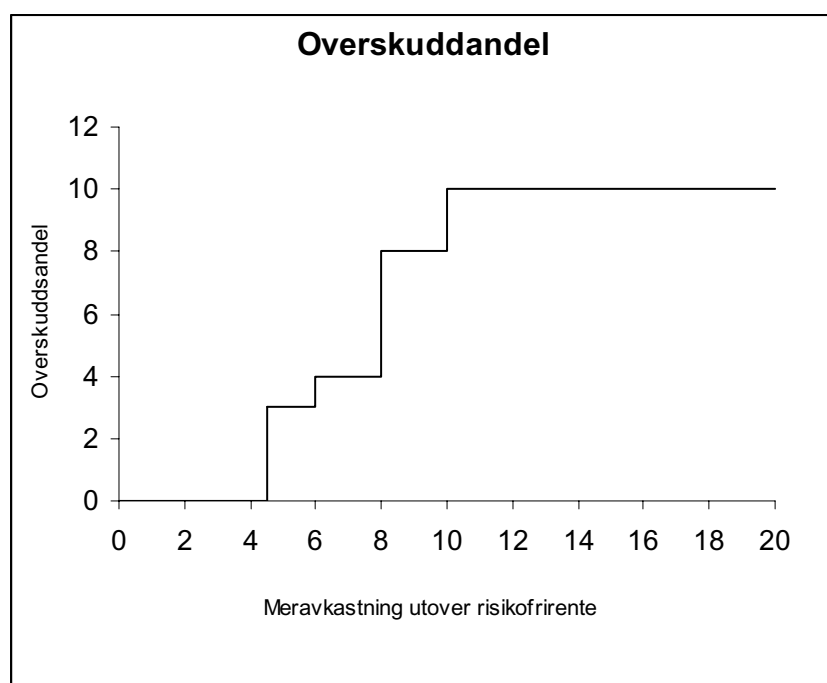
Banken har vedtatt at bonusen til de ansatte øker stegvis ut fra størrelsen på avkastningen utover risikofrirente. En oversikt over sammenhengen mellom avkastningen og overskuddsandelen er vist i tabellen under. Med overskuddsandel menes den prosentvise andelen av overskuddet før skatt utover den definerte minimumsavkastningen på 4,51 % som går til fordeling blant de ansatte.

Avkastning utover risikofrirente, k,	Overskuddsandel
k 4,50 %	0,0 %
k € [4,51 %, 5,99 %]	3,0 %
k € [6,00 %, 7,99 %]	4,0 %
k € [8,00 %, 9,99 %]	8,0 %
k 10,00 %	10,0 %

Når bankens årsresultat er vedtatt i generalforsamlingen, blir overskuddsandelen som skal gå til de ansatte fastsatt ut fra ovennevnte tabell. Den virkelige andelen som tilfaller de ansatte, er overskuddsandelen fratrukket andelen administrerende direktørs lønn utgjør av de totale lønnskostnadene.

Beløpet som avsettes til resultatlønn har en øvre grense som er lik kostnaden to månedslønner utgjør for bedriften, fratrukket administrerende direktørs lønn. Dette kravet er satt slik at de ansatte ikke kan få ubegrenset mye i resultatlønn.

Figuren under viser sammenhengen mellom overskuddsandel og meravkastning utover risikofrirente, før fratrukk av administrerende direktørs andel av totale lønnskostnader.



I og med at de ansatte får resultatbasert bonus dersom avkastningskravet er over det fastsatte minimumskravet på 4,50 % før skatt, innebærer dette at kapitaleierne i en viss grad får redusert sin risiko, mens risikoen hos de ansatte er stor. Dette skjer fordi det er avkastningskravet som brukes som måltall på hvorvidt de ansatte har grunnlag for å få bonus eller ei. Kapitaleierne kan ikke risikere å betale ut bonus dersom avkastningen er dårlig. På den måten har de i større grad sikret seg mot utbetalinger i dårlige tider, sammenlignet med hvis måltallet som ble brukt var uavhengig av avkastningen. Risikoen hos de ansatte er stor fordi resultatbonusen er avhengig av ett bestemt måltall, nemlig avkastningen på

egenkapitalen. Den direkte påvirkningsmuligheten på hvor stor avkastningen blir for hele konsernet, er for hver enkelt ansatt veldig liten.

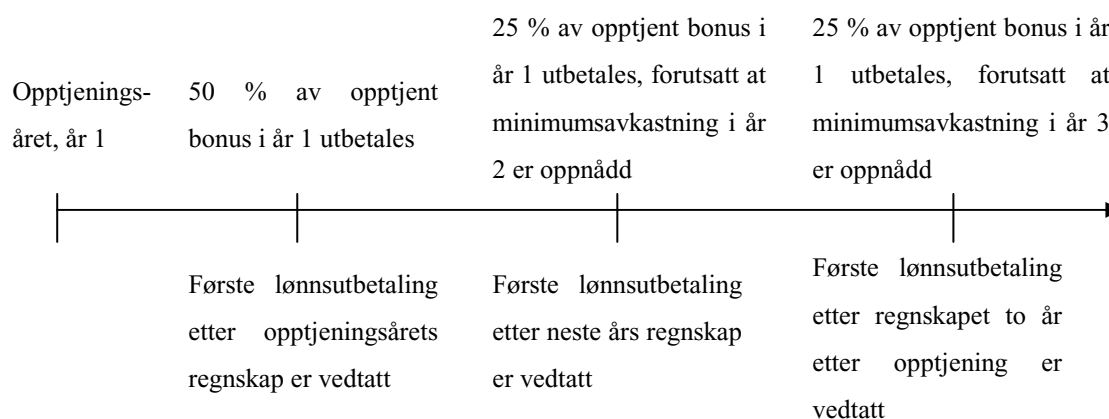
5.1.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte

Banken vektlegger at alle ansatte skal behandles likt hva det gjelder lønn. Med dette menes ikke at alle får lik lønn, men at alle skal ha samme utgangspunkt når det gjelder kriterier for fastsettelse av fast lønn og prestasjonslønn.

Den totale bonuspotten skal fordeles blant samtlige ansatte, eksklusiv administrerende direktør. 60 % av bonusbeløpet fordeles forholdsmessig ut fra fast lønn til de ansatte. De resterende 40 % blir fordelt ut fra forslag fra mellomledere som vurderes av administrerende direktør og styreformann. Dette innebærer at banken har et element av en subjektiv vurderingsform for fordeling av bonus. Banken har fastlagt en rekke kriterier for hvilke egenskaper den ansatte bør vise for å være aktuell kandidat til bonusen. Vurderingsgrunnlaget skjer ut fra resultater, samarbeidsevner, motivasjon og effektivitet. Bankens politikk innebærer at alle avdelingene, som varierer i størrelse fra en til fjorten personer, skal få en andel av 40 % delen av bonusen. Hvor mye hver avdeling får avgjøres ut fra en subjektiv evaluering hvor blant annet innsats og forslagene fra mellomlederne legges til grunn.

5.1.5 Utbetaling

Utbetalingen av bonusen er delt i fire porsjoner. 50 % betales ved første lønnsutbetaling etter at regnskapet for opptjeningsåret er vedtatt i generalforsamlingen. 25 % av bonusen utbetales ved første lønnsutbetaling etter neste års regnskap er vedtatt. Utbetalingen skjer kun hvis egenkapitalrentabiliteten i det neste året er større eller lik minimumsavkastningen på 4,51 %. De resterende 25 % av bonusen utbetales ved første lønnsutbetaling etter regnskapet for det andre året etter opptjeningsåret er vedtatt av generalforsamlingen. Denne utbetalingen er, i likhet med utbetalingen året før, betinget av at minimumsavkastningen er oppnådd.

Tidslinje:**5.1.6 Oppsummering**

Banken benytter måltallet egenkapitalrentabilitet som indikasjon på hvor godt resultatet er, og ut fra dette tallet fastsettes hvor mye som skal utbetales som resultatlønn til de ansatte. 60% av bonusbeløpet som bli tildelt de ansatte blir fordelt med fastlønn som fordelingsnøkkel. Det vil si at samtlige ansatte, eksklusiv administrerende direktør, er garantert en andel av den opptjente bonusen. Resten av bonusen blir fordelt ut fra subjektive vurderinger. På forhånd fastsatte kriterier brukes som utgangspunkt for vurderingen av hvorvidt en ansatt bør få tildelt individuell bonus. Alle avdelingene har rett til å få en andel av den individuelle bonusen, dette gjøres for å sikre lik behandling av alle ansatte. Bank A bruker med andre ord en kombinasjon av bonus med en fordelingsnøkkel ut fra fast lønn, hvor alle ansatte inngår i fordelingen, og en subjektiv bonus hvor enkelte ansatte, ut fra arbeidsinnsats og prestasjoner, får muligheten til å få tildelt ekstra bonus. Dagens lønssystem har vært brukt siden 1999.

5.1.7 Analyse av lønssystemet til Bank A

Formål versus lønssystem

Banken har flere ulike formål med lønssystemet. For det første skal lønssystemet få de ansatte til å bli mer interesserte og motiverte i arbeidshverdagen. I og med at banken benytter avkastning på egenkapitalen som indikator på hvor godt resultatet er, er det mulig at de ansatte blir mer opptatte av resultatet til selskapet. De vet at ved bedre resultat er det muligheter for å få mer utbetalt i resultatbasert lønn. Banken er medium stor og har mellom 50 og 100 årsverk. Den enkelte ansattes påvirkningsmulighet på resultatet er derfor begrenset. I og med at hele banken evalueres som en stor gruppe, er gruppestørrelsen noe stor med tanke på den direkte betydningen av hver enkel arbeiders prestasjon. Måling av resultatet samlet for grupper som er så pass store har ofte ulemper (Lazear 1998). Ulempene kan bestå i at motivasjonseffekten kanskje ikke blir like bra som hvis banken hadde målt resultatet ut fra prestasjonene til mindre grupper av ansatte, og det kan være vanskelig for ansatte å se sammenhengen mellom innsats og belønning. I tillegg er det i så store grupper ofte muligheter for ”gratispassasjerer”. Det vil si at dersom at alle blir belønnet ut fra samlet innsats vil det være vanskelig å straffe de som ikke utfører jobben tilfredsstillende. Enkelte ansatte kan få svært dårlige incentiver og yte lite innsats, men likevel får de like mye i resultatbasert lønn som andre ansatte. Med andre ord straffes hele gruppen for dårlig innsats av enkeltpersoner.

Et annet formål med lønssystemet er at både ansatte, ledere og eiere skal jobbe mot det samme målet. Dette ivaretas med at det er avkastningen på egenkapitalen som benyttes som indikator på resultatet. De ansatte vil ved et slikt kriterium bli mer opptatt av resultatet enn uten et slikt målesystem. Lederne og spesielt eierne vil, uavhengig av resultatmålingen, fokusere på dette måltallet. På den måten skapes det en fellesskapsfølelse, og det kan av den grunn bli lettere for de ulike partene å identifisere seg med hverandre.

Banken har også som mål at ansatte skal behandles likt når det gjelder lønn. Dette oppnår de i en viss grad med dagens ordning. 60 % av opptjent bonus fordeles likt blant alle ansatte med fast lønn som fordelingsnøkkel. De resterende 40 % fordeles ut fra subjektive kriterier. Med andre ord har banken en kombinasjon av lik behandling og individuelle evalueringer.

Risikodeling

Lønnssystemet til Bank A utbetaler kun resultatlønn når avkastningen på egenkapitalen er over et definert minimumsnivå, satt til 4,50 % utover risikofrirente. Det betyr at eierne ikke risikerer å utbetale ekstra lønn dersom resultatet er for dårlig, sett fra deres ståsted. Risikodelingen er derfor ikke optimal. De ansatte har stor risiko knyttet til å opptjene resultatlønn, fordi de får ingen utbetaling dersom bankens resultat ikke er godt nok. Bankens risiko forbundet med å utbetale resultatlønn er ikke så stor. Grunnen til dette er at de er sikret mot utbetalinger ved dårlig resultat, og utbetalingene økes stegvis ved bedre resultat. Det vil si at kun når bankens resultat er bra nok, sett fra eierne og ledernes ståsted, utbetales bonus.

Banken har et langt perspektiv på utbetalingen av resultatlønnen. I løpet av de tre påfølgende årene utbetales resultatlønnen, og utbetalingene er betinget av at minimumsavkastning oppnås de påfølgende årene. Dette er en sikkerhet for eierne, i tilfelle uforutsette hendelser skulle oppstå eller resultatet bli veldig dårlig de kommende årene. Igjen går dette utover de ansatte i form av at risikoen overføres til dem (Lazear 1998). Selv om bankens resultat et år danner grunnlag for bonus, kan de ansatte risikere at deler av pengene ikke blir utbetalt likevel.

Motivasjonseffekter

Det lange tidsperspektivet for utbetalingen kan gi både positive og negative effekter for motivasjonen. Det er positivt at de ansatte kan bli mer motiverte til å yte innsats, også etter resultatbonusen for et år er fastsatt. Dette skjer fordi de vet at utbetalingen av den opptjente bonusen betinger et godt resultat de neste årene. Den negative effekten ved utbetalingsmetoden er at for de ansatte kan tre år være et veldig langsiktig perspektiv. Motivasjonseffekten kan da bli svekket fordi utbetalingene skjer langt frem i tid, og det kan føles som at belønningen kommer for sent i forhold til innsats.

Hele bankens innsats måles samlet, det vil si at alle ansatte inngår i en stor gruppe. Dette kan ha den positive effekten at det skapes en fellesskapsfølelse fordi samtlige ansattes prestasjoner har innvirkning på bankens resultat. Samtidig kan dette være negativt, da gruppestørrelsen er noe stor med tanke på hvorvidt den enkelte blir belønnet for ekstra innsats. Som tidligere nevnt er det vanskelig å få til en velfungerende gruppe som består av

så mange ansatte. Konsekvensene kan være redusert motivasjon, feile incentiver og ”gratispassasjerer”.

At banken har et element av subjektiv vurdering når resultatlønnen skal fordeles blant de ansatte kan fremme motivasjonen. Grunnen til dette er at individuelle prestasjoner blir tatt hensyn til ved fordeling av den totale resultatlønnen. 40 % av resultatbasert lønn fordeles etter subjektive kriterier, og dette kan motivere de ansatte til å yte innsats, fordi denne evalueringen ikke er direkte avhengig av de andre gruppemedlemmenes prestasjoner.

Ved å bruke en kombinasjon av to ulike fordelingsnøkler, fastlønn og subjektiv vurdering, kan lønssystemet motivere flere typer arbeidere. For en del av de ansatte vil formålet om lik behandling av alle virke motiverende. Dette ivaretas ved at 60 % av den totale resultatlønnen fordeles ut fra den faste lønnen, og på den måten er samtlige ansatte garantert en andel av den totale bonuspotten. I tillegg vil mange ansatte også bli motiverte av at det er mulighet for å få ekstra lønn basert på individuell innsats og prestasjoner. Det vil si at lønssystemet kan virke motiverende for flere ulike typer arbeidere.

Vurdering av lønssystemet til Bank A

Banken har klart definert hva som er formålet med lønssystemet, og de har i en viss grad utformet en belønningsordning som ivaretar formålet. Hele bedriften blir evaluert samlet, og ordningen innebærer at alle ansatte er garantert en andel av det totale resultatlønnsbeløpet. Dette kan fremme en fellesskapsfølelse. På grunn av at banken bruker en kombinasjon av fordeling ut fra lønn og subjektiv vurdering, sikrer de seg at alle ansatte blir verdsatte med ekstra lønn dersom det er grunnlag for utbetaling av resultatbasert lønn. Dette ivaretar formålet om at alle ansatte skal behandles likt. Samtidig innebærer lønssystemet at enkeltindivider med gode prestasjoner kan bli ekstra premierte. Ut fra en subjektiv vurdering av de ansatte avgjøres det hvem som skal få resultatlønn utover det beløpet som tildeles på grunnlag av den faste lønnen. Å ha en slik vurderingsform gir rom for premiering av individuelle prestasjoner og kan oppfattes som et ekstra motivasjonselement for arbeiderne.

Det negative med bankens lønssystem er at påvirkningsmuligheten på resultatlønnen er for hver enkelt ansatt liten. Dette skyldes at det er bankens samlede resultat som måles. I tillegg

er tidsperspektivet for utbetaling av resultatlønnen forholdsvis langt. Dette kan redusere den ønskede motivasjonseffekten.

På grunn av at det blir gjort en delvis subjektiv evaluering, kan lønnssystemet likevel virke motiverende for noen, fordi de ansatte har mulighet til å påvirke hvor mye av den totale resultatbaserte lønnen som tilfaller dem. Det vil si at lønnssystemet har en blanding av en direkte og indirekte motivasjonseffekt.

5.2 Bank B

5.2.1 Type

Bankens belønningssystem er ikke likt for alle ansatte. Ca 70 % av de ansatte får fast lønn ut fra sentralavtalen for bank og forsikring, mens de resterende 30 % får fastlønn som er individuelt bestemt. Samtlige ansatte har i tillegg til fast lønn en resultatavhengig bonus som utbetales dersom overskuddet er større enn avkastningen til egenkapitalen. Dersom overskuddet ikke er stort nok utbetales ingen bonus det aktuelle året. I tillegg til den resultatavhengige bonusen, får de ansatte salgspolisjon for salg av spareprodukter. Det vil si at lønnssystemet består av fastlønn, eventuell resultatbonus samt provisjonsinntekter fra salg. Resultatavhengig bonus blir omtalt som resultatlønn, mens lønn ved salg av spareprodukter blir klassifisert som provisjonsinntekter.

5.2.2 Formål

Banken, som er medium stor, innførte dagens lønnssystem fra og med regnskapsåret 2001. Hovedhensikten med lønnssystemet er å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. For å sikre seg at kompetente personer ønsker å begynne å arbeide i banken, samt å beholde eksisterende ansatte, er dagens lønnssystem utformet. Konkurransen om fremtidig arbeidskraft er stor, og lønnssystemet spiller derfor en viktig rolle for bankens posisjon i arbeidsmarkedet. Banken mener de vil tiltrekke seg og beholde kompetente personer blant annet på grunn av lønnssystemet, og dette er igjen verdiskapende for bedriften og et viktig konkurransefortrinn.

5.2.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte

Ut fra bankens resultat bestemmes det om de ansatte får tildelt bonus utover fastlønn og eventuelt hvor stor denne bonusen blir. Banken har fastsatt at bonus skal utbetales dersom overskuddet er større enn avkastningskravet til egenkapitalen. Minimum avkastningskrav er satt til 5 % utover risikofri rente. Er resultatet dårligere enn det fastsatte kravet betales det ingen bonus til de ansatte. Grunnen til at banken har satt et slikt krav er at de ikke vil betale bonus før avkastningskravet er 5 % over risikofri rente. Dette er fastsatt fordi banken vil at egenkapitalen skal betjenes, før det er aktuelt med utbetaling i form av resultatlønn til de ansatte.

Overskuddet som overstiger det fastsatte avkastningskravet utgjør grunnlaget for bonusen. Av dette overskuddet skal 1/3 fordeles til de ansatte, mens 2/3 går til eierne og banken. Maksimalt beløp som kan avsettes til bonus til de ansatte skal ikke overstige 20 % av lønnskostnadene. På denne måten blir det en øvre grense for hva som er mulig å tjene utover fast lønn.

I tillegg til andelen resultatbonus av bankens overskudd, har de ansatte mulighet til å få resultatlønn i form av provisjon ut fra salg av spareprodukter. Ordningen innebærer at ved tegning av spareavtale vil 0,5 % - 0,75 % av brutto tegning avsettes til provisjonslønn.

5.2.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte

Resultatbonus fordeles blant de ansatte ut fra størrelsen på den faste lønnen til den enkelte. Det vil si at de som har høyest fastlønn opptjener mest ved en eventuell bonusutbetaling. For salgsprovisjonen er regelen at kunderådgiveren som selger spareproduktet får 70 % av provisjonsbeløpet, mens 30 % tilfaller den som tipser om at kunden kan ønske å tegne et spareprodukt.

5.2.5 Utbetaling

Opptjent bonus utbetales i en engang i mars måned året etter opptjening. Provisjonsinntekter som de ansatte tjener ved salg av spareprodukter utbetales hver måned. Det vil si at i Bank B har de ansatte mulighet til å opparbeide seg resultatlønn som utbetales hver måned, samt at de i mars året etter får utbetalt en eventuell opptjent bonus.

5.2.6 Oppsummering

Bankens lønssystem består av fast lønn, resultatbasert bonus og salgsprovisjon fra spareprodukter. Fastlønnen utbetales uansett og salgsprovisjonen opptjenes ved gjennomførte salg. Den resultatavhengige bonusen er betinget av hvor godt bankens resultat er. Dersom overskuddet er større enn det definerte minimumsnivået, som bli bestemt ut fra avkastningskravet til egenkapitalen, utbetales det bonus til de ansatte. Dette lønssystemet sikrer at de ansatte minimum får lønn lik den faste lønnen, mens de har mulighet til å tjene mer i lønn dersom de selger spareprodukter, og dersom bankens resultat er godt nok. Den direkte påvirkningsmuligheten for å opptjene salgsprovisjon er stor, mens påvirkningsmuligheten for resultatbonusen er for hver enkelt ansatt heller liten. Likevel vil nok resultatbonus ha en positiv effekt, da den vil skape en fellesskapsfølelse og samtlige ansatte vil jobbe mot det samme målet.

5.2.7 Analyse av lønssystemet til Bank B

Formål versus lønssystem

Bankens formål med lønssystemet er å beholde og tiltrekke seg arbeidskraft av den typen de ønsker å ha i bedriften. Lønssystemet har stor betydning i konkurransen om arbeidskraften, og av den grunn er det viktig at lønssystemet oppfattes som attraktivt. Det vil si at banken ønsker å oppnå en sorteringseffekt av de potensielle arbeidstakerne (Nordhaug 1998). Bankens lønssystem består i at ut fra måltallet avkastning på egenkapitalen avgjøres det hvor godt resultatet er. Dersom denne størrelsen er større enn den definerte minimumsavkastningen på 5,0 % over risikofri rente, vil 1/3 av alt overskudd utover dette kravet tilfalle de ansatte i form av resultatbasert lønn. Det vil si at alle ansatte blir vurderte samlet ut fra hvor godt bankens resultat er. Banken er medium stor og den direkte påvirkningsmuligheten på dette måltallet er begrenset for den enkelte ansatte. Det totale resultatlønsbeløpet fordeles med fast lønn som fordelingsnøkkel. En slik ordning ivaretar ikke formålet om å beholde og tiltrekke seg arbeidskraft av en bestemt type. Denne delen av lønssystemet gir ikke rom for individuelle løsninger og har ikke noen sorteringseffekt. Alle ansatte får resultatlønn ut fra størrelsen på den faste lønnen og denne ordning sikrer en forholdsvis lik behandling av alle ansatte. I og med at det er bankens resultat som avgjør

størrelsen på resultatlønnen, er det for enkeltpersoner vanskelig å se sammenhengen mellom ekstra innsats og høyere lønn. Dersom et lønssystem skal være et virkemiddel for å beholde og tiltrekke seg en bestemt type arbeidstakere må lønssystemet i større grad premiere individuelle prestasjoner og innsats enn hva Bank B's system gjør.

I tillegg til lønn basert på bankens resultat er det mulig å opptjene provisjonsinntekter ved salg av spareprodukter. Provisjonen blir fordelt mellom den som selger spareavtalen og den som tipser om et potensielt salg. En slik lønnsordning fremmer den direkte motivasjonen hos en ansatt (Kuvaas 2005). Det er for den ansatte lett å se sammenhengen mellom prestasjon og belønning, og incentivene til å yte ekstra innsats vil i stor grad være til stede. Dette belønningselementet tar utgangspunkt i de ansattes resultater, og kan i en viss grad styrke målsettingen om å beholde og tiltrekke talentfulle arbeidere. Likevel kan det stilles spørsmål om hvor stor påvirkning en slik ekstraintekt har for valg av arbeidsplass.

Å oppnå en sorteringseffekt av potensielle arbeidere er vanskelig å få til på grunnlag av lønssystemet i banken. Resultatbonusen som fordeles blant de ansatte med fastlønn som fordelingsnøkkel tar ikke hensyn til individuelle prestasjoner. Arbeidere som yter mye og riktig innsats kan ved et slikt system føle seg urettferdig behandlet og lite verdsatt. Dette skyldes at resultatlønssystemet ikke gir store muligheter for individuelle løsninger og det er kun salgsprovisjonen som er basert på prestasjoner.

Risikodeling

Banken utbetaler kun resultatlønn dersom avkastningen er over et definert minimumsnivå. Av den grunn er banken sikret mot å være nødt til å utbetale høye lønninger hvis resultatet blir for dårlig. Det vil si at risiko flyttes fra eierne til de ansatte, og på den måten er banken sikret mot utbetalinger i dårlige tider. Lønnen til de ansatte er avhengig av bankens resultat og den direkte påvirkningsmuligheten på resultatet er for hver enkelt ansatt begrenset, på grunn av den store størrelsen på gruppen. Av den grunn er lønnen delvis avhengig av faktorer som de ansatte ikke kan kontrollere. Disse forholdene fører til at risikodelingen mellom ansatte og banken ikke er optimal. For mye risiko overføres fra banken til de ansatte, til tross for at banken er bedre egnet til å bære risiko enn hva hver enkelt ansatt er.

Motivasjonseffekter

Salg av spareprodukter gir provisjonsinntekter både for selger og den som tipser. En slik belønningsordning fremmer motivasjonen på de aktuelle arbeidsoppgavene. Ved denne typen belønning er det lett for en ansatt å se sammenhengen mellom innsats og prestasjoner i forhold til belønning. Provisjonsinntektene utbetales hver måned og det korte tidsperspektivet fra opptjening til utbetaling gjør det også lett å se at salg av spareavtaler gir ekstra belønning.

Resultatbonusen fastsettes ut fra bankens resultat, og med mellom 50 og 100 årsverk har banken det samme problemet med gruppebasert måling som er diskutert for Bank A. I korte trekk vil det si at gruppestørrelsen blir for stor i forhold til muligheten til å påvirke resultatet, og dette kan føre til negative konsekvenser både for bedriften og de ansatte.

Lederne og eierne har, uavhengig av hva som fastsetter resultatlønnen, stort fokus på resultattall og avkastningsmål. De ansatte vil ved denne lønnsordningen bli mer oppmerksomme på bedriftens resultat og spesielt størrelsen avkastning på egenkapital. På den måten kan belønningsordningen fremme motivasjonen i form av at alle ansatte, ledere og eiere jobber mot det samme målet, nemlig å bedre avkastningen. Dette kan være med på å skape en fellesskaps- og tilhørighetsfølelse blant de ansatte. Dersom en slik holdning skapes, er sjansene stor for at de ansatte vil bli motiverte og innstilt på å yte god innsats.

Totalvurdering av lønssystemet til Bank B

Lønssystemet består av en kombinasjon av de tre elementene fastlønn, resultatbonus og salgsprovisjon. I forhold til målsettingen om å tiltrekke og beholde arbeidstakere av ønsket type, kunne lønssystemet vært mer rettet mot den enkeltes prestasjoner. Salgsprovisjonen belønner riktignok direkte ut fra prestasjoner, men resultatbonusen som gjelder for alle ansatte, tar kun hensyn til fastlønn når beløpet fordeles mellom de ansatte og fastsettes ut fra hvor godt resultatet til banken er.

Bruk av provisjonsinntekter ved salg av spareavtaler belønner den enkeltes innsats og er i samsvar med målsettingen. Likevel er det i likhet med Bank A, vanskelig å se at lønssystemet fører til en sorteringseffekt blant potensielle arbeidstakere. Dette er på grunn av at det er bedriftens resultat som måles og den faste lønnen som utgjør fordelings-

grunnlaget for resultatbonusen, og dette lønnelementet er viktig, spesielt for dem som ikke driver salgsarbeid. Lønnssystemet er lett å administrere, og utbetaling skjer kun en gang per år for resultatbonusen og hver måned for provisjonsinntektene.

5.3 Bank C

5.3.1 Type

Bankens lønssystem består av fastlønn og bonus. Fastlønnen er individuelt bestemt, mens bonusen er lik for alle. Lik bonus for alle innebærer at hver ansatt får et like stort beløp, dersom bonus blir opptjent. Denne lønnsmodellen innebærer at ut fra en samtale mellom hver ansatt og nærmeste overordnede blir fastlønnen bestemt. Opptjening av bonus er avhengig av bankens lønnsomhet i forhold til andre bankers lønnsomhet. De bankene som Bank C definerer som sine viktigste konkurrenter utgjør sammenlikningsgrunnlaget når det gjelder lønnsomhet. Opptjent bonus blir satt inn på et felles fond, som er medeier i banken, og utbetaling finner sted når den ansatte fyller 60 år. Banken klassifiseres som stor, da den har over 500 ansatte.

5.3.2 Formål

Bruk av individuell fastlønn forutsetter kontinuerlig kontakt mellom overordnet og ansatt. Når en ansatt involveres i fastsettelsen av sin egen lønn vil dette skape en motivasjon for den ansatte. Den ansatte vet hvilke kriterier som blir vektlagt ved fastsettelse av lønn og på den måten blir den ansatte motivert til å gjøre en god jobb. For sjefen som fastsetter lønnen innebærer individuell lønn at vedkommende må følge opp hver enkelt ansatt og følge med på hvordan den ansatte virkelig jobber med ulike arbeidsoppgaver. Fastlønnen kan ikke reverseres. Med det menes at når den faste lønnen til en ansatt er bestemt, kan ikke banken senere trekke tilbake denne avtalen men mindre det er helt spesielle forhold som ligger til grunn.

Bankens bruk av kollektiv bonus innebærer at hver ansatt får like mye i bonus dersom det blir opptjent. Det vil si at alle arbeidere blir behandlet likt, noe som vil skape en lojalitets- og fellesskapsfølelse, og for banken er systemet enkelt og rimelig å administrere.

5.3.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte

Som måltall for hvor godt resultat banken har i forhold til konkurrentene benyttes avkastning på sysselsatt kapital. Avkastning på sysselsatt kapital er definert som summen av driftsresultat og finansinntekter dividert på gjennomsnittlig sysselsattkapital (Kinserdal 2000). Med sysselsatt kapital menes total kapital justert for rentefri gjeld, altså egenkapital og rentebærende gjeld.

$$\text{Avkastning på sysselsatt kapital} = \frac{\text{driftsresultat} + \text{finans inntekter}}{\text{gjennomsnittelig sysselsatt kapital}}$$

Avkastningen må være bedre enn gjennomsnittsavkastningen til konkurrentene for at det skal bli grunnlag for bonusopptjening. 1/3 av meravkastningen blir plassert i de ansattes fond, som per i dag eier ca 1/10 av aksjene i banken. Jo bedre avkastningen er i forhold til konkurrentene, jo mer vil tilfalle de ansatte i resultatlønn.

5.3.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte

Bonusbeløpet som opptjenes fordeles likt blant alle ansatte. Det vil si at alle får like mye i bonus, og faktorer som stilling, individuell lønn og erfaring har ingen betydning for bonusen. Det er derimot større muligheter for variasjon i den faste lønnen i Bank C enn hva det er i mange andre banker. Bank C benytter seg av individuell fastsettelse av fastlønn. Det innebærer at lønnen kan tilpasses mer til den enkelte arbeidstaker ut fra kompetanse, erfaring, arbeidsinnsats og subjektive kriterier.

5.3.5 Utbetaling

Utbetaling av den resultatbaserte lønnen til de ansatte skjer først når den ansatte passerer 60 år. På den måten blir bonusbeløpet som opptjenes hvert år stående i fondet, og er ikke disponibelt for den ansatte før vedkommende fyller 60 år. Skulle en ansatt falle fra før fylte 60 år, vil det opptjente bonusbeløpet tilfalle vedkommendes dødsbo.

5.3.6 Oppsummering

At fast lønn blir individuelt bestemt kan ha en positiv effekt for både de ansatte og banken. Fastlønn utgjør en såpass stor del av den totale lønnen at motivasjonen knyttet til økt fastlønn vil være stor. På den måten vil de ansatte prøve å yte god innsats og utføre de arbeidsoppgavene som de er pålagt.

Bonusberegningen skjer ut fra bankens resultat og de ansatte vil derfor fokusere på at dette blir best mulig. At alle får like stort bonusbeløp fører til at det skapes en fellesskapsfølelse og man unngår at folk føler seg urettferdig behandlet. Lønnssystemet er i tillegg lett å administrere da utbetalingen skjer kun en gang, nemlig når den ansatte fyller 60 år. Dette kan for noen virke lite motiverende i den forstand at det er langt frem i tid før pengene blir disponible. Unge arbeidstakere kan gjerne undervurdere betydningen av et slikt system, da deres perspektiv gjerne er mer kortsiktig.

5.3.7 Analyse av lønnssystemet til Bank C

Formål versus lønnssystem

Et av formålene med resultatlønnssystemet er at alle ansatte skal behandles likt. Lønnssystemet som innebærer overskuddsdeling med likt beløp til alle ansatte ivaretar dette målet. Alle ansatte mottar et like stort beløp i resultatlønn, og av den grunn har ikke faktorer som stillingstittel, fastlønn eller erfaring noen betydning.

I tillegg har Bank C som formål å ha et lønnssystem som er enkelt og rimelig å administrere. Beløpet som settes av til resultatlønn fastsettes ut fra måltallet avkastning på sysselsatt kapital, og størrelsen på lønnen er avhengig av hvordan avkastningen til Bank C er i forhold til andre banker. De andre bankene som benyttes som sammenlikningsgrunnlag er de bankene som Bank C definerer som sine viktigste konkurrenter. Målet om at lønnssystemet skal være enkelt blir ikke godt ivare tatt sett fra de ansattes ståsted. Det er vanskelig for en ansatt å vite hvor mye vedkommende får i resultatlønn, eller hvor mye banken totalt avsetter til resultatlønn. Dette skyldes at regnskapstall både fra Bank C og konkurrentene må taes med i beregningsgrunnlaget.

For ledelsen kan nok kanskje lønssystemet oppfattes som enkelt og rimelig å administrere. Dette henger sammen at det totale beløpet som samtlige ansatte opptjener hvert år settes inn på et felles fond som er medeier i banken. Utbetalingen av all opptjent bonus skjer når den ansatte fyller 60 år. På den måten blir det mindre administrasjonsarbeid knyttet til ordningen, da hver ansatt kun mottar utbetaling en gang frem til fylte 60 år. På den andre siden kan systemet etter min mening bli litt komplisert for banken. Banken er en stor bank, og i og med at det er så pass langt tidsperspektiv fra en ansatt opptjener bonus til utbetaling finner sted, kan det nok bli litt arbeid knyttet til systemet likevel. Alle ansatte får utbetalingen ved fylte 60 år, selv om de ikke lenger jobber i banken. Det vil si at ordningen innebærer at Bank C har utestående lønnsutbetalinger til dagens ansatte og tidligere ansatte som har valgt å slutte i bedriften.

Risikodeling

Ved dagens lønssystem er risikoen for de ansatte stor. Beløpet som opptjenes som resultatlønn et år utbetales ikke før den ansatte fyller 60 år. Det vil si at dette er et langt tidsperspektiv spesielt for de yngre ansatte. Mye kan skje med den økonomiske utviklingen til banken og i verste fall kan banken gå konkurs. Dersom dette skulle skje, vil alle som har penger til gode i fondet til de ansatte, tape disse. Som tidligere nevnt, hadde det amerikanske selskapet Enron et resultatlønnssystem med store likhetstrekk som Bank C. Høsten 2001 gikk energigiganten konkurs, og de ansattes fond var da null verdt. Dette illustrerer at de ansatte risikerer mye ved å ha et så langt tidsperspektiv for utbetalingen.

Motivasjon

Resultatlønssystemet til Bank C sikrer lik behandling av alle ansatte. I tillegg vil eiere, ledere og ansatte fokusere på det samme måltallet. En slik ordning kan stimulere de ansatte til fellesskapsfølelse og lojalitetsforhold til bedriften. Ved at alle ansatte tildeles like stort beløp i resultatlønn, viser banken at alle ansatte er like viktige.

Den direkte påvirkningsmuligheten for resultatlønnen er for hver enkelt ansatt svært liten. Banken er stor og har mange ansatte. Det kan av den grunn bli vanskelig å se sammenhengen mellom innsats og lønn. På den andre siden har banken individuelt bestemt fastlønn, og banken bruker gjerne denne ordningen til å stimulere til ekstra innsats.

Lønnssystemet innebærer at det er resultatene til konkurrentene som avgjør hvor godt resultatet til Bank C er. Det vil si at denne ordningen er en form for relativ prestasjonsevaluering, hvor det er banken og konkurrentenes avkastning på sysselsatt kapital som avgjør hvor mye som skal avsettes i resultatlønn. En slik ordning kan fremme samarbeidet internt i bedriften, siden hele bedriften blir evaluert samlet. Effekten av denne type evaluering kan også være negativ. Det kan skje hvis de ansatte føler at det er vanskelig å påvirke hvor stor avkastningen på sysselsatt kapital blir i banken i forhold til i andre banker.

Banken evalueres samlet som en stor gruppe. Den direkte motivasjonseffekten kan bli svært liten når banken er såpass stor. Muligheten for ”gratispassasjerer” er i stor grad til stede. Banken har geografisk spredning og flere ulike avdelinger. Av den grunn jobber ikke alle medlemmene i gruppen sammen, og det kan bli vanskelig å få til en fellesskapsfølelse og godt samarbeid på tvers av enheter og avdelinger. Det vil si at alle ansatte får samme beløp i resultatlønn selv om incentivene til å yte god innsats ikke er tilstede hos alle ansatte.

Totalvurdering av lønnsystemet til Bank C

Banken skiller seg ut fra andre bedrifter ved at de har individuelt bestemt fastlønn. På den måten er det den ordinære lønnen som skal gjenspeile arbeiderens kvaliteter og innsats, mens resultatbonusen er et supplement i lønnen for å fremme samarbeid. Resultatlønnsordningen sikrer lik behandling av alle. For de ansatte er tidsperspektivet for resultatlønnen langt. Utbetaling skjer mange år etter opptjening, og dette kan svekke motivasjonseffekten. I tillegg er det stor risiko for de ansatte med denne ordningen. Dette skyldes at alle penger som tidligere er opptjent i resultatlønn tapes dersom bedriften går konkurs.

5.4 Bank D

5.4.1 Type

Banken, som er mellomstor med mellom 100 og 500 ansatte, bruker Balansert Målstyring som grunnlag for å beregne bonusutbetalinger til de ansatte. En rekke kriterier for måling av resultatet er bestemt og vektet etter viktighet. For å vurdere hvor bra resultatet er for hver

enkelt enhet, måles enhetens utvikling fra ett år til neste år, i tillegg måles enhetens absolutte nivå i forhold til de andre enhetene.

Forutsetningen for at det skal utbetales bonus et år, er at banken skal oppnå en rekke fastsatte budsjetterte mål. Hvis disse kriteriene er oppfylte er det aktuelt med bonusutbetaling til de ansatte. Beløpet som skal utbetales som bonus fastsettes ut fra budsjettert resultat. Dersom bankens virkelige resultat er større enn budsjettert resultat, vil halvparten av denne differansen tilfalle de ansatte i form av bonus, mens den andre halvparten går til banken.

For fastsettelse av grunnlønnen, altså den faste lønnen, har banken utarbeidet et eget lønnssystem som går over fem ulike nivåer. For hvert nivå er det en grunnlønn, og utover denne er det for samtlige ansatte mulig å få stillingstillegg og personlig tillegg. Lønnstilleggene kan ikke reverseres og beholdes derfor av den ansatte så lenge vedkommende jobber i banken.

5.4.2 Formål

For den ansatte er dagens lønnssystem utviklet med sikte på å være konkurransedyktig i markedet. Med det menes at arbeidstakere skal finne lønnssystemet attraktivt. På den måten ønsker Bank D ved hjelp av lønnssystemet å tiltrekke seg arbeidskraft av en bestemt type. I tillegg skal systemet virke motiverende for de ansatte. Systemet skal både i teori og praksis være slik at den enkelte ansatte har en reell påvirkningsmulighet når det gjelder sin egen lønn. Blant annet skal økt kompetanse særlig verdsettes. Det vil si at økt formell utdanning relevant til jobbsituasjonen og arbeidsintern utvikling skal gi økt lønn.

Bankens formål med tanke på bedriftens nytte av lønnssystemet, er å tiltrekke seg kompetente arbeidere ved å være konkurransedyktig og ha et lønnssystem som er tilpasset dagens konkurranse i arbeidsmarkedet.

5.4.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte

Banken har fastsatt noen kriterier for hvilke budsjetterte mål som må være oppfylt for at bonusutbetaling til de ansatte skal være aktuelt. De budsjetterte målene banken må nå for at det skal være grunnlag for bonusutbetaling er:

- Rentenetto
- Andre inntekter, her inngår ikke kursgevinster og resultat fra datterselskaper
- Ordinære driftskostnader

I tillegg til at disse tre kriteriene må være oppfylte for at bonusutbetaling skal være aktuelt, må også netto tap, eksklusiv uspesifiserte tapsavsetninger, være mindre enn 0,4 % av brutto utlån. Det er også bestemt at selv om de overnevnte kriteriene er oppfylt, kan styret overprøve dette. Finner styret ut fra en vurdering av bankens resultater ut at det ikke bør utbetales bonus, vil ingen utbetaling finne sted.

For å finne ut hvor godt resultatet er ved hjelp av Balansert Målstyring-modellen, har banken fastsatt en rekke kriterier som skal måle resultatet i hver enhet i banken. Det beregnes en poengsum for hvert kriterium og samlet sett indikerer poengsummen hvor godt resultatet for hver enhet er. Hver avdeling utgjør en enhet. Størrelsene som måles er følgende:

- Rentabilitet etter tap, som er lik resultat etter tap i forhold til gjennomsnittlig forventet kapital. Denne parameteren er den viktigste når resultatet skal måles. Av den grunn vektet denne fire ganger så mye som en vanlig parameter.
- Innskudd- og utlånsutvikling måles i vekst i løpet av de 12 siste månedene. Innskuddsutviklingen er viktig for banken, og derfor vektet denne parameteren dobbelt så mye som de vanlige parametrene.
- Kostnader målt i prosent av inntekter.
- Salg av nye bankinnskudd med aksjeavkastning.
- Kundetilfredshet som måles ut fra en årlig gjennomført undersøkelse.
- Dekning av total kunder, oppgitt som antall i prosent av totalen.
- Effektivitet som måles ut fra resultat før tap pr. årsverk.
- Aktivitetskapital pr. årsverk, definert som gjennomsnittet av innskudd og utlån.
- Antall kunder per årsverk..

- Mislighold som er eldre enn 90 dager måles i % av utlån.
- Margin, vurderes som differansen mellom gjennomsnittlig avkastning på utlån og innskudd.

For å vurdere hvor godt resultatet er for de ansatte måles hver enhets utvikling fra forrige år, samt enhetens absolutte nivå i forhold de til andre enhetene. De ulike enhetene varierer i størrelse, og i gjennomsnitt har hver avdeling ca 20 ansatte.

Differansen mellom virkelig resultat og budsjettert resultat brukes som utgangspunkt for å beregne hvor mye penger som skal avsettes til bonusordningen. Halvparten av denne differansen, forutsatt at virkelig resultat er større enn budsjettert, tilfaller de ansattes bonusordning, mens resten beholdes av banken. Banken har ut fra en subjektiv vurdering fastsatt en maksimal grense for hvor mye som kan avsettes til de ansatte. Dersom maksimal bonus utbetales utgjør den ca 10 % av de ordinære lønnskostnadene.

5.4.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte

For å finne ut hvor mye resultatbasert lønn hver avdeling har opptjent, vurderes avdelingene i forhold til hverandre. Total poengsum beregnet ut fra Balansert Målstyring brukes som fordelingsnøkkel.

Det opptjente bonusbeløpet fordeles likt blant alle ansatte i samme avdeling, men det justeres for hvor lenge man har vært ansatt i opptjeningstiden og for stillingsprosenten. Det vil si at lønnsystemet er gruppebasert. Resultatet til en enhet er avhengig av alle ansatte, og alle gruppedlemmene får like stort bonusbeløp uavhengig av faktisk innsats.

5.4.5 Utbetaling

All bonuslønn utbetales i februar året etter bonusen er opptjent. I løpet av året kan samtlige ansatte følge med på enhetens bonusutvikling som legges ut på bankens Intranett.

5.4.6 Oppsummering

Bankens bonussystem tar utgangspunkt i hvor godt resultatet er i forhold til budsjettert resultat. Dersom virkelig resultat er bedre enn budsjettert, vil halvparten av denne differansen bli utbetalt som resultatbonus til de ansatte. Resultatet til de ulike enhetene i banken måles ut fra utviklingen i forhold til forrige år og i forhold til øvrige enheter. Det er fastsatt en rekke kriterier for hver avdeling som til sammen skal indikere hvor godt en enhets resultat er. Bank D har altså med utgangspunkt i Balansert Målstyring utviklet et gruppebasert bonussystem. Gruppebaserte ordninger kan fremme samarbeid, og moderat konkurranse mellom gruppene kan ha en positiv effekt på arbeidsinnsatsen. Det negative med et slik system er at det åpner for ”gratispassasjerer” i gruppene, og det er ikke sunt hvis det blir for stort fokus på konkurransen mellom enhetene.

5.4.7 Analyse av lønssystemet til Bank D

Formål versus lønssystem

Bankens formål med lønssystemet er at det skal motivere de ansatte, og betingelsene skal oppfattes som konkurransedyktige. Resultatlønnen fastsettes ut fra Balansert Målstyring og fordeles til hver avdeling ut fra oppnådd poengsum. Avdelingene varierer i størrelse, og i gjennomsnitt er det ca 20 ansatte i en avdeling. Alle ansatte i hver avdeling mottar like stort beløp i resultatlønn. Det er mange ulike kriterier som måles for å finne ut hvor godt resultatet til en enhet er. Avdelingens utvikling fra forrige år og avdelingens absolutte nivå i forhold til andre enheter måles. Det vil si at evalueringen skjer gruppevis.

På grunn av gruppestørrelsen, som er ca 20 personer, kan en slik evalueringsform virke motiverende for de ansatte. Det er lett å skjønne at alle gruppemedlemmenes innsats er viktig for resultatet, og ved så pass få i hver gruppe vil dette øke motivasjonen. For at en gruppe skal fungere godt er samarbeidet mellom gruppemedlemmene viktig, og det er lettere å skape en fellesskapsfølelse og godt samarbeid i små grupper enn i store grupper. I små grupper kjenner alle gruppemedlemmene hverandre, og de jobber gjerne tett sammen hver eneste dag. Dette kan redusere gratispassasjerproblemet. I små og velfungerende grupper skapes det gjerne en lojalitetsfølelse ovenfor de andre medlemmene, og fristelsen til å yte mindre enn kollegaene reduseres i forhold til i store grupper. Formålet om at lønssystemet skal være

motiverende for de ansatte blir derfor ivaretatt, på grunn av at banken er delt inn i små grupper ut fra hvilken avdeling de ansatte hører til.

Ved dette lønssystemet skapes det også konkurranse mellom avdelingene. Banken benytter en form for relativ prestasjonsevaluering, der de ulike avdelingenes lønn er avhengig av de andre avdelingenes prestasjoner. Denne ordningen kan fremme samarbeidet internt i hver avdeling, noe som også fremmer motivasjonen.

For banken kan en slik evalueringsform også ha negative effekter. For det første kan de ansatte bli for mye opptatt av resultatmålingen, og ved vurdering ut fra noen få utvalgte kriterier kan det gi uheldige effekter. Enkelte ansatte vil da kun prioritere de arbeidsoppgavene som gir uttelling ved måling av resultatet, og innsatsen på andre viktige arbeidsoppgaver vil bli redusert. Det vil si at lønssystemet til Bank D kan virke motiverende, men et mulig problem er at de ansattes fokus på de ulike arbeidsoppgavene kan bli ugunstig. I tillegg kan det at banken skaper en konkurranse mellom avdelingene ha en negativ effekt. Samarbeidet mellom avdelingene kan bli redusert og det kan bli lett for de ansatte å glemme at det er bedriftens resultat som skal bli best mulig, ikke en enkelt avdelings.

Formålet om at bankens belønningssystem skal være konkurransedyktig blir ivaretatt dersom potensielle arbeidstakere velger å jobbe i Bank D på grunn av lønssystemet. Det vil si at banken i så tilfelle klarer å tiltrekke seg og beholde arbeidstakere av ønsket type. Ut fra informasjonen jeg har fått tilgang til, er det vanskelig å avgjøre om dette er tilfelle for Bank D. Det er også et mål for banken at for eksempel økt kompetanse skal verdsettes. Resultatlønnsordningen innebærer ikke at økt kompetanse verdsettes, men for den faste lønnen er det mulig å få personlige tillegg, og der vil naturlig nok kompetanse tas hensyn til.

Et annet formål med lønssystemet er at de ansatte skal ha mulighet å påvirke størrelsen på sin egen lønn. Dette kan oppnås med bankens lønssystem, men i og med at evalueringen er gruppebasert, vil påvirkningsmuligheten også være avhengig av innsatsen til de andre gruppemedlemmene. Ved at banken vurderer hver avdeling for seg er påvirkningsmuligheten mye større for de ansatte enn hvis hele banken ble vurdert samlet.

Risikodeling

Beløpet som avsettes til resultatbasert lønn hvert år blir bestemt ut fra hvor godt resultatet er i forhold til budsjettet. Hvis resultatet er bedre enn budsjettert resultat, tilfaller halvparten av denne differansen de ansatte i form av resultatbasert avlønning. Fastsettelsen av budsjettet har de ansatte ikke innvirkning på, og det er derfor ledelsen som bestemmer minimumsnivå for resultatet med tanke på resultatbasert lønn. Bank D har altså en blanding av overskuddsdeling og gruppebasert evaluering. Banken er en mellomstor bank med mellom 100 og 500 ansatte, og den direkte påvirkningsmuligheten på bedriftens resultat er derfor liten for hver enkelt ansatt. Det vil si at de ansatte har ikke så stor innvirkning på hvor stort beløp som avsettes til resultatlønn, men større mulighet til å påvirke hvor stor andel av det totale beløpet gruppen får tildelt. Banken vil med denne ordningen sikre seg mot utbetalinger dersom ikke resultatet er godt nok. De ansatte derimot, kan risikere å yte mye og riktig innsats og på den måten skape gode resultater for sin avdeling, men likevel ikke få utbetalt resultatbasert lønn. God innsats alene er derfor ikke nok til å få ekstra lønn for en ansatt. Dette lønnsystemet innebærer at risiko flyttes fra banken til de ansatte. De ansatte bærer mye risiko knyttet til størrelsen av resultatlønnbeløpet, og den direkte påvirkningsmuligheten på beløpet er liten. Ved måling av gruppens resultat er risikoen for de ansatte liten. Dette er fordi det er mange ulike faktorer som taes med i vurderingen, samt at de ansattes arbeidsinnsats har reell påvirkning på de ulike måltallene.

Motivasjon

For at et lønnsystem skal fungere og motivere er det viktig at systemet er lett å forstå for de ansatte. Systemet til Bank D er forholdsvis komplisert med tanke på beregninger. Det kan være vanskelig for de ansatte å skjønne hvordan beregningene foretas. Banken legger derfor ut informasjon om hver avdelings utvikling i løpet av året. Dette kan fremme motivasjonen, fordi de ansatte får tilbakemeldinger underveis i opptjeningsåret om hvordan de ligger an med tanke på resultatlønn.

Som tidligere nevnt, kan måling i små grupper og evaluering av gruppene opp mot hverandre fremme motivasjonen. Det er mye lettere å skape en fellesskapsfølelse og fremme mer innsats i en liten gruppe. Faren for "gratispassasjerer" er også mindre i små grupper enn i store, fordi det er i små grupper lettere å oppdage dersom noen ikke utfører arbeidet

tilfredsstillende. I tillegg vet alle gruppemedlemmene at deres innsats har betydning, og på den måten blir ikke fristelsen til å yte dårlig innsats så stor (Lazear 1998). Konkurransen mellom avdelingene kan også være positivt for motivasjonen. Dette kan styrke samholdet i gruppen og skape en lojalitets og fellesskapsfølelse

Som nevnt under punktet risikodeling bestemmes resultatlønnen ut fra evaluering av grupper på to nivåer. Hele banken evalueres som en stor gruppe ut fra resultatet. Denne målingen danner grunnlag for størrelsen på den totale resultatbaserte lønnen. Påvirkningsmuligheten for hver enkelt ansatt er på denne størrelsen svært liten, og av den grunn er det vanskelig å se at denne målemetoden øker motivasjonen. Det vil si at Bank D har det samme problemet som er diskutert tidligere for Bank A, Bank B og Bank C, nemlig at hele banken vurderes samlet.

At resultatlønnen fordeles ut fra prestasjonene til hver enkelt avdeling er svært positivt for motivasjonen. Gruppebasert måling for mindre enheter fremmer samarbeid og motivasjon. I tillegg kan konkurransen mellom avdelingene også virke motiverende for de ansatte. Med andre ord har Bank D et lønssystem som på den ene siden kan virke svært motiverende for de ansatte, men denne effekten kan bli svekket av at motivasjonen reduseres, hvis de ansatte opplever systemet lite hensiktsmessig og gjerne urettferdig når påvirkningsmuligheten på bankens resultat er svært liten.

Vurdering av lønssystemet til Bank D

Banken benytter Balansert Målstyring for å avgjøre de ansattes prestasjoner. Målesystemet kan virke litt innviklet for de ansatte, og av den grunn presenterer banken jevnlig rapporter om hvordan de ulike avdelingene ligger an i målesystemet. Ordningen innebærer at hver avdeling, som består av ca 20 ansatte, evalueres ut fra utviklingen fra forrige år, samt at utviklingen i forhold til andre avdelinger måles. Beløpet som tilfaller de ansatte fastsettes ut fra hvor godt resultatet er i forhold til budsjettet, og fordeles mellom avdelingene ut fra oppnådd poengsum i målesystemet. Det er positivt at banken deler opp målingen gruppevis og at det skapes en form for konkurranse mellom avdelingene. Selvfølgelig er konkurranse kun positivt når den holdes på et slikt nivå at det ikke går utover arbeidsmiljøet, for eksempel hvis avdelingene begynner å motarbeide hverandre.

5.5 Bank E

5.5.1 Type

Banken har siden 2001 hatt dagens lønssystem som innebærer et kollektivt bonussystem i tillegg til fastlønn. Størrelsen på den kollektive bonusen som opptjenes bestemmes ut fra en rekke faktorer som indikerer hvor godt bankens resultat er. For at det skal være aktuelt med bonusutbetaling må bankens resultat, målt i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital, være større enn et definert minimumsnivå. Alle ansatte omfattes av bonusordningen og bonusen justeres for eventuell redusert stillingsbrøk.

5.5.2 Formål

Banken, som er forholdsvis liten fordi den har under 50 årsverk, har valgt et kollektivt bonussystem for å vise at banken er avhengig av innsatsen til samtlige ansatte og på den måten få de ansatte til å fungere som et team hvor alle roller er like viktige. Uavhengig av stillingstittel og erfaring skal de ansatte føle at de er like betydningsfulle og viktige for banken ved at bonusbeløpet er lik for alle.

5.5.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte

Banken tar utgangspunkt i hvor godt resultatet er, målt i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital, for å beregne hvor mye som skal avsettes til bonus til de ansatte hvert år. For at det skal utbetales bonus til de ansatte må driftsresultatet før tap være større enn 1,4 % av gjennomsnittlig forvaltningskapital. Dersom dette kriteriet ikke er oppfylt vil det ikke være aktuelt med noen bonusberegning og påfølgende utbetaling.

Hvis det ut fra resultatet er grunnlag for å utbetale bonus, beregnes størrelsen på denne ut fra en rekke kriterier som gir en pekepinn på hvor godt resultatet er. Hver størrelse måles i prosent, og det er summen av alle disse postene som danner grunnlag for hvor stor bonusstørrelsen blir. Utgangspunktet for beregningen er størrelsen resultat av ordinær drift etter tap, målt i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital. Videre i beregningen måles avsetning til tap og det korrigeres for eventuell gevinst, utbytte og tap av verdipapirer. Alle disse beregningene gjøres i prosent av gjennomsnittlig forvaltningskapital. I tillegg legges

det til, målt i prosent, hvor mye viktige størrelser som blant annet egenkapital, forvaltningskapital, innskudd, utlån og utvalgte salgstill har økt siste året. Hvis noen av disse størrelsene har hatt negativ utvikling vil størrelsen på endringen bli satt til null. Det vil med andre ord ikke trekkes fra for en eventuell negativ utvikling. Summen av alle disse forholdene utgjør en størrelse som indikerer hvor godt resultatet har vært. Banken har bestemt at denne størrelsen skal multipliseres med 1,5 %, og det endelige tallet utgjør da en størrelse som banken kaller Bonuspoeng.

Størrelsen Bonuspoeng er et prosenttall, og dette tallet multipliseres med den totale lønnen utbetalt av banken i løpet av årets 11 første måneder. Med andre ord utgjør resultatlønnen en mulig tilleggslønn som beregnes i prosent av lønnen banken utbetaler 11/12 av året. Bonusutbetalingen er for banken som helhet og er altså avhengig av resultatet til banken samt størrelsen på den faste lønnsutbetalingen.

5.5.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte

Den totale bonusen som de ansatte har krav på å få utbetalt fordeles likt blant alle ansatte, men med justering for stillingsbrøk. Det vil si at bonusutbetaling er uavhengig av forhold som for eksempel stillingstittel, fast lønn og individuelle prestasjoner. For ansatte med forholdsvis lav fastlønn utgjør resultatbonusen en større andel av den totale lønnen enn for ansatte med høyere lønn. Det er ingen øvre grense på hvor stor bonusutbetalingen til hver enkelt ansatt kan bli.

5.5.5 Utbetaling

Utbetaling av bonus skjer 10. desember i opptjeningsåret. Det vil si at årets innsats premieres før utgangen av året, noe som ikke er vanlig for bonuser basert på årsresultatet, som utbetales i en engang. Dette klarer banken å få til, fordi beregningene utføres rett etter den 11. måneden i året.

5.5.6 Oppsummering

Bonussystemet i banken baserer seg på resultatet i løpet av året, målt ved en rekke ulike størrelser. I og med at det er flere størrelser som har innvirkning på hvor stor bonusen skal

bli, målt i prosent av lønnen de 11 første månedene, er systemet mer detaljert enn mange andre resultatlønsordninger. Det er positivt at flere faktorer måles, og på den måten vil gode resultater på flere forskjellige områder øke bonuspoengene. De ansatte får da flere viktige fokusområder og diversifiserer sin risiko. En negativ konsekvens ved et slik system er at det er komplisert på grunn av at det er mange poster og ulike tallstørrelser som inngår i beregningen. Dette kan gjøre det vanskelig for de ansatte å forstå hvordan bonusberegningen skjer. Lønnssystemet vil lett kunne oppfattes som rettferdig og skape en fellesskapsfølelse siden alle ansatte får like stor resultatbonus dersom denne opptjenes. Ved å legge fastlønnen i årets 11 første måneder til grunn for beregningen, løser banken problemet knyttet til forsinket utbetaling. I denne banken får de ansatte pengene utbetalt i slutten av opptjeningsåret, noe som ikke er gjennomførbart ved veldig mange andre lønssystemer.

5.5.7 Analyse av lønssystemet til Bank E

Formål versus lønssystem

Formålet med bankens lønssystem er å vise at alle ansatte er like viktige og at banken er avhengig av alle ansattes innsats. Det førstnevnte formålet ivaretaes ved at alle får like stort beløp i resultatlønn. Det gjøres ingen forskjell på de ansatte, avhengig av forhold som stillingstittel eller størrelsen på den faste lønnen. Ved at banken avgjør størrelsen på resultatlønnen ut fra flere faktorer som gir en pekepinn på det totale resultatet, viser banken at de belønner ut fra resultat, og det er igjen avhengig av innsats. Bank E er en liten bank og av den grunn kan de ansatte lett forstå at deres innsats faktisk har påvirkning på bankens resultater.

Risikodeling

Det er flere ulike tall som inngår i beregningen av hvor mye de ansatte skal få i resultatbasert lønn. At bankens resultat avgjør størrelsen på resultatlønnen kan oppfattes som at de ansatte bærer mye risiko i forhold til banken. Det positive med dette målesystemet er at det er flere indikatorer som samlet angir bankens totale resultat og det er en andel av de ordinære lønnskostnadene de elleve første månedene i året som danner grunnlaget for størrelsen på den resultatbaserte lønnen. At det er flere hensyn som taes ved resultatmåling er positivt for

de ansatte. Det er da mindre sjans for at de ansatte kan risikere at ikke innsatsen gjenspeiles i resultatet enn hvis det kun var ett måltall som var avgjørende. I tillegg er det den faste lønnen som avgjør størrelsen på resultatlønnen. Det vil si at dersom måltallet som samlet indikerer hvor godt resultatet er blir nådd, er de ansatte garanterte å få bonusutbetaling.

Tallene som indikerer resultatet må være på et definert minimumsnivå for at banken skal utbetale lønn utover fastlønn. På den måten er banken sikret mot høye lønnsutbetalinger i dårlige tider, mens de ansatte ikke er garantert ekstra lønn, selv om de yter høy innsats. At det er de faste lønnskostnadene i elleve måneder som danner grunnlaget for hvor stor resultatlønnsutbetalingen blir, fører til at systemet er mer forutsigbart enn hvis andre tall som for eksempel resultat over budsjett avgjør størrelsen på lønnen.

Motivasjon

Bank E er en liten bank og har valgt å måle hele bedriftens resultat samlet. Det betyr at alle ansatte evalueres som en stor gruppe. Siden det er såpass få ansatte i banken, kan dette lønssystemet virke motiverende. Når alle ansatte jobber mot det samme målet, kan dette fremme samarbeid og bedre arbeidsmiljøet, og på den måten fremmes motivasjonen. En annen ting som kan bedre motivasjonen er at utbetalingen av resultatlønnen skjer i desember i opptjeningsåret. Mange lønssystemer utbetaler ikke bonus før året etter opptjening, men Bank E har klart å få til utbetaling innen året er omme. Grunnen til at motivasjonen kan økes er at tidsperspektivet for de ansatte ikke blir for langt, og sammenhengen mellom prestasjoner og belønning er lettere å se. Lønssystemet er forholdsvis komplisert, så det er vanskelig for de ansatte på egenhånd å finne ut hvordan banken ligger an i resultatmålingen. Når et lønssystem blir for vanskelig å forstå, kan motivasjonen til de ansatte bli redusert.

Vurdering av lønssystemet til Bank E

Lønssystemet kan for de ansatte virke komplisert og innviklet. Beregningene som ligger til grunn er vanskelig å utføre for de ansatte, spesielt i løpet av opptjeningsåret. Hvis et lønssystem er vanskelig å forstå kan motivasjonen reduseres. At lønnen er delvis avhengig av de faste lønnskostnadene er positivt, fordi allerede når budsjettet foreligger er det lett å se hvilket tall som taes utgangspunkt i ved beregning av bonus. På den måten vil ikke de ansatte føle at bonusbeløpet blir fastsatt på en urettferdig måte, noe som lett kunne skjedd dersom

det for eksempel hadde vært resultat over budsjett som dannet grunnlaget for bonusen. Hele banken evalueres som en gruppe og formålet med lønssystemet er å vise at banken er avhengig av innsatsen til samtlige ansatte. Dette formålet klarer banken å følge opp ved at de utbetaler bonus som er lik i størrelse til alle ansatte.

5.6 Bank F

5.6.1 Type

Banken har resultatbasert lønn i tillegg til fast lønn. Resultatlønn beregnes ut fra driftsresultatet etter tap, og fordeles likt til alle ansatte ut fra stillingsbrøk. Det er på forhånd fastsatt hvor stor andel av driftsresultatet etter tap hver enkelt ansatt skal få. Bonusordninger omfatter alle ansatte eksklusiv banksjef. Banken er liten da det er under 50 årsverk totalt.

5.6.2 Formål

Bankens lønssystem er laget slik at de ansatte skal se at de får ekstra belønning dersom banken gjør det bra. Det er på forhånd fastsatt hvor stor andel av resultatet som tilfaller hver enkelt ansatt, og et slikt system ble innført for å få økt innsats og mer riktig innstilling blant de ansatte. Effekten av et slikt system er forhåpentligvis ikke kun økt innsats, men også at de ansatte fokuserer på og prioriterer arbeidsområder som er verdiskapende for bedriften.

5.6.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte

Beløpet som avsettes til resultatlønn til hver enkelt ansatt i 100 % stilling er lik en promille, altså 0,1 %, av driftsresultatet etter tap. Dersom en ansatt arbeider mindre enn 100 % får vedkommende bonus lik stillingsprosenten. Det vil si at en person som arbeider 50 % stilling får halvparten så mye i bonus som en som er heltidsansatt.

Resultatet for årets ni første måneder legges til grunn som driftsresultat som inngår i bonusberegningen. Grunnen til at det siste kvartalet ikke er med i beregningen er at resultatet i denne perioden som regel går i null, grunnet avsetninger og lignende som føres i desember.

5.6.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte

Alle ansatte som har like stor stillingsprosent får like mye i resultatbonus. Systemet er av den grunn lett å forstå, og lønnsforskjeller er kun mulig for den faste lønnen. Den resultatbaserte lønnen sikrer lik behandling av alle ansatte, siden fordelingen er uavhengig av fast lønn og stillingstittel. Hver måned offentliggjøres driftsresultatet og andre relevante tall til de ansatte. Dette gjøres blant annet fordi de ansatte skal kunne følge med hvordan banken ligger an med tanke på bonusutbetaling.

5.6.5 Utbetaling

Utbetalingen av resultatbonusen skjer i desember hvert år. Dette er mulig å gjennomføre til tross for at det er driftsresultatet som legges til grunn. Årsaken til dette er at siste kvartals resultater ikke tas med i bonusgrunnlaget, da dette kvartalet vanligvis går i null resultatmessig.

5.6.6 Oppsummering

Bankens bonussystem er for de ansatte enkelt å forstå. De ansatte vet at en promille av driftsresultatet etter tap utgjør størrelsen på bonuslønnen. Jevnlig rapportering til de ansatte om den økonomiske utviklingen i banken fører til at de lett kan se hvordan de ligger an med tanke på resultatbonusen. Systemet gjør ikke forskjell på de ansatte, eksklusiv banksjef, og beløpet som opptjenes er likt hvis stillingsprosenten er lik. Dette gir en fellesskapsfølelse og alle ansatte vil fokusere mot det samme målet, nemlig å få best mulig driftsresultat. Det er derimot litt negativt at det kan føles vanskelig for de ansatte å påvirke resultatet direkte ved å øke sin arbeidsinnsats. Dette skyldes at det er gruppebasert evaluering. Banken har, i tillegg til å ha et lett forståelig system, også den fordelen at de utbetaler bonusen i desember i opptjeningsåret.

5.6.7 Analyse av lønssystemet til Bank F

Formål versus lønssystem

Formålet med resultatlønnssystemet er at alle ansatte skal behandles likt, innsatsen skal økes blant de ansatte og prioriteringen av arbeidsoppgaver skal bli mer riktig. I tillegg skal de ansatte se at de blir belønnet når banken gjør det bra. Lønssystemet til Bank F innebærer at 0,1 % av driftsresultatet etter tap avsettes i resultatlønn til hver enkelt ansatt. Denne ordningen sikrer lik behandling av alle ansatte, siden beløpet som tildeles er likt. I tillegg er det lett for en ansatt å se at banken belønner ekstra ved godt resultat. I og med at banken er liten og alle ansatte vurderes samlet ut fra det fastsatte resultatmålet, kan denne ordningen stimulere til økt samarbeid og fellesskapsfølelse, noe som igjen kan virke motiverende.

Risikodeling

De ansatte kan kanskje føle at de har liten innvirkning på driftsresultatet, men i og med at banken er lite bør en slik ordning kunne fungere på en motiverende måte. De ansatte bærer selvsagt risiko, siden de ikke er garantert ekstra lønn ved mye innsats, men samtidig viser banken at den er villig til å betale ekstra lønn så lenge driftsresultatet etter tap er positivt.

Motivasjon

Systemet er enkelt, og er lett å forstå for de ansatte. Den eneste betingelsen knyttet til utbetaling av resultatlønn er at driftsresultatet etter tap må være positivt. Så lenge dette kravet er oppfylt får de ansatte lønn utover fastlønn. Dette kan virke motiverende for de ansatte.

At hele banken vurderes samlet kan også virke motiverende siden det er såpass få ansatte. Muligheten for ”gratispassasjerer” er selvfølgelig til stede, men den er langt fra så stor som hvis banken hadde hatt flere ansatte. Gruppebasert evaluering kan selvfølgelig virke lite motiverende for noen, siden det kan bli vanskelig å se en direkte sammenheng mellom egen innsats og belønning. I og med at banken vektlegger at det er samlet innsats som teller og det er dette de ønsker å belønne, kan en gruppebasert løsning være hensiktsmessig.

Vurdering av lønssystemet til Bank F

Lønssystemet er enkelt å forstå for de ansatte. Formålet med systemet er blant annet å vise at de ansatte skal få ekstra betalt ved godt resultat og dette fanges opp ved dagens ordning. Hver ansatt får 0,1 % av driftsresultatet etter tap og på den måten viser banken at de ansatte verdsettes. Når det er lett å se sammenhengen mellom resultat og belønning, kan det ha positiv effekt på arbeidsmiljøet og motivasjonen.

5.7 Bank G

5.7.1 Type

Med utgangspunkt i Balansert Målstyring har banken laget en modell for den resultatbaserte lønnen. Målsettinger og strategi danner grunnlaget for hvordan belønningssystemet er utformet. Banken, som er en liten bank, tar utgangspunkt i tre ulike faktorer, kundekapital, kundelønnsomhet og salgstall for å vurdere hvor godt resultatet er.

Forutsetningen for at bonus skal utbetales er at banken i hvert fall oppnår det definerte minimumsnivået for måloppnåelse. Mulig bonusutbetaling øker etter hvert som resultatet som måles blir bedre.

I tillegg til muligheter til resultatbasert lønn har alle ansatte fast lønn. Det er mulig for de ansatte å få personlige tillegg i den faste lønn. Dersom det skal være aktuelt med personlig tillegg, foretar ledelsen sammen med de tillitsvalgte en vurdering av personens dyktighet, kvalifikasjoner og utdanning. Det personlige tillegget må godkjennes av styret og tillegget kan ikke reverseres.

5.7.2 Formål

Banken har innført resultatbasert avlønning i tillegg til fast lønn som samtlige ansatte også mottar. Bonuslønnen er ment å være et tillegg til den ordinære lønnen og er innført for å vise at gode resultater henger sammen med god innsats, og dette premieres. Banken har vektlagt de kriteriene, både økonomiske og ikke økonomiske, som de mener er viktige for

verdiskapingen og videre utvikling i banken. Resultatlønnen har også som mål å være rettferdig for de ansatte.

5.7.3 Beregning av det totale bonusbeløpet for de ansatte

Det er tre forhold som spiller inn når bonus skal beregnes, kundelønnsomhet, volum kundekapital og salgsstatistikk. Kundelønnsomhet vektet dobbelt så mye som de to andre faktorene. For å få en indikasjon på hvor godt resultatet er, beregnes det i hvor stor grad banken har oppnådd budsjetterte mål innenfor de områdene som er nevnt innledningsvis. Dette tallet måles i prosent som virkelige verdier i prosent av budsjetterte verdier.

Det er av ledelsen fastsatt hva som er minimums- og maksimumsmåloppnåelse i forhold til bonusutbetaling. På den måten vet de ansatte på forhånd sammenhengen mellom poengresultater og belønning. For hvert av de tre fokusområdene beregnes det bonus som til sammen utgjør den totale bonusen. Ved 100 % måloppnåelse opptjenes maksimal bonus.

Banken bestemmer i forkant av hvert år hvor mye maksimal bonus kan bli for en enkelt ansatt. Ut fra denne øvre grensen utbetales det bonus etter i hvor stor grad de definerte målene er nådd. For 2005 utgjorde maksimal bonus ca 8 % av de ordinære lønnskostnadene.

5.7.4 Fordeling av bonusen mellom de ansatte

Alle ansatte som arbeider i banken, eksklusiv vaktmestere og renholdspersonale, skal motta et like stort beløp som bonuslønn, men bonusen skal reduseres ved redusert stillingsprosent. Med andre ord premieres alle ansatte likt, uavhengig av forhold som fast lønn, stillingstittel og erfaring.

5.7.5 Utbetaling

Dersom de ansatte opptjener bonus skal denne i sin helhet utbetales innen februar året etter opptjeningsåret. En skjønnsmessig vurdering av om det skal utbetales bonus er tillatt dersom uforutsette forhold som vil ha stor innvirkning på muligheten for å opptjene bonus inntreffer. Bankens styre må i så tilfelle godkjenne et slikt forslag.

5.7.6 Oppsummering

Med utgangspunkt i Balansert Målstyring har banken laget en modell for hvordan bonuslønn skal beregnes. De tre fokusområdene kundelønnsomhet, volum kundekapital og salgsstatistikk utgjør vurderingsgrunnlaget. Det som måles er virkelige verdier i prosent av budsjetterte verdier. Bonusutbetalingen skjer i en engang året etter opptjening, men de ansatte har underveis i opptjeningsåret mulighet til å følge med på hvordan de ligger an med tanke på måloppnåelse. Lønnssystemet er litt komplisert fordi det er mange tall som inngår i beregningsgrunnlaget. Likevel er systemet bra fordi det er likt for alle ansatte og det er flere forhold som taes med i vurderingsgrunnlaget for å se hvor god jobb de ansatte har gjort.

5.7.7 Analyse av lønssystemet til Bank G

Formål versus lønssystem

Bank G har som formål med resultatlønnen å vise at gode resultater henger sammen med innsats fra de ansatte. For å prøve å ivareta dette formålet benytter banken Balansert Målstyring for å få en indikasjon på hvor godt resultatet er. Banken, som har under 50 ansatte, måler resultatutviklingen samlet for hele banken. Dersom resultatene blir bedre enn den definerte minimumsoppnåelsen ledelsen har fastsatt vil de ansatte få ekstra lønn utover ordinær fastlønn. Dette systemet belønner de ansatte dersom bankens resultat er bra. Faktorene som inngår i målingen skal i en viss grad gjenspeile innsatsen til de ansatte. På den måten blir kriteriet om at gode resultater krever god innsats ivaretatt.

Banken har også mål om at systemet skal oppfattes som rettfærdig av de ansatte. Alle ansatte mottar like stort beløp i resultatlønn. Systemet er rettfærdig i den forstand at de ansatte behandles likt, men dette fører til at ekstra innsats og kompetanse ikke premieres for enkeltpersoner.

Risikodeling

De ansatte er avhengige av at de målte størrelsene er bra nok for at banken skal utbetale resultatlønn. Det vil si at selv om innsatsen har vært bra er ikke de ansatte sikret ekstra lønn. Banken er med denne ordningen sikret mot å utbetale lønn dersom resultatet er dårlig. Det vil

si at de ansattes lønn er avhengig av resultatet, og på den måten blir risiko overført fra banken til de ansatte.

I og med at det er tre ulike fokusområder som inngår i målegrunnlaget for resultatet er risikoen for de ansatte litt mindre enn hvis det kun var ett måltall som var avgjørende. Det er større sjanse for at de valgte måltallene samlet gjenspeiler innsatsen til de ansatte enn om det var kun ett enkelt som avgjorde resultatlønnen.

Motivasjon

Systemet kan virke motiverende for de ansatte, fordi det kan fremme en fellesskapsfølelse og samarbeid ved at samtlige ansatte vurderes likt og at de evalueres som en stor gruppe. Gratispassasjerproblemet kan selvfølgelig forekomme, men risikoen for dette er ikke så stor i Bank G siden banken er liten og har under 50 årsverk.

Ledelsen fastsetter hva som er minimums- og hva som er maksimumsmåloppnåelse. Dersom disse grensene oppfattes urettferdige av alle ansatte kan systemet virke mot sin hensikt, og på den måten være lite motiverende. Grunnen til at dette problemet gjerne kan oppstå i Bank G, er at grensene er fastsatt av ledelsen, og ved en slik ordning kan det lett bli spekulasjoner i ledelsens hensikter, spesielt hvis det viser seg å være vanskelig å nå de fastsatte målene.

Vurdering av lønssystemet til Bank G

Banken bruker Balansert Målstyring og vurderer hele banken samlet. Dette kan fungere greit og ha positiv effekt på motivasjonen siden banken har forholdsvis få ansatte. Grensene for hva som er et akseptabelt resultat blir fastsatt av ledelsen, og dette kan føre til misnøye blant de ansatte, spesielt hvis systemet oppfattes som urettferdig. Formålet med lønssystemet er å vise at godt resultat henger sammen med god innsats. De ansatte er ikke garantert ekstra lønn selv om innsatsen er god, fordi andre faktorer har også innvirkning på oppnådd måloppnåelse. I og med at banken er liten er det begrenset hvor mye ressurser som brukes på utforming av lønssystemet. Bankens system er, til tross for dette, utformet på en slik måte at det er flere faktorer som måles ved beregning av måloppnåelse. Dette er for banken mer ressurskrevende enn bruk av ett enkelt måltall. For de ansatte er dette positivt, fordi denne løsningen gir redusert risiko ved måling av prestasjonene.

6. Sammenlikning av bankene

I dette kapittelet prøver jeg å sammenlikne de ulike bankenes lønssystemer. Jeg tar for meg karakteristiske trekk ved hver ordning og ser hvilke likheter og forskjeller som finnes på tvers av bankene. Oppbyggingen av kapittelet likner på presentasjonen av hver bank. Dette er gjort for at det skal bli lettere å se sammenhenger, og leseren kan da enklere finne fram til mer utdypende informasjon om lønssystemene.

6.1 Type lønssystem

Sammenlikningen av hvilken type lønssystem de ulike bankene har er gjort for å få en oversikt over hvilke prinsipper som benyttes. Det er kun hovedtrekkene for utformingen av hvert lønssystem som presenteres her. Detaljer rundt hver ordning blir kommentert senere.

Tabellen viser i korte trekk hvilken type lønssystem hver av de syv bankene har

TYPE LØNSSYSTEM I TILLEGG TIL FASTLØNN	Bank A 50 – 100 årsverk	Bank B 50 – 100 årsverk	Bank C Mer enn 500 årsverk
	<ul style="list-style-type: none"> overskuddsdeling ut fra resultatmåling 	<ul style="list-style-type: none"> overskuddsdeling ut fra resultatmåling salgsprovisjon for spareprodukter 	<ul style="list-style-type: none"> overskuddsdeling ut fra resultatmåling resultatlønn settes i felles fond fastlønn individuelt bestemt
Bank D 100 – 500 årsverk	Bank E Mindre enn 50 årsverk	Bank F Mindre enn 50 årsverk	Bank G Mindre enn 50 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> balansert målstyring måler utvikling i forhold til forrige år og i forhold til andre avdelinger beløp fastsettes ut fra differansen mellom virkelig resultat og budsjett 	<ul style="list-style-type: none"> resultatmåling ut fra måling av en rekke faktorer som har betydning for resultatet beløp fastsettes ut fra resultatmåling og de faste lønnskostnadene 	<ul style="list-style-type: none"> overskuddsdeling, beregnes ut fra driftsresultat etter tap 	<ul style="list-style-type: none"> balansert målstyring samlet for hele banken måler i hvor stor grad banken har oppnådd budsjetterte mål beløp til resultatlønn fastsettes av ledelsen

Fire av de syv bankene benytter overskuddsdeling ut fra resultatmåling med ett enkelt måltall som indikator. Både Bank A, Bank B, Bank C og Bank F legger bankens resultat til grunn for å avgjøre hvor mye som skal tilfalle de ansatte i form av resultatbasert lønn. Dette lønssystemet er forholdsvis enkelt å administrere, og når resultattallene foreligger er det lett å se hvordan beregningen gjøres. For de ansatte kan en slik ordning være negativ fordi den direkte påvirkningsmuligheten på resultatet kan være svært liten for hver enkel. Et slikt system er derfor mer egnet i små enn i store banker. De ansatte i Bank F, som har under 50 årsverk, kan i større grad føle at de har innvirkning på bankens resultat enn de ansatte i de tre andre bankene. Bank A, Bank B og Bank C er større og det er da fare for at motivasjonseffekter forsvinner, og påvirkningsmulighetene føles små.

Bank D og Bank G bruker Balansert Målstyring som rammeverk for sitt lønssystem, men likevel er det stor forskjell på hva de to bankene måler. Det viser at Balansert Målstyring kan brukes på svært forskjellige måter, selv om de grunnleggende prinsippene er de samme. Bank D ser på utviklingen til en avdeling i forhold til forrige år og i forhold til andre avdelinger, mens Bank G måler i hvor stor grad banken når budsjetterte mål. At målingene utføres på ulike nivåer i de to bankene er naturlig å forstå, hvis man tar hensyn til størrelsen på bankene. Bank G er veldig liten, mens Bank D er mellomstor, og hver avdeling består av ca 20 ansatte. Det vil også være naturlig at Bank D bruker mer ressurser på resultatmålingen enn hva Bank F gjør.

Å måle hver avdeling i forhold til hverandre og å se på utviklingen for en avdeling i løpet av siste året, slik Bank D gjør, kan ha negative effekter. En slik ordning kan oppfattes som urettferdig blant enkelte ansatte. Avdelingene betjener ulike markeder og kundegrupper, og det kan derfor være lett for de ansatte å antyde at enkelte avdelinger har et lettere marked å betjene enn hva de selv har, og av den grunn blir det enklere å score høyt på resultatmålingen. Dersom lønssystemet oppfattes som urettferdig fører det til frustrasjon blant de ansatte, særlig i avdelinger som ikke kommer så godt ut ved resultatmåling. Det er altså ikke gruppevis måling som kan være negativt for lønssystemet til Bank D, men det at avdelingenes resultatlønn fastsettes i forhold til andre avdelingers resultater.

Bank E har et system som består i å måle utviklingen av en rekke faktorer som har en avgjørende rolle for bankens resultat. Det vil si at de benytter en mer komplisert form for resultatmåling enn hva Bank A, Bank B, Bank C og Bank F gjør. Systemet kan minne om

Balansert Målstyring. For å fastsette resultatlønnen måler banken ulike resultatstørrelser og utviklingen av viktige måltall i forhold til året før. Det vil si at resultatmålet er avhengig av flere forskjellige faktorer og på den måten skiller systemet seg fra Bank A, Bank B, Bank C og Bank F. Disse bankene måler kun én størrelse for å avgjøre resultatlønnen, og av den grunn er risikoen for de ansatte større enn i Bank E. Når flere ulike forhold taes hensyn til ved fastsettelse av lønnen er det mer sannsynlig at innsatsen blir gjenspeilet i resultatet enn hvis ett enkelt måltall benyttes. I Balansert Målstyring beregnes det i hvor stor grad resultatmål oppnås. Verktøyet kan brukes på mange ulike måter, men hovedtrekket er at det beregnes en poengsum for, eller grad av, måloppnåelse. Bank E sitt lønssystem skiller seg fra Balansert Målstyring ved at de har resultatmåling direkte ut fra størrelsen på resultattallene. Det vil si at verdiene på utvalgte resultatmål inngår i beregningsgrunnlaget for hvor mye som skal utbetales i lønn. I Balansert Målstyring måles det som oftest i hvor stor grad et definert mål oppnås. Det vil si at forskjellen fra Balansert Målstyring og Bank E sitt system ikke består i hva som måles, men hvordan måltallene evalueres og brukes i lønnsberegningen. Bank E skiller seg også ut fra de andre bankene på grunn av at den resultatbaserte lønnen opptjenes som en andel av de faste lønnskostnadene i løpet av årets elleve første måneder.

Bank B er eneste bank som har belønning direkte ut fra prestasjon. I tillegg til den resultatbaserte lønnen får de ansatte provisjonsinntekter for salg av spareprodukter. En slik ordning belønner ut fra salgstallene til den enkelte og det er lett for den ansatte å se sammenhengen mellom resultat og belønning. Ut fra min undersøkelse viser det seg at i banknæringen blir det oftest brukt lønssystemer som evaluerer gruppevis, og gruppestørrelsen varierer fra å bestå av mindre avdelinger til å omfatte samtlige ansatte i banken. Bank B har som målsetting å sikre seg at kompetente personer ønsker å arbeide i banken. Denne målsettingen ivaretaes ved å gi salgsprovisjon. Banken belønner i større grad innsatsen til den enkelte ved en slik ordning, enn dersom de kun har resultatmåling som er felles for hele bedriften. Det er flere banker som har som målsetting å bruke lønssystemet for å tiltrekke seg og beholde kompetente arbeidstakere, men Bank B skiller seg ut ved at de er de eneste som følger opp målsettingen ved å ha et element av lønn som belønner direkte ut fra de ansattes prestasjoner.

Lønssystemet til Bank B vil motivere de ansatte til å fokusere på salgsarbeid. Å selge spareprodukter er et viktig fokusområde i banknæringen og det er nok derfor banken har

valgt å belønne denne typen arbeid ekstra. Et lønssystem som belønner ut fra ett enkelt måltall kan ha den uheldige effekten at de ansatte kun prioriterer de arbeidsoppgavene som gir uttelling i form av monetær belønning, mens andre arbeidsoppgaver nedprioriteres. Bank B har valgt å gi resultatlønn ut fra overskuddsdeling i tillegg til provisjonslønnen. Av den grunn vil dette problemet bli redusert i banken, da de ansatte også er interessert i at bankens resultat skal bli best mulig.

At det i banknæringen er vanlig å belønne ut fra gruppevis måling, kan ha sammenheng med arbeidet som utføres. En bank består av en rekke ansatte med ulike arbeidsoppgaver, og til sammen tilbyr de ansatte bankens produkter og tjenester. En forutsetning for å lykkes er at samarbeidet mellom de ansatte og de ulike funksjonene i banken fungerer godt. Av den grunn er det forståelig at mange banker velger å gi resultatbasert lønn ut fra kollektive prestasjoner. Dette kan fremme samarbeid og motivasjon og viser at banken er avhengig av hver enkelt arbeiders innsats og kompetanse. Likevel kan det stilles spørsmål om det er gunstig at hele banken evalueres som en stor gruppe. I banker med veldig få ansatte kan det være hensiktsmessig at en slik ordning benyttes. Når antall ansatte blir mange, gjerne flere hundre, kan det stilles spørsmål om effekten av en gruppebasert resultatmåling. Når det er såpass mange ansatte, er det vanskelig for en ansatt å se at arbeidsinnsatsen gjenspeiles i resultatet. I store banker kan derfor konsekvensen bli at motivasjonseffekten ved resultatlønn uteblir og gratispassasjerproblemet blir stort.

6.2 Formål

Formålet med lønssystemet varierer litt hos de syv bankene. I og med at det er store forskjeller i størrelse, målt i antall årsverk, er det naturlig at behovene og målsettingene er ulike. Noen av bankene har i større grad enn hva andre har, presisert hva som er formålet med lønssystemet. Det er ikke nødvendigvis slik at systemet er lite gjennomtenkt selv om bankene har en kort eller lite direkte definisjon av formålet. Dette kan henge sammen med at banken har ulik grad av skriftlig materiale om lønssystemet og at min kartlegging er basert på intervju og informasjonssøk.

Tabellen viser i korte trekk formålet med lønssystemet for hver av de syv bankene

FORMÅLET MED LØNSSYSTEMET	Bank A 50 – 100 årsverk	Bank B 50 – 100 årsverk	Bank C Mer enn 500 årsverk
	<ul style="list-style-type: none"> • skape entusiasme og motivasjon • verdsette medarbeidere • enkelt og fleksibelt 	<ul style="list-style-type: none"> • være konkurransedyktige i arbeidsmarkedet • beholde og tiltrekke seg arbeidere med rett kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> • skape fellesskapsfølelse • enkelt å administrere
Bank D 100 – 500 årsverk	Bank E Mindre enn 50 årsverk	Bank F Mindre enn 50 årsverk	Bank G Mindre enn 50 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • være konkurransedyktig i arbeidsmarkedet • få dekket behovet for kompetent arbeidskraft • motiverende 	<ul style="list-style-type: none"> • vise at alle ansatte er viktige for bedriften • få en fellesskapsfølelse ved at hele banken er et team 	<ul style="list-style-type: none"> • påvirke de ansattes atferd og innsats 	<ul style="list-style-type: none"> • vise sammenhengen mellom handling og betydning for resultatet • rettferdig

Ett av de viktigste målene ved å innføre et lønssystem er å få de ansatte til å bli mer motiverte. En viktig forutsetning for å yte god innsats og riktig innsats er at motivasjonen er tilstede. Bank A og Bank D har som de eneste bankene presisert at et av formålene med lønssystemet er å skape motiverte medarbeidere. Selv om ikke begrepet motivasjon er nevnt hos de andre bankene, kan denne effekten forekomme indirekte hvis andre målsettinger nåes. Bank A skiller seg fra de andre bankene ved å ha et langt tidsperspektiv på utbetalingen av resultatlønnen, og utbetalingene betinges av gode resultatet de påfølgende årene. Dette kan bidra til å øke motivasjonen hos de ansatte. Et langsiktig fokus for de ansatte kan ha positiv effekt på bankens resultater og de ansattes motivasjon. Et problem med andre lønssystemer som kun belønner ut fra resultatene ett enkelt år, er at de ansatte på grunn av resultatlønnssystemet kan velge løsninger som de selv er tjente med på kort sikt, men som banken gjerne vil tape på på lengre sikt.

Bank C og Bank E ønsker å skape en fellesskapsfølelse ved bruk av lønssystemet. Begge bankene benytter ordninger som gir like stort beløp i resultatlønn til alle ansatte, uavhengig av fast lønn. Et slikt lønssystem viser at alle ansatte verdsettes like mye, og ut fra formålet kan løsningen være gunstig. Å få en fellesskapsfølelse krever at alle ansatte føler seg betydningsfulle. Ved å presisere at det er bankens totale resultat som er viktig, kan samholdet bli styrket. I både Bank C og Bank E brukes resultatall for å fastsette størrelsen på resultatlønnen, og utformingen av bankenes lønssystem kan bidra til å nå formålet om å skape en fellesskapsfølelse.

Bank B og Bank D har som målsetting å være konkurransedyktige i arbeidsmarkedet, samt å beholde og tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. Det vil si at bankene ønsker å bruke lønssystemet som et virkemiddel for å ha og få ansatte av en bestemt type. På den måten kan de redusere problemene knyttet til ugunstig utvalg og moralsk hasard som er diskutert for en prinsipal-agent modell i kapittel 2.1. Begge bankene måler resultatlønnen gruppevis, og det er derfor vanskelig å se at dette lønselementet bidrar til den ønskede sorteringseffekten av potensielle arbeidere. Bank B har, i tillegg til resultatlønn ut fra gruppevis evaluering, et lønssystem som består av salgsprovisjon til de ansatte. Salgsprovisjon belønner den enkelte ansatte ut fra resultater som er avhengig av innsats. Dette lønselementet bidrar til å ivareta målsettingen om å beholde og tiltrekke seg god arbeidskraft. De gode selgerne vil bli ekstra premierte i Bank B i forhold til i andre banker. Den gruppebaserte målingen i Bank B skjer samlet for hele banken. Banken har mellom 50 og 100 årsverk, og ved så mange ansatte blir den direkte påvirkningsmuligheten på resultatet svært liten for hver enkelt ansatt. Det vil si at lønssystemet i Bank B har en kombinasjon av belønning ut fra egne prestasjoner samt belønning ut fra kollektive resultater og målsettingen om å beholde kompetent arbeidskraft bli i en viss grad ivaretatt på grunn av provisjonslønnen.

Bank D har mellom 100 og 500 ansatte og måler resultatet gruppevis for hver avdeling. En avdeling består av ca 20 ansatte. Påvirkningsmuligheten og motivasjonen for de ansatte blir mye større når målingen skjer i såpass små grupper, enn for banker av samme størrelse som måler resultatet samlet for hele banken. Likevel er det vanskelig å se at banken oppnår den ønskede sorteringseffekten av ansatte. Lønssystemet belønner en gruppes prestasjoner, målt i forhold til andre gruppers prestasjoner. Det vil si at lønnen til en ansatt er avhengig av både innsatsen til gruppe medlemmene, samt de andre gruppenes resultater. I forhold til

målsettingen er ikke lønssystemet ideelt utformet. Lønssystemet skaper ingen sorterings-effekt av potensielle ansatte og på grunn av at det er samlet resultat for hver avdeling som avgjør resultatlønnen, belønnes de ansatte kun ut fra egne prestasjoner. I banknæringen kan gruppebaserte evalueringer være hensiktsmessige fordi banken er mer avhengig av gode kollektive prestasjoner enn av gode enkeltprestasjoner. Av den grunn er lønssystemet til Bank D godt egnet, bransjen tatt i betraktning. Målingen av prestasjoner skjer på et nivå som omfatter ca 20 ansatte og det som måles, utviklingen fra ett år til neste år, er mulig å påvirke for de ansatte.

Felles for de syv bankene er at formålene med lønssystemene gjenspeiler at de ansatte er viktige for bedriften. De ansatte er bankens viktigste ressurs og lønnsordninger er laget for å påvirke dem i arbeidshverdagen og for å belønne. Bankene påpeker viktigheten av de ansattes innsats ved hjelp av ulike formuleringer. Hovedmålene er at systemet skal påvirke de ansattes atferd og innstilling, de ansatte skal bli mer motiverte, og ordningen skal være konkurransedyktig.

6.3 Kriterier og fastsettelse av resultatlønn

Det som diskuteres i dette kapitlet er hva som avgjør størrelsen på den resultatbaserte lønnen. Det vil si hvilke målekriterier som benyttes og hvordan beregningene utføres.

Tabellen viser i korte trekk kriteriene for fastsettelse av den resultatbaserte lønnen for hver av de syv bankene

KRITERIER OG FASTSETTELSE AV RESULTATLØNN	Bank A	Bank B	Bank C
	50 – 100 årsverk	50 – 100 årsverk	50 – 100 årsverk
	<ul style="list-style-type: none"> • avkastning på egenkapitalen må minimum være 4,51 % over risikofrirente • total resultatlønn er lik en andel av overskuddet utover avkastningskravet • øker stegvis ved bedre avkastning 	<ul style="list-style-type: none"> • avkastning på egenkapitalen må minimum være 5,0% over risikofrirente • 1/3 av overskuddet utover avkastningskravet utgjør resultatlønnen • 0,5 – 0,75 % av brutto tegningsbeløp ved spareavtaler blir avsatt til provisjonslønn 	<ul style="list-style-type: none"> • avkastning på sysselsatt kapital må være bedre enn gjennomsnittet til konkurrentene • 1/3 av meravkastningen i forhold til konkurrentene utgjør resultatlønnen
Bank D	Bank E	Bank F	Bank G
100 – 500 årsverk	Mindre enn 50 årsverk	Mindre enn 50 årsverk	Mindre enn 50 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • balansert målstyring • banken må samlet oppnå bestemte budsjetterte mål • netto tap må være mindre enn 0,4 % av brutto utlån • ½ av virkelig resultat utover budsjett tilfaller de ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • driftsresultatet må minimum være lik 1,4 % av gjennomsnittlig forvaltningskapital • hver ansatt får en andel av de ordinære lønnskostnadene i 11 måneder • andelen fastsettes ut fra måling av en rekke størrelser som indikerer bankens resultat 	<ul style="list-style-type: none"> • resultatet må være positivt • hver ansatt får 0,1 % av driftsresultatet etter tap 	<ul style="list-style-type: none"> • balansert målstyring • må nå det definerte minimumsnivået for måloppnåelse

Bank A og Bank B bruker begge størrelsen avkastning på egenkapital som måltall på hvor god resultatet er. Avkastning på egenkapitalen er definert som følger:

$$\text{Avkastning på egenkapital} = \frac{\text{Ordinært resultat før skattekostnad}}{\text{Gjennomsnittlig egenkapital}}$$

Minimumsverdiene på avkastningen som gir grunnlag for utbetaling av resultatlønn for Bank A og Bank B er oppgitt til å være henholdsvis 4,51 % og 5,0 %, begge før skatt. Det vil si at det er ett enkelt resultatall som legges til grunn for å avgjøre hvorvidt de ansatte fortjener å få utbetalt resultatbasert avlønning i tillegg til ordinær fastlønn.

Bank A får en andel av overskuddet utover avkastningskravet, som øker stegvis ved bedret måltall. Maksimal andel er satt til 10 %. Bank B har en enklere ordning og har bestemt at 1/3 av overskuddet utover avkastningskravet tilfaller de ansatte i resultatbasert lønn.

Bank C skiller seg ut fra de andre ved at grunnlaget for resultatlønn avgjøres av hvor godt resultatet til Bank C er i forhold til de viktigste konkurrentene. Måltallet som brukes er avkastning på sysselsatt kapital.

$$\text{Avkastning på sysselsatt kapital} = \frac{\text{driftsresultat} + \text{finans inntekter}}{\text{gjennomsnittlig sysselsatt kapital}}$$

Det vil si at banken har en form for konkurranse med andre banker for å avgjøre deres eget resultat. Dette kan ligne på en form for relativ prestasjonsevaluering hvor aktørene er hver enkelt bank. En slik evalueringsform er beskrevet i kapittel 3.3.2 og innebærer at lønn fastsettes ut fra andres prestasjoner. Evalueringsformen gjelder riktignok kun for Bank C, og ikke for konkurrentene som inngår. 1/3 av meravkastningen i forhold til den gjennomsnittlige avkastningen til konkurrentene tilfaller de ansattes resultatlønsordning. Å evaluere størrelsen på måltallet opp mot konkurrentenes verdi, kan være gunstig både for de ansatte og for banken. Måltallet som avgjør størrelsen på resultatlønnen blir på denne måten korrigert for konjunktursvingninger. Av den grunn er det lettere å belønne de ansatte ut fra innsats, og for banken blir det lettere å sikre seg mot store lønnsutbetalinger ved unaturlig gode tider i markedet.. For de ansatte har lønssystemet den fordel at dersom avkastningstallet på grunn av nedgangstider blir dårlig for Bank C, kan de ansatte likevel få resultatlønn, avhengig av den relative prestasjonen i forhold til konkurrentene. Måltallet

avkastning på sysselsatt kapital har store likheter med måltallet for Bank A og Bank B, avkastning på egenkapital. Bank A og Bank B sitt resultatmål viser avkastningen for den innskutte egenkapitalen, mens Bank C måler avkastningen til summen av egenkapitalen og den rentebærende gjelden.

Som eneste bank fastsetter Bank C resultatlønnen ut fra egne resultater målt i forhold til konkurrentenes resultater. Å velge en slik løsning viser at det er viktig for banken å skape gode resultater. De andre bankene i undersøkelsen har også dette målet, men de har avgrenset måloppnåelsen til kun å være avhengig av egne prestasjoner. Bank C har derfor et budskap til de ansatte om at det ikke er nok kun å skape gode resultater internt, resultatene må også være bedre enn konkurrentenes. Et slikt lønssystem vil styrke samholdet og fellesskapsfølelsen i banken. Det skapes en konkurranse hvor alle ansatte i Bank C er på samme lag. Likevel kan det bli vanskelig å få de ansatte til å bli motiverte av denne ordningen. Dette skyldes at bankens store størrelse. Når det er flere hundre ansatte er det vanskelig for de ansatte å se at deres arbeidsinnsats har innvirkning på det aktuelle resultatmåltallet. I tillegg kan det bli vanskelig å skape godt samhold i banken siden banken har flere avdelinger og stor geografisk spredning. Når gruppebasert evaluering benyttes, og gruppen blir så stor at gruppe medlemmene ikke vet hvem alle de andre medlemmene er eller hva de gjør på i arbeidshverdagen, blir det vanskelig å skape en fellesskapsfølelse for hele bedriften.

Bank D og Bank G benytter Balansert Målstyring, og for å opptjene resultatlønn må bankene nå de på forhånd fastsatte målene. Bank D må oppnå resultater som er bedre enn budsjettet, og i tillegg må kriteriet om at netto tap skal være mindre enn 0,4 % oppfylles. Resultatene til Bank G må være bedre enn mål fastsatt av ledelsen. For at det skal være aktuelt å utbetale resultatlønn i Bank E må kravet om at driftsresultatet minimum må være lik 1,4 % av gjennomsnittlig forvaltningskapital være oppfylt. Hver ansatt får en like stor andel av bedriftens ordinære lønnskostnader de elleve første månedene. Andelen fastsettes ut fra en rekke størrelser som samlet gir en pekepinn på bedriftens resultat.

Dersom ledelsen fastsetter et minimumsnivå som må oppnås for at resultatlønnsutbetaling blir aktuelt, kan det ha den uheldige konsekvensen at det kan bli misnøye blant de ansatte hvis det er vanskelig å nå målene som er fastsatt. Å føle at ledelsen setter urimelig høye krav kan føre til en negativ holdning og igjen gir dette dårlig arbeidsmiljø. Når kravene til

måloppnåelse fastsettes er det lurt at ledelsen forklarer tydelig på forhånd hvordan de aktuelle måltallene er fastsatt. Hvis de ansatte får forståelse for hvorfor et minimumsnivå må nåes før det kan utbetales resultatlønn, er sjansen større for at de aksepterer et slikt krav, enn hvis det ikke blir gitt informasjon om dette.

Bank F har kun kriteriet om at resultatet må være positivt for at utbetaling av resultatbasert lønn skal være aktuelt. Kriteriet er enkelt å forstå for de ansatte, og når årsregnskapet foreligger er det lett å se om kravet er oppfylt. Hver ansatt mottar 0,1 % av driftsresultatet etter tap, og på den måten er lønnssystemet svært lett å skjønne for de ansatte. Dette lønnssystemet er det enkleste av alle de som er presentert i undersøkelsen. Bank F er liten og det er forståelig at de velger en enkel og lite ressurskrevende ordning. De ansatte i Bank F kan lett forstå hva som må til for å få resultatlønn, og det settes kun krav om positivt resultat. I en liten bank kan denne løsningen være godt egnet. Systemet sikrer lik behandling av alle ansatte, og det vil blant de ansatte ikke bli spekulasjoner i om ledelsen setter for høye krav til dem, slik det kan være tilfelle hos flere andre banker. I en stor bank ville dette systemet ikke fungere så godt. Dersom antall ansatte blir for stort må lønnssystemet endres. Hvis antall ansatte økes til 500 vil halvparten av driftsresultatet utbetales i resultatlønn, og overstiger antall ansatte 1000, vil ikke banken klare å betjene lønnen kun ved driftsresultatet.

Det er stor variasjon i hvilke kriterier som avgjør størrelsen på resultatlønnen hos de ulike bankene. Bank C skiller seg mest ut ved at størrelsen på resultatlønnen er avhengig av konkurrentenes resultater. Samtlige andre banker i undersøkelsen benytter kun egne resultattall for å fastsette lønnen. Bank A sitt lønnssystem minner veldig mye om resultatbonusen som utbetales i Bank B. Begge bankene bruker måltallet "avkastning på egenkapitalen" som parameter på hvor mye som skal avsettes til resultatbasert lønn. Bank B skiller seg fra Bank A ved at de i tillegg til resultatbonus har salgsprovisjon. Både Bank D og Bank F benytter Balansert Målstyring, men forskjellene i hvordan dette verktøyet brukes er store. Oppsummert vil jeg si at det er svært forskjellige lønnssystemer som benyttes av de syv bankene, og en del av variasjonen forklares selvsagt ut fra bankenes ulike størrelser. Et fellestrekk er at resultattall enten benyttes direkte eller indirekte for å fastsette størrelsen på lønnen.

6.4 Beregning av resultatbasert lønn og fordeling mellom de ansatte

I dette kapittelet ser jeg på hvordan bankene fordeler den opptjente bonusen mellom de ansatte. Kriteriet om hva som danner grunnlaget for beregningen av beløpet er også tatt med i dette kapittelet, selv om det ble nevnt i kapittel 6.3. Dette er gjort for å få en helhetlig forståelse av hvordan lønnen fordeles, og på hvilket nivå i bedriften grunnlaget dannes.

Tabellen viser hva som legges til grunn og hvordan resultatlønnen fordeles mellom de ansatte

NIVÅ FOR BEREGNING OG KRITERIER FOR FORDELING MELLOM DE ANSATTE	Bank A 50 – 100 årsverk	Bank B 50 – 100 årsverk	Bank C Mer enn 500 årsverk
	<ul style="list-style-type: none"> • bankens resultat legges til grunn • 60 % fordeles med fastlønn som fordelingsnøkkel • 40 % fordeles til et utvalg av ansatte basert på subjektive kriterier 	<ul style="list-style-type: none"> • bankens resultat legges til grunn for resultatlønn • fordeles med fastlønn som fordelingsnøkkel • beløp som er tegnet for spareavtale legges til grunn for provisjonslønn • 30 % av provisjon tilfaller tipser, 70 % tilfaller selger 	<ul style="list-style-type: none"> • bankens resultat legges til grunn, men størrelsen er avhengig av konkurrentenes resultat • resultatlønn fordeles likt mellom alle ansatte
Bank D 100 – 500 årsverk	Bank E Mindre enn 50 årsverk	Bank F Mindre enn 50 årsverk	Bank G Mindre enn 50 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • bankens vikelige resultat legges til grunn • beløpet fordeles mellom avdelingene ut fra oppnådd poengstum ved BM • likt beløp til alle i samme avdeling 	<ul style="list-style-type: none"> • ut fra summen av en rekke fastsatte kriterier måles det hvor godt resultatet for hele banken er • resultatlønn er lik en andel av lønnskostnadene de første 11 månedene • likt beløpt tildeles alle ansatte 	<ul style="list-style-type: none"> • bankens driftsresultat etter tap legges til grunn • hver ansatt får 0,1 % av driftsresultatet 	<ul style="list-style-type: none"> • maksimums- og minimumsbeløp som kan utbetales i resultatlønn fastsettes av ledelsen • likt beløpt til alle ansatte, eksklusiv vaktmester og renholdspersonale

Bank C, Bank E og Bank G har alle et lønssystem som gir like stort beløp i resultatlønn til alle ansatte, forutsatt lik stillingsandel. Dette gir lik behandling av alle ansatte. Bank C og

Bank E har sagt at et av de viktigste formålene med lønssystemet er å skape en fellesskapsfølelse. At alle blir behandlet likt, uavhengig av faktorer som stillingstittel og fastlønn, viser at bankene vil påpeke at samtlige ansatte er like viktige når gode resultater skal skapes. Bank G har også tydeliggjort et slikt mål ved at resultatlønnssystemet skal være rettferdig. Begrepet rettferdig kan tolkes på flere måter, men i denne sammenheng vil det være sannsynlig at lik behandling av alle ansatte kan være en dekkende definisjon. Dette kan sees i sammenheng med den individuelle lønnen til banken. For fastlønnen i banken er det mulighet for å få personlige tillegg, hvor hver enkelt arbeider kan belønnes ut fra spesielle kvalifikasjoner og egenskaper, mens den resultatavhengige lønnen er ment som et supplement. Bank C har individuelt bestemt fastlønn. Det vil si at hver ansatt mottar fastlønn som er bestemt ut fra stillingstittel, erfaring, utdanning og en subjektiv vurdering av arbeidstakeren. På den måten gir den faste lønnen rom for individuelle løsninger, mens resultatlønnen er lik for alle.

Å gi like stort beløp i resultatlønn til de ansatte har den fordelen at systemet er lett å akseptere og forstå for de ansatte. Bedriften oppnår lett en fellesskapsfølelse ved slike ordninger, da det ikke gjøres forskjell på de ansatte. På den måten blir det lettere for de ansatte å identifisere seg med hverandre. Problemet knyttet til en slik ordning er at de som føler de yter mye innsats og skaper gode resultater kan oppfatte lønssystemet som urettferdig, fordi resultatlønnen blir lik til alle, uavhengig av innsats. For Bank C vil ikke dette være et problem, da de har et lønssystem som fanger opp individuelle prestasjoner i fastlønnen.

Selv om Bank A og Bank B er forholdsvis like når det gjelder kriterier for opptjening av det totale resultatlønnbeløpet, er det forskjeller mellom fordelingen av lønnen blant de ansatte. Bank A fordeler 60 % av opptjent beløp til samtlige ansatte med fastlønn som fordelingsnøkkel. De resterende 40 % fordeles til utvalgte arbeidstakere, bestemt ut fra en subjektiv vurdering. At banken fordeler en andel av resultatlønnen på denne måten kan være bra med tanke på motivasjonen og fokuset til den enkelte medarbeider. Når de ansatte vet at gode prestasjoner og god innsats kan bli ekstra belønnet ut fra en subjektiv evaluering, kan dette få de ansatte til å yte mer. Et slikt system er mer ressurskrevende enn objektive fordelingsgrunnlag. Dette skyldes at banken hvert år må vurdere hvem som skal få resultatlønn på grunnlag av den subjektive evalueringen. Dette krever oppfølging av de ansatte i løpet av året, samt en grundig gjennomgang ved årets slutt. Etter min mening kan

lønnssystemet til Bank A virke mer motiverende enn lønnssystemer som kun bruker en fastsatt fordelingsnøkkel for resultatlønnen. Et element av subjektiv evaluering fanger opp og belønner gode enkeltprestasjoner. Dersom de ansatte vet at dette er tilfelle, vil motivasjonen og fokuset være annerledes enn hvis all resultatlønn ble fordelt ut fra den faste lønnen.

I Bank B fordeles all opptjent bonus med fastlønn som fordelingsnøkkel. Det vil si at Bank A i større grad gir rom for individuelle løsninger enn Bank B. I og med at Bank B har som formål å beholde og tiltrekke seg arbeidstakere av en bestemt type, viser det seg at for eksempel Bank A sitt system i varetar dette formålet bedre enn hva Bank B gjør. Bank A gir rom for å premierte enkeltprestasjoner og individer, mens dette ikke er tilfelle hos Bank B.

Bank B har også salgsprovisjon til de ansatte. Som tidligere nevnt er dette eneste banken som belønner direkte ut fra den enkeltes prestasjoner. Bank A's element av subjektiv evaluering belønner også de ansatte ut fra prestasjoner, men i den banken dannes grunnlaget for bonusopptjening gruppevis. Av denne grunn belønner ikke Bank A i like stor grad direkte ut fra prestasjoner slik som Bank B gjør. Å gi provisjonslønn til de ansatte kan virke svært motiverende. I mange salgssyrker i Norge er det vanlig med provisjonsbasert lønn, og jeg synes det er overraskende at ikke flere banker benytter denne belønningsformen. Et element av en slik belønning kan ha veldig positiv effekt på de ansattes innsats. Etter min mening er det veldig positivt at Bank B har et element av provisjonslønn, samtidig som de har resultatbasert lønn som er felles for hele bedriften. Grunnen til dette er at denne ordningen skaper fokus og motivasjon på flere ulike arbeidsområder, samt at de ansatte blir premiert delvis ut fra egne prestasjoner og delvis ut fra hele bankens resultat.

Bank D og Bank G som benytter Balansert Målstyring fordeler likt resultatlønnbeløp til alle ansatte ut fra nivået målingen skjer på. I Bank D er det avdelingsvis evaluering, og alle ansatte i hver avdeling får like stort beløp. Hvor mye hver avdeling mottar av det totale resultatlønnbeløpet, avhenger av måloppnåelsen målt i forhold til de andre avdelingene. På den måten skaper Bank D en form for konkurranse og belønner de med best prestasjoner, men denne konkurransen skjer gruppevis. I og med at banken er såpass stor, er det positivt at banken måler prestasjonene i hver avdeling. Det er da lettere for de ansatte å føle at de har en påvirkningsmulighet på resultatet. En slik ordning vil også bedre arbeidsmiljøet internt i gruppen. For å skape gode resultater er det viktig at gruppemedlemmene fungerer godt

sammen. Å jobbe mot det samme målet vil skape en fellesskapsfølelse i avdelingene. Det negative med lønssystemet er at de ulike avdelingene måles opp mot hverandre. Dette skaper konkurranse mellom gruppene. Konkurranse kan selvfølgelig være gunstig dersom fokuset på det blir på et moderat nivå, men ved overdrevet fokus på dette, kan effekten i verste fall bli at avdelingene motarbeider hverandre. En bedre løsning ville vært at banken fortsatte å evaluere gruppevis, men at en avdelings prestasjoner ikke ble evaluert i forhold til andre avdelinger. Å måle avdelingen kun ut fra dens prestasjoner ville bli oppfattet som mer rettferdig og banken ville fortsatt beholdt effekten av å ha gruppevis evaluering. I tillegg kunne gjerne en liten andel av lønnen vært avhengig av samtlige avdelingers prestasjoner. På den måten ville samarbeidet mellom avdelingene også bli bedret.

Bank G fordeler også resultatlønnen likt til alle ansatte, men i motsetning til Bank D skjer evalueringen samlet for hele banken. Dette er forståelig siden Bank G er liten og har under 50 årsverk, mens Bank D har mellom 100 og 500 ansatte.

Bank F evaluerer hele bedriften samlet og hver ansatt får 0,1 % av driftsresultatet etter tap. Dette er den eneste banken hvor størrelsen på resultatlønnen for en enkelt ansatt ikke er avhengig av antall ansatte totalt. Det fører til at dette lønssystemet er veldig lett å forstå. Banken er liten, og av den grunn kan de ansatte føle at deres innsats har betydning for resultatet, til tross for at hele bankens prestasjoner måles.

6.5 Begrensinger for størrelsen på den resultatbaserte lønnen

I dette kapittelet diskuteres hvilke begrensninger de ulike bankene har satt for størrelsen på lønnsutbetalingene.

Tabellen viser hvilke begrensninger som er fastsatt for den resultatbaserte lønnen

BEGRENSNINGER FOR STØRRELSEN PÅ DEN RESULTATBASERTE LØNNEN	Bank A 50 – 100 årsverk	Bank B 50 – 100 årsverk	Bank C Mer enn 500 årsverk
	<ul style="list-style-type: none"> • Hele banken kan maksimalt få resultatlønn lik lønnskostnaden for 2 måneders fast lønn (eksklusiv administrerende direktørs lønn) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hver ansatt kan maksimalt få resultatlønn lik 20 % av den individuelle faste lønnen • Ingen begrensning for provisjonsinntekter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen begrensning
Bank D 100 – 500 årsverk	Bank E Mindre enn 50 årsverk	Bank F Mindre enn 50 årsverk	Bank G Mindre enn 50 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • maksimalgrense fastsatt av ledelsen • maksimalt ca 10 % av totale lønnskostnader 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen begrensning 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen begrensning 	<ul style="list-style-type: none"> • maksimalgrense fastsatt av ledelsen • maksimalt ca 8 % av de ordinære lønnskostnadene • mulig med skjønnsmessig vurdering av bonusutbetaling tillatt hvis uforutsette forhold inntreffer

I Bank A kan hele banken samlet maksimalt får resultatlønn som tilsvarer lønnskostnaden tilsvarende to månedslønner, eksklusiv administrerende direktørs lønn. Bank B har fastsatt maksimal utbetaling av resultatlønn til å være 20 % av den individuelle faste lønnen. Det vil si at maksimalgrensen gjelder for hver enkelt ansatt. Kravet fastsettes naturlig også for den totale resultatlønnen, siden lønnen fordeles ut fra fastlønn. Det vil si at i disse to bankene bestemmes kravene om begrensning av resultatlønnen ut fra en andel av de ordinære lønnskostnadene. Ved å ha et øvre tak sikrer banken seg mot høye lønnsutbetalinger. En av grunnene til et slikt krav, kan være at bankene vil sikre seg mot å utbetale for mye lønn, dersom det virkelige resultatet er dårligere enn hva måltallet tilsier.

I Bank D og Bank G er det ledelsen som fastsetter en maksimal grense for resultatlønnen. Det vil si at det er en skjønsmessig vurdering hvor mye som kan tilfalle de ansatte i form av lønn utover ordinær lønn. Hos Bank D utgjør maksimalgrensen ca 10 % av de totale lønnskostnadene, mens i Bank G er denne størrelsen 8 %, målt ut fra ordinære lønnskostnader. I tillegg har Bank G fastsatt at ut fra en skjønsmessig vurdering kan ledelsen vurdere hvorvidt det skal utbetales bonus og hvor mye som skal utbetales i bonus. Dette gjelder kun hvis uforutsette hendelser skulle oppstå. På lik linje med Bank A og Bank B, sikrer Bank D og Bank G seg mot ugunstig høye lønnsutbetalinger ved å fastsette slike krav.

Bank C, Bank E og Bank F har ingen begrensning for hvor stort det totale beløpet som avsettes til resultatlønn kan bli. Det vil si at disse bankene ikke sikrer seg mot å risikere å utbetale for mye i lønn, dersom det skulle vise seg at de fastsatte resultatmålingstallene ikke gjenspeiler den faktiske utviklingen til banken. Det er vanskelig å svare på hvorfor de ikke har fastsatt en øvre grense. En mulighet kan være at lønssystemet er utformet på en slik måte at banken er sikret mot at resultatlønnen kan bli uforholdsmessig høy, i forhold til det virkelige resultatet. I så tilfelle har det liten betydning for de ansatte hvis ledelsen frister med at det er ingen øvre grense for hvor stor resultatlønnen kan bli. For Bank F er dette ikke tilfelle. De utbetaler 0,1 % av driftsresultatet til hver ansatt. Bank C og Bank E har mer kompliserte beregninger for resultatlønnen, og det er vanskelig å avgjøre hvor stor resultatlønnen kan bli. Bank C sikrer seg i større grad enn Bank F ved at konkurrentenes måltall er med i beregningen. Dersom det er oppgangstider, og resultatene blir veldig gode for hele banknæringen, vil dette ikke gi særlig mye i resultatlønn for de ansatte. Resultatlønnen i Bank C blir størst når banken får godt resultat, samtidig som konkurrentene får dårlig resultat.

6.6 Utbetalingstidspunkt

Utbetalingstidspunktet varierer for de ulike bankene. I dette kapittelet diskuteres og kommenteres variasjonen i tiden det tar fra opptjening til utbetaling av resultatlønnen.

Tabellen viser hvordan opptjent resultatlønn utbetales

UTBETALING AV OPPTJENT RESULTATLØNN	Bank A 50 – 100 årsverk	Bank B 50 – 100 årsverk	Bank C Mer enn 500 årsverk
	<ul style="list-style-type: none"> • 50 % utbetales i begynnelsen av året etter opptjening • 50 % utbetales i to like porsjoner i år 2 og 3 etter opptjening, forutsatt at de definerte målene nås i disse årene 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultatbonus utbetales i mars året etter opptjening • Provisjonsinntekter utbetales hver måned 	<ul style="list-style-type: none"> • Samlet opptjening for hele ansettelsesperioden utbetales ved fylte 60 år • Ved død tilfaller opptjent beløp dødsboet
Bank D 100 – 500 årsverk	Bank E Mindre enn 50 årsverk	Bank F Mindre enn 50 årsverk	Bank G Mindre enn 50 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Beløpet for hvert år utbetales i februar året etter opptjening 	<ul style="list-style-type: none"> • Beløpet for hvert år utbetales i desember i opptjeningsåret 	<ul style="list-style-type: none"> • Beløpet for hvert år utbetales i desember i opptjeningsåret 	<ul style="list-style-type: none"> • Beløpet for hvert år utbetales i februar året etter opptjening

Bank E og Bank F har ved sine lønssystemer klart å få til utbetaling av all resultatlønnen innen opptjeningsåret er omme. Begge bankene måler resultatet ved å utelate den siste delen av året. En slik ordning kan ha både positiv og negativ effekt på motivasjonen til de ansatte. Det positive er at de ansatte har kort tid fra opptjening til utbetaling. Dette kan fremme motivasjonen, fordi det blir lettere å se en sammenheng mellom innsats og belønning. En mulig negativ konsekvens kan være at de ansatte ikke yter like god innsats i årets siste del som de ville gjort hvis resultatmålingen gjaldt for hele året. Grunnen til at siste del av året ikke taes med i bergningen er todelt. For det første går denne delen av året som regel i null resultatmessig på grunn av ulike tapsavsetninger som taes i desember. I tillegg er det hensiktsmessig å utbetale resultatlønnen innen opptjeningsåret er omme.

Bank B, Bank D og Bank G utbetaler alle resultatlønnen i sin helhet i begynnelsen av året etter opptjeningsåret. For Bank B som i tillegg har provisjonsinntekter, utbetales disse månedsvis. Det fører til at motivasjonen til å drive salgsarbeid som opptjener

provisjonsinntekter, kan være stor, siden det er veldig kort tid fra opptjening til utbetaling. Det kan virke som et litt langt tidsperspektiv å få utbetalt resultatlønn året etter opptjening. Likevel bør de ansatte ha forståelse for dette, da størrelser som inngår i årsresultatet legges til grunn for beregningen av lønnen.

Bank A er eneste bank som har satt betingelser for at opptjent bonus skal utbetales. Utbetalingene er spredt over tre år, og 50 % av resultatlønnen utbetales året etter opptjening. Kravet for at de resterende 50 % også skal bli utbetalt, er at måltallet som banken benytter, avkastning på egenkapital, også de to neste årene er større enn det definerte minimumsnivået på 4,51 %. Denne ordningen kan virke komplisert for de ansatte, og den kan redusere den ønskede motivasjonseffekten. Grunnen til det er at det blir et langt tidsperspektiv fra opptjening til utbetaling. En slik ordning overfører risiko fra banken til de ansatte. Banken holder igjen opptjent bonus og er sikret mot å utbetale deler av denne dersom ikke resultatet årene etter opptjening blir bra nok.

Bank C har et veldig langt tidsperspektiv på lønssystemet. Alle ansatte får utbetalt opptjent bonus ved fylte 60 år, eller ved død. Det vil si at det er et veldig lang tid fra opptjening til utbetaling. Dette kan redusere motivasjonseffekten hos de ansatte. I tillegg innebærer en slik ordning at mye risiko blir overført til de ansatte. Dersom banken går konkurs, har de ansatte ingen rettigheter, og de taper da den opptjente lønnen. Mange ansatte vil kanskje også undervurdere betydningen av opptjeningen av resultatlønnen, fordi det er vanskelig å se gleden i belønningen på kort sikt, siden den ikke utbetales før etter mange år. For banken kan det være positive effekter av å ha et langt tidsperspektiv på utbetalingen av lønnen. De ansatte kan ved en slik ordning bli mer oppmerksomme på å skape gode resultater på lang sikt enn hva de ville gjort ved et lønssystem som kun strekker seg over en noe kortere periode, for eksempel ett år. Et problem ved lønssystemer som belønner ut fra resultatet ett år kan være at de ansatte har et for kortsiktig fokus, noe banken ikke alltid vil være tjent med. De ansatte vil maksimere egen gevinst så fort som mulig, og konsekvensene av korttenkte beslutninger og handlinger kan være ugunstige for banken på lengre sikt. Bank A tar i en viss grad hensyn til dette problemet ved at det har en utbetalingshorisont på tre år, og utbetalingene betinges av gode resultater de påfølgende årene. Bank C har også et langt tidsperspektiv på utbetalingen av lønnen, og antall år fra opptjening til utbetaling er avhengig av den ansattes alder.

7. Konklusjon

Det er positivt at mange banker i Norge har fokus rettet mot lønnsvilkår, og av den grunn innfører resultatbasert avlønning for de ansatte. Det kan se ut som om det er stor forskjell i hvorfor og hvordan lønssystemene er fastsatt. At små banker velger å bruke mindre ressurser på dette området enn hva store banker gjør, er forståelig. Likevel synes jeg det er vanskelig å se en nær sammenheng mellom formål, utforming og effekter for noen av bankene i undersøkelsen. Et problem for flere av bankene, er at de vil bruke lønssystemet til å sortere potensielle arbeidere, mens utformingen av lønssystemet ikke fanger opp dette målet. For at en bank skal kunne beholde og tiltrekke seg kompetente arbeidere på grunnlag av lønn, må systemet være konkurransedyktig og belønne prestasjonene til enkeltindivider i større grad enn hva bankene i min undersøkelse gjør. Bank B har som eneste bank et element av provisjonslønn knyttet til salgsarbeid, og denne banken er derfor den eneste som ved hjelp av resultatlønnen klarer å ha en nær sammenheng mellom innsats og belønning.

Det kan se ut som om gruppebasert evaluering er vanlig i banknæringen. Det er forståelig at denne vurderingsformen benyttes, da banken er avhengig av alle ansattes innsats for å fungere godt. Samtlige banker måler prestasjoner gruppevis, og hva som måles og gruppens størrelse er avgjørende for hvorvidt lønssystemet vil fungere godt. Både Bank A, Bank B og Bank C gir lønn til samtlige ansatte ut fra bankens totale resultat. Bank C har over 500 ansatte, mens Bank A og Bank B har mellom 50 og 100 ansatte. Etter min mening er alle disse tre gruppene for store i forhold til påvirkningsmuligheten på resultattallet for hver enkelt ansatt. Disse bankene vil derfor ha vanskelig for å oppnå godt samarbeid og bedret motivasjon og arbeidsinnsats på grunnlag av resultatlønnssystemet.

De små bankene Bank E, Bank F og Bank G har alle under 50 ansatte. Å måle prestasjonene for hele banken samlet er en forståelig løsning, og sjansen for at de ansatte blir motiverte av lønssystemet er større enn hos de store bankene. Bank D har som eneste bank avdelingsvis evaluering. Hver gruppe består av ca 20 ansatte, og det er veldig positivt at banken er delt inn i mindre grupper. Dette vil være gunstig for både samarbeidet internt i gruppen, motivasjonen og arbeidsinnsatsen. Likevel mener jeg det finnes svakheter ved lønssystemet til Bank D. Hver avdelings prestasjoner måles i forhold til andre avdelingers prestasjoner. Dette kan selvfølgelig være hensiktsmessig hvis det skapes en moderat konkurranse mellom

de ulike gruppene. Konkurransen mellom avdelinger har også den positive effekten at ved måling av en avdelings resultat blir de ansatte skjermet for påvirkningen fra konjunktursvingninger. Dette er kun tilfelle ved måling av innsatsen til de ansatte i Bank D. Ved beregning av det totale beløpet som avsettes til resultatlønn blir det ikke korrigert for svingninger i markedet. Det negative er at lønnen for en avdeling økes dersom resultatene i de andre avdelingene blir dårlige. På den måten er ikke god innsats og gode resultater alene godt nok til å øke lønnen. Dette kan i verste fall føre til at de ulike avdelingene prøver å motarbeide hverandre.

Flere av lønssystemene som er presentert i denne undersøkelsen er forholdsvis like. Ett eller flere resultatall for bankene benyttes for å fastsette lønnen til de ansatte. Bank C skiller seg ut ved at resultatlønnen er avhengig av konkurrentenes resultater. På den måten sikrer banken seg mot store lønnsutbetalinger dersom hele banknæringen skulle gjøre det veldig bra ett år. Det enkleste lønssystemet har Bank F. 0,1 % av driftsresultatet utbetales i resultatlønn til hver enkelt ansatt. I og med at banken har få ansatte vil denne ordningen fungere godt, både med tanke på at systemet er rettferdig i den forstand at banken og de ansatte deler på overskuddet, og at ordningen vil skape en fellesskapsfølelse. Ordningen ville ikke fungert godt for en stor bank. I tillegg til svekket påvirkningsmulighet for de ansatte, ville et slikt system bli altfor kostbart ved mange ansatte. En mulig løsning er i så fall å redusere andelen hver ansatt får av driftsresultatet.

Bank D og Bank G benytter Balansert Målstyring. Det har lenge vært kjent at dette verktøyet er vanlig å bruke i banknæringen. Grunnen til dette kan være at det ved Balansert Målstyring er mulig å utforme individuelt tilpassede lønssystemer. Lønssystemene til Bank D og Bank G er veldig forskjellige, og det viser at verktøyet kan brukes av både store og små bedrifter og på mange forskjellige måter.

Oppsummert vil jeg si at bruk av resultatbasert lønn er mer vanlig for banknæringen enn hva jeg først trodde. Noen av bankene har etter min mening bedre systemer enn andre. Spesielt synes jeg lønssystemet til Bank F er godt egnet for små banker. For større banker er det vanskeligere å utforme hensiktsmessige løsninger. Bank A skiller seg ut i positiv retning ved å ha et element av subjektiv evaluering av de ansatte ved fordeling av resultatlønnen. Det vil sannsynligvis ha gunstig effekt på arbeidsinnsatsen til de ansatte.

Ved utforming av resultatlønnssystemer er det flere forhold som må taes i betraktning. Ut fra materialet i denne undersøkelsen mener jeg det først og fremst er viktig at ordningen er lett å forstå av de ansatte. Det vil si at lønnsberegninger bør kunne utføres på egenhånd, eventuelt bør rapporter jevnlig offentliggjøres internt i banken. I tillegg bør det vurderes hvorvidt de ansatte ved egen arbeidsinnsats har mulighet for å påvirke størrelsen på resultatlønnen. Sist, men ikke minst, bør formålene med lønnssystemet være i samsvar med designet. Med dette menes at det er svært viktig å vurdere hvorvidt et lønnssystem fanger opp formålet. Før innføringen av resultatbasert lønn kan det være vanskelig å se hvilke effekter og konsekvenser ordningen vil gi. Det er derfor ofte behov for å innføre et lønnssystem med visse forbehold, for så å utføre justeringer underveis dersom dette bli nødvendig.

Litteraturliste

Aghion, Philippe og Tirole, Jean (1997): Formal and Real Authority in Organizations, *The Journal of Political Economy*, 105 (1): 1-29

Bragelien, Iver (2003): Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes, *Magma* Nr.2 2003, 47-57

Bragelien, Iver (2003): Forelesningsnotater i kurset ROS 322, ”Økonomisk styring av større foretak”, NHH, høsten 2003

Bragelien, Iver (2005): 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis?, *Praktisk Økonomi og Finans*, Nr.2 2005

Che, Yeon-Koo og Yoo, Seung-Weon (2001): Optimal Incentives for Teams, *American Economic Review*, Vol 91(3)

Colbjørnsen, Tom (1995): Reisen til markedet: Organisasjonsutforming for økt konkurranse, 2.utg, TANO Oslo

Colbjørnsen, Tom et.al (2002): Resultatavhengig belønning – En utredning skrevet for Kredittkassen, SNF, Bergen. (SNF-rapport, 25/00)

Demski, Joel (1997): *Managerial Uses of Accounting Information*, Kluwer Academic Publishers Boston/Dordrecht/London

Hansen, Terje og Svendsen Bjørn (1996): *Økonomisk Styring av Foretak*, Cappelen akademisk forlag Oslo

Hart, Oliver (1995): *Firms, Contracts and Financial Structure*, Clarendon lectures in economics, Oxford

Hendrikse, George (2003): *Economics and Management of Organizations: Co-ordination, Motivation and Strategy*, Berkshire (UK): McGraw Hill Education.

Holmstrom, Bengt (1979): Moral Hazard and observability”, *Bell Journal of Economics*, 10: 74-91

Holmstrom, Bengt og Milgrom, Paul (1991): Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership and Job Design, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7: 24-52

Ivarson, Jon Øglænd (1996): Lønn og ledelse: Belønningsformer i næringsliv og forvaltning, Ad Notam Gyldendal A/S Oslo

Kaplan, Robert og Norton, David (1996): The balanced scorecard: Translating strategy into action, Harvard Business School Press

Kaufmann og Kaufmann (1998): Psykologi i organisasjon og ledelse, 2.utg, Fagbokforlaget

Kinserdal, Arne (2000): Finansregnskap med analyse, del 1, 12.utg Cappelens Akademisk Forlag Oslo

Kuvaas, Bård (2005): Belønning og motivasjon, www.bi.no

Lazear, Edward (1998): Personell economics for managers, Wiley, New York

Macho-Stadler, Inés og Pérez-Castrillo (2001): An Introduction to the Economics og Information: Incentives and Contracts, Second Edition Oxford University Press, New York

Nordhaug, Odd (1998): Målrettet personalledels, 2.utg, Tano Aschehoug

Prendergast, Canice (1999): The provision of incentives in firms, Journal of Economic Literature 37 (1): 7-63

Simon, Herbert (1991): Organizations and Markets, Journal of Economic Perspectives 5 (2): 25-44

Artikler fra tidsskrifter:

Bankenes bonuskalas provoserer: Dagens Næringsliv 02/05 2005

Lik Bonus til alle: Dagbladet 25/04 2005

Tar desentralisert lønnsmodell til Norge: Mandagmorgen Nr.15, 25/04 2005-06-09

Gigantens fall: www.dagbladet.no 29/01 2002

Skaper høyere lederlønninger bedre bedrifter: www.aftenposten.no, 08/06 2004

Aksjer øker ikke motivasjonen: www.computerworld.no, 19/05 2004