

Prestasjonslønn

-et egnet personalpolitisk verktøy for å holde på og tiltrekke seg menneskelige ressurser?

Stein Olav Rosingaunet

Veileder: Professor Kjell G. Salvanes

Utredning i Strategi og Ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Forord

I valg av tema og problemstilling for denne utredningen har jeg lagt vekt på to forhold. For det første har jeg valgt et tema jeg interesserer meg sterkt for og som er i samsvar med fordypningsprofilen min: ledelse av menneskelige ressurser (LHR)¹. For det andre har det vært viktig for meg å ta for meg et dagsaktuelt tema som er av interesse både for bedrifter og forskere. Jeg har også forsøkt å velge et tema som ikke har vært en gjenganger i tidligere masteroppgaver.

Som følge av både erfaring, interesse, masterprofil og ønsket arbeidsfelt i fremtidig jobbsituasjon har temaområdet *strategisk ledelse av menneskelige ressurser (SLMR)* for denne utredningen vært et naturlig valg. Kursporteføljen som jeg sitter igjen med etter valgt masterprofil inneholder blant annet ”strategisk ledelse av menneskelige ressurser”, ”strategi og ledelse”, ”personalpolitikk og insentivsystemer” og ”arbeidsmarkedsøkonomi”. Jeg finner det spesielt interessant er å se koblinger mellom disse fagområdene. Siden min genuine interesse ikke bare knyttes til utfordringer ved ledelse av menneskelige ressurser i seg selv, men også hvordan ledelse av menneskelige ressurser i et strategisk perspektiv kan bidra til å øke bedrifters prestasjoner, ytelser og resultat, har jeg ønsket å ta for meg bruk av personalpolitikk som et virkemiddel for å oppnå dette. Interessen for prestasjonslønn som en del av en bedrifts lønnsstruktur ble først og fremst vekket i løpet av kurset ”Personalpolitikk og Insentivsystemer” våren 2005. På grunn av begrensinger i datamaterialet har jeg ikke kunnet analysere alle forhold av interesse, og utredningen vil derfor være avgrenset til prestasjonsbasert lønn og hvordan bruk av denne type avlønning relaterer seg til sortering av arbeidere gjennom tilsetting og turnover.

Jeg vil takke Professor Kjell G. Salvanes ved institutt for samfunnsøkonomi for gode råd og inspirerende samtaler i løpet av arbeidet med denne utredningen.

Bergen, 30.08.06

Stein Olav Rosingaunet

¹ Som følge av formelle endringer i masterprofiler ved Norges Handelshøyskole, er denne profilens navn endret til ”Strategi og ledelse” med virkning fra og med høsten 2006.

Sammendrag

Et stadig mer opphetet arbeidsmarked og en nært forestående pensjonsalder for etterkrigstidens ”baby-boom” generasjon, kan føre til at en av hovedutfordringene bedrifter snarlig vil stå overfor er å tiltrekke seg og holde på verdifulle ansatte. Spesielt er dette en utfordring for ekspanderende bedrifter. Utfordringen understrekes ytterligere ved at de menneskelige ressursene, og den kompetansen disse besitter, i større grad enn noen gang tidligere blir ansett som den viktigste kilden til varige konkurransefortrinn og verdiskapning i bedrifter. Et interessant spørsmål som dermed melder seg er ”hvilke tiltak kan bedrifter iverksette for å møte denne utfordringen?”. Forskning viser at bruk av ulike former av prestasjonslønn er et økende fenomen i norsk arbeidsliv. Denne utredningen beskriver utviklingen i bruk av prestasjonslønn i sektor 38 (tilvirkningsbedrifter) ved hjelp av et unikt datasett som kobler individ (funksjonærer) til bedrifter i tidsperioden 1986 – 1997. Videre tar utredningen for seg sammenhenger mellom prestasjonslønn og bedrifters evne til å tiltrekke seg og holde på de ansatte, samt om denne type lønssystem bidrar til sortering av arbeidere.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INTRODUKSJON.....	8
1.1 INNLEDNING.....	8
1.2 FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	10
1.3 KONSEPTUELT RAMMEVERK OG AVGRENSNING.....	11
1.4 UTREDNINGENS OPPBYGGING OG FORLØP	12
2. TEORETISK BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	14
2.1 STRATEGISK LEDELSE AV MENNESKELIGE RESSURSER (SLMR)	14
2.2 PRESTASJONSBASERT AVLØNNING	17
2.2.1 <i>Definisjon</i>	17
2.2.2 <i>Vanligste typer nyere prestasjonslønnsordninger</i>	19
2.2.3 <i>Utbredelse</i>	20
2.2.4 <i>Funksjon</i>	22
<i>Prinsipal– agentteori (PAT)</i>	22
2.2.5 <i>Sortering</i>	25
<i>Sortering via attraksjon</i>	25
<i>Sortering via separasjon og gjenholdelse</i>	27
<i>Forslag til hypoteser</i>	28
2.2.6 <i>Diskusjon og alternative teorier</i>	29
<i>Gruppebasert prestasjonslønn</i>	29

<i>Tidshorisont</i>	30
<i>Rettferdighetsteori</i>	30
<i>Lønnsspredning</i>	32
<i>Effektivitetslønn</i>	33
<i>Motivasjonsteori</i>	35
2.3 TURNOVER	37
2.3.1 <i>Innledning</i>	37
2.3.2 <i>Definisjon av turnover</i>	38
2.3.3 <i>Turnovers funksjon</i>	39
<i>Sortering</i>	39
<i>Numerisk fleksibilitet og utskiftning</i>	39
2.3.4 <i>Turnover og dysfunksjoner</i>	40
<i>Rekrutteringskostnader</i>	40
<i>Opplæringskostnader</i>	40
<i>Organisatorisk minne og nøkkelkompetanse</i>	43
<i>Kontinuitet og arbeidsmiljø</i>	43
3. KONTEKSTUELL BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	47
3.1 MAKROØKONOMISK KONTEKST I DAG.....	47
3.1.1 <i>Knapphet på menneskelige ressurser(MR) og humankapital(HK)</i>	47
<i>Faktorer som potensielt kontraherer tilbud</i>	48
<i>Faktorer som øker etterspørsel</i>	50
<i>Andre institusjonelle forhold: Lønnsforhandlinger, stillingsvern og midlertidige ansettelseskontrakter</i>	51
<i>Arbeidsledighet, mobilitet og lojalitet</i>	52

<i>Preferanser</i>	54
<i>Oppsummering</i>	56
3.2 MAKROØKONOMISK KONTEKST I PERIODEN DATAENE DEKKER	57
4. TIDLIGERE FORSKNING	62
5. METODE	65
5.1 DATA OG UTVALG	65
5.2 HOVEDVARIABLER I DATASETTET	67
5.3 VALG AV ANALYSEMETODE	71
6. KARTLEGGING AV PRESTASJONSLØNN I SEKTOR 38	73
6.1 BONUS I EN MAKROØKONOMISK KONTEKST	73
6.2 HVEM MOTTAR BONUS?	75
<i>Kjønn</i>	75
<i>Alder</i>	77
<i>Utdanning</i>	77
<i>Hierarkisk nivå</i>	78
<i>Yrkesgruppe</i>	79
6.3 HVA KJENNETEGNER BEDRIFTER SOM BENYTTET BONUS?	80
6.4 HVORDAN HAR BONUSENE UTVIKLET SEG?	83
<i>Gjennomsnittlig månedlig bonus for bonusmottakere</i>	83
<i>Bonusens andel av total lønn for bonusmottakere</i>	85
7. PRESTASJONSLØNN, PERSONALOMSETNING, TURNOVER OG TILSETTING..	87
7.1 DESKRIPTIV ANALYSE	87
7.1.1 <i>Analyse av aggregerte separasjons- og startrater</i>	87
7.1.2 <i>Analyse av separasjonsrater og tilsettingsrater for kjønn, alder og utdanning</i>	91

<i>Kjønn</i>	92
<i>Alder</i>	93
<i>Utdanning</i>	95
<i>Oppsummering</i>	97
7.2 ØKONOMETRISK ANALYSE	98
7.2.1 <i>Data</i>	98
7.2.2 <i>Metode</i>	98
<i>Avhengige variabler</i>	99
<i>Uavhengige variabler</i>	101
<i>Deskriptiv statistikk</i>	103
7.2.3 <i>Resultat av økonometriske analyser</i>	105
<i>Personalomsetning</i>	105
<i>Turnover og tilsetning</i>	110
7.2.4 <i>Har sortering funnet sted?</i>	116
7.2.5 <i>Diskusjon</i>	118
8. KRITIKK OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	122
8.1 <i>DATAGRUNNLAG</i>	122
8.2 <i>METODE, ANALYSER OG FORSLAG</i>	123
9. OPPSUMMERING OG NOEN KONKLUSJONER	127
LITTERATURLISTE	131
<i>APPENDIKS A: Sysselsetting i sektor 38 i tidsperioden 1986–1997</i>	144
<i>APPENDIKS B: Gjennomsnittlig bonus for bonusmottakere</i>	146
<i>APPENDIKS C: Bonusens andel av mottakers totale lønnsinntekter</i>	148

1. Introduksjon

1.1 Innledning

Lønn er viktig. Lønn er for de aller fleste av oss hovedinntektskilden som danner grunnlag for blant annet formue, konsummuligheter, fremtidig pensjon, fritid og ferie, investeringer og sosial status. Lønn er også en viktig faktor ved vurdering og sammenligning av ulike jobbtilbud og ved valg mellom å jobbe og ikke jobbe. Noen mener til og med at lønnen kan være med på å bestemme valg av livsledsager, også kalt "assortive mating".

Lønn er et hett og ofte debattert tema både blant venner og kollegaer, men også på bedriftsnivå, i fagforeninger, i makroøkonomiske og politiske vurderinger, og ikke minst – i forskning. Lønn kan være så mangt, og kan tjene tilsvarende mange formål. Enkelte bedriftsledere ser på lønn som en kostnad, mens stadig flere ser på lønn som en investering i menneskelig kapital. Transaksjonskostnadsteori ser på lønn som et vederlag mellom bedriften og arbeideren for verdiskapende arbeid, mens agentteori ser på lønn som i et motiverings- og sorteringsperspektiv. Teoriene, forskningsfeltene og problemstillingene knyttet til avlønning er nærmest uendelige.

Mange bedrifter ønsker i økende grad at lønnene de betaler skal fungere som et personalpolitisk verktøy og derigjennom påvirke bedriftens evne til å tiltrekke seg, utvikle, anvende og beholde menneskelige ressurser (MR) til produktive formål, og knytter dermed bedriftens lønnspolitikk til bedriftens strategi og overordnede mål. I dagens næringsliv ser vi en økende tendens til at bedrifter benytter resultatavhengig lønn, prestasjonslønn, eller bonuser som virkemiddel for å oppnå ulike målsettinger. Denne tendensen er ett av flere utviklingstrekk i arbeidslivet som ofte går under fellesnevneren "det nye arbeidslivet". (Se for eksempel Torp, 2005).

Hvilke konsekvenser får denne bruken av prestasjonsbasert lønn for arbeidere og bedrifter? Oppnår bedriftsledere det de ønsket? Hvilke kriterier legger man til grunn for å vurdere egnetheten av denne bruken? Forskning som ser på prestasjonslønn i norsk sammenheng har økt i takt med bruken, men knyttes først og fremst til økonomiske resultatmål i bedrifter. Dette fokuset er selvsagt berettiget i lys av at man i dagens næringsliv erfarer økt

konkurransen mellom aktører og strengere krav til prestasjoner og finansielle resultat for å beholde aksjonærenes gunst og å overleve i markedet. Men denne utredningen vil argumentere for at et ensidig fokus på finansielle størrelser kan risikere å overse andre, mellomliggende faktorer som er med på å mediere eller moderere sammenhengen mellom bruk av prestasjonslønn og finansielle resultater.

En slik mellomliggende faktor er turnover (gjennomtrekk). Samtidig som at prestasjonslønn øker i omfang og popularitet blant bedriftsledere er det i stor grad konsensus blant de samme bedriftslederne om at mennesker er bedriftens viktigste ressurs. Humankapital i form av kompetanse, kunnskap, evner og ferdigheter har fått økt betydning for bedrifters prestasjoner og som en konsekvens ser man at personalsjefer i større grad en tidligere blir tatt med i utarbeidelse av bedrifters overordnede strategier. På denne måten kan man si at man har beveget seg fra det man tidligere betegnet som personalforvaltning til strategisk personalledelse (Nordhaug, 2002). Mens personalforvaltning i dag blir sett på som en passiv og reaktiv måte å utnytte verdien som ligger i de menneskelige ressursene blir strategisk personalledelse karakterisert som aktiv og fremtidsrettet.

Siden mennesker i organisasjonen er viktig for bedrifters virke og prestasjoner står personalansvarlige overfor viktige utfordringer knyttet til det å anskaffe, utvikle, anvende og beholde menneskelige ressurser til produktive formål. Mye penger blir brukt for å rekruttere de best egnede individene, til å gi de opplæring og kompetanse for å yte optimalt, samt til avlønning. Siden bedriftene i større grad en tidligere investerer i MR vil høy turnover kunne være kostnadsdrivende og dermed påvirke bunnlinjen i bedriftens regnskap. Hvis prestasjonsbasert avlønning assosieres med høyere turnover vil turnover moderere effekten av prestasjonslønn på bedriftens resultat. Hvis man på den andre siden erfarer at man oppnår lavere turnover kan dette mediere den samme sammenhengen. Som det vil fremgå videre i utredningen er ikke turnover bare et "onde" da turnover også har en viktig funksjon – sortering av personell. En mer nyansert tilnærming er derfor formålstjenelig for å gi innsikt i om det er forskjell på *hvem som velger å slutte* og *hvem som velger å bli* i organisasjonen som følge av bruk av prestasjonslønn. Ser man forskjell på bedrifter med og uten bonus?

På bedriftsnivå kan man velge blant ulike strategier og personalpolitiske verktøy for å unngå uønsket høy turnover som for eksempel lønn, frynsegoder, utdanningsmuligheter, arbeidsmiljø, ledelse med mer. Denne utredningen vil ta for seg hvordan bruk av

prestasjonslønn som en del av bedriftens lønnsstruktur relaterer seg til turnover generelt, men også turnover i bestemte kategorier av arbeidere. Utredningen vil også se på rekrutteringen av tilsvarende kategorier for å nyansere analysen av sorteringsfunksjonen av prestasjonslønn.

Jeg har i arbeidet med denne utredningen vært så privilegert å få tilgang til detaljerte lønnsdata som stammer fra Næringslivets Hovedorganisasjon(NHO) og deres lønnsstatistikk for funksjonærer i sektor 38 (tilvirkningsbedrifter) i perioden 1986 til 1997. En mer utfyllende beskrivelse av datasettet vil bli gitt i kapittel 5 - Metode.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne utredningen er todelt. Det første formålet er å beskrive utviklingen i bruk av bonuser i sektoren dataene dekker. Det andre formålet er å analysere prestasjonslønn i et sorteringsperspektiv. Mer konkret vil dette innebære to ting: For det første vil det undersøkes om bedrifter som har prestasjonslønn som en del av sin lønnsstruktur har lavere gjennomtrekk (turnover) enn bedrifter uten bonus. Dette vil belyse om prestasjonslønn fungerer som et verktøy for å holde på ansatte. For det andre vil utredningen analysere om bruk av bonus er med på å sortere arbeidere inn og ut av bedrifter. Av interesse er det å se om bedrifter med bonus tiltrekker seg større andel høyutdannede enn de øvrige bedrifter, samt om de i større grad klarer å holde på de høyutdannede. Dette vil belyse om prestasjonsbasert lønn fungerer som et virkemiddel for å tiltrekke seg kompetente arbeidere i tillegg til å være et verktøy for å holde på de ansatte.

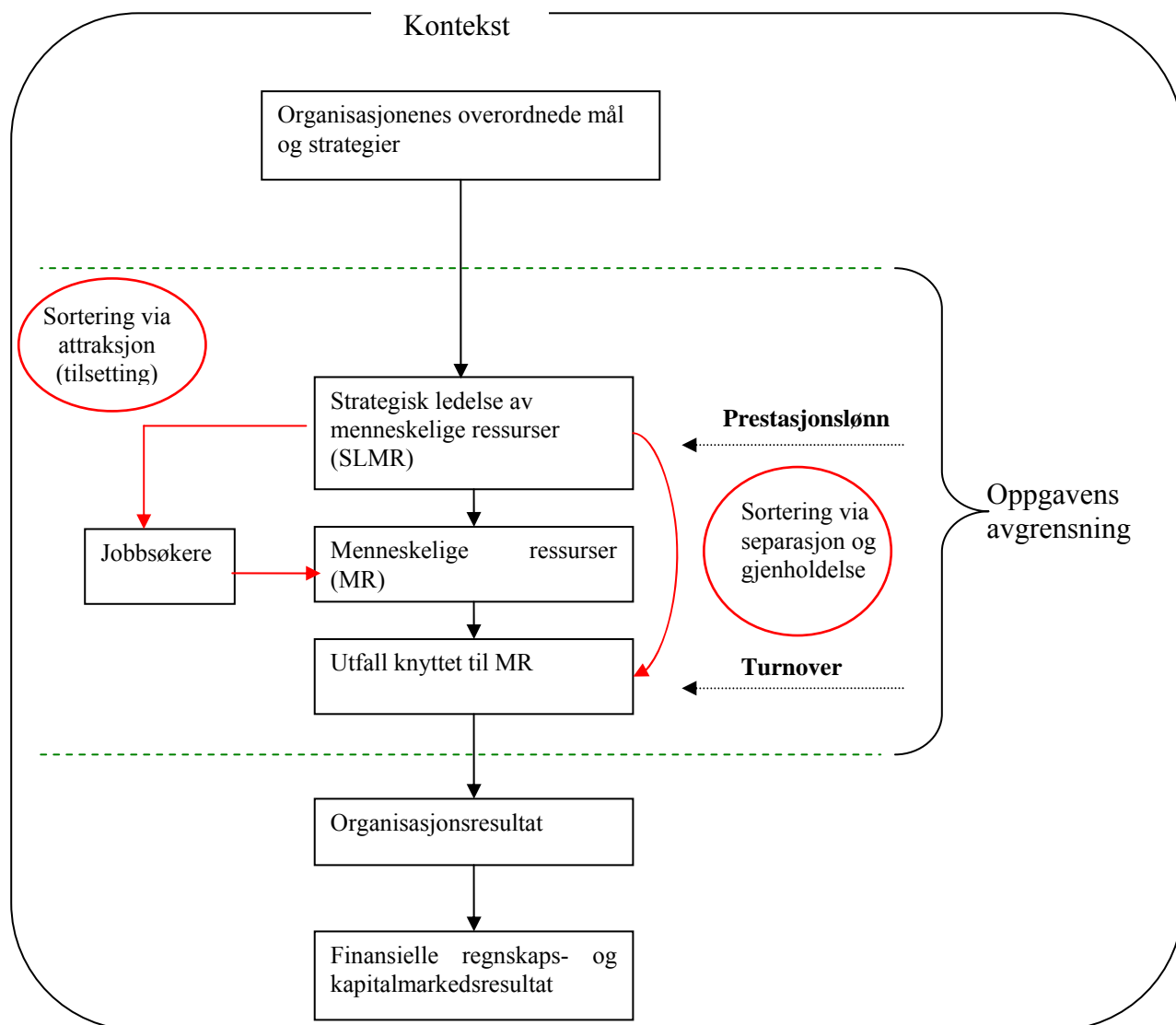
På bakgrunn av den innledende presentasjonen av tema og formål vil problemstillingen kunne oppsummeres på følgende måte;

”Hvilke konsekvenser har bruk av prestasjonslønn i form av bonuser for bedrifters turnover og deres evne til å tiltrekke seg og holde på menneskelige ressurser?”

Etter min kjennskap finnes ikke tidligere empirisk forskning på disse aspektene av prestasjonsbasert lønn i en norsk kontekst. Av denne grunn vil utredningen ha et eksplorativt preg siden jeg er ute etter å avdekke hittil lite utforskede sammenhenger.

1.3 Konseptuelt rammeverk og avgrensning

Med utgangspunkt i innledningen og problemstillingen over presenteres følgende rammeverk for å gi en oversikt over elementene, og sammenhengene mellom disse, som vil bli behandlet i denne utredningen. Rammeverket er inspirert av Way & Johnsons (2005) forslag til rammeverk for forskning innen strategisk ledelse av menneskelige ressurser, men er en meget forenklet versjon av deres forslag.



Rammeverket illustrerer at prestasjonslønn som et verktøy i bedriftens strategiske ledelse av menneskelige ressurser genererer utfall knyttet til de menneskelige ressursene. Disse utfallene vil igjen påvirke ulike mål for organisasjonsresultat.

På grunn av datamaterialets begrensninger vil utredningen avgrenses til å analysere hvordan en bestemt praksis i bedrifters SLMR (prestasjonslønn) påvirker bestemte utfall (tilsetting og turnover) som igjen kan tenkes å påvirke bedrifters ytelse og prestasjoner. Videre vil utredningen analysere om bruken av denne type lønnsstruktur har en sorteringsmekanisme gjennom attraksjon (tilsetting), samt separasjon og gjenholdelse gjenspeilet i turnover. Siden data vedrørende bedriftens finansielle resultat ikke er tilgjengelige vil utredningen ikke kunne etablere noen kobling mellom en bedrifts turnover og finansielle prestasjoner. Denne manglende koblingen er en av svakhetene ved denne utredningen, men er en spennende kobling som fremtidig forskningsarbeid med disse dataene bør prøve å kaste lys over. Utredningen vil også gjøre rede for kontekstuelle faktorer som illustrerer hvorfor det i dagens kontekst er avgjørende for bedrifter å ha evne til å tiltrekke seg og holde på menneskelige ressurser.

1.4 Utredningens oppbygging og forløp

Utredningen vil starte med å gi en teoretisk bakgrunn for oppgaven. Denne delen vil gi en teoretisk forankring av de ulike elementene som inngår i det konseptuelle rammeverket over i følgende rekkefølge; 1) Bakgrunn for, definisjon og viktighet av strategisk ledelse av menneskelige ressurser (SLMR); 2) Definisjon, utbredelse og funksjon av prestasjonslønn; 3) Kort presentasjon av teorier som kan gi alternative forklaringer på sammenhengen mellom prestasjonslønn og sortering; og 4) Definisjon, årsaker, funksjoner og dysfunksjoner til turnover. Videre vil utredningen ta for seg den kontekstuelle bakgrunnen ved å gi en beskrivelse av makroøkonomisk kontekst i dag. Denne delen vil avrundes ved å kommentere konteksten i perioden dataene for analysen er hentet fra. Deretter presenteres funn fra tidligere forskning vedrørende sammenhengen mellom prestasjonslønn og turnover både i norsk og internasjonal sammenheng. Videre presenteres metodiske aspekt ved utredningen som består av en beskrivelse av datasettet, presentasjon av de viktigste variablene og begrepene som benyttes i analysen, samt valg av analysemetode. Selve analysen vil være tredelt. Først kartlegges bruk av prestasjonslønn i sektoren som dataene dekker. Deretter presenteres funn med tanke på sammenhengene mellom prestasjonsbasert lønn og turnover/tilsetting målt ved ulike separasjonsrater og tilsetningsrater. Videre gjennomføres økonometriske analyse av turnover/tilsetting med det formål å kvantifisere de sammenhengene og tendensene man ser ved den grafiske fremstillingen av de ulike rater. Til

slutt nevnes diverse kritikk av ulike aspekt ved utredningen og forslag til videre forskning, før utredningen avrundes med en oppsummering av hovedfunn og noen konklusjoner.

2. Teoretisk bakgrunn for oppgaven

2.1 Strategisk ledelse av menneskelige ressurser (SLMR)

Hvordan interne ressurser bidrar til at en bedrift oppnår varige konkurransefortrinn er kjent som ressursbasert teori (Way, 2002). Ressursbasert teori (RBT) foreskriver at konkurransefortrinn alltid er basert på de ressursene bedriften rår over eller har tilgang til. For at dette skal være gjeldende må ressursene, konkrete eller abstrakte, ha bestemte karakteristika. Ressursene må være vanskelige å kjøpe eller selge, vanskelige å etterligne, verdifulle, sjeldne og ikke være lett subsidierbare (Douma & Schreuder, 2002; Delery, 1998). Pfeffer (1994) beskriver hvordan endrede markedsforhold i form av blant annet økt konkurranse og globalisering har ført til at tradisjonelle kilder til konkurransefortrinn som patenter, produkt- og prosess teknologi, kapitaltilgang, naturressurser, markedsreguleringer og skalafordeler har blitt mindre viktige nå enn hva tilfelle var tidligere. Dette betyr imidlertid ikke at disse aspektene *ikke* er verdifulle, men heller at de i en global økonomi der innovasjon, tilpasningsevne og rask respons på endrede kundebehov er viktig, ikke i like stor grad differensierer mellom bedrifter i like stor grad som tidligere (Becker et al., 1997). I dagens kontekst har dermed menneskene i organisasjoner, og den kompetansen disse besitter hver for seg eller i grupper, fått en helt sentral plass som kritisk og strategisk ressurs (Løwendahl & Nordhaug, 2004). Dette er et resultat av at man antar at de menneskelige ressursene, interaksjonen mellom dem, systemene som blir brukt for å lede de MR, og den bedriftskulturen som oppstår i samspillet mellom bedrift og individer, er idiosynkratiske for hver enkelt bedrift og dermed vanskelig å etterligne for konkurrenter (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

Teoretisk og empirisk forskning innen SLMR har ført til en konsensus om at *metodene* bedrifter benytter i sin SLMR kan ha en positiv innflytelse på bedrifters ytelse (Way, 2002; Becker & Huselid, 1998; Huselid, 1995; Becker & Gerhart, 1996; Delery & Shaw, 2001; Wright & Boswell, 2002) og at medarbeidere er strategiske ressurser som må styres på en mer eksplisitt og proaktiv måte (Lorange, 2002; Tichy, 1983; Beer et al., 1984; Fombrun, Tichy & Devanna, 1984). Delery (1998) hevder at det ikke er metodene i seg selv som skaper konkurransefortrinn, men heller de menneskelige ressursene som bedriften klarer å

tiltrekke seg og holde på ved hjelp av disse metodene. Som en konsekvens av denne innsikten ser man i dag at stadig flere bedrifter i større grad velger en strategisk tilnærming til hvordan man skal lede de menneskelige ressursene for å skape verdier, ytelse og resultat i bedriften; med andre ord det man betegner som strategisk ledelse av menneskelige ressurser (SLMR). Den strategiske rollen til LMR har også blitt mer kritisk siden intellektuell kapital utgjør en økende andel av mange bedrifters totale eiendeler (Becker et al., 1997).

Nordhaug (2002b) definerer SLMR på følgende måte:

”...organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordnede mål”.

Dette impliserer mellom annet at personalarbeidet har en klar tilknytning til organisasjonens overordnede strategi og er sidestilt med andre strategiske valg knyttet til finansiering, markedsføring, økonomisk styring og produksjon (Nordhaug, 2002). Kjennetegn ved SLMR er integrasjon med strategiutvikling, systematisk planlegging av personalbehov, tilgang og avgang, samt overvåking og påvirkning av bedriftskulturen (ibid.) ”Sagt på en annen måte får hensynet til anskaffelse og utnyttelse av kompetanse en selvstendig plass i prosessen der strategien utvikles” (ibid; s. 24).

Ut i fra definisjonen av SLMR ser man at SLMR omfatter ulike *prosesser* (anskaffelse, utvikling, belønning etc.) vedrørende LMR som må knyttes opp mot bedriftens strategi. De ulike prosessene igjen, vil nødvendigvis kreve ulike verktøy, eller spesifikke *metoder* og *praksiser*, som man benytter for å gjennomføre disse prosessene. Enkelte praksiser har blitt antatt mer egnede enn andre i denne sammenheng og forskning har funnet at bestemte verktøy innen de ulike prosessene er med på å øke bedrifters verdiskapning ytelse og resultat. Pfeffer (1994) har for eksempel studert hva som kjennetegner praksiser knyttet til SLMR i meget velfungerende bedrifter og har kommet frem til ulike ”beste praksiser” innen ledelse av menneskelige ressurser. Disse praksisene inngår ofte i fellesnevnerne som ”high performance work practices” (HPWP), ”high commitment work practices” eller ”high involvement work practices” i forskningslitteraturen og er ment som praksiser for å øke de menneskelige ressursenes verdiskapning gjennom økt ytelse, tilknytning og involvering. Praksiser som inngår i HPWP er i stor grad sammenfallende med de trekkene som kjennetegner det man i Norge ofte referer til som ”det nye arbeidslivet” (Se for eksempel Torp, 2005).

Dette gjenspeiler nettopp tanken om at bedriftens MR er en viktig ressurs i bedriftens verdiskapning og at måten de MR blir administrert og ledet på er av betydning. Siden man ofte ser på organisasjoner som system er det i stor grad enighet om at det er *sett* av ulike praksiser en bedrift benytter, synergien mellom dem, og hvordan disse passer med hverandre og andre elementer i organisasjonen (eksempelvis strategi), som er med på å gi bedret verdiskapning – ikke enkeltpraksiser i isolasjon. HPWP som fellesbetegnelse er sett på som et sett av distinkte, men forbundne praksiser innen SLMR som sammen selekterer, utvikler, gjenholder, og motiverer en arbeidsstyrke som har overordnede evner, som bruker disse evnene i arbeidet, og hvis aktiviteter fører til at bedriften oppnår overordnede resultat knyttet til indikatorer på bedriftens ytelse og varig konkurransefortrinn (Way, 2002). Eksempler på slike indikatorer kan være turnover og produktivitet (ibid.).

Å fastslå at praksiser innen SLMR er knyttet til bedrifters effektivitet er en god start, men fremdeles vet man lite om hvilke *mekanismer* som gjør at disse praksisene har innvirkning på bedrifters effektivitet og ytelse (Delery, 1998). Delaney og Huselid (1996; s. 950) skriver i sin artikkel at ”Substantial uncertainty remains, however, as to *how* HRM practices affect organizational outcomes, whether some practices have stronger effect than others, and whether complementarities or synergies among such practices can further enhance organizational performance”. Dette gjør det aktuelt å se på ulike utfallsvariabler av ulike praksiser som kan fungere som mellomliggende variabler mellom en gitt praksis, eller et sett av praksiser, og dens(deres) innflytelse på bedrifters effektivitet og ytelse (representert ved de to nederste boksene i det konseptuelle rammeverket). Disse mellomliggende variablene er det samme som Way (2002) mente med indikatorer på bedriftens ytelse og er illustrert ved boksen ”utfall knyttet til MR” i det konseptuelle rammeverket presentert tidligere (se side 11).

Flere mellomliggende variabler(indikatorer) kan være meget interessante å se nærmere på for å få en dypere forståelse av *hvordan* ulike praksiser i SLMR påvirker ”bunnlinjen” i bedrifter. Eksempelvis er det ikke unaturlig å tenke seg at ulike praksiser i en bedrifts SLMR kan ha innvirkning på de ansattes motivasjon, innsats, organisasjonsengasjement (commitment), lojalitet, sykefravær, samt valg om å fortsette sitt ansettelsesforhold i bedriften eller ikke. Disse aspektene er alle med på å påvirke hvor godt bedriften gjør det. I tillegg vil de praksiser bedriften benytter for å lede sine menneskelige ressurser også potensielt være med på å tiltrekke seg fremtidige jobbsøkere.

2.2 Prestasjonsbasert avlønning

I dette kapittelet forklares hva som menes med prestasjonsbasert lønn, beskrive ulike typer som finnes og gi en kort oversikt over utbredelse av denne type avlønning i Norge. Denne delen av utredningen vil også presentere teori som forklarer hvilken funksjon prestasjonslønn er ment å ha, men fokus vil være på forhold som er relevante for utredningens problemstilling.

2.2.1 Definisjon

Kjært barn har mange navn, og prestasjonsbasert avlønning går ofte under betegnelser som prestasjonslønn, resultatlønn, insentivlønn, overskuddsdeling etc., men de refererer imidlertid til det samme grunnleggende prinsippet;

”..at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater de ansatte og/eller bedriften frembringer” (Colbjørnsen et al., 2000; s. 1).

På denne måten ser man at prestasjonsbasert avlønning skiller seg fra det man betegner som *fastlønn* (grunnlønn) som ikke varierer med bedrifters resultat i tilsvarende grad siden den er kontraktsfestet *ex ante* man vet hvor godt resultat bedriften eller den ansatte frembringer. Årsaken til at ”i tilsvarende grad” benyttes er at den faste delen av lønnen også nødvendigvis har en sammenheng med bedriftens resultat på lang sikt. Lazear (1998) betegner dette som implisitt belønning. At fastlønn henger sammen med resultat kan forstås i lys av grunnleggende økonomisk teori som resonnerer med at faktoravlønningen ikke kan overstige grensenytten til denne faktoren – med andre ord; at kostnadene knyttet til avlønning av arbeidere på sikt ikke kan overstige den verdiskapningen arbeidere står for. Hadde dette vært tilfelle ville man med andre ord tapt penger ved å ha ansatte i arbeid.

Man skiller gjerne mellom to hovedtyper prestasjonsbasert avlønning; individuelle og gruppebaserte. De *individbaserte* typene knytter lønnen til de enkeltes prestasjoner. Dette fenomenet er ikke nytt i seg selv da man kan se på akkord og provisjon som eksempler på dette og at disse har vært brukt i Norge i lange tider. Andre individbaserte ordninger som kanskje ikke direkte assosieres med det som blir omtalt som individbasert prestasjonslønn, er opprykk til nye stillinger som følge av tidligere prestasjoner. Disse opprykkene gir ofte permanente utslag i lønn (Barth et al., 2005a) og kan dermed sees på som prestasjonsbasert

lønn. ”Nyere prestasjonslønnsordninger har *variable komponenter* der man blir belønnet for innsats eller ytelse i én periode, mens lønnen for neste periode i prinsippet kan gå både opp og ned avhengig av tidsbestemte resultat” (ibid; s. 57, kursivering ikke i originaltekst). De *gruppebaserte* ordningene knytter lønnen til gruppens eller organisasjonens samlede resultat, prestasjoner og/eller måloppnåelse og kan gis individuelt til enkeltpersoner (for eksempel ledere) eller kollektivt til alle som utgjør gruppen.

Ett av argumentene for å benytte gruppens, heller enn enkeltindivids, resultat som mål for prestasjoner, er at en arbeiders oppgaver ofte består av et mangfold av ulike oppgaver som tjener mange ulike mål. Å måle den enkeltes bidrag for hver oppgave kan dermed bli vanskelig og ineffektivt. Til flere oppgaver en stilling innebærer desto mer detaljerte mål må settes for at en arbeider ikke bare skal konsentrere innsatsen om enkeltoppgaver. Dette kalles vridningseffekter i faglitteraturen. Det er et kjent fenomen at man får det man måler, og at man måler det som lettest lar seg måle. ”Vridningseffekter kan særlig oppstå når det ikke finnes gode resultatindikatorer på alle relevante hensyn, og lønnen bare knyttes til de av dimensjonene som lar seg måle” (Colbjørnsen et al., 2000; s. 30). Hvordan skal man for eksempel belønne en kontoransatt som har en mengde ulike oppgaver, og som samtidig kanskje må ta hånd om ulike oppdukkende problemstillinger? Videre kan belønning av enkeltindivids innsats og bidrag føre til en suboptimal løsning hvis samarbeid er viktig og arbeidet utføres i team der resultater oppnås gjennom gruppens felles innsats. I en kontekst av denne typen vil individuell prestasjonslønn kunne føre til konkurranse heller enn samarbeid, og dermed oppnå et dårligere resultat enn det som var intensjonen bak prestasjonslønnen. Hovedproblemet med gruppebaserte løsninger er at den enkelte arbeider selv har forholdsvis liten innflytelse på utfallet og at insentivene dermed svekkes (Lazear, 1998). Dette gjelder spesielt i store grupper/organisasjoner. Et annet problem knytter seg til fenomenet ”gratispassasjerer” (free-riders) i gruppesettinger. Når det er vanskelig å måle den enkeltes innsats og bidrag til måloppnåelse, har enkeltindivid mulighet til skjule seg bak gruppens samlede resultat. Faren for dette fenomenet øker med gruppens størrelse og vil føre til at insentiver til innsats svekkes. Likevel kan slike ordninger tenkes å skape følelse av fellesskap, samhold og tilhørighet og dermed skape positive utfall for bedriften.

2.2.2 Vanligste typer nyere prestasjonslønnsordninger

Resultatbonus er definert som et engangsbeløp som gis i tilknytning til oppnådde resultater (Colbjørnsen et al., 2000) og kan gis både individuelt og kollektivt. Ofte er både bonusens størrelse og resultat som må oppnås for at utbetaling skal finne sted oppgitt på forhånd slik at aktørene vet hva som kreves og hva som er ”gulroten”. Denne formen for prestasjonslønn blir utbetalt hvis tidligere satte mål blir nådd og uteblir om målene ikke nåes. Bonusutbetalinger vil således, *ex post*, reflektere hendelser som har påvirket om målene blir nådd eller ikke. Målene er som regel knyttet til årsresultat, men både kortere og lengre tidshorisont blir benyttet. Resultatet som måles og er grunnlag for effektivisering av bonus kan knytte seg til ulike resultatmål som for eksempel produksjonsvolum, sykefravær, omsettingstall, kundetilfredshet og lignende.

Overskuddsdeling er en form for kollektiv prestasjonslønn og innebærer at bedriften deler oppnådde overskudd, for eksempel i løpet av et år, med de ansatte. Hver enkelt ansatt mottar vanligvis ikke like mye, og ofte benyttes arbeidernes fastlønn som fordelingsnøkkel. På denne måten vil de med høyest lønn få den største andel av overskuddet som fordeles. Lazear (1998) påpeker imidlertid at selv om dette er en form for prestasjonslønn, så vil insentiveffektene sannsynligvis være begrensede som følge av det tidligere nevnte problemene med gruppebaserte system.

Aksjeopsjoner er kontrakter som gir rett til å kjøpe aksjer til forhåndsspesifisert pris, i en forhåndsspesifisert periode (Colbjørnsen et al., 2000). På denne måten knyttes resultatavlønningen til aksjekursene for bedriften som ideelt sett skal gjenspeile markedets vurdering av bedriftens fremtidig inntjening. Mens resultatbonus og overskuddsdeling knytter prestasjonslønn til historiske resultat, vil imidlertid aksjeopsjoner knytte prestasjonslønnen til fremtidige resultat. Arbeidere kan dermed påvirke egen fremtidig lønn ved å utføre en atferd som øker aksjens verdi utover det som er avtalt pris for aksjen. I et perfekt aksjemarked vil de som får aksjeopsjoner dermed kunne kjøpe aksjer til en lavere kurs enn markedspris og selge dem til markedspris, og dermed oppnå arbitrasjegevinster. Et problem med denne typen prestasjonslønn er at hvis markedet avviker fra forutsetningene for et perfekt marked kan belønningene gi et misvisende bilde av arbeidernes dyktighet (ibid.)

En annen variant av prestasjonslønn som også knyttes til bedriftens aksjekurser er *aksjetildelinger* (ibid.). Den største forskjellen mellom disse er at aksjetildelinger har både

en oppside og en nedside, mens opsjoner bare har en oppside – man kan bare ”vinne” og ikke ”tape”. Colbjørnsen et al., (2000) påpeker at en konsekvens av dette vil være at aksjetildelinger ikke oppmuntrer til risikotaking og kreativitet i like stor grad som opsjoner.

Felles for alle disse ovennevnte systemene er at de innebærer at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater som de ansatte og/eller bedriften frembringer. På denne måten ønsker bedriften(prinsipalen) å forene de ansattes(agentenes) interesser med sine egne. Svakheten ved flere av disse er at de ofte bare har oppsidefordeler som gjør at man bare kan ”vinne” og ikke ”tape” og at insentiveffekten dermed svekkes. En annen grunn til at insentivene kan være svake er at den enkelte arbeider har liten direkte innflytelse på utfallet hver for seg², spesielt når ordningene benyttes lenger ned i bedriftens hierarki. I tillegg vil disse typene i stor grad kunne påvirkes av andre faktorer som arbeiderne selv ikke har kontroll over. Mulige forklaringer på forekomster av disse ordningene i lavere hierarkiske nivå er at de kan gjøre det økonomisk attraktivt å jobbe i bedriften, eller at man ønsker å styrke eier- og tilhørighetsfølelsen med selskapet. Dette vil i så fall kunne påvirke bedriftens evne til å tiltrekke seg og holde på ansatte, men ikke evnen til å sortere blant de som allerede er ansatt.

2.2.3 Utbredelse

Bruk av prestasjonsbasert avlønning har fått betraktelig større oppmerksomhet og medieomtale i de senere år og forskning viser at denne type avlønning er en stadig mer utbredt og populær praksis i norske bedrifter (Barth et al., 2005a). Dette gjelder spesielt topplederes avlønninger, men er også et økende fenomen i lavere hierarkiske nivå i organisasjoner. Omfanget av slike lønssystemer er størst i bedrifter uten kollektive avtaler, men det er en klar vekst både innenfor og utenfor områder dekket av tariffavtaler (ibid.). Til tross for denne økte populariteten utgjør fremdeles den faste lønnen den største delen av norske arbeideres lønninger. Arbeids- og bedriftsundersøkelsen 1989 viste for eksempel at 91 prosent av lønnstakerne ble lønnet med fast tidslønn (Barth & Gulbrandsen, 1990), men økningen i anvendelse av prestasjonslønn har først og fremst foregått i de seneste 10-15 årene. Undersøkelser viser også at bruk av prestasjonslønn og overskuddsdeling er klart

² Se diskusjon rundt gruppebasert prestasjonslønn.

mindre utbredt i Norge enn i mange andre Europeiske land som for eksempel Frankrike og Sveits, eller Finland i nordisk sammenheng (Nordhaug et al., 2004; Døving & Nordhaug, 2005). Nordhaug et al. (2004) hevder at det spesielt er kollektive ordninger som har fått økt interesse i Norge og begrunner dette med den betydelige innflytelsen fagforeninger har i Norge og en blanding av en kollektivistisk og egalitær tradisjon som gjenspeiles i tariffsystemene.

Likevel, i norsk sammenheng er populariteten til prestasjonslønn økende og begrunnelser for dette kan ses i lys av to ulike perspektiv; det rasjonelle systemperspektivet og det institusjonelle perspektivet. Det *rasjonelle perspektivet* vektlegger teknisk-instrumentell rasjonalitet (Vanebo, 2001) og vektlegger instrumentell logikk i valg av ulike måter å organisere bedrifter på. Ut fra denne logikken kan man tolke bruk av prestasjonslønn som et bevisst valg mellom ulike alternativ for å oppnå ønskede resultat. Mer konkret vil dette innebære at man ser på prestasjonslønn som et *verktøy* for å løse et problem eller oppnå klare målsettinger. I det *institusjonelle perspektivet* er organisasjoners legitimitet i omgivelsene et sentralt poeng. Legitimitet oppnås ved at bedrifter tilpasser seg de samfunnsmessige forventninger om hvordan rasjonelle, funksjonelle og moderne bedrifter skal opptre (ibid.), og er en viktig forutsetning for at bedriften skal være i stand til å skaffe seg ressurser, ansatte, prestisje og aksept som organisasjon (Harrel-Cook & Ferris, 1997). Det tidligere nevnte begrepet ”beste praksis” er et eksempel på at enkelte praksiser har vunnet frem som *normer* for hvordan man skal lede menneskelige ressurser. Normene er igjen med på å påvirke de samfunnsmessige forventningene. I dette perspektivet kan man dermed se bruk av prestasjonslønn som en mer *symbolsk handling* for å *fremstå* som moderne og effektiv, heller enn som et verktøy³. Videre i utredningen antas det at det er instrumentell logikk som ligger til grunn for bruk av prestasjonslønn. Det er likevel verdt å merke seg at bruken kan ha en symbolsk begrunnelse da man kan oppnå attraksjon av jobbsøkere og seleksjonseffekter ved å fremstå som moderne.

Hvorfor stadig flere bedrifter velger å benytte prestasjonslønn som et verktøy kan også sees i sammenheng med teoretiske argument (e.g., Lazear, 2004; 2000a; 1999; 1998; 1986) og empiriske forskningsresultat som viser at denne avlønningsformen i seg selv (e.g., Lazear,

³ Se for eksempel kapittel 2 i Røvik (1998) for en mer inngående diskusjon av organisasjonsoppskrifter som verktøy og symboler.

2000b;), eller som ett element av bedrifters samlede verktøy innen SLMR (e.g., Ichniowski et al., 1997; Huselid, 1995) kan ha en positiv innvirkning på individuelle prestasjoner, organisasjonens samlede resultat, samt indikatorer på disse (eksempelvis effektivitet og turnover).

2.2.4 Funksjon

Hvis man forutsetter at bedrifter som benytter resultatlønn ser på denne avlønningstypen som et verktøy er det naturlig å ha en formening om hvilke funksjoner prestasjonslønn er antatt å ha. I henhold til Barth et al., (2005a) kan prestasjonslønnsordninger potensielt ha stor innvirkning på sortering av arbeidere (bedriften bør være tiltrekkende nok for ansatte med de riktige egenskapene) og gi insentiver (lønnssystemet bør motivere til innsats). Å knytte hele eller deler av den økonomiske belønningen til resultater som individer og/eller bedrifter frembringer har sitt utspring i personaløkonomi som bygger på blant annet prinsipal- agentteori. I det følgende avsnittet presenteres derfor denne teorien og det forklares hvilke utfall man kan vente å oppnå ved bruk av prestasjonslønn.

Prinsipal- agentteori (PAT)

I denne utredningen vil hovedbudskapet i teorier presenteres. Formler og utredninger som mer inngående forklarer tanken bak PAT vil derfor ikke gjengis. Presentasjonen bygger i hovedsak på forelesningsnotat fra kurset "Personalpolitikk og Insentivsystemer" våren 2005 (Salvanes, 2005a). For interesserte lesere anbefales blant annet Lazear (1998), Baron & Kreps (1999), Douma & Schreuder (2002), eller Jenson & Meckling (1976) for en grundigere innføring.

Hovedfokuset innen denne teorien er styringsproblemer mellom en prinsipal og en agent – i denne sammenheng mellom en bedrift og den ansatte. Det sentrale er at prinsipalen (bedriften) er avhengig av handlingene til agentene (ansatte) for å oppnå egne mål, og at prinsipalen dermed må prøve å sikre seg at agentene utøver en atferd som er i prinsipalens interesse.

Det er tre faktorer som kompliserer dette forholdet mellom prinsipal og agent som teorien prøver å gi løsninger på. For det første antas det at *ulik målstruktur* hos prinsipal og agent

kan danne grobunn for *opportunistisk atferd* (moral hazard) fra agentens side. Dette vil si at agenten handler etter egeninteresse (egne mål) heller en etter prinsipalens interesser om agenten har anledning til det. Problemet med opportunistisk atferd fra agentens side er at slik atferd vil kunne påføre prinsipalen kostnader, enten som følge av økte kostnader forbundet med overvåking og styring av agenten til å jobbe mot ønsket mål, eller som følge av at agenten har en annen måloppnåelse enn det prinsipalen kunne oppnådd selv – også kalt resttap. Disse to avveies mot hverandre for å finne en optimal løsning; til større styringskostnader til mindre resttap og visa versa. Løsningen i henhold til PAT er å gi agenten økonomiske insentiver som er med på å ensrette agentens mål med prinsipalens. Typisk vil dette innebære en lønnsstruktur som gir lønn etter målbart resultat, der resultatmålet er i tråd med prinsipalens interesser. En slik lønnsstruktur er det som tidligere ble definert som prestasjonslønn. Bakgrunnen for dette argumentet er en antagelse om at agentene ikke ”liker” innsats siden det er kostnader knyttet til dette, med andre ord et ”onde”, og at økonomisk belønning er det eneste viktige ”godet”. En av forutsetningene PAT bygger på er at aktørene er nyttemaksimerende og at agenten dermed vil minimere innsats hvis belønningen ikke varierer med resultat. Hvis lønnen derimot er koblet til fremlagt resultat, vil agenten maksimere nytten ved å ta hensyn til sin nyttefunksjon som beskriver forholdet mellom lønn og innsats. På denne måten er prestasjonslønn ment til å motivere til ønsket atferd og til mer innsats, det vil si at både målkongruens og motivasjon er potensielle utfall av denne avlønningstypen. En fastlønnskontrakt vil i dette perspektivet lede til fravær av innsats – noe man vet ikke er tilfelle. Dette kan skyldes flere forhold, som for eksempel at fravær av innsats nærmest utelukkende vil føre til at vedkommende vil miste jobben, eller at jobben i seg selv er motiverende. Hovedbudskapet er imidlertid at en fastlønnskontrakt ikke i like stor grad er egnet for å oppnå målkongruens og motivasjon.

For det andre antas det at forholdet mellom prinsipalen og agenten er preget av *asymmetrisk informasjon*. Dette forholdet gjelder både overfor eksisterende arbeidere så vel som for nye jobbsøkere. Asymmetrisk informasjon innebærer, på den ene siden, at agenten har informasjon om egen innsats, motivasjon, potensial, prestasjoner, evner og ferdigheter som prinsipalen ikke har tilsvarende kjennskap til da den er skjult eller privat hos agenten. Prinsipalen kan prøve å avdekke denne skjulte informasjonen ved å overvåke den ansatte. Imidlertid vil slik overvåking ofte være svært kostbart og praktisk umulig å gjennomføre. På den andre siden kan det også tenkes at det er prinsipalen som har informasjon om disse forholdene som ikke agenten har. Dette kan være tilfelle hvis arbeidsgiver, gjennom erfaring

med andre arbeidere(eller søkere), har en klar formening om hva den ansatte(søkeren) vil kunne bidra med i bedriftens verdiskapende aktiviteter (Lazear, 1998). Problemet for prinsipalen er ikke asymmetrisk informasjon i seg selv, men heller det at dette gir mulighet for opportunistisk atferd fra agentens side. Løsningen på dette problemet er å belønne agenten på en slik måte at skjult informasjon blir avdekket. Ikke overraskende innebærer dette å knytte agentens økonomiske belønning til de resultat individet og/eller gruppen frembringer som er i tråd med prinsipalens interesser. Utfall man dermed potensielt vil kunne vente er at eksisterende ansatte avslører sin skjulte informasjon ved å slutte eller forbli i bedriften, eller ved at kun de som vet det er høyproduktive vil søke om jobb. En fastlønnskontrakt vil til sammenligning ikke kunne avdekke skjult informasjon på tilsvarende måte.

For det tredje antas det at prinsipal og agent kan ha ulik holdning til risiko. En resultatbasert lønn vil fordele risiko mellom prinsipal og agent avhengig av hvor intensiv koblingen er mellom resultat og belønning. Med ”intensiv” menes hvor stor del av lønnen som varierer med frembrakte resultat. Siden variasjon i resultat kan skyldes forhold som ikke er under agentens kontroll vil en derfor sterk kobling utgjøre en risiko for arbeiderne. At det er knyttet risiko til hele eller deler av lønnen kan være med på å motivere de ansatte til innsats og forhindre opportunistisk handling som ikke er rettet mot prinsipalens mål. Men, tilstedeværelsen av risiko som arbeidstakeren ikke har innflytelse over vil oftest føre til at arbeideren ikke ønsker at hele lønnen skal være knyttet til resultat. Arbeidere flest har sin hovedinntektskilde fra arbeid og denne skal dekke jevnlig, og ofte faste, utgifter knyttet til konsum. Det vil derfor være naturlig å anta at de fleste er risikoavers i den forstand at man ønsker en viss forutsigbarhet på den økonomiske belønningen. Lazear (1998) argumenterer også for at det, *ceteris paribus*, vanligvis er best at bedriften bærer risikoen. Dette fordi bedriften(altså prinsipalen) er bedre i stand til å diversifisere bort risikoen ved å fordele den på mange ulike prosjekt. De ansattes kompetanse (”humankapital”) er vanskeligere å diversifisere, siden den vanligvis bare anvendes i én bedrift om gangen (Colbjørnsen et al., 2000). ”Uttrykt annerledes: Ansatte må ofte legge alle eggene i en kurv, og blir dermed mer eksponert for risiko enn eierne” (ibid; s. 22). Problemet er imidlertid at hvis prinsipalen bærer all risiko, med andre ord betaler fastlønn, vil agenten være forsikret (immun) mot risiko og dermed ha mindre insentiv til å yte innsats (ibid.). Løsningen på dette problemet kan være å benytte en hybrid lønnsstruktur som har både en fast og en variabel komponent som gjør at intensiteten av insentivene avtar og risiko fordeles mer effektivt. En slik

lønsstruktur betegner Lazear (1998) som ”draw”, og vil ofte inneholde en fast komponent som er uavhengig av resultatmål og en variabel komponent som effektiviseres etter at en viss standard er nådd. For den variable komponenten kan man også benytte insentivstyrke som enten er fast, avtakende (konkav) eller tiltakende (konveks).

PAT har blant annet blitt kritisert for å ha et negativt menneskesyn, som lett kan bli en selvoppfyllende profeti. Agentene antas å være opportunistiske og nyttemaksimerende individ. Med bakgrunn i dette må man benytte kontroll- og styringsmekanismer for å nå prinsipalens satte mål. Dette kan i seg selv bidra til å skape opportunistisk atferd.

Lønnskontrakter basert på PAT skal ideelt sett oppnå effektivitet langs tre hoveddimensjoner; motivasjon, sortering og risikodeling (Salvanes, 2005a). Med bakgrunn i problemstillingen for utredningen og begrensninger i datamaterialet vil imidlertid den videre presentasjon begrenses til den sorteringsmekanismen som PAT foreskriver.

2.2.5 Sortering

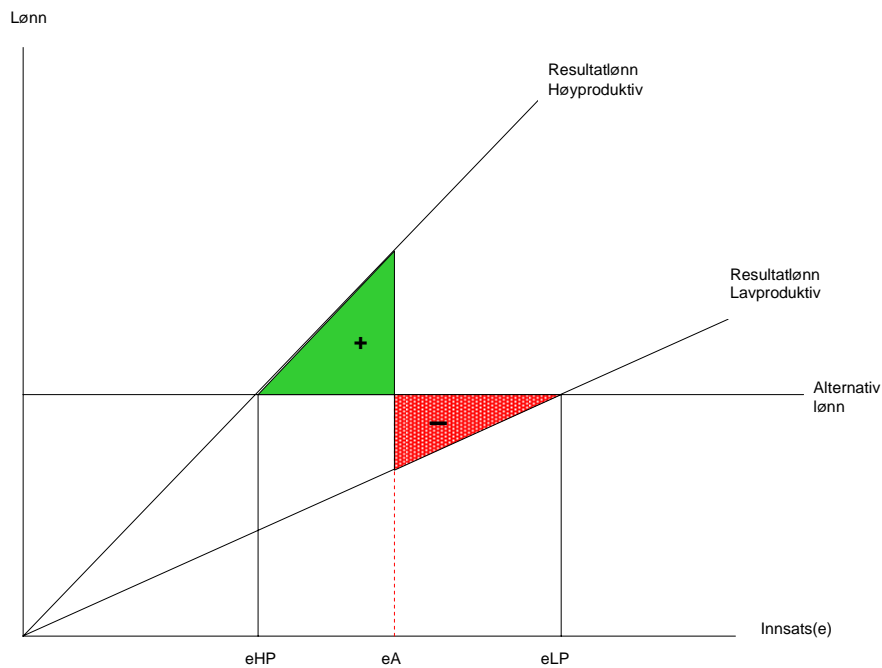
Sortering av arbeidere inn og ut av bedriften skjer enten ved nytilsetting (attraksjon) eller ved separasjon og gjenholdelse av eksisterende arbeidere⁴. I de påfølgende kapitlene vil utredningen knytte PAT og prestasjonslønn opp mot disse to ”arenaene” for sortering.

Sortering via attraksjon

Når bedrifter skal ansette nye arbeidere er det ofte vanskelig å si *ex ante* ansettelsen om en aktuell kandidat for en stilling kommer til å være høyproduktiv eller lavproduktiv i bedriften, eller om den ene kandidaten er mer produktiv enn de andre. Kandidatene har selv informasjon om egne evner, kapasitet, motivasjon, tilbøyelighet til å slutte etc. som bedriften ikke har like god informasjon om, og en har dermed en situasjon preget av asymmetrisk informasjon. Utfordringen for bedriften blir dermed å utforme en lønnskontrakt eller et lønssystem som en del av sin SLMR som gjør at flest mulig høyproduktive melder sin interesse og at flest mulig lavproduktive vil avstå fra å søke. Intensjonen med et slikt lønssystem er med andre ord at det skal fungere som et verktøy for *selvseleksjon* som gjør

⁴ Se konseptuelt rammeverk s.11.

at søkeren selv avslører sann informasjon om seg selv og sin atferd, og dermed avdekker skjult informasjon (Salop & Salop, 1976). På denne måten ønsker en å forhindre det fenomenet man kaller *ugunstig utvalg* (*adverse selection*). ”Adverse selection results when the *wrong* kinds of workers are attracted to the firm because of a particular policy that the firm uses” (Lazear, 1998; s.47). En lønnskontrakt (med fast insentivstyrke) som løser dette problemet kan illustreres ved figuren under⁵;



Man antar at det finnes to kategorier arbeidere; høyproduktive og lavproduktive, og at disse arbeiderne selv kjenner sin kategoritilhørighet mens arbeidsgiver ikke gjør det. I figuren over er ”alternativ lønn” den lønnen som begge typer arbeidere alternativt kan motta, det være seg lønn fra annen arbeidsgiver eller ulike velferdsgoder fra staten, og ”eA” er den innsats som assosieres med alternativ lønn. Innsats kan være antall timer, energi, tankevirksomhet eller lignende som går med til arbeidsrelaterte oppgaver. Hovedpoenget med denne figuren er at lavproduktive må yte mer innsats(eLP) enn de høyproduktive(eHP) for å oppnå samme lønn i den bedriften som benytter prestasjonslønn. Siden innsats er kostbart vil en nyttemaksimerende arbeider vurdere nytten ved de ulike lønnsstrukturene og velge den bedriften som maksimerer nytten. De skraverte områdene i figuren viser at

⁵ Figuren er inspirert av forelesninger i ”Personalpolitikk og Insentivsystem våren 2005” av Professor Kjell G. Salvanes.

lavproduktive vil ha en lavere nytte ved å velge prestasjonslønn enn fastlønn, mens høyproduktive vil ha en høyere nytte. For at resultatlønnen skal klare å sortere perfekt mellom de to ulike typer arbeidere må innsatsen som kreves av de lavproduktive (e_{LP}), for å gi tilsvarende lønn som alternativ lønn, være så stor at de ikke finner bryet verdt med å søke. Med andre ord må ($e_{LP} > e_A$) for tilsvarende lønn. Tilsvarende må innsatsen som kreves av de høyproduktive (e_{HP}) være lav nok til at de er bedre tjent med resultatlønnen enn med alternativ lønn og/eller at de har mulighet til å yte mer innsats enn "eA" som vil gi en avkastning som ikke er mulig å oppnå i bedrifter med fastlønn. Prestasjonslønn skal dermed virke motiverende for høyproduktive arbeidere og tiltrekke dem til bedriften, mens lavproduktive skal bli avskrekket fra å søke.

Selv om figuren over er et eksempel på ren prestasjonslønn, dvs. at hele lønnen er knyttet til fremlagte resultat, er ikke dette en forutsetning. Man kan også tenke seg en hybrid lønnsstruktur med både et fastlønnselement og en variabel part som varierer med resultat. Figuren over er et eksempel på fast insentivstyrke, men prinsippet gjelder også for insentiv med voksende eller avtakende styrke. Uavhengig av hvilken struktur man benytter, er poenget at den *samlede forventede økonomiske belønningen* må være varierende med innsats, og at innsatsen som kreves av de lavproduktive er så stor at de velger å avstå fra å søke. En prestasjonsbasert lønn kan dermed ideelt sett skille mellom de to ulike arbeidertypene. Selv om en lønnsstruktur med et prestasjonselement ikke skiller perfekt mellom de to typer arbeidere kan den likevel ha en funksjon hvis bedriften klarer å tiltrekke seg flere høyproduktive enn de hadde vært i stand til med et fastlønnssystem. Poenget er at bedrifter som lar hele eller deler av lønnen variere med fremlagte resultat *generelt sett* vil tiltrekke seg arbeidere med høyere produktivitet enn de bedriftene som betaler fastlønn. Om dette er kosteffektivt for disse bedriftene vil måtte sees i sammenheng med den relativt høyere lønnen de må betale og agentkostnadene som påløper ved å administrere lønnssystemet (Lazear, 1998) som alternativt kunne blitt benyttet i andre verdiskapende aktiviteter.

Sortering via separasjon og gjenholdelse

Prinsippet bak denne type sortering bygger på de samme resonnementene som for sortering via attraksjon. Arbeidere som er i organisasjonen vil etter hvert oppdage om de er høyproduktive eller lavproduktive, om de ikke visste det fra før, og velge om de vil bli i

organisasjonen eller ikke når de samtidig har kunnskap om sin alternative nytte. Med andre ord skal prestasjonslønn gi grunnlag for *selvseleksjon* som nevnt tidligere. Høyproduktive vil velge å forbli i organisasjonen siden de oppnår høyere nytte enn i alternativ jobb, og lavproduktive vil velge å forlate arbeidsgiveren da de ikke oppnår tilsvarende nytte som alternativet ville gitt. Dette gjelder både ved ren prestasjonslønn og en hybrid løsning. Benyttes en standard for når den variable komponenten skal effektiviseres vil arbeidsgiver etter hvert avdekke hvem som presterer over eller under denne standarden og selektere deretter. Resultatet vil bli en sortering av arbeiderne som er i arbeidsgivers (prinsipalens) interesse.

Forslag til hypoteser

Med bakgrunn i gjennomgått teori så langt i utredningen presenteres her ulike forslag til hypoteser. Hypotesene vil ikke stringent bli testet i seg selv i de kommende analyser, men er heller ment som en kort oppsummering og strukturering av utredningens videre forløp, samtidig som de belyser problemstillinger og tema som berøres senere i utredningen.

Sortering via attraksjon (tilsetting)

H1: Bedrifter med prestasjonslønn har høyere tilsettingsrate av høyutdannede enn bedrifter uten prestasjonslønn.

H2: Bedrifter med prestasjonslønn har lavere tilsettingsrate av lavutdannede enn bedrifter uten prestasjonslønn.

Sortering via separasjon og gjenholdelse (turnover)

H3: Prestasjonslønn er assosiert med generelt høyere turnover.

A3: Prestasjonslønn er assosier med generelt lavere turnover.

H4: Bedrifter med prestasjonslønn har høyere turnover blant lavutdannede enn bedrifter uten.

H5: Bedrifter med prestasjonslønn har lavere turnover blant høyutdannede enn bedrifter uten.

Alternativhypotesen til H1, H2, H4 og H5 er at der ikke er forskjell mellom bedrifter med og uten prestasjonslønn.

2.2.6 Diskusjon og alternative teorier

I dette avsnittet diskuteres den potensielle sorteringsfunksjonen i lys av andre aspekt ved prestasjonslønn og alternative teorier som kan virke inn på hypotesene over. Formålet er å gi et mer nyansert bilde av prestasjonslønn i et sorteringsperspektiv og vise at sammenhengen mellom prestasjonslønn og sortering i virkeligheten ikke er like "rett frem" som diskusjonen over har gitt inntrykk av.

Gruppebasert prestasjonslønn

Som man ser av eksemplene over kan en prestasjonslønn som helt eller delvis er basert på fremlagte resultat ha en sterk sorteringsfunksjon. Dette gjelder først og fremst de systemene som belønner enkeltindivids prestasjoner. Sorteringsfunksjonen for gruppebaserte er ikke like krystallklar. Da disse belønner gruppens samlede prestasjon er det vanskeligere å avdekke hvem som er høyproduktive og hvem som er lavproduktive, og man vil med andre ord ha et problem med asymmetrisk informasjon. Dette gjør det mulig for den enkelte å lure seg unna og ikke bidra i samme grad som de øvrige i gruppen. Dette er ofte kalt "free-rider" effekt og faren for dette øker med størrelsen av gruppen som resultatmålingen er gjenstand for (Lazear, 1998). To alternative utfall med hensyn til sortering kan oppstå. For det første kan det tenkes at gruppen selv vet hvem som bidrar i stor eller liten grad til måloppnåelse og at gruppeprosesser dermed vil øve press mot de lavproduktive til å forlate bedriften. Alternativt kan individet selv innse at det ikke bidrar til måloppnåelse og dermed, kanskje som følge av skyldfølelse, føle seg forpliktet til trekke seg ut av bedriften. For det andre kan det tenkes at jobbsøkere som vet at resultatlønn betales ut på basis av gruppens eller organisasjonens resultat heller enn individets resultat vil søke seg til bedrifter med prestasjonslønn i håp om å få en del av overskuddet uten å bli avslørt som lavproduktiv ("free-riding"). Dette fenomenet er antatt å være spesielt frustrerende for høyproduktive arbeidere (Hansen, 1997; Weiss, 1987) og kan føre til større misnøye og høyere turnover blant denne gruppen arbeidere (Guthrie, 2000). Høyproduktive kan i tillegg tenkes å avstå

fra å søke siden de vet at de må dele sin faktiske produktivitet med andre⁶ og dermed kan få bedre avkastning på egen kompetanse et annet sted. Hvis dette er tilfelle kan prestasjonslønn lede til det som tidligere i utredningen ble definert som ugunstig utvalg.

Tidshorisont

Valg av tidshorisont er også av betydning for hvor effektivt et prestasjonslønnssystem klarer å holde på ansatte. Med tidshorisont menes her tidsintervallet som resultat blir målt over og som ender med utbetaling av resultatlønn. En kort tidshorisont kan, i lys av forsterkningsteori⁷, være ønskelig for å ha en sterk kobling mellom belønning og motivasjon og innsats. Samtidig kan en lenger tidshorisont, i lys av forventningsteori⁸, være å foretrekke hvis målet er å holde på de ansatte. I tillegg vil man ved å benytte en lenger tidshorisont for resultatmålingen kunne unngå at individ og grupper foretar seg handlinger på kort sikt som er skadelige for bedriften i det lange løp.

Rettferdighetsteori

Rettferdighet kan sees på som en forenende verdi som kan skape stabile sosiale strukturer og binde sammen motstridende parter gjennom fundamentale prinsipp (Konovsky, 2000). Det skilles mellom prosedyrerettferdighet og distributiv rettferdighet. Prosedyrerettferdighet refererer generelt til *hvordan* beslutninger om fordeling er gjennomført (ibid.). Med tanke på prestasjonslønn vil prosedyrerettferdighet tilsi at måten prestasjoner blir koblet til lønn er sett på som rettferdig. Er for eksempel resultatmålet utenfor arbeiderens kontroll eller måler uvesentlige aspekt, vil denne rettferdighetsoppfattelsen svekkes. Det samme kan være tilfelle hvis de ansatte føler de ikke har fått være med å påvirke utarbeidelsen av lønnssystemet. Distributiv rettferdighet refererer til rettferdigheten av utfallet av beslutninger (ibid.). Med andre ord vil distributiv rettferdighet være avhengig av om fordelingen av økonomisk belønning og risiko er rettferdig som følge av prestasjonslønnssystemet. I tillegg skilles det mellom objektiv (faktisk) rettferdighet og subjektiv (opplevd) rettferdighet (ibid.). Konovsky

⁶ Dette vil påvirke rettferdighetsoppfatningen av lønnssystemet; Se avsnitt om rettferdighetsteori.

⁷ Se kapittel om motivasjonsteori s.35.

⁸ Se fotnote 7.

(2000) argumenterer for at rettferdighet er viktig fordi den leder til viktige konsekvenser med tanke på de ansattes atferd og holdninger.

Rettferdighetsteori tilsier at det enkelte individ sammenligner forholdet mellom egen innsats og resultatet av denne innsatsen med andres resultat av deres innsats (Haukedal, 2005). ”I forhold til belønningssystemer er det den opplevde rettferdigheten som først og fremst har betydning” (ibid; s.387). Med andre ord er det individets subjektive opplevelse av rettferdighet som er viktig, og ikke objektiv og faktisk rettferdighet. Dette skaper et problem siden det er vanlig at arbeidere oppfatter egen innsats som høyere enn andres eller gjennomsnittet, også kalt ”Lake Wobegone effekten” (Meyer, 1975). Om arbeiderne opplever at prestasjonslønnssystemet er urettferdig kan resultatet være at legitimiteten av lønnssystemet undergraves og dermed virke demotiverende på de ansattes innsats. Prestasjonslønn vil dermed ikke lede til intenderte utfall. Denne påstanden kan sees i sammenheng med Akerlof og Yellen (1991) sin ”fair wage-effort” hypotese. Den tilsier at hvis en arbeiders lønn er lavere enn det denne arbeideren anser som rettferdig, vil han redusere sin innsats (Hunnes, 2006).

Forskning har vist at rettferdighet påvirker de ansattes tillit (Konovsky & Pugh, 1994), tilfredshet og organisasjonsengasjement (Cobb & Frey, 1996) og atferd som er gunstige for organisasjonen (”citizenship behaviors”) (Konovsky & Organ, 1996). Siden disse er med på å binde arbeidere til organisasjonen kan en svekket rettferdighet sees som et grunnlag for økt turnover.

Prestasjonslønn er et forsøk på å gjøre fordelingen av økonomiske belønninger mer rettferdig gitt de ulike aktørers bidrag. Et system som er, eller ansees som, urettferdig vil allikevel potensielt kunne ha uheldige konsekvenser både for motivasjon og sortering. Gruppebasert prestasjonslønn som utbetales kollektivt kan for eksempel påvirke sortering på både en gunstig og uheldig måte. Det kan tenkes at denne belønningstypen overkompenserer lavproduktive og underkompenserer de høyproduktive gitt deres respektive bidrag til måloppnåelse. Dette kan potensielt føre til at høyproduktive føler seg urettferdig behandlet og dermed velger å trekke seg ut av organisasjonen. På den andre siden kan kollektive ordninger være med på å danne en gruppefølelse som danner grunnlag for tilhørighet og medeierskap som derigjennom kan redusere turnover.

Innen rettferdighetsteori er også "scope of justice" et viktig begrep. "Scope of justice refers to the group of people an individual believes deserves fair treatment" (Konovsky, 2000; s.497). Dette betegner den gruppen som arbeideren sosialt identifiserer seg med. Betydningen av dette er at hvis et lønnsystem rammer noen i denne gruppen urettferdig, vil vedkommende arbeider bedømme systemet som urettferdig til tross for at arbeideren selv kom godt ut av det. Med bakgrunn i den kollektivistiske tradisjonen man har hatt i Norge, gjenspeilet i tariffavtaler, vil det ikke være unaturlig å anta at dette fenomenet er viktig i norske bedrifter. Dette til tross for at man ser en tendens mot et mer individualistisk arbeidsliv i form av individorientert personalledelse (Ringdal et al., 2005).

Lønnsspredning

Lønnsspredningen i norske bedrifter er lav i forhold til andre vestlige land og utviklingen karakteriseres som moderat sammenlignet med utviklingen i andre land (Barth, et al., 2005b).

Empirisk forskning på norske forhold har vist at bedrifter med prestasjonslønn har større intern lønnspredning enn bedrifter uten denne avlønningsformen (Hunnes, 2006; Barth et al., 2005b). Dette gjelder også når man kontrollerer for observerte kjennetegn ved de ansatte og bedriften. Økt lønnspredning internt i en bedrift som følge av prestasjonslønn kan forkomme ved at lønnsystemene belønner enkelte ansatte eller grupper av ansatte mer enn andre. Det kan også, naturlig nok, være en gjenspeiling av at ansatte som jobber hardt eller er mer produktive vil tjene mer, mens de som jobber mindre hardt vil tjene mindre eller tilsvarende det som fastlønnen gir.

Ut fra den interne lønnspredningen kan man si om en bedrift har hierarkisk eller komprimert lønnspredning og om lønnspredningen er lateral (innen samme nivå) eller vertikal (mellom ulike nivå). Forskere er ikke enige om hvilke konsekvenser lønnspredning har for bedrifters prestasjoner eller turnover. På den ene siden blir det hevdet at en hierarkisk lønnspredning fungerer som en viktig motivasjonsmekanisme (Lazear, 1995) som tiltrekker seg talentfulle arbeidere og motiverer til individuell innsats (Milgrom & Roberts, 1992). En hierarkisk lønnspredning kan derfor føre til et arbeidsmiljø preget av konkurranse heller enn samarbeid (Lazear, 2000c), følelse av urettferdighet, økt misnøye og større tilbøyelighet til å forlate organisasjonen (Pfeffer & Langton, 1993). På den andre siden er komprimerte

lønsstrukturer antatt å skulle motivere til samarbeid ved å skape følelse av rettferdighet, felles formål og skjebne, og dermed bidra til høyere gruppeprestasjoner (Lazear, 1995; Pfeffer, 1994). Disse opplysningene tyder på at hierarkisk lønsstruktur er mest egnet i organisasjoner der individuelle prestasjoner er viktige, mens en komprimert lønsstruktur er best egnet i organisasjoner der teamarbeid og gruppeprestasjoner er viktige. Hvis prestasjonslønn øker lønnsspredningen i bedrifter der samarbeid er viktig kan dette virke negativt inn på organisasjonsresultat i tillegg til å skape turnover. Samtidig ser man at lønnsspredning som følge av prestasjonslønn kan tiltrekke seg flere høyproduktive og talentfulle arbeidere.

Bloom (1999) hevder at det meste av forskning på lønnsspredning har omhandlet vertikal lønnsspredning. Han antyder at lateral lønnsspredning kan ha andre effekter og at individ kanskje tolererer hierarkisk spredning bedre enn lateral. Om vi drar en kobling tilbake til rettferdighetsteorien i forrige kapittel kan man argumentere for at lateral lønnsspredning kan ha en sterkere effekt på rettferdighetsoppfatning enn vertikal spredning. Siden det er lettere å vurdere egen og andres innsats og resultat av denne innen samme nivå, kan lateral lønnsspredning potensielt ha større betydning for rettferdighetsaspektet enn vertikal spredning. Som ble presentert innledningsvis i dette kapitlet har bedrifter med prestasjonslønn høyere lønnsspredning enn de uten. Barth, et al. (2005b) finner at lønnsforskjellen først og fremst øker innen grupper av like arbeidere, men har ikke kontrollert for hierarkisk nivå. Hunnes (2006) finner at det først og fremst er toppnivået som har fått økt bonus, noe som skulle tilsi at det er den vertikale lønnsspredningen som øker. I henhold til diskusjonen over vil dette kunne føre til turnover, men i mindre grad enn hva tilfellet hadde vært om den økte lønnsspredningen var lateral.

Effektivitetslønn

Forskning har vist at bedrifter med prestasjonslønn har langt høyere lønn enn bedrifter uten, men at dette i hovedsak skyldes at disse bedriftene bruker mer kvalifisert arbeidskraft og er i bransjer som generelt sett har høyere lønnsnivå (Barth, et al., 2005b). Når man sammenligner "like bedrifter" er forskjellen bare 2% (ibid.). At bedrifter med prestasjonslønn betaler en høyere lønn kan skyldes at disse bedriftene sorterer inn høyproduktive arbeidere som igjen må få økt lønn for å kompensere for økt produktivitet, eller fordi man i et prestasjonslønnssystem erfarer høyere innsats som må kompenseres på

tilsvarende måte. Men, bedrifter klarer ikke alltid å ta tilstrekkelig markedshensyn når de innfører et prestasjonslønnssystem (Barth, et al., 2005b). "Ofte kommer prestasjonslønnen "på toppen" av et eksisterende fastlønnssystem" (ibid; s.218). Bart et al., (2005b) foreslår flere grunner til dette. En av grunnene kan være manglende innsikt hos ledelsen. Ledelsen, i etterstrebeelse av å oppnå høyere innsats for å holde tidsfrister og nå kvalitetsmål, kan glemme å ta hensyn til bunnlinjen i bedriftens regnskap. En annen grunn kan være at de ansatte aksepterer prestasjonslønn som en gulrot, men ikke som pisk. Med andre ord at de gjerne vil ha muligheten til å påvirke egen lønn i positiv retning, men ikke at systemet skal kunne "straffe" dem hvis målene ikke blir nådd. Den samme problemstillingen gjelder ved rekruttering; det kan være vanskelig å tiltrekke seg ansatte hvis de risikerer å tjene mindre enn en fastlønnskontrakt ville gitt med sikkerhet. Dette gjenspeiler det som tidligere er omtalt som risikoaversjon og løsningen kan være en hybrid lønnsstruktur med både et fast og et variabelt element. Problemet er imidlertid at den faste delen ikke ligger under alternativ lønn og arbeiderne får bare "oppside" fordeler av det variable elementet. Dette gjør at sorteringen først og fremst består i å tiltrekke seg flere høyproduktive og holde på disse, men er ikke egnet for å "kvitte" seg med lavproduktive.

Hvis man antar at bedrifter betaler bonus "på toppen" av vanlig lønn kan dette føre til at bedriften betaler en lønn som ligger over markedslønnen. Dette fenomenet kan sees i lys av teori om effektivitetslønn ("efficiency wage"). Effektivitetslønn er definert som "[the wage] where the marginal cost of increasing the wage exactly equals the marginal gain in the productivity of the firm's workers" (Borjas, 2005; s.464). I henhold til effektivitetslønnshypotesen (Salop, 1979) kan lønnsnivået i bedriften, sett i forhold til resten av markedet, påvirke bedrifters turnover. Tidligere funn støtter effekten av lønnsnivå på bedriftens turnover (e.g. Huselid, 1995; Shaw et.al., 1998). Effektivitetslønn kan, for det første, føre til økt innsats enten fordi arbeiderne ikke ønsker å miste den økonomiske gunstige jobben, eller fordi de føler seg forpliktet til å gjengjelde arbeidsgivers sjenerøsitet. For det andre kan effektivitetslønn gjøre det mindre ønskelig for arbeidere å slutte eller se seg etter om ny jobb. Dette vil medføre lavere turnover. For det tredje vil bedrifter med effektivitetslønn tiltrekke seg relativt flere velkvalifiserte enn bedrifter som betaler markedslønn, siden velkvalifiserte har en høyere reservasjonslønn.

Motivasjonsteori

Et av hovedmålene med å knytte lønn til prestasjoner er å motivere de ansatte både til innsats og til å søke eller forbli i jobben. Man antar dermed at økonomiske forhold fungerer som en motiverende faktor.

Innen motivasjonsteori skilles det gjerne mellom indre og ytre motivasjon. *Ytre motivasjon* er definert som ”stimuli som ligger utenfor individet selv, og som i en arbeidssammenheng ofte kontrolleres av andre” (Nordhaug, 2004; s.50). Eksempler på denne type motivasjon er (prestasjons)lønn, frynsegoder, avansement, status og anerkjennelse for arbeidsutførelsen fra andre (ibid.). Hvordan ytre belønning eller motivasjon kan skape ønskede utfall kan sees i sammenheng med blant annet *forventingsteori* (Vroom, 1964). Denne teorien er et forsøk på å forklare arbeideres atferd som følge av forventet belønning og antar at mennesker tar rasjonelle beslutninger basert på økonomiske realiteter. Modellen til Vroom foreskriver at den psykologiske kraften som får en ansatt til å øve innsats er en funksjon av personens forventninger om fremtiden, samt ønskeligheten av spesifikke fremtidige utfall (Vecchio, 1995). To typer forventninger er viktige: forventning om at innsats fører til prestasjoner, og at prestasjoner leder til belønninger (ibid.). Mens forventningsteori ser på innsats som en funksjon av forventning om fremtidig belønning, fokuserer *forsterkningsteori* på den innflytelsen tidligere belønninger har på nåtidig handling. I henhold til denne teorien vil atferd som ledet til belønning forsterkes, mens atferd som førte til negativt utfall vil reduseres. Ser man disse teoriene i sammenheng med prinsipal- agentteori, vil prestasjonslønn være et egnet virkemiddel for å få agenten til å utøve en atferd som er i prinsipalens interesse.

Deci (1971; s.105) definerer *indre motivasjon* på følgende måte; ”one is said to be intrinsically motivated to perform an activity when one receives no apparent reward except the activity itself”. Indre motivasjon er dermed motivasjon til å utøve en aktivitet for aktivitetens skyld, med det formål å erfare den fornøyelse eller tilfredsstillelse som aktiviteten innebærer (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Økt mestringsevne, økning av personlig kompetanse, høyere selvtillit, selvrealisering og følelse av fellesskap med andre er eksempel på forhold som er indre belønninger (Nordhaug, 2004). Indre motivasjon er viktig fordi dette er en forutsetning for prestasjoner, og er assosiert med høyere grad av affektiv organisasjonstilhørighet (Kuvaas, 2006) som igjen relaterer seg til turnover i bedrifter.

Økonomiske modeller av menneskelig atferd, som for eksempel prinsipal agentteori, bygger på ytre motivasjonsfaktorer og predikerer at mennesker endrer atferd fordi de blir oppmuntret til det som følge av ekstern intervensjon (Frey, 1997a). Med andre ord blir indre motivasjon tillagt liten eller ingen vekt i økonomiske atferdsteorier som for eksempel PAT (Frey, 1997b). Grunner til dette kan være at indre motivasjon tradisjonelt sett har vært vanskeligere å måle og kvantifisere, samt at indre motivasjon har et tydelig subjektivt preg. At denne motivasjonsformen er subjektiv betyr at man må se på individuelle nyttefunksjoner, noe som Kreps (1997) mener er *terra incognita* for standard mikroøkonomi. Denne utelatelsen kan danne grunnlag for misvisende prediksjoner av teoriene, spesielt med tanke på at det er tegn som indikerer at indre motivasjon øker i viktighet sammenlignet med ytre motivasjon (Nordhaug, 2004). Særlig gjelder dette for personer med høyere utdanning (ibid.). Thomas (2002) argumenterer for at en av årsakene til økt betydning av indre motivasjon er at arbeidsrelasjoner som tidligere var preget av føyelighet fra arbeidstakers side, i større grad har fått trekk av partnerskap, involvering og gjensidig avhengighet. Problemet er ikke indre motivasjon i seg selv. Hvis indre og ytre motivasjon er uavhengig av hverandre vil man anta at tilbudskurven for arbeidskraft skifter utover sett i forhold til en modell med kun ytre motivasjon. Det som er problematisk er at ytre og indre motivasjon viser seg å ikke være uavhengige. Enkelte forskere (for eksempel Frey, 1997a & 1997b) argumenterer for at ytre belønninger kan fortrenge ("crowding out") indre motivasjon. Denne effekten er basert på en sosialpsykologisk teori kjent som "hidden cost of reward" (Deci & Ryan, 1985) og er støttet av både feltstudier og laboratorieeksperiment (Frey, 1997b). Som en følge av dette kan dermed ytre belønninger ha en indirekte og negativ konsekvens. Dette er en spesielt viktig innsikt i et sorteringsperspektiv, eller ved vurdering av hvordan prestasjonslønn påvirker turnover, siden en fortrengeing av indre motivasjon kan lede til utilsiktet turnover, og da spesielt blant de som er antatt å ha høyere indre motivasjon – de høyutdannede. Når det er sagt kan man også erfare "crowding in" effekter på indre motivasjon som følge av ytre motivasjon. En ekstern intervensjon kan heve indre motivasjon hvis personer anser denne intervensjonen som en anerkjennelse av høy arbeidsmoral (Frey, 1997b). Muligens vil denne effekten være vanligere hos personer som i utgangspunktet har lav indre motivasjon. En annen mulig konsekvens av prestasjonslønn, som henger sammen med indre motivasjon, er at prestasjonslønn kan føre til at de ansatte i større grad ser på ansettelsesforholdet som en transaksjonskontrakt heller enn som en relasjonskontrakt (Kuvaas, 2006). I henhold til Rousseau & Ho (2000) er psykologiske transaksjonskontrakter

basert på et økonomisk bytteforhold karakteriser ved høy tilbøyelighet til å forlate organisasjonen, høy turnover og lav tilhørighet og identifisering med organisasjonen.

Flere forskere (deriblant Ferraro et al., 2005 og Pfeffer, 1998) hevder at en vedvarende tendens blant ledere er å anta at andre er mer motivert av ytre belønninger enn en selv er, og tilsvarende, at andre er mindre motivert av indre belønninger enn en selv (Kuvaas, 2006), og kan således være en alternativ forklaring på hvorfor prestasjonslønn øker i popularitet.

2.3 TURNOVER

2.3.1 Innledning

Så langt har diskusjonen belyst at prestasjonslønn kan fungere som et verktøy for å holde på ansatte, men også at dette verktøyet vil føre til at personer slutter av ulike årsaker. I dette kapitlet vil jeg ta for meg turnover som en utfallsvariabel av prestasjonslønn og gi en kort beskrivelse av hvilke funksjoner og dysfunksjoner som er knyttet til dette fenomenet. Hovedfokus vil være å belyse hvordan turnover kan være en indikator på eller påvirke bedrifters resultat.

Turnover har i lengre tid vært gjenstand for mye forskning innen organisasjonsvitenskap og økonomi siden fenomenet er viktig både fra et individuelt, organisatorisk og industrielt perspektiv. Forskning innen organisasjonsvitenskap har i hovedsak fokusert på årsaker til turnover på individnivå, mens økonomer typisk har sett på turnover i lys av arbeidsledighet og sammensetning av arbeidsstokken (Shaw et al., 1998). Forskning som ser på determinanter for turnover på organisasjonsnivå er ikke like mangfoldig. Forskere trekker konseptuelle koblinger mellom frivillig turnover og bedriftens interne funksjon, produktivitet, effektivitet og lønnsomhet (Shaw et al., 2002) og mye forskning tyder på at lavere turnover er assosiert med ønskelige organisasjonsutfall (Baysinger & Mobley, 1983; Osterman, 1987). Det er derfor interessant å forstå hvilke mekanismer som skaper turnover og hvordan man eventuelt kan redusere uønsket turnover.

2.3.2 Definisjon av turnover

I sin enkleste form kan turnover sies å være et mål på hvor mange som slutter i bedriften. Som oftest beregnes turnover som et forholdstall mellom hvor mange som sluttet i en gitt tidsperiode og hvor mange som i gjennomsnitt var ansatt i den samme tidsperioden.

Fenomenet kan deles opp i to underkategorier, frivillig og ufrivillig, og kan ha funksjonelle eller dysfunksjonelle konsekvenser⁹.

Frivillig turnover oppstår som følge av at individet selv velger å forlate en arbeidsgiver og er dermed konsekvensen av et rasjonelt og kalkulert valg fra arbeidstakers side. Ufrivillig turnover oppstår hvis det er eksterne faktorer som gjør at en arbeider må avslutte sitt ansettelsesforhold. Mulige forklaringer kan være nedskjæringer i bedrifter, sykdom, oppnådd pensjonsalder eller at personen blir avskjediget av andre grunner.

Siden datamaterialet ikke gir informasjon om observerte turnovertall skyldes frivillig eller ufrivillig turnover, vil det være vanskelig å skille mellom disse i analysen. Eneste unntak er hvis bedriften opphører å eksistere, noe som vil tilsi ufrivillig turnover. Man kan imidlertid justere turnovertall med tanke på endring av arbeidsstokkens størrelse. Hvis antall arbeidere som slutter tilsvarer reduksjon av arbeidsstokken, vil det være et definisjonsspørsmål om dette skal regnes som frivillig eller ufrivillig turnover. På den ene siden kan det gjenspeile en bevisst nedskjæring av arbeidsstokken fra bedriftens side, noe som skulle tilsi ufrivillig turnover. På den andre siden kan det tenkes at arbeidere frivillig har sluttet og at bedriften har ledige stillinger som de ikke klarer å fylle. Innen forskningslitteraturen er det vanlig å anta at bedriften ikke har vakanser og dermed at en reduksjon i antall ansatte skyldes nedbemanning. Gitt denne usikkerheten rundt turnovers natur vil analyser senere i utredningen ikke skille mellom frivillig og ufrivillig turnover.

⁹ Man kan også skille mellom intern turnover (overgang til ny stilling) og ekstern turnover (overgang ut av bedriften). Denne utredningen begrenser seg til ekstern turnover.

2.3.3 Turnovers funksjon

Sortering

Sett i sammenheng med prestasjonslønn kan turnover være funksjonelt og ønskelig fra arbeidsgivers side om det er de ”rette” personene som velger å slutte. Dette ble illustrert ved sorteringshypotesen presentert tidligere. Lavproduktive skal oppfordres til å slutte, og dermed skape turnover, mens de høyproduktive skal oppfordres til å forbli og på denne måten redusere turnover for denne kategorien arbeidere. På denne måten får prestasjonslønn en sorteringsfunksjon som gjenspeiles i turnover. Som nevnt tidligere er denne sammenhengen sterkes ved bruk av prestasjonslønnsordninger som belønner individuell innsats og i settinger der samarbeid ikke er viktig. Hvis prestasjonslønnen ikke fungerer som intendert, eller av en eller annen grunn oppleves som urettferdig, kan man derimot få dysfunksjonell turnover ved at de ”feile” personene slutter.

Numerisk fleksibilitet og utskiftning

Bedrifter har behov for å tilpasse seg endrede markedsforhold ved å justere arbeidsstokken etter behovet. Dette kalles numerisk fleksibilitet. Turnover kan dermed være en konsekvens av at denne tilpasningen og er ikke nødvendigvis et onde, men heller tegn på tilpasningsevne.

Turnover har også en annen viktig funksjon; å erstatte deler av arbeidsstokken med nye arbeidere. Bedriften trenger med jevne mellomrom påfyll av ”friskt blod” ved å hente inn nye impulser utenfra som kan erstatte de som slutter. Dette kan skje enten ved å hente inn nyutdannede som er oppdatert med det ”siste nye” innen forskning og fag, eller ved å trekke inn fagpersoner som har nyttig erfaring fra andre arbeidsgivere. Nye impulser utenfra er viktig for å forhindre at bedriften stagnerer i gamle vaner og ikke henger med i utviklingen. Det er også viktig for å skape grobunn for kreativitet og utvikling. Ekstremt lav turnover kan også være et tegn på at arbeidsgiver er lojal mot sine arbeidere, ser langsiktig på ansettelsesforholdet og ikke reduserer arbeidsstokken om den ikke er tvunget til det. Dette er ett av trekkene som karakteriseres de tidligere nevnte ”high commitment work practices” og er antatt å ha positive følger. En av ulempene med dette er at arbeidstakere ikke har noe å risikere ved å ikke yte innsats og kan dermed gi svake insentiver.

2.3.4 Turnover og dysfunksjoner

I tillegg til at turnover kan tjene funksjonelle formål kan den også være dysfunksjonell. Med dysfunksjonell menes her at turnover skaper direkte eller indirekte kostnader for bedriften og er først og fremst assosiert med høy turnover eller turnover blant ansatte som bedriften ønsker å holde på.

Rekrutteringskostnader

Å tilsette en arbeider medfører kostnader i form av blant annet annonsering, intervju eller bruk av eksterne rekrutteringsbyrå. En naturlig konsekvens av høy turnover vil dermed være høye kostnader knyttet til rekruttering av nye arbeidere hvis bedriften ønsker å opprettholde eller øke størrelsen på arbeidsstokken. Generelt sett blir det antatt at det i det lange løp er mer kostnadseffektivt å holde på ansatte enn å skaffe nye arbeidere. Hvis høy turnover er vedvarende vil den dermed kunne påføre bedriften betydelige kostnader.

Opplæringskostnader

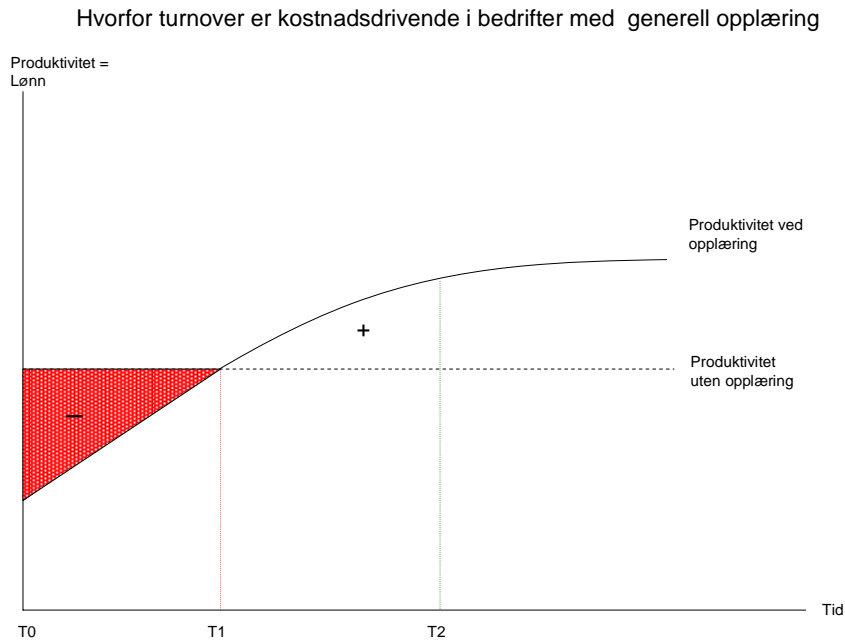
Ett av trekkene ved det nye arbeidslivet er at opplæringsomfanget øker i forhold til tidligere år (Schøne, 2005). Mens bruk av ekstern opplæring øker i de fleste andre land, er tendensen i Norge at det heller er intern opplæring som er på betydelig fremmarsj (Nordhaug, Gooderham & Døving, 2004). Forskning viser også at opplæringen i hovedsak er betalt av arbeidsgiver og den gir kompetanse som er generell og overførbart til andre deler av arbeidsmarkedet (Schøne, 2005).

Hvordan turnover kan påføre bedrifter betydelige kostnader kan sees i sammenheng med teori om humankapital (Becker, 1964). Denne teorien som omhandler opplæring foretar et avgjørende skille mellom bedriftsspesifikk og generell humankapital. *Generell humankapital* er kunnskap, ferdigheter og evner som øker arbeiderens produktivitet i mange ulike bedrifter eller arbeidsområder, og er således overførbart til andre deler av arbeidsmarkedet. *Bedriftsspesifikk humankapital*, derimot, øker produktiviteten i den bedriften hvor opplæringen er foretatt, men har ingen verdi andre steder og er ikke overførbart. De grunnleggende antagelser i Beckers teori er at opplæring leder til økt produktivitet og at lønnen en arbeider mottar reflekterer arbeiderens produktivitet ved at lønn tilsvarer

arbeiderens marginale bidrag til produksjonen. En investering i opplæring vil således gi avkastning og derav metaforen ”kapital”; man ser på investering i en arbeiders kompetanse som investering i hvilken som helst annen form for kapital. Dette impliserer en kostnad i dag som er forventet å gi *fremtidig* avkastning. Denne innsikten vil dermed være avgjørende for hvem som skal bære kostnadene ved opplæring og høste avkastningen av den produktivitetsøkning som følger. La oss først se på *bedriftsspesifikk humankapital*. Hvis arbeidstakere (agent) bærer all kostnad og får all avkastning, er ikke arbeidstaker sikret å få avkastningen da arbeidsgiver (prinsipal) kan avslutte arbeidsforholdet før avkastningen har kompensert for investeringen. I motsatt fall bærer arbeidsgiver all risiko siden arbeidstaker kan avslutte arbeidsforholdet. Når det gjelder bedriftsspesifikk humankapital er løsningen at bedrift og individ må dele både på kostnader knyttet til investering og avkastning knyttet til økt produktivitet. På denne måten skapes det insentiv for begge parter å ha et langt tidsperspektiv på ansettelsesforholdet for at investeringen skal lønne seg for begge parter. I henhold til teorien vil man, i et frikonkurransemarked, vente at den ansatte selv må bære alle kostnadene ved investering i *generell humankapital* og samtidig høste all avkastning. Årsaken til dette er at arbeidsgiver i et frikonkurransemarked ikke har anledning til å gjenvinne kostnader knyttet til investering ved å gi arbeideren mindre lønn enn det produktiviteten tilsier. Hvis ikke arbeidstaker høster all avkastning vil han ikke ha insentiv til å bli værende da han kan få full avkastning på humankapitalen i en annen bedrift. Som man ser av funnene presentert innledningsvis i dette kapittelet (Schøne, 2005) støtter ikke empiri teori da opplæring i hovedsak består av heving av generell humankapital betalt av arbeidsgiver. Liknende funn er gjort av Acemoglu & Pischke (1999). Dette tyder på en eller annen form for markedssvikt(eksistens av fagforeninger, minstelønnsordninger, kostnader knyttet til jobbsøking og mobilitet, asymmetrisk informasjon etc.) som gjør det mulig for bedriften å betale arbeideren mindre enn produktivitetsøkningen skulle tilsi. Problemet som oppstår som følge av turnover kan illustreres ved figuren under¹⁰¹¹:

¹⁰ Den grafiske fremstillingen begrenses til generell humankapital da Schøne (2005) viser at det er denne formen som er mest utbredt i norsk arbeidsliv.

¹¹ Figuren er inspirert av forelesninger i ”Arbeidsmarkedsøkonomi høsten 2005” og ”Personalpolitikk og Insentivsystem våren 2005” av Professor Kjell G. Salvanes.



Tankegangen er, som tidligere presisert, at produktivitet gjenspeiler lønn. Den horisontale aksene betegner tid og den vertikale viser den ansattes produktivitet (marginale bidrag til produksjonen) som er lik lønn. Uten opplæring vil den ansatte ha en gitt produktivitet til tross for at tid forløper og er vist med den stiplede horisontale linjen. En opplæring som starter i "T0" vil innebære opplæringsutgifter fra arbeidsgivers side (kursutgifter, medarbeidere som står for opplæring og lignende) og en alternativkostnad i form av redusert tid brukt i produktiv arbeid fra arbeidets side. Dette fører til at en arbeider under opplæring bidrar til å redusere produktiviteten. Etter hvert som arbeideren lærer vil produktiviteten øke og utdanningsutgiftene reduseres, og ved "T1" er arbeideren like produktiv som andre som ikke får opplæring. I tidsrommet "T0" til "T1" har dermed opplæringen påført bedriften samlede kostnader som er illustrert ved det skraverte området. I et frikonkurransemarked vil bedriften ikke kunne gjenvinne denne kostnaden ved å gi arbeideren lavere lønn enn produktiviteten skulle tilsi og sitter dermed igjen med et tap tilsvarende det skraverte området. Som sagt tyder empiri på at arbeidsgiver er i stand til å gjenvinne denne kostnaden, hvis ikke ville de vært mindre sjenerøse med opplæringstilbud. Det som dermed er avgjørende for bedriften er å holde på de ansatte til produktivitetsøkningen har gitt en avkastning som minst er lik det skraverte området. Dette oppnås ved "T2" når området merket "+" er like stort som det skraverte området. Lønnen til arbeideren er som regel ikke horisontal som denne figuren viser, men poenget er likevel gjeldende: til mindre forskjell det er på den faktiske produktivitetsøkningen og arbeiderens lønn til lenger tid må forløpe før

kostnaden blir dekket inn. Turnover kan altså påføre bedriften et økonomisk tap og redusere organisasjonens samlede resultat hvis arbeideren slutter før ”T2” i figuren. Lav turnover kan kompenseres ved at andre arbeidere ”dekker inn” tapet, men desto høyere turnover bedriften har til dårligere resultat vil organisasjonen samlet oppnå siden flere må læres opp.

Organisatorisk minne og nøkkelkompetanse

Turnover kan også sees på som en trussel mot det langsiktige organisatoriske minnet, definert som lagret informasjon om organisasjonens historie og informasjon som kan virke inn på nåtidige beslutninger (Walsh & Ungson, 1991). Dette fordi mye av dette minnet er lagret i de ansattes hoder og bare en liten del er dokumentert gjennom skriftlige prosedyrer (Simon, 1991). Enkelte ansatte har en kompetanse som er mer avgjørende for bedriftens verdiskapning enn andre og kan dermed påføre bedriften store utfordringer om de slutter frivillig i bedriften på kort varsel. Dette er uheldig i seg selv, men kan være spesielt uheldig for bedriften om arbeideren som slutter går over til en konkurrerende aktør.

Kontinuitet og arbeidsmiljø

Liten kontinuitet i form av høy turnover kan føre til at ansatte føler at tilhørigheten til bedriften svekkes. Svekket tilhørighet kan igjen lede til turnover og man risikerer å ende opp med en selvforsterkende ond sirkel. Liten kontinuitet kan også være et hinder for nødvendig sosialisering av nyansatte og skape problemer for overføring av kompetanse vedrørende arbeidsoppgaver eller institusjonelle forhold. Videre er det sannsynlig at en høy utskiftning av personell kan forstyrre arbeidsprosesser og verdiskapning i bedriften og føre til en økt belastning for de som blir værende. Dette fordi de gjenværende må gjøre arbeidsoppgaver som tidligere ble utført av dem som sluttet, eller fordi de nyansatte trenger opplæring og ikke er i stand til å utfylle stillingen optimalt fra startdato. I en kontekst preget av lav arbeidsledighet og skarp konkurranse om menneskelige ressurser, kan det ta lang tid før bedriften klarer å erstatte en arbeider som slutter med en ny og dette vil forverre de ovennevnte problemene. Samlet sett kan disse forholdene føre til en forringelse av arbeidsmiljøet, misnøye, stress, lav organisasjonslojalitet, høyere tilbøyelighet til å forlate organisasjonene og dermed påføre bedriften direkte eller indirekte kostnader som svekker organisasjonens samlede resultat.

Oppsummerer man det ovenstående kan man si at en viss grad av turnover kan være funksjonelt og dermed være et sunnhetstrekk ved organisasjoner. En høy grad av turnover har derimot potensialet til å være meget kostnadsdrivende for organisasjonen. Det skal avslutningsvis også nevnes at det ikke er åpenbart at det alltid er effektivt å holde på ansatte. Hvis en arbeiders verdi utenfor organisasjonen overstiger denne arbeiderens verdi i nåværende bedrift, kan både bedrift og arbeider være bedre tjent med å forhandle frem en separasjon (Lazear, 1999). Lazear påpeker imidlertid at unntak finnes hvis arbeidsrelasjonen innebærer bedriftsspesifikk humankapital, ønske om å beskytte informasjon, eller om bedriften ønsker å forhindre at et monopol blir oligopol (ibid.)

Avslutningsvis i dette kapitlet kommenteres kort hvordan turnover kan henge sammen med kjønn, alder, utdanning, arbeidsledighet og bedriftsstørrelse. Noen av disse forholdene vil bli benyttet som kontrollvariabler i den økonometriske analysen senere i utredningen.

Kvinner er antatt å ha en mindre fast tilknytning til arbeidsmarkedet enn menn (Bratberg et al., 2005). Tenkelige årsaker til dette kan være at kvinner har behov for fødselspermisjoner og at kvinner i større grad enn menn tar ut permisjoner i forbindelse med omsorg for barn. Samtidig er kvinner i mye større grad enn menn ansatt i deltidsstillinger. Selv om tendensen er at stadig flere menn innehar slike stillinger, jobber i dag 42 % av de sysselsatte kvinnene og 12 % av mennene deltid (www.ssb.no/arbeid). En annen tenkelig årsak er at kvinner i større grad enn menn er ansatt i midlertidige stillinger. Som følge av dette vil en muligens kunne se at kvinner har større tilbøyelighet til å slutte i en organisasjon enn menn. Dette vil i så fall skape turnover. En hypotese vil dermed kunne være at bedrifter med større kvinneandel generelt sett har større turnover enn bedrifter med lavere kvinneandel.

Det kan også være naturlig å anta at yngre personer har større tilbøyelighet til å skifte jobb enn relativt eldre personer. En naturlig forklaring på dette kan være at individ i begynnelsen av yrkeskarrieren har behov for en periode med prøving og feiling før man etablerer seg i en ”endelig” yrkesrolle. Yngre personer med en generell humankapital fra skolebenken kan også tenkes å ha flere muligheter enn en person som i lenger tid har opparbeidet bedriftsspesifikk humankapital og derfor skifte jobb oftere. I tillegg kan det være naturlig å anta at yngre personer ikke har tilsvarende mobilitetskostnader som de relativt eldre. Dette fordi de relativt eldre i større grad har etablert seg geografisk, stiftet familie, kjøpt hus og lignende. Det er dessuten en tendens til at yngre personer har en økende preferanse for

mobilitet¹². På bakgrunn av dette kan man hevde at bedrifter med lavere snittalder generelt sett vil ha en høyere turnover enn andre bedrifter med høyere snittalder.

Det kan argumenteres for at sammenhengen mellom turnover og ytelse kan beskrives ved en U-formet kurve (Bjørvik & Haukedal, 1997). Dette fordi personer med lav ytelse kanskje får signaler fra ledelsen om at de bør finne seg en ny arbeidsplass, mens personer med svært høy ytelse vil være attraktiv arbeidskraft for andre organisasjoner og dermed ha mange muligheter i arbeidsmarkedet. Denne sammenhengen er påvist i blant annet Jackofsky (1984). Høy ytelse kan også øke ambisjonsnivået for individet, slikt at det forlater organisasjonen for å søke videreutdanning eller mer utfordrende arbeid i andre bedrifter (Bjørvik & Haukedal, 1997). Siden datamaterialet ikke innehar informasjon om individs faktiske ytelse, vil utdanningsnivå benyttes som en indikator på ytelse i analysen. Med andre ord vil man i henhold til det ovenstående generelt sett vente å finne at turnover er størst blant lavutdannede og høyutdannede. Andelen som ulike utdanningsgrupper utgjør av en bedrifts arbeidsstokk kan dermed vurderes som fornuftige kontrollvariabler.

Arbeidsledighet kan tenkes å ha en sammenheng med både frivillig og ufrivillig turnover fra arbeidstakerens side. Det kan hevdes at konjunktursvingninger overføres til arbeidsmarkedet og dermed at antall ledige stillinger og arbeidsledighet er viktige determinanter for turnover (Wilson & Peel, 1991). Price (1977) foreslår at turnover i de fleste industrier og stillinger er inverst relatert til arbeidsledigheten. Økende arbeidsledighet er først og fremst et resultat av at arbeidstakere blir sagt opp og ikke finner seg nytt arbeid, og kan dermed sees på som ufrivillig turnover. Dette kan skyldes nedgangskonjunkturer. Økt arbeidsledighet vil føre til at tilgjengelig arbeidskraft øker for arbeidsgivere og at de ansatte har færre muligheter for å få seg nytt arbeid. Dette vil kunne føre til at frivillig turnover er lav i perioder med høy arbeidsledighet og tilsvarende høyere i perioder med lav ledighet.

I likhet med Guthrie (2001) er bedriftsstørrelse inkludert som kontrollvariabler i den økonometriske analysen fordi den ofte blir ansett som en viktig prediktor for turnover (Wilson & Peel, 1991). På den ene siden kan større organisasjoner ha høyere sannsynlighet for å benytte sofistikerte HR-system (Jackson & Schuler, 1995) som for eksempel HPWS, og kan erfare lavere turnover som følge av at den enkelte arbeider har større karriere- og

¹² Se side54 om preferanser.

jobbmuligheter innen det interne arbeidsmarkedet (Hom & Griffeth, 1995). På den andre siden kan større bedrifter erfare høyere turnover som følge av kommunikasjonsproblem, svekket gruppetilhørighet, samt større fremmedgjøring og byråkrati (Wilson & Peel, 1991). I likhet med flere tidligere studier (e.g. Agarwal, 1979 og Guthrie, 2001) benyttes den naturlige logaritmen av antall ansatte som mål for bedriftsstørrelse.

3. Kontekstuell bakgrunn for oppgaven

3.1 Makroøkonomisk kontekst i dag

”Den sentrale idé som ligger til grunn for strategisk ledelse, er at bedrifter (og andre organisasjoner) må tilpasse sine kapabiliteter, det vil si sine ressurser og ferdigheter, til stadig omskiftende omgivelser for å kunne yte sitt beste” (Grønhaug og Nordhaug, 2002; s.31).

Bedrifter er på ingen måte isolerte fra omverdenen og det er derfor viktig å ha et begrep om konteksten bedrifter opererer i når den skal utforme og implementere personalpolitikk og vurdere effektene av denne. I denne delen av utredningen vil det derfor gis en oversikt over den makroøkonomiske konteksten i Norge i dag med fokus på aspekt som er relevante for problemstillingen. Spesielt ønskes det belyst hvorfor det i dag er viktig for bedrifter å ha en lønnspolitikk (som en del av sin overordnede personalpolitikk og strategiske personalledelse) som fremmer bedriftens evne til å tiltrekke seg og holde på MR. Denne presentasjonen er i utgangspunktet ment som en motivasjon for problemstillingen og formålet med oppgaven. Dataene som benyttes i analysen dekker tidsperioden 1986 til 1997 og man hadde da en annen kontekst enn man ser i dagens Norge. Det er viktig å være klar over dette når man tolker og analyserer datamaterialet som er gjenstand for analyse. Kapittel 3.2 vil derfor ta for seg de kontekstfaktorene i perioden 1986 – 1997 som ikke var identiske med dagens.

3.1.1 Knapphet på menneskelige ressurser(MR) og humankapital(HK)

I pressemeldingen fra Norges Bank etter rentemøtet onsdag 31. mai 2006 (www.norgesbank.no) går det frem at;

”Aktiviteten i norsk økonomi er høy. (...) Sysselsettingen har i det siste steget mer enn anslått, og ledigheten fortsetter å falle. Samtidig øker sykefraværet på ny. Tilgangen av arbeidskraft fra andre land veier trolig ikke lenger opp for økningen i sykefravær og antall trygdede. Øvrig informasjon bekrefter at det er høy aktivitet i norsk økonomi. Lønnsomheten i bedriftene er god, og ordretilgangen er sterk i industrien og i bygge- og anleggssektoren. (...) Statistisk sentralbyrås konjunkturbarometer viser at en økende andel industriledere melder om kapasitetsskanker og mangel på kvalifisert arbeidskraft”.

Problemer med manglende tilgang på arbeidskraft rapporteres fra flere hold og har vært et aktuelt tema i nyhetsbildet den senere tid. I tillegg til at Norges Bank har ytret bekymringer for konsekvenser av prispress, lønnsøkninger og svekket konkurranseevne har Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) (www.nho.no) og Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon (HSH) (www.hsh.org.no) meldt om stadig strammere arbeidsmarked og problemer med å finne kvalifiserte søkere til ledige jobber.

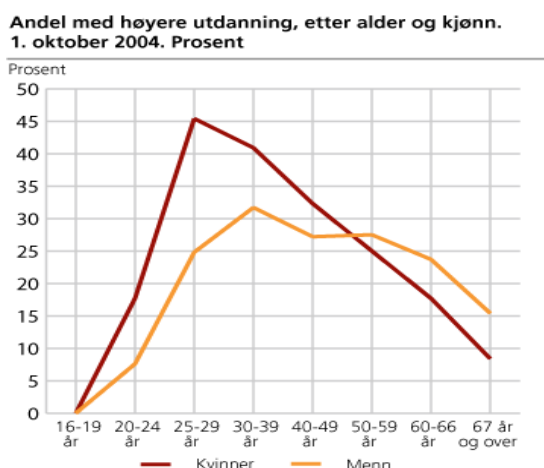
Problemet med manglende arbeidskraft kan sees fra to tradisjonelle innfallsvinkler; *tilbud og etterspørsel*.

Faktorer som potensielt kontraherer tilbud

”Den store utfordringen i norsk arbeidsliv er mangel på kvalifisert arbeidskraft!” (Øyvind Nilsen, forelesning i arbeidsmarkedsøkonomi høsten 2005). Knapphet på menneskelige ressurser i Norsk økonomi kan hevdes å ha utspring i blant annet flere ulike institusjonelle forhold og den økonomiske konteksten i dag er med på å understreke hvor lite fleksible disse ordningene er ved markedsendringer. Sjenerøse velferdsordninger i Norge knyttet til arbeidsledighetstrygd, sykelønn (karensdager), uføretrygd, kontantstøtte, førtidspensjonsordninger med flere, er alle med på å kontrahere tilbudet av arbeidskraft her til lands. Noen av disse var tidligere ment for å få skiftet ut de relativt ”eldre” i arbeidsstyrken med unge og fremadstormende arbeidere da ordningene ble innført (The Economist). Disse ordningene, som er viktige komponenter av den norske velferdsstaten, kan også sees på som ”pull-faktorer” som gjør at arbeidere trekker seg ut av arbeidsstyrken. Spesielt er arbeidstilbudet fra kvinner og de relativt ”eldre” begrenset som følge av noen av disse ordningene. Dette kan sees på som et resultat av at gunstige velferdsordninger øker den

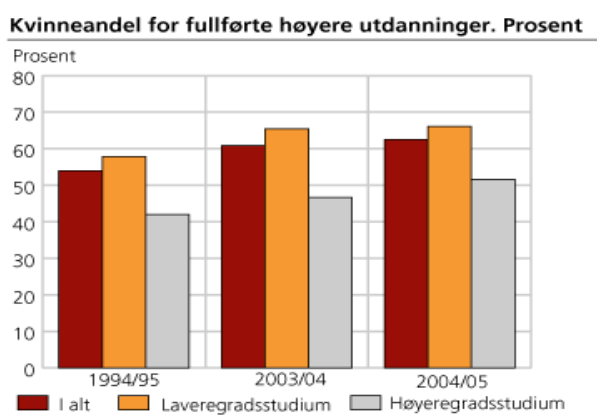
arbeidsfrie inntekten og dermed øker reservaslønnen. Reservaslønn er definert som den minste lønnen en arbeider må tilbys før vedkommende er indifferent mellom å jobbe og ikke jobbe.

På grunn av høy etterspørsel etter høyutdannede og gunstig studiefinansiering tar en stadig større *andel* unge en lenger og høyere utdanning nå enn noen gang tidligere.



Kilde: Statistisk sentralbyrå 2006

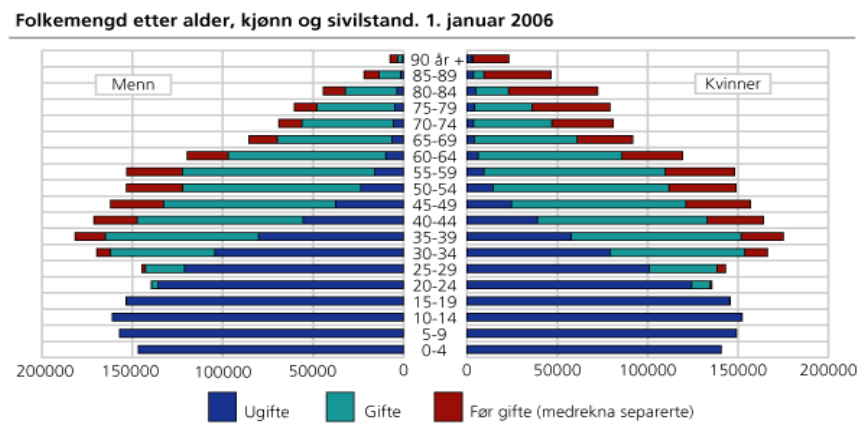
Selv om dette gir verdifull humankapital på sikt er det også er med på redusere arbeidsstyrken i dag. Spesielt er andel kvinner økende i høyere utdanning. ”I skoleåret 2004/2005 fullførte for første gang flere kvinner enn menn utdanning med en varighet på mer enn fire år ved landets universiteter og høyskoler, melder www.forskning.no” (www.dn.no). Tallene er imidlertid hentet fra en undersøkelse av Statistisk Sentralbyrå (www.ssb.no).



Kilde: Statistisk sentralbyrå 2006

Dette betyr at en stadig større del av arbeidsstyrken vil bestå av høyutdannede kvinner i fremtiden. Har kvinner ulike preferanser enn menn ved valg av arbeidsplass? Hvis så er tilfelle vil dette tilsi at man bør tilpasse de personalpolitiske virkemidlene til det fremtidige tilbudet.

Den demografiske strukturen spiller også en viktig rolle. ”Blant annet på grunn av den demografiske strukturen i det norske samfunn vil konkurransen om kvalifisert arbeidskraft på enkelte områder bli merkbart hardere i årene som kommer” (Nordhaug 2002; s.294). Selv om *andelen* som tar høyere utdanning øker betyr ikke dette at *antallet* har økt! Antallet kan faktisk bli redusert som følge av at kullene som er født etter 1972 er mindre enn kullene tidligere i etterkrigstiden. Befolkningspyramiden under viser utviklingen som Nordhaug (2002) omtaler.



Kilde: Statistisk sentralbyrå 2006.

Denne befolkningspyramiden viser også et annet viktig aspekt, nemlig det at de kullene som nærmer seg pensjonsalder er større enn de som er på vei ut av en utdanningsituasjon og inn i arbeidslivet. Dette vil etter all sannsynlighet føre til et redusert arbeidstilbud om ikke Norge øker arbeidsinnvandring i tiden fremover.

Faktorer som øker etterspørsel

Som det fremgår av sitatet fra pressemeldingen fra Norges Bank er aktiviteten i norsk økonomi høy. En naturlig konsekvens av denne oppgangskonjunkturen vil være økt etterspørsel av arbeidskraft. Spesielt ser man i dag en fremvekst av en økende andel kunnskapsintensive bedrifter som for eksempel ingeniørfirmaer, regnskapsfirmaer, konsulenter innen organisasjon og ledelse, reklamebyråer, samt bedrifter innen bank- og

finansnæringen. Dette gjør at forskere er enige om to utviklingstrender; bedrifter og næringsliv er i økende grad preget av kunnskapsbasert konkurranse, og at tjenestekomponenten er økende i de enkelte produkter og for økonomien i sin helhet (Lien og Nesheim, 2002). Pfeffer (1991) påpeker også at (bedrifters) evne til å utvikle og utnytte kunnskap er og vil bli et mer sentralt konkurranseparameter fremover. Dette er absolutt med på å øke etterspørselen etter kompetente og høyutdannede arbeidere.

Generelt sett er det i mange forskningsarbeider konsensus om at de menneskelige ressursenes betydning for verdiskaping har økt kraftig i løpet av de siste tiårene og at kompetanse, definert som kunnskap, ferdigheter og evner, har blitt en stadig viktigere konkurransefaktor i næringslivet. Dette gjelder tilsvarende for offentlig sektor der kravene til modernisering og effektiv ressursbruk er økende (Nordhaug 2002). Noen mener også at den sittende regjeringen er nærmest programforpliktet til å øke sysselsettingen i offentlig sektor (<http://pub.tv2.no>), noe som vil øke etterspørselen fra offentlig sektor og dermed redusere tilbudet til privatsektor. NHOs halvårsrapport (www.nho.no) påpeker også at inntektsveksten i kommunene vil føre til sterk offentlig sysselsettingsvekst også i 2007.

Andre institusjonelle forhold: Lønnsforhandlinger, stillingsvern og midlertidige ansettelseskontrakter

Hunnes, Møen & Salvanes (2005) gir en beskrivelse av disse forholdene i norsk kontekst. Dette avsnittet vil være basert på deres beskrivelser. Utredningen vil ikke gå i detalj vedrørende selve prosessen i lønnsforhandlinger og lønnsfastsettelse her, men henviser til Stokke et. al (2003), samt Holden og Salvanes (2005) for mer detaljer.

Man skiller gjerne mellom organiseringsgrad (union density) og fagforeningsdekning (union coverage). "Density is defined as the fraction of the dependent labor force (wage and salary earners plus the unemployed) who belong to a union" (Wallerstein, Golden & Lange, 1997; s. 381). "Coverage is defined as the percentage of all wage and salary earners covered by a collective agreement" (ibid, s. 381). Omtrent halvparten av arbeidsstyrken i privat sektor er dekket av kollektive avtaler. I Norge er andelen som er dekket av disse avtalene tradisjonell høyere enn andelen som faktisk er medlem av fagforeningene, med andre ord er "coverage" større enn "density". Dette fordi bedrifter som er dekket av kollektive avtaler gjør avtalen gjeldende for alle arbeidere og ikke bare medlemmene av foreningene. Mens

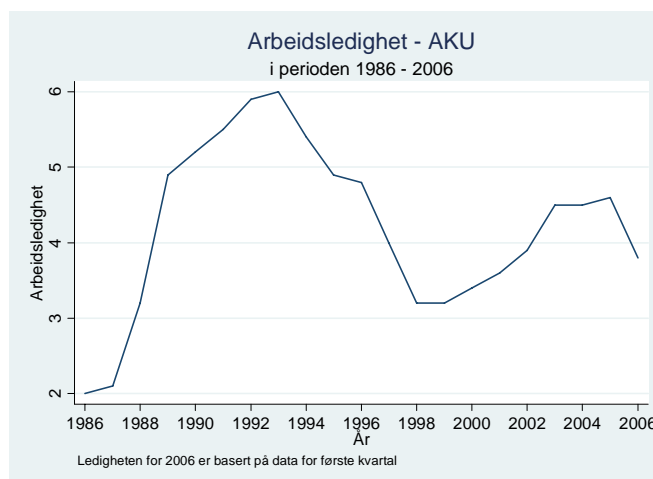
Landsorganisasjonen (LO) er den største arbeidstakerorganisasjonen er Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) den dominerende arbeidsgiverorganisasjonen i privat sektor og utgjør dermed hovedmotstanderen til LO. NHO har omtrent 16.000 medlemsbedrifter som sysselsetter omtrent 490.000 arbeidstakere i Norge (Stokke et al., 2003). Dette utgjør omtrent en fjerdedel av den totale arbeidsstyrken på 2.3 millioner. Lønnsforhandlingene skjer både sentralt og lokalt i den enkelte bedrift, men mens lønnen for "blue-collar workers" primært skjer sentralt er lønnen til "white-collar workers" primært satt på bedriftsnivå. Dette gjør at lønnen til "white-collar workers", som for eksempel lønnsnivå og bonuser, reflekterer forhold på bedriftsnivå.

Syssetningsloven og Arbeidsmiljøloven er begge med på å styre syssetningsrelasjoner i Norge. I henhold til Arbeidsmiljøloven er avskjedigelse på individuelt grunnlag begrenset til illojalitet, vedvarende fravær og liknende. Generelt sett er det mulig, men veldig vanskelig, å erstatte en individuell arbeider i en gitt stilling med en annen. Videre fremgår det av Syssetningsloven at den generelle regelen for avskjedigelse av arbeidere av økonomiske årsaker bare kan skje når stillingen er overflødig og arbeideren ikke kan omplasseres til en annen stilling. Disse faktorene gjør at man definerer oppsigelses-/stillingsvernet i Norge som sterkt (Hunnes, Møen & Salvanes, 2005). Det at stillingsvernet er sterkt gjør at bedrifters tilpasningskostnader med tanke på arbeidsstokkens størrelse er høye og at tilpasninger primært må skje gjennom reduserte nytilsetninger heller en gjennom oppsigelser.

Fleksibiliteten i arbeidsstyrken kan forbedres ved å tillate bruk av midlertidige ansettelsesforhold i tillegg til faste ansettelsesforhold, men i Norge er bruken av midlertidige ansettelsesforhold bare tillat for begrensede situasjoner som for eksempel spesifikke prosjekt, sesongarbeid, eller vikariat for midlertidig fraværende personer. Generelt er bruk av vikarbyrå forbudt, men det finnes vesentlige unntak for stillinger innen servicenæringen. Sammenlignet med andre OECD-land er Norge rangert litt over gjennomsnittet for restriksjoner vedrørende bruk av midlertidige ansettelser (ibid.)

Arbeidsledighet, mobilitet og lojalitet

Som Norges Bank fremhever er arbeidsledigheten i dag lav, og lavere enn tidligere anslått. Figuren under viser utviklingen av arbeidsledigheten i tidsperioden 1986 – 2006.



Figuren er basert på tall hentet fra Arbeidskraftundersøkelsen (AKU) som er publisert på Statistisk Sentralbyrås nettsider (www.ssb.no). Redusert arbeidsledighet betyr for det første at det er færre ledige å hente inn i arbeidsstyrken og dermed at konkurransen om menneskelige ressurser blir skarpere mellom bedrifter. For det andre kan dette indikere at det er enklere for en gitt arbeider å få seg ny jobb om han skulle velge å forlate nåværende arbeidsgiver siden risikoen for å bli arbeidsledig er redusert og alternative arbeidsgivere har blitt flere. Det er naturlig å anta at (frivillig)turnover er lavere i år med høy arbeidsledighet enn i år med lav arbeidsledighet. Siden man i dag har lav arbeidsledighet og stor etterspørsel etter arbeidskraft vil man kunne vente at flere ser muligheten til å bytte jobb om de ikke er tilfredse med den jobben de har. Dette aktualiserer igjen behovet for strategisk personalledelse som gjør bedriften i stand til å tiltrekke seg og holde på verdifulle ansatte.

Dette behovet blir videre forsterket i lys av at man ser en liten tendens til økende mobilitet i den eksisterende arbeidsstyrken. Empiriske studier gjennomført av blant annet Bratberg et al., (2005) gir støtte til denne tendensen. Samtidig erfarer man også et ønske og en forventning om mobilitet blant fremtidige arbeidstakere som ennå er under utdanning (Hillestad et al., 2004). I en undersøkelse gjennomført av Nordhaug og Gooderham (2003) kom det frem at hver femte student forventer å skifte arbeidsgiver etter to år eller mindre hos første arbeidsgiver, og at annenhver student antar å ha skiftet arbeidsgiver etter tre år eller mindre. Forfatterne konkluderer med at dette vitner om stor mobilitetstrang, og at hele ni av ti regner med å ha byttet jobb etter 5 år eller kortere tid.

På den andre siden viser Manpowers jobbskifteundersøkelse (www.dn.no) for 2006 at nordmenn med lavere inntekt er mer avventende med å skifte jobb enn de med høyere lønn. I

artikkelen på www.dn.no blir det sagt at dette er noe overraskende siden man har mye penger å hente på å skifte jobb. Kan dette tyde på at penger ikke er alt man søker fra en bedrift? ”Manpowers undersøkelse viser at unge under 29 år har tre ganger så høy tilbøyelighet til å skifte jobb som de som er 45 år eller eldre. De med høyest utdanning har i større grad byttet jobb enn de med lav utdanning” (ibid.).

Den lojaliteten de ansatte utviser overfor sin arbeidsgiver er direkte knyttet til turnover. Hillestad et al. (2004) argumenterer for at lojaliteten til organisasjoner har ”forvitret” blant annet fordi dagens høyt utdannede arbeidstakere i større grad er lojale mot egen karriereutvikling enn til arbeidsgiver. Samtidig påpekes det at (kunnskaps)medarbeidere er svært lojale så lenge arbeidsgiver legger til rette et stimulerende miljø med muligheter for utvikling.

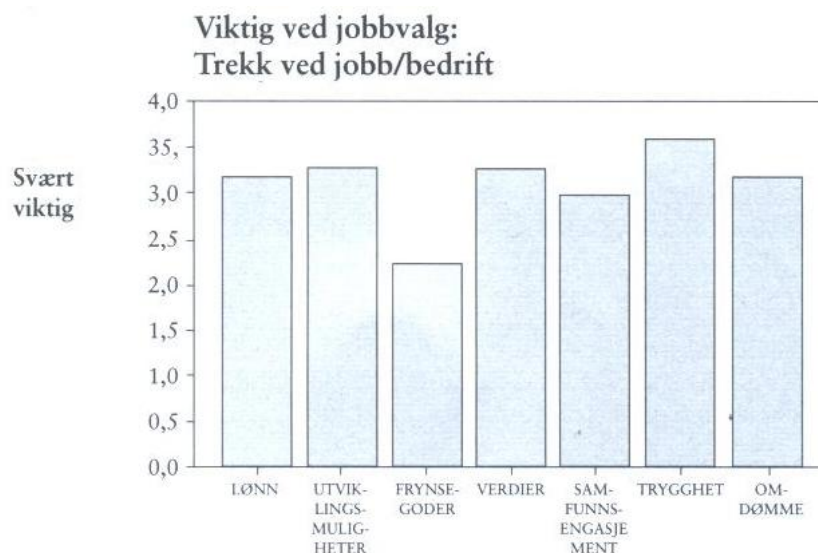
Preferanser

For at en bedrifts personalpolitikk skal gjøre bedrifter i stand til å tiltrekke seg og holde på menneskelige ressurser må den også ta høyde for preferansene til både eksisterende arbeidere og potensielle kandidater til nyrekruttering. Hillestad et al., (2004) argumenterer for at personer med akademisk utdanning er opptatt av karriereutsikter og muligheter for personlig og faglig utvikling når de vurderer arbeidsgiver. Et ensidig fokus på belønning og eventuelt prestasjonsbasert lønn vil dermed kunne være uegnet i kampen om de beste hodene. En undersøkelse gjennomført av Opinion/Manpower er gjengitt i Knudsen og Ryen (2005).

Denne undersøkelsen gir empirisk kunnskap om de preferansene befolkningen har ved valg av ny jobb eller arbeidsgiver. Figuren under er basert på svar på følgende spørsmål (Knudsen og Ryen, 2005; s. 78):

”Hvor viktig ville følgende forhold være dersom du skulle finne deg ny jobb eller arbeidsgiver?”

Syv forhold ble mulig å vektlegge på en skala fra 1 (ikke viktig) til 4 (svært viktig). Forholdene var; Lønn, utviklingsmuligheter, frynsegoder, bedriftens verdier, bedriftens samfunnsengasjement, bedriftens omdømme, og trygghet. Resultatene fremkommer av figuren under.



Data fra Manpower/Opinion survey 2003 N=830

Kilde: Knudsen og Ryen (2005; s.79)

Denne undersøkelsen (gjennomført i januar 2003) viser at lønn ikke er viktigst ved vurdering av ny jobb eller arbeidsgiver. Faktisk er trygghet viktigst, etterfulgt av utviklingsmuligheter og verdier, før lønn. Man kan likevel ikke si at lønn *ikke* er viktig da den gjennomsnittlige verdien er over 3, og 4 betyr svært viktig. Men det faktum at lønn ikke er viktigst betyr at bedriften kanskje bør legge vekt på andre personalpolitiske verktøy før, eller samtidig, som de vurderer å innføre prestasjonsbasert lønn i form av bonuser eller lignende.

I henhold til Hillestad et al., (2004) viser flere undersøkelser at dagens nyutdannede og unge arbeidstakere legger svært stor vekt på at bedrifter kan tilby utfordrende og utviklende arbeidsoppgaver som er motiverende og stimulerende i seg selv, at arbeidet er meningsfullt og at en får anvendt og videreutviklet den kompetansen en besitter når en velger arbeidsgiver. Dette gjenspeiler diskusjonen rundt indre og ytre motivasjon/belønning. I tillegg har denne gruppen personer preferanser for godt arbeidsmiljø med høy kompetanse og frihet i forhold til hvor og når arbeidsoppgavene skal utføres. Moderne medarbeidere er i følge (ibid; s.261) ”sultne på jobbutvikling, forventer det og krever det – og frustreres om de ikke opplever det”. Lønn blir også hevdet å være viktig, men regnes som en sekundær faktor ettersom konkurransedyktige betingelser langt på vei blir tatt for gitt som grunnleggende forutsetninger. ”Dette tyder på at lønnsaspektet i mindre grad er avgjørende” (ibid; s.250)

Noen (blant annet statsviteren Ronald Inglehart¹³) har også hevdet at pekuniære(monetære) motivasjonsfaktorer spiller en mindre viktig rolle i land med høy materiell levestandard og at denne type belønning dermed er i ferd med å miste mye av sin motivasjonskraft til fordel for ikke-materielle verdier som sosial tilhørighet, selvrealisering og personlighetsutvikling (Colbjørnsen et al, 2000)¹⁴. Et annet bidrag innen dette synspunktet er Brief & Aldag (1989) som skriver at motivasjonsteorier vektlegger indre motivasjon og dermed hevder at behov av lavere orden er mindre viktige i moderne samfunn. Colbjørnsen et al., (2000) understreker imidlertid at det er mye som taler for at økt betydning av ikke-økonomiske forhold *ikke* skjer til foretrekk for betydningen av økonomiske belønninger, og at det ikke nødvendigvis er noen motsetning mellom materielle og ikke-materielle goder.

Oppsummering

Konteksten for norsk næringsliv, som beskrevet ovenfor, tyder på at en stor, og kanskje den største utfordringen for norske bedrifter er, og vil bli, å kunne tiltrekke seg og holde på kvalifisert arbeidskraft. Hvilke strategier man på bedriftsnivå velger å følge for å oppnå dette, vil etter min oppfatning, være av vesentlig betydning og av stor interesse både for praktikere og teoretikere. Repertoaret av ulike personalpolitiske virkemiddel man kan benytte på bedriftsnivå for å tiltrekke seg og holde på arbeidere er mange. Lønn er ett av dem og har vært et tradisjonelt fokus innen forskning og økonomisk organisasjonsteori, da spesielt personaløkonomi. Nyere empirisk forskning har viet omfattende oppmerksomhet til bruk av prestasjonslønn som insentiv for økt produktivitet. Mindre oppmerksomhet har blitt viet relasjonene mellom prestasjonslønn og sortering av arbeidere, samt hvordan bruk av prestasjonsbasert lønn kan påvirke bedriftens evne til å holde på sine menneskelige ressurser.

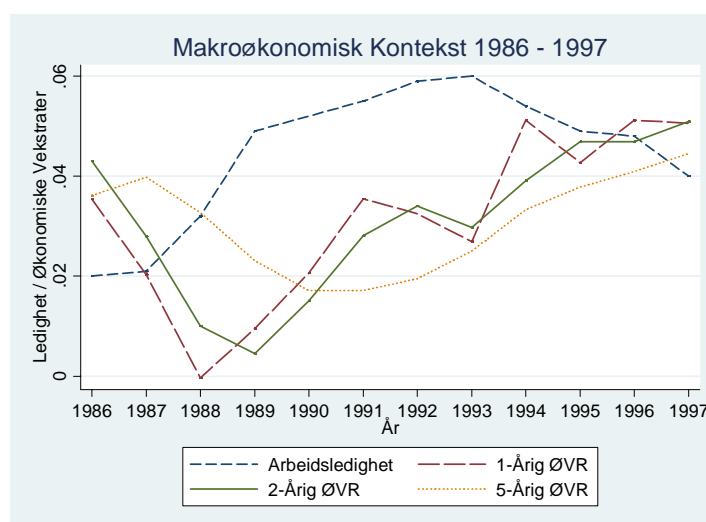
¹³ En innføring i Ronald Ingleharts teorier finnes i Ottar Hellevik (1996) Nordmenn og det gode liv. Universitetsforlaget, Oslo.

¹⁴ Se diskusjon rundt indre og ytre motivasjon s.34.

3.2 Makroøkonomisk kontekst i perioden dataene dekker

Dette kapitlet vil kort presentere ulike makroøkonomiske trekk i perioden datamaterialet dekker, samt gi en innledende presentasjon av utvikling i industrisyssetningen generelt. Til tross for at datamaterialet er presentert ennå (kommer i påfølgende hovedkapittel) vil den makroøkonomiske konteksten og industrisyssetningen sees i sammenheng med sysselsettingsutviklingen i datamaterialet som er gjenstand for analyse.

Figuren under viser arbeidsledighet og økonomiske vekstrater (ØVR) i Norge i årene som datamaterialet dekker. Dette illustrerer at de makroøkonomiske forholdene ikke var stabile i perioden.



Note: ØVR betyr "Økonomisk Vekstrate" og er beregnet som prosentvis endring i BNP. Vekstratene er hentet fra Hunnes, Møen og Salvanes (2005).

Spesielt ser man at arbeidsledigheten økte kraftig i tiden etter 1986 (ledigheten var da 2%) og nådde en topp i 1993 på ca 6%. Salvanes & Førre (2003) viser at den absolute arbeidsledigheten var forskjellig mellom ulike utdanningskategorier. Som figuren under illustrerer ser man at de lavutdannede hadde høyere arbeidsledighet enn personer med middels eller høy utdanning. Imidlertid viser den nedre delen av figuren at utviklingen i de relative arbeidsledighetstallene mellom ulike utdanningskategorier var relativt ubetydelig og dermed at forholdet mellom arbeidsledighet innen de ulike kategorier var relativt stabilt over tid (ibid.).

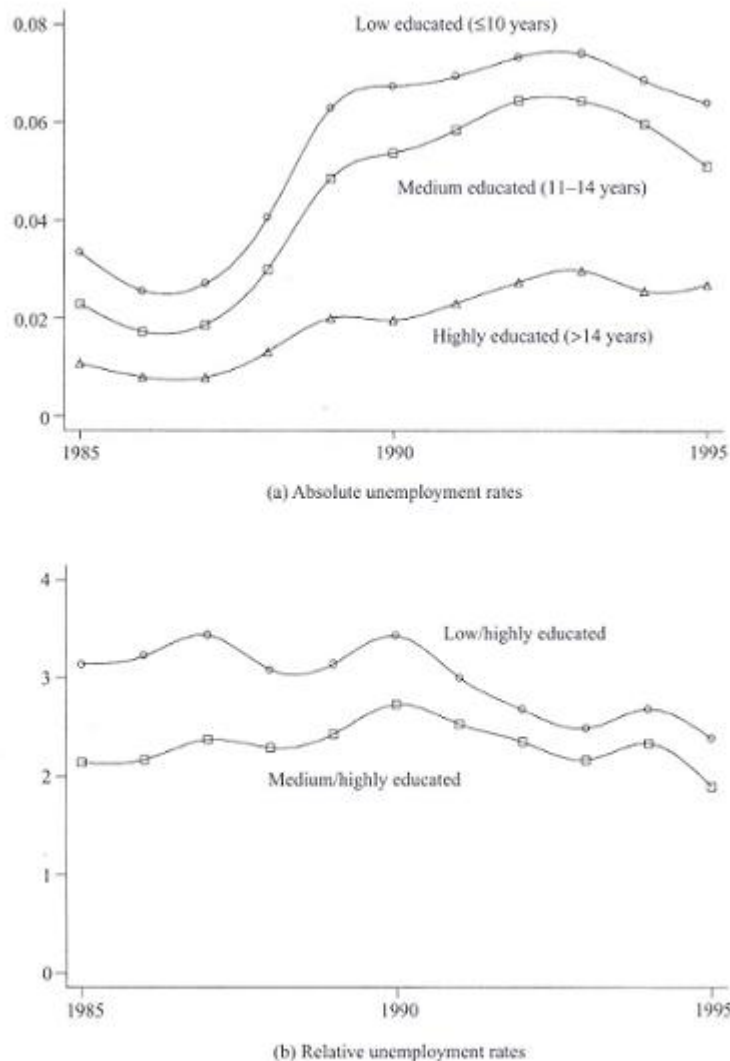
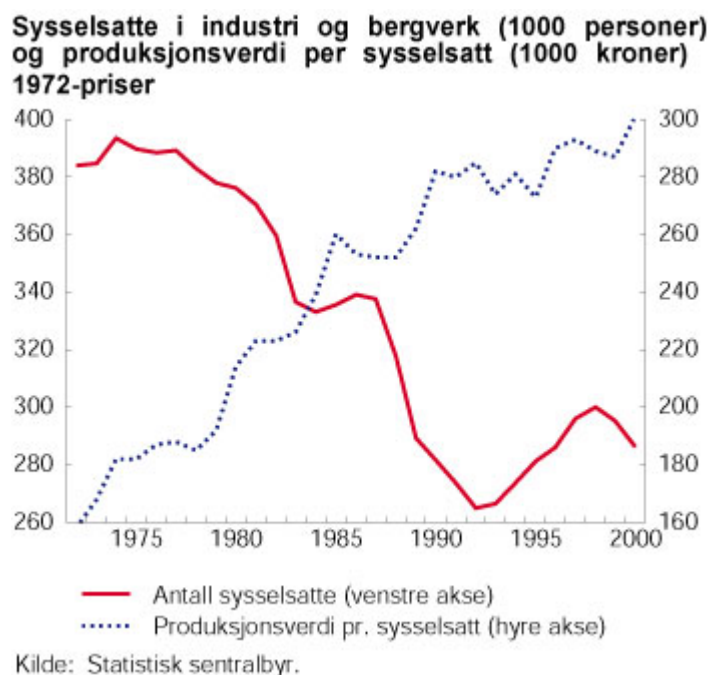


FIGURE 4. Absolute and relative unemployment rates for education categories of workers, 1985-1995.

Kilde: Salvanes & Førre (2003; s. 299)

Om man ser på den aggregerte arbeidsledigheten hadde man med andre ord en økning i arbeidsledigheten på ca 4% i løpet av denne perioden, en økning som hang sammen med den verste økonomiske resesjonen i Norge i etterkrigstiden (Hunnes, Møen & Salvanes, 2005). Denne resesjonen kan igjen sees i lys av den omfattende ”bankkrisen” man hadde her til lands på slutten av 1980- og begynnelsen av 1990-tallet. Krisen var på sitt mest markante i starten av 1990-tallet, men hadde sine røtter flere år tilbake i tid. Etter en periode med sterk utlånsvekst på 80-tallet gjennomgikk finansnæringen en omfattende krise da både husholdninger og foretak fikk problemer med å innfri sine lån (”Statistikk mot år 2000: 1990-1991” på www.ssb.no).

Figuren under er hentet fra temasiden ”Industrisysselsettingen 1966-2000” på www.ssb.no og viser utviklingen i sysselsettingen i industri og bergverk i perioden 1972 – 2000.



Som det fremgår av figuren hadde man en sterk reduksjon i sysselsettingen i sektoren (som dataene er en del av) fra midten av 70-tallet til rundt 1992 hvorpå man igjen erfarte en økning. Reduksjonen i sysselsettingsandelen i industrisektoren var på om lag 16 prosent i perioden 1974 til 2004, hvorav 4 prosent reduksjon tilfaller årene som datamaterialet dekker (Salvanes, 2006). I dag ligger sysselsettingsandelen i industrien på mellom 12 og 13 prosent (ibid.; s.52). En slik nedgang i industrisysselsettingen kalles ofte for avindustrialisering og impliserer at man i norsk økonomi erfarte en sterk vridning bort fra industri og over til tjenesteproduksjon. Følgelig har tjenesteytende sektor opplevd en formidabel vekst i denne tidsperioden. Nedgangen innen industrisysselsettingen var forårsaket av flere forhold som for eksempel effektivisering og produktivitetsøkning (se figuren over), flytting av arbeidsintensiv industri til lavkostland, samt at industri og bergverk tapte arbeidskraft i konkurranse med andre sektorer (”Industrisysselsettingen 1966-2000: www.ssb.no).

Reduksjonen i sysselsettingen var ikke like stor innen alle næringer i industrien, og noen næringsgrupper var mindre utsatt enn andre. Sektoren som er gjenstand for analyse i denne utredningen var blant de som ble mindre berørt. ”Produksjon av maskiner og utstyr var ikke

av de største næringsgruppene i 1972 med 22.000 sysselsatte, men i 2000 er næringsgruppa den tredje største med 24.000 sysselsatte” (ibid.; s.1)

Dette gjenspeiles også om man ser på ulike grafer som illustrerer utviklingen i sysselsettingen i utvalget som er gjenstand for analysen¹⁵. Disse grafene viser at man hadde en generell reduksjon i antall bedrifter frem til 1990, hvorpå antall bedrifter i utvalget økte fra ca 370 til ca 420 i 1991. Samtidig ser man en jevn økning i sysselsatte innen utvalget fra bunnivået i 1987 til utløpet av perioden som dataene dekker¹⁶. Denne økningen stemmer overens med figuren over og opplysninger gitt i det foregående avsnittet. Ansatte i denne sektoren består i all hovedsak av menn, men man erfarte en relativt kraftig økning i kvinneandelen fra 1990 (16 %) til 1991 (ca 21 %). Det vil si en økning på ca 5%. Denne økningen faller sammen med økning i antall bedrifter som økte i tilsvarende år, og kan tyde på at de nyoppstartede bedriftene hadde en større kvinneandel enn de bedriftene som var i sektoren tidligere. Man ser også at det er en sektor med relativt høy snittalder da de fleste arbeidere tilhører aldersgruppen 41 til 55 år, etterfulgt av aldersgruppen 26 – 40 år. Aldersgruppene 18 – 25 år og over 65 år har færrest ansatte. Når det gjelder utdanningsnivået i sektoren utgjør personer med middels utdanning (11 – 14 år) hovedyrkesgruppen, etterfulgt av personer med lav utdanning (opp til 10 år) og personer med høy utdanning (over 14 år). Imidlertid ser man at antall høy- og middelsutdannede økte mens antall lavutdannede er tilnærmet konstant i perioden. Med andre ord ser man en generell økning i formelt utdanningsnivå i sektoren i løpet av tidsperioden. Salvanes & Førre (2003; s.308) viser at andelen lavutdannede i tilvirkningssektoren har minket med ca 13%, mens andelen middels- og høyutdannede har økt med henholdsvis ca 10 og 3%. Denne trenden gjelder også for økonomien som helhet og utviklingen er grafisk fremstilt i Salvanes & Førre (2003). Forfatterne viser at man i det norske arbeidsmarkedet har opplevd en reduksjon i tilbudet av lavutdannede som andel av den totale arbeidsstyrken siden 1980-tallet, samtidig som tilbudet av middels- og høyutdannede arbeidere har økt. Figuren under, som er hentet fra deres artikkel, viser denne utviklingen:

¹⁵ Dette avsnittet vil i hovedsak gi en kort beskrivelse av utviklingen og tilhørende figurer finnes i appendiks A

¹⁶ Tallene for 1987 er unøyaktige av årsaker som vil bli omtalt i neste hovedkapittel der datasettets opphav presenteres.

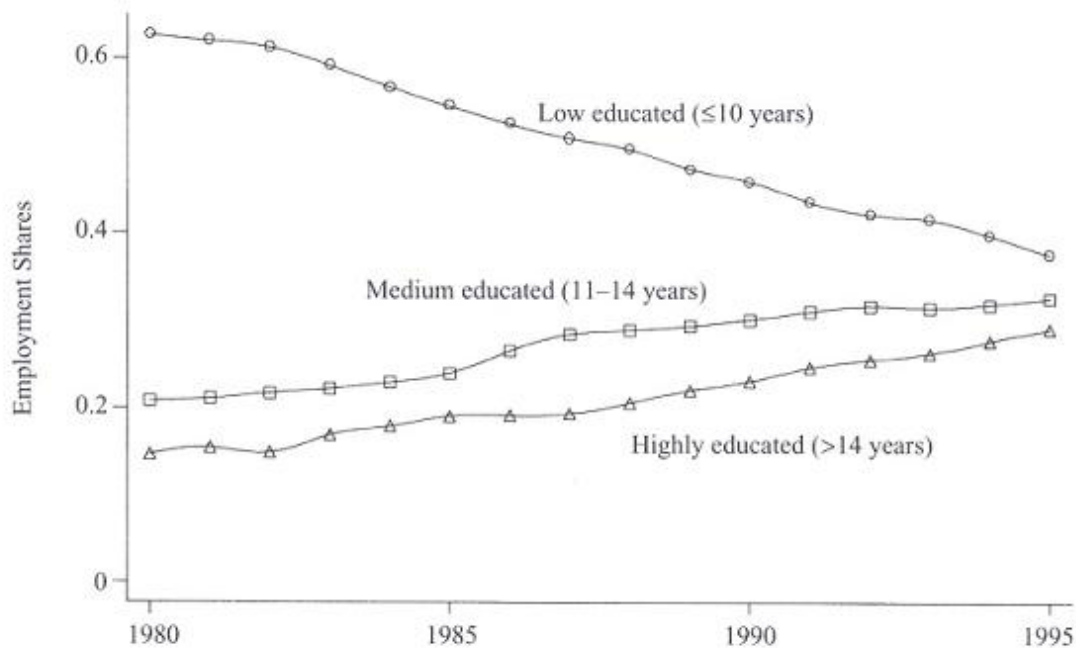


FIGURE 1. The share of different education categories as percentages of the labour force, 1980–1995.

Kilde: Salvanes & Førre (2003; s. 297)

I tillegg til at tilbudet av ulike utdanningskategorier har endret seg har også etterspørselen endret seg. Endringer i sektorsyssetning kan ha vært en medvirkende årsak til dette. Videre har man i løpet av de siste 10-15 årene erfart betydelig teknologisk utvikling, samt økt internasjonal handel og konkurranse som følge av økt globalisering. Det er grunn til å anta at disse faktorene skaper endringer i etterspørsel av kognitiv kunnskap i bedrifter (Salvanes, 2006).

Oppsummert kan man si at tidsperioden har vært preget av økonomisk ustabilitet, økende arbeidsledighet, en avindustrialisering av økonomien til fordel for tjenesteproduksjon, økt formelt utdanningsnivå, samt økt globalisering og internasjonal konkurranse/handel.

4. Tidligere forskning

I dette kapittelet vil jeg presentere et utvalg av tidligere forskning som ser på sammenhengen mellom prestasjonslønn og turnover/sortering. Tidligere forskning på bruk av prestasjonsbasert lønn i Norge har i hovedsak fokusert på utbredelse/forekomst og innvirkninger på bedrifters finansielle prestasjoner og resultat, men også denne type forskning er sjelden. Tilsvarende er oppmerksomheten i all hovedsak rettet mot ledere. Generelt sett etterlyses det forskning på prestasjonslønn som ser på ulike utfallsvariabler samtidig og ikke isolert sett. I internasjonal forskning blir nyere forskning på prestasjonslønn i hovedsak gjort i sammenheng med andre praksiser som inngår i de tidligere nevnte "high performance work practices" (HPWP). Dette er en foretrukket fremgangsmåte siden man da kan "nette ut" effekten av andre praksiser som bedriften benytter og vil dermed gi en mer valid fortolkning av hver enkelt praksis innvirkning på ulike utfallsvariabler. Imidlertid benytter mange av disse studiene en indeks som gjenspeiler hvor mange eller hvor ofte flere HPWP benyttes når de skal se på ulike utfall. Dette gjør det lettere å vurdere effekten av bedrifters *samlede* verktøy innen SLMR, men gjør det derimot vanskelig å isolere effekten av én praksis, som for eksempel prestasjonslønn.

Kuvaas (2006) ser på ansattes holdninger og atferd under ulike former lønnsstruktur og lønnsnivå i en stor multinasjonal norsk bedrift. Han finner at nivået på grunnlønnen, men *ikke* nivået på bonusutbetalinger, hadde en positiv sammenheng med selvrapporterte arbeidsprestasjoner og forpliktende organisasjonsengasjement (affective commitment) og at sammenhengen var mediert av indre motivasjon. Siden manglende organisasjonsengasjement ofte er assosiert med turnover vil jeg tolke resultatene fra denne studien dit hen at bonusutbetalinger ikke er med på å redusere turnover ved å holde på de ansatte.

Et av de første bidragene som tar for seg sammenhengen mellom bruk av bonus og turnover er gitt av Blakemore, Low & Ormiston (1987). Denne artikkelen forsøker å belyse hvordan bonus kan tjene som et verktøy for gjenholdelse og benytter data fra USA i perioden 1970 – 1981. Hovedfunnene er at en økning i gjennomsnittlig bonus reduserer sannsynligheten for at en person skal slutte, mens en tilsvarende økning i fastlønn ikke har like stor innvirkning. De finner også at personer som mottar bonus har signifikant høyere samlet avlønning enn

personer uten bonus. Bidragsyterne selv påpeker at resultatet lider under diverse statistiske svakheter.

Tilsvarende finner Wilson & Peel (1991) at overskuddsdeling og aksjeeierskap har konsistent og negativ effekt på frivillig turnover. Eksistensen av aksjeopsjoner reduserer turnover med 2 – 2,5% mens overskuddsdeling reduserer turnover med 1 – 2%. Det skal også nevnes at den samme studien rapporterer at bedrifter med disse typene av prestasjonslønn har 9 – 13% lavere fravær enn bedrifter uten. Dette er interessant siden man ofte antar at høyt fravær er det første steget i en uttrekkingsprosess.

I en studie av ”fast-food” franchise bedrifter ser Peterson & Luthans (2006) på effekten av finansielle og ikke-finansielle insentiv over tid. De avhengige variablene er profitt, kundeservice og turnover. Artikkelen konkluderer med at begge typer insentiv hadde signifikante og positive effekter på utfallsvariablene, men at finansielle insentiv hadde en større effekt initialt enn ikke-finansielle. Over tid, derimot, minket forskjellen på effekten for profitt og kundeservice. Finansielle insentiv hadde større effekt på turnover enn ikke-finansielle også over tid.

I en studie av 446 bedrifter innen ”small business sector” i USA (20 – 100 ansatte) ser Way (2002) på relasjonen mellom HPWS og overordnede mellomliggende indikatorer på bedrifters prestasjoner (turnover og produktivitet). Som mål på bedrifters HPWS benyttes en indeks som er basert på en sum av standardiserte resultat (”score”) innen syv ulike komponenter med lik vektfordeling. Komponentene bestod av utbredelse av tilsetningsverktøy, gruppebasert prestasjonslønn, lønnsnivå, jobbrotasjon, formell opplæring, samt involvering i fora hvor arbeidsrelaterte tema blir diskutert. Han finner at innen dette utvalget er økt bruk av praksiser innen HPWS generelt sett assosiert med lavere turnover, men ikke økt produktivitet. Videre tar han for seg hver enkelt praksis for å se om noen praksiser er mer effektive enn andre med tanke på å påvirke de avhengige variablene. Han finner da at gruppebasert prestasjonslønn er den eneste praksisen som er assosiert med både lavere turnover og høyere produktivitet, og at lønnsnivå bare påvirker turnover. Dette indikerer at den viktigste effekten av HPWS kan tilskrives forhold som relaterer seg til lønn, men både Way (2002) og Shaw et al., (1998) understreker at man bør være forsiktig med å nedvurdere effekten av de resterende praksiser. ”The influence of a specific practice could be

markedly different depending on the presence or absence of other practices” (Shaw et al., 1998: s. 521).

Et alternativt utfall er presenter av Guthrie (2000). Han benytter et utvalg av 153 bedrifter på New Zealand der han ser på sammenhengen mellom alternative lønnsregimer og turnover. Med hensyn til prestasjonslønn finner han at gruppebasert insentivlønn er assosiert med høyere turnover og at denne sammenhengen blir større ved økt bedriftsstørrelse.

Forskning som ser på bruk av prestasjonslønn i et sorteringsperspektiv er heller sparsommelig, om enn ikkeeksisterende. Lazear (2004; s.21) kommenterer i sin artikkel at ”Variable pay has become an important part of compensation. Most economists have tried to explain the use of variable pay in the context of incentive models. (..) Although sorting cannot explain all the facts, the focus on incentives almost to the exclusion of sorting and selection has misled researchers and created apparent empirical anomalies where none may exist. Perhaps more attention should be paid to selection and sorting when attempting to explain data on variable pay”. Mangelen på empirisk forskning på dette området blir også understreket i Milkovich (1991; s. 91) “Unfortunately, the empirical research examining the relationship of pay to an employer's ability to attract and retain high-performing employees is limited, and there is virtually no research examining the impact of pay for performance on these objectives”.

5. Metode

Dette avsnittet vil ta for seg utvalgte metodiske aspekt ved utredningen. Først vil datamaterialets opphav presenteres og ulike innledende beskjæringer vil begrunnes. Deretter presenteres hovedvariablene som finnes i det originale datasettet og enkelte definisjonsmessige problem vil diskuteres og begrunnes. Avslutningsvis vil de spesifikke metoder som benyttes for å besvare problemstillingen kort gjennomgå.

5.1 Data og utvalg

I arbeidet med den utredningen har jeg vært så privilegert å få tilgang til detaljerte data som i den senere tid har blitt benyttet i arbeider av blant annet Hunnes (2006), Hunnes et.al (2005) og Bratberg, Salvanes & Vaage (2005). En generell beskrivelse av datasettet er basert på disse arbeidene samt beskrivelser av datasettet i Møen, Salvanes & Sørensen (2004) og Salvanes og Førre (2003). Utredningen vil således bygge på sekundærdata som er innsamlet til et annet formål enn det som er formålet for denne utredningen og består av et ubalansert utvalg bedrifter. Med ubalansert utvalg menes at det ikke er like mange bedrifter i utvalget for hvert år, og at enkelte bedrifter er lenger i sektoren enn andre bedrifter.

Norsk lov krever at alle arbeidsgivere årlig rapporterer data om lønn og tilsettingsforhold til Statistisk Sentralbyrå (SSB). Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) samlet inn informasjon om sine medlemsbedrifter i henhold til denne loven frem til 1997, mens SSB samlet inn informasjon fra resten av næringslivet. Etter 1997 har SSB stått for innsamling av data fra alle sektorer i næringslivet (Hunnes, Møen & Salvanes, 2005). Datasettet som benyttes stammer fra innhentet informasjon fra medlemsbedrifter i NHO og dekker sektor 38 (tilvirkningsbedrifter) i tidsperioden fra 1986 til 1997. Sektor 38 består av følgende grupper: 81) Tilvirkning av metallprodukt, unntatt maskiner og utstyr; 82) Tilvirkning av maskineri; 83) Tilvirkning av elektronisk utstyr og tilbehør; 84) Tilvirkning av Transportmiddel; og 85) Tilvirkning av profesjonelle og vitenskapelige instrument, samt fotografisk/optisk utstyr. Medlemsbedriftene rapporterer inn lønnsstatistikken for funksjonærer pr. 1. september hvert år og vil således belyse utvikling i lønn og andre variabler fra 1. september året før. Datasettet dekker funksjonærer (white-collar workers) i disse bedriftene og inneholder

detaljert informasjon om tilsetningsforhold som knytter individer til bedrifter. På individnivå finnes opplysninger om bedrifts-id, år, kjønn, alder, utdanningsnivå, yrkesgruppe og månedsinntekt, samt månedlig snittverdi av tantieme, gratiale, provisjon og bonus.

I sin helhet dekker det tilgjengelige datamaterialet i gjennomsnitt omtrent 18800 arbeidere pr år, 50383 ulike personer, og har informasjon om totalt 1867 bedrifter i sektor 38 i perioden 1986 til 1997. Lønnsoppgaven omfatter samtlige funksjonærer i bedrifter bortsett fra administrerende direktør og i større bedrifter stedfortredende administrerende direktører eller funksjonærer i tilsvarende stillinger (ref veiledningsskjema for NHOs lønnsstatistikk).

Året 1987 mangler i originaldataene. Siden datasettet for hvert år inneholder laggede verdier for året før har Hunnes, Møen & Salvanes (2005) kunnet rekonstruere dette manglende året ved å benytte laggede verdier i datasettet fra 1988. Dette er ikke en perfekt rekonstruksjon siden man ikke har informasjon om arbeidere som sluttet i 1987 og ikke var til stedes i 1988 dataene¹⁷. I praksis vil dette implisere at man får en ukorrekt høy separasjonsrate i 1986 og en ukorrekt lav separasjonsrate i 1987. Tilsvarende vil man vente å kunne få en ukorrekt lav startrate i 1987 siden tallene ikke tar med de som startet og sluttet i 1987, men bare de som fortsatt er i sektoren i 1988. Siden utredningen vil ta for seg separasjonsrater og startrater vil analysen av de ulike ratene derfor fokusere på tidsperioden 1988 til 1997 og tillegge 1986 og 1987 liten eller ingen vekt. Argumentet for ikke å fjerne de helt fra det datasettet er at man da ikke vil være i stand til å beregne startrater for 1988.

Utredningen vil bare omhandle heltidsansatte personer. Siden datagrunnlaget ikke gir opplysninger hva gjelder antall arbeidstimer pr uke vil, i samsvar med Hunnes (2006), bare personer med total avlønning (månedslønn pluss bonus) på mer enn NOK 4865,- målt i 1997 kroner (NOK 2000,- i 1980 kroner) inkluderes i analysen. Videre vil stilles det krav til at bedriften i løpet av tidsperioden må ha hatt minst 5 ansatte funksjonærer i minst ett av årene for å bli med i utvalget. 1010 bedrifter i det opprinnelige datasettet har ikke 5 ansatte eller flere og vil derfor bli fjernet før analysen. Bedrifter som har flere enn 500 ansatte i ett av årene vil også utelukkes. Det er 14 bedrifter dette gjelder i hele datasettet. Begrunnelsen for denne siste begrensningen er at det ved inspeksjon av dataene virker åpenbart at variasjon i størrelse for enkelte av disse bedriftene ikke kan skyldes markedsforhold, men heller skyldes

¹⁷ Se fotnote 7, s11 i Hunnes, Møen & Salvanes (2005).

feilregistrering eller mangelfulle data. Også de observasjonene der bedrifts-id mangler tas ut. 1893 individ (4717 observasjoner) mangler opplysninger om utdanning. Etter inspeksjon av dataene synes det som om mange av disse mangelfulle dataene skyldes feilrapportering. Derfor vil manglende utdanningsopplysninger erstattes med høyeste registrerte utdanning hvis personen er 30 år eller eldre. Dette gjør at de som er over 30 antas å ha en gitt utdanning. Dataene knyttet til månedsinntekt og bonus er målt i 1997 kroner. Konsumprisindeksen er hentet fra Statistisk Sentralbyrås hjemmesider (www.ssb.no).

Etter denne beskjæringen av datamaterialet består datasettet for analysen av separasjonsrater og startrater av 843 bedrifter, 39569 ulike individ, samt 165049 observasjoner. Dette tilsvarer respektivt ca 45%, ca 79% og ca 73% av originaldatasettet.

5.2 Hovedvariabler i datasettet

I denne delen beskrives hva som ligger bak hovedvariablene i det originale datasettet.

Stilling / Hierarkisk nivå: Hver arbeider er plassert i en yrkesgruppe og et nivå innen tilhørende yrkesgruppe. Gruppene er klassifisert i bokstavkategorier fra A til F. "A" er tekniske funksjonærer; "B" er arbeidsledere; "C" er kontorfunksjonærer; "D" er butikkfunksjonærer; "E" er lagerfunksjonærer. Gruppe "F" er en kategori for "diverse arbeidsstillinger" som ikke lar seg kategorisere i noen av de andre kategoriene. Hierarkisk nivå innen hver gruppe er gitt ved et tall der null tilsvarer toppnivået. Dette er NHOs koder for yrkesgrupper og blir benyttet i lønnsforhandlinger¹⁸. Totalt sett finnes 22 kombinasjoner av grupper og nivå. Hunnes, Møen & Salvanes (2005) har definert en "stilling" som en kombinasjon av gruppe og nivå og dannet hierarkisk nivå som spenner fra "1" (bunn) til "7" (topp)¹⁹. Denne utredningen vil dra nytte av deres arbeid og bruker deres definisjon av stilling og hierarkisk nivå som et supplement i utredningens analyser.

Alderskategorier: Datagrunnlaget opplyser alder for personen pr 1.september i rapporteringsåret. For å gjøre analysen enklere lages en kategorivariabel for alder som

¹⁸ NHOs Lønnsstatistikk for funksjonærer – veiledningsskriv datert august 1997.

¹⁹ Se Hunnes, Møen & Salvanes (2005) s11-13 for en diskusjon rundt denne inndelingen.

dekker 6 ulike aldersgrupper; 1) 18 – 25 år; 2) 26 – 40 år; 3) 41 – 55 år; 4) 56 – 60 år; 5) 61 – 65 år; og 6) over 65 år. Aldersgruppen 26 – ca 50 år er ofte antatt å være ”prime-age” for arbeidere og denne er delt i to for å se om det er forskjeller mellom starten og slutten av denne perioden i livssyklusen med tanke på jobbskifte. Pensjonsreglene for de som har vært tilknyttet bedrifter som har avtalefestet pensjon (AFP) gjennom tariffavtaler har endret seg for medlemsbedrifter i NHO i løpet av perioden datamaterialet dekker. AFP ble etablert av LO og NHO ved lønnsoppgjøret i 1988 og trådte i kraft fra 01.01.89 (www.lo-nho-ordningene.no). I 1989 var pensjonsalderen satt til 66 år, men sank gradvis til 63 år i 1997. I dag er gjeldende grense for AFP 62 år. Som referanse kan det nevnes at i 2004 var 72,6% av de som tok ut AFP 62 år, 11% var 63 år, 8,5% var 64 år, 5,8% var 65 år og 1,9% var 66 år (ibid). Disse endringene gjør at det kan være ønskelig å ha egne kategorier for 61-65 år og fra 66 år og oppover for å kunne se om det er forskjell i hvor stor andel disse alderskategoriene utgjør i bedrifter med og uten bonus.

Utdanning: Opplysninger om individets utdanningsnivå er basert på normert lengde av utdanning og omfatter bare fullførte og høyest oppnådde utdanning. All formell utdanning som har minimum varighet på 300t er registrert. I utredningen benyttes samme inndeling som Salvanes og Førre (2003) i kategorisering av utdanningslengde. Kategori 1 ”Lav utdanning” dekker personer med 10 års utdanning eller mindre. Dette tilsvarer vanlig grunnskole uten videregående skole. Kategori 2 ”Middels utdanning” dekker personer med fullført utdanning som tilsvarer mer enn 10 år og til og med 14 år. Denne vil således inkludere personer med videregående skole og noe høyere utdanning, men som ikke leder til en høyere utdanningsgrad. Kategori 3 ”Høy utdanning” tar med de med 15 års utdanning eller mer og som dermed har en ”batchelor-” eller ”master-grad”.

Lønn: I utredningen benyttes månedlig lønn pr. 1. september for de ansatte. Dette beløpet inkluderer alderstillegg, eventuelle skifttillegg og tillegg for helligdagsskift, samt tillegg av verdi av eventuelle naturalytelser som fritt hus, brensel og elektrisk strøm (ref veiledningsskjema for NHOs lønnsstatistikk). Nominelle lønner er omgjort til reelle lønner ved å bruke konsumprisindeksen (kpi) med base i 1997 og tallene er hentet fra SSBs hjemmesider (www.ssb.no).

Bonus: Datamaterialet gir gjennomsnittlig månedlig verdi av bonus, tantieme, gratiale og provisjon i løpet av de 12 månedene før første september i rapporteringsåret. Beløp som skal

dekke utgifter til representasjon, telefon, kontorhold, samt diet og bilgodtgjørelse er ikke regnet med (ref veiledingsskjema for NHOs lønnsstatistikk). Siden man ikke kan skille mellom de ulike delementene som utgjør denne variabelen vil jeg benytte fellesbetegnelsene ”bonus” eller ”prestasjonslønn” videre i oppgaven.

Bonusbedrift: En av hovedutfordringene ved en analyse av effektene av bruk av bonus som en del av en bedrifts lønnsstruktur knytter seg til hvordan man skal definere en ”bonusbedrift”. Flere tilnærminger kan tenkes og forskjellen på noen ulike definisjoner vil bli presentert i kommende analyser.

For det første kan det være ønskelig å undersøke om de bedriftene som aktivt benytter bonus som en del av sitt lønnsregime har forskjellige nivå på startrater og separasjonsrater enn de bedriftene uten bonus. Dette fordrer imidlertid at man må sette konkrete premisser for hva man mener med ”aktiv bruk av bonus”. Det kan i denne sammenheng være fornuftig å ta hensyn til både hvor ofte bedriften benytter bonus (hyppighet), hvor stor andel bonus utgjør av total avlønning (intensitet) og hvor stor andel av de ansatte som får bonus (utbredelse).

For det andre er det av interesse å se hvordan startrater og separasjonsrater reagerer som følge av en bedrift innfører bonus som en del av lønnsstrukturen. Ved å ta dette utgangspunktet betegner man ikke en bedrift som ”bonusbedrift” før den faktisk har innført bonus for første gang. Igjen må man sette forutsetninger for hva som skal kunne defineres som ”bonusbedrifter”. Holder det at én av 1000 ansatte får NOK 50,- i bonus ett år, eller skal man stille strengere krav både til bonusens størrelse og andel av arbeidsstyrken som mottar bonus? Videre er det utfordringer knyttet til om bedriften skal defineres som bonusbedrift fra og med første år den innfører bonus, uavhengig av om den benytter bonus i senere år, eller om det igjen skal stilles krav til hyppighet, intensitet og utbredelse.

For det tredje er valg av ”tidspunkt” for definisjon av ”bonusbedrift” også gjenstand for diskusjon. Hvis man benytter det året bedriften innfører bonus som første år som ”bonusbedrift” vil man muligens få andre resultat enn om man benytter året etter, eller året før. Det kan tenkes at bedriften benytter bonus i oppgangstider og bedriften gjør det godt. Er dette tilfelle vil man muligens kunne vente at bedriften også har behov for å øke arbeidsstokken det samme året, noe som vil lede til kunstig høye startrater og kunstig lave separasjonsrater om man benytter dette året som ”startår” for definisjon av bonusbedrift. Siden nye bedrifter kommer til for hvert år nå de innfører bonusbedrift for første gang vil

disse trekke ned ratene for separasjon og øke ratene for start. Benytter man året etter innføring av bonus for første gang vil man potensielt kunne finne et annet mønster for ratene. Hvis faktum er at bedrifter ekspanderer arbeidsstokken i oppgangår vil den kanskje måtte kvitte seg med arbeidskraft året etter hvis markedsforhold endrer seg og bedriften har overbemanning. Dette vil kunne skape lave startrater og høye separasjonsrater. På grunn av stillingsvernet i norsk arbeidsliv er det mest sannsynlig at det er startratene som vil være mest påvirkelige ved bruk av denne definisjonen. Siden bonus er gitt som gjennomsnittlig månedsverdi av bonus siden 1. september året før kan man også vurdere å benytte året før innføring av bonus som startår for definisjon av bedriften som bonusbedrift. Dette kan forsvares hvis man tenker seg at en bedrift har uttalt at den vil innføre et bonussystem og at bonuser utbetales rundt årsskiftet. Dette vil kunne øke startrater og senke separasjonsrater i år t mens bonusen først blir registrert i NHOs lønnsstatistikk året etter (t+1) når den blir innrapportert 1. september.

Diskusjonen rundt definisjon av "bonusbedrift" kan oppsummeres i tre ulike hoveddefinisjoner.

Definisjon 1: Bedrifter blir regnet som bonusbedrifter *fra og med det året de innfører bonus for første gang.*

Definisjon 2: Bedrifter blir regnet som bonusbedrifter fra og med året *etter bonus blir benyttet for første gang.*

Definisjon 3: Bedrifter blir regnet som bonusbedrifter fra og med året *før de har rapportert bonus for første gang.*

Disse definisjonene kan igjen modifiseres med tanke på hvor strenge krav man skal stille til hyppighet, intensitet og utbredelse. I kapittelet som tar for seg deskriptiv analyse vil det presenteres ulike aggregerte separasjonsrater som gjenspeiler konsekvensene av ulike krav til utbredelse.

Separasjonsrater og startrater: Siden datamaterialet kobler individ til bedrifter i hvert år er det mulig å identifisere hvem som slutter og hvem som begynner i ulike bedrifter for hvert år. I samsvar med Bratberg, Salvanes & Vaage (2005) defineres en "nyansatt" som en person som har et gyldig bedrifts-id i år t, men som ikke hadde samme bedrifts-id året før. En "jobbseparasjon" vil defineres som en person som har et gyldig bedrifts-id i år t, men ikke

har samme bedrifts-id året etter (ibid.). Disse definisjonene tar ikke hensyn til om personen kommer fra annen bedrift eller utenfra sektor, eller om personen går fra en bedrift til ny bedrift eller ut av sektor. ”Separasjonsrater” er beregnet som et forholdstall mellom hvor mange som var i jobb i år t og hvor mange av disse som ikke hadde same bedrifts-id året etter. ”Startrater” er tilsvarende beregnet som et forholdstall mellom hvor mange som hadde jobb i år t som ikke hadde samme bedrifts-id året før. I det videre arbeidet vil også ”tilsetningsrater” og ”entryrater” benyttes, men er ensbetydende med ”startrater”.

5.3 Valg av analysemetode

For å besvare problemstillingen presentert innledningsvis vil utredningen i hovedsak benytte to ulike analytiske tilnæringer; deskriptiv og økonometrisk analyse. For å kartlegge bruk av bonus benyttes en deskriptiv analyse. Målsettingen er å beskrive fakta gjennom ulike grafer som viser utviklingen i bruk av bonus over tid. Ved analyse av bonusers effekt på tilsetting, turnover og personalomsetning benyttes to ulike metoder. Først benyttes en deskriptiv analyse som gir en grafisk fremstilling av separasjonsrater og tilsetningsrater innen ulike kategorier arbeidere i bedrifter med og uten bonus. Denne analysen vil også vise forskjeller ved bruk av definisjon 1 – 3 presentert i det foregående kapittelet. På denne måten vil man kunne få et innledende inntrykk av hvordan prestasjonslønn relaterer seg til sammenhengene som er fokus for utredningen. Grafer som viser konsekvenser for sammensetningen av arbeidsstokken i de to typer bedrifter vil også presenteres. I den andre delen av denne analysen vil utredningen gjøre bruk av økonometriske analyser med det formål å kvantifisere sammenhengene som er antydnet i den grafiske presentasjonen. Denne siste delen vil imidlertid ta for seg de kortsiktige virkninger av prestasjonslønn på personalomsetning, turnover, tilsetning og sortering av arbeidere. Metoden som er benyttet i den økonometriske analysen er multippel regresjonsanalyse som bygger på minste kvadraters metode (”ordinary least squares” (OLS)). Målsettingen er derfor å gjøre en økonometrisk analyse av hvordan bruk av bonus (forklarende variabel) påvirker personalomsetning, turnover, tilsetting og sortering av arbeidere (avhengige variabler) året etter bonus er benyttet. For å få en retttest mulig fortolkning av de forklarende variabelers betydning vil ulike kontrollvariabler benyttes for å kunne sammenligne ellers like bedrifter. Valg av kontrollvariabler er knyttet til tidligere presentert teori og vil begrunnes og defineres ytterligere i forkant av de økonometriske analyser. Det samme gjelder definisjon og

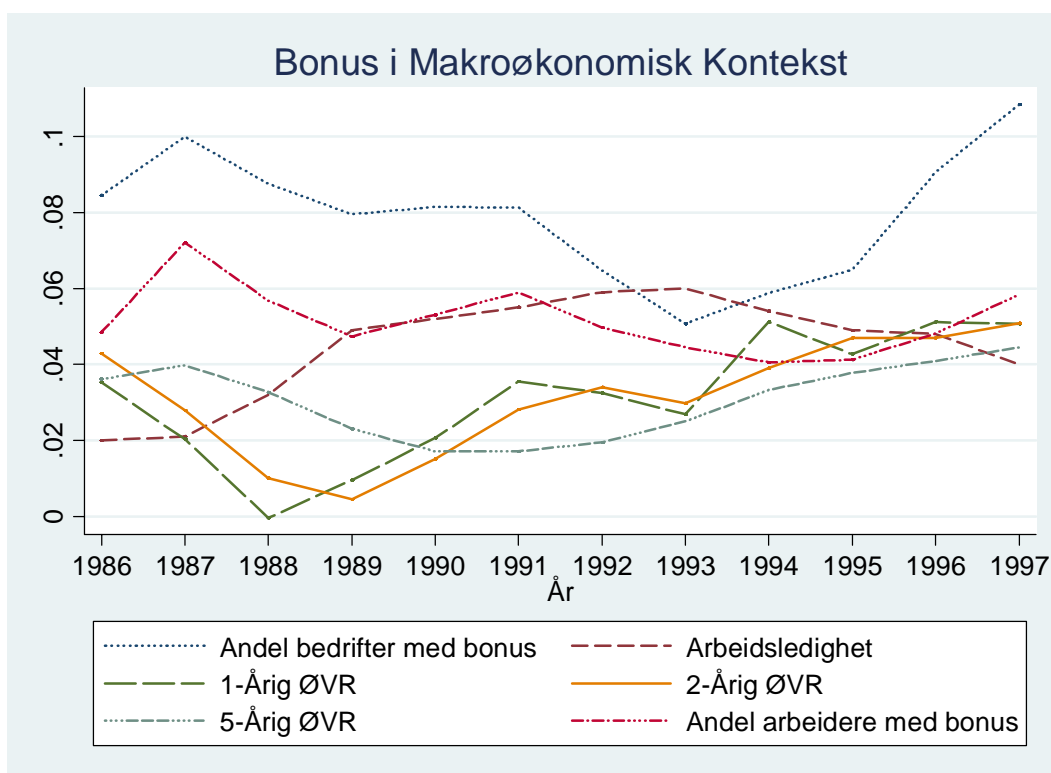
begrunnelse av ulike mål for bonus som forklarende variabler. Programvaren som er benyttet for samtlige analyser er Stata 9.0 for Windows. Arbeidet med økonometriske analyser er gjennomført med støtte i litteratur fra et utvalg av Stata 8.0 referansemanualer (StataCorp, 2003), Hamilton (2004), samt Lillestøl (1997) og Wooldridge (2003).

6. Kartlegging av prestasjonslønn i sektor 38

Denne delen av utredningen vil bestå av en kartlegging av bruk av bonus i den sektoren dataene dekker etter innledende beskjæring av dataene. Formålet er å skape en oversikt over når bonus utbetales, hvem som mottar bonus, hvilke typer bedrifter som benytter bonus, samt karakteristika ved selve bonusutbetalingene.

6.1 Bonus i en makroøkonomisk kontekst

Figuren under viser at andel bedrifter med bonus og andel personer med bonus til en viss grad varierer med ulike makroøkonomiske indikatorer.



Note: ØVR betyr økonomisk vekstrate og er beregnet som prosentvis endring i BNP. Vekstrater er hentet fra Hunnes, Møen og Salvanes (2005).

Trenden i bonusbruk har vært negativ frem til 1993/1994 og har deretter fått en betydelig vekst. Generelt sett ser man en negativ sammenheng mellom arbeidsledighet og bonus. Arbeidsledigheten øker i løpet av den økonomiske nedgangen i slutten av 80-årene og når en topp i 1993 før den igjen begynner å falle. Denne tendensen er et tilnærmet speilbilde av

andel bedrifter med bonus som er avtakende frem til 1993 og som deretter er økende. Denne negative sammenhengen passer godt med beskrivelsen av prestasjonslønn som et verktøy for å holde på ansatte og tiltrekke seg nye arbeidere – i år med lav arbeidsledighet er konkurransen om arbeidskraft høy og bonus kan benyttes som et verktøy for å holde på ansatte og tiltrekke seg nye. Tilsvarende er arbeidstakere mindre tilbøyelige til å skifte jobb i år med høy arbeidsledighet og dermed er det unødvendig å benytte bonus for å holde på ansatte fra bedriftens side. På den andre side kan dette tenkes å være en skinnsammenheng (falsk) da en alternativ forklaring på denne sammenhengen er at lav arbeidsledighet er negativt og signifikant korrelert med langsiktig økonomisk vekst (se tabell 1 under). Man ser også at det er en sammenheng mellom andel arbeidere som mottar bonus og ulike vekstrater. Typisk øker andelen bonusmottakere når vekstrater øker og avtar når vekstraten minker. Å påstå at bedrifter med bonus skaper økonomisk vekst vil være å dra strikken vel langt. En bedre fortolkning vil være at bedrifter i gode år deler noe av det økte overskuddet med sine arbeidere. Dette kan tenkes å være en strategi for å unngå turnover til andre bedrifter som deler overskuddet med de ansatte. Ved å benytte bonus kan dermed bedrifter være konkurransedyktige på lønn i gode år, uten at de må heve grunnlønnen til et varig høyere nivå som vil påføre bedriften betydelig høyere lønnskostnader. En korrelasjonsmatrise viser sammenhengen mellom de ulike makroøkonomiske indikatorer og forholdstall med tanke på bonus for hele tidsperioden (1986-97):

Tabell 1: Korrelasjonsmatrise

	Andel Bedrifter med bonus	1-årig ØVR	2-årig ØVR	5-årig ØVR	Ledighet	Andel Personer med bonus
Andel B/mb	1.0000					
1-årig ØVR	-0.0528	1.0000				
2-årig ØVR	0.0478	0.9101***	1.0000			
5-årig ØVR	0.4722 a)	0.4043	0.6101**	1.0000		
Ledighet	-0.6550**	0.2342	-0.0397	-0.5869**	1.0000	
Andel P/mb	0.7416***	-0.3316	-0.2111	0.1144	-0.5422*b)	1.0000

Note: Signifikansnivå: *** = 1%, ** = 5%, * = 10%. a) 12% b) 7%

Som korrelasjonsmatrisen over viser er det en positiv men knapt signifikant sammenheng mellom 5-årig økonomisk vekstrate og andel bedrifter med bonus. Det er også en signifikant og negativ sammenheng mellom ledighet og andel bedrifter med bonus, samt mellom ledighet og andel personer som mottar bonus.

Korrelasjonene mellom andel bonusbedrifter og 1-årig- og 2-årig vekstrate synes å være meget lave og med motstridende fortegn. Ved nærmere inspeksjon av dataene viser det seg at man får et skille ved 1993:

Tabell 2: Korrelasjoner før og etter 1993

	Andel Bedrifter med bonus	
	Før 1993	Fra og med 1993
1-årig ØVR	-0.3244	0.6398
2-årig ØVR	-0.0918	0.8270*
5-årig ØVR	0.7300*	0.9011**
Ledighet	-0.7796**	-0.9268**

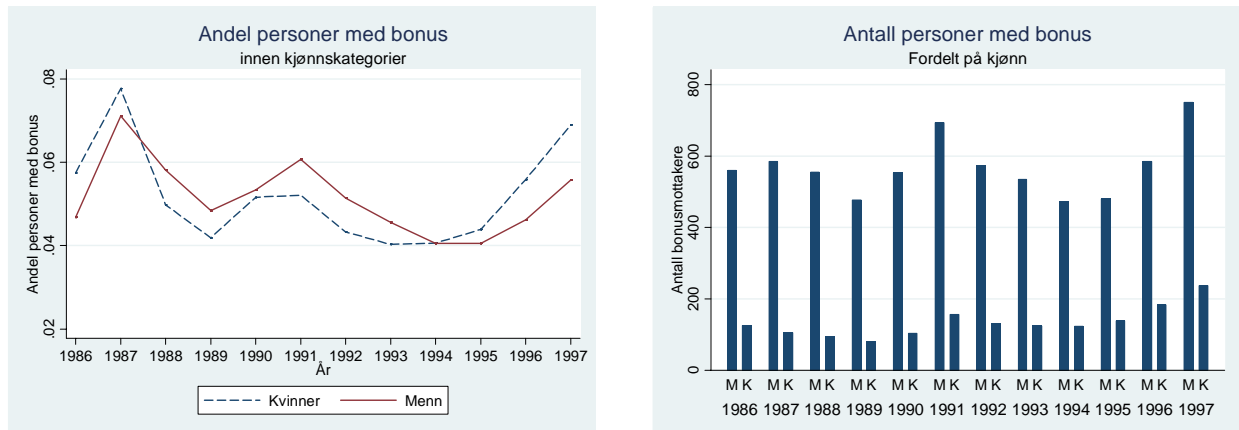
Note: Signifikansnivå: *** = 1%, ** = 5%, * = 10%

Med andre ord er bonus negativt korrelert med kortsiktige økonomiske vekstrater frem til 1993 og positiv i årene fra og med 1993, men bare sammenhengen mellom 2-årig økonomisk vekstrate er signifikant etter 1993. Man ser også en at den positive samvariasjonen er sterkere enn den negative. Uavhengig av tidsintervall ser man også at det er en sterk negativ og signifikant sammenheng mellom bonus og arbeidsledighet, samt sterk positiv sammenheng mellom langsiktig økonomisk vekst og bonusbruk. Dette betyr at bonus benyttes i år med lav arbeidsledighet og hvor økonomisk vekst i løpet av siste 5 år er økende.

6.2 Hvem mottar bonus?

Kjønn

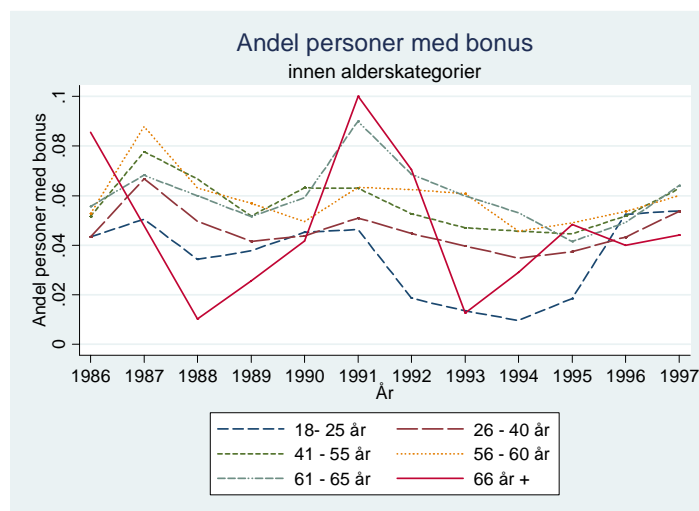
Figuren under viser hvor stor andel av menn og kvinner som mottar bonus for hvert år.



Tendensen frem til 1994 har vært at en større *andel av mennene* har mottatt bonus enn *andel av kvinner*. Men etter 1994 har mønsteret endret seg til det motsatte – andelsmessig mottar da kvinner oftere bonus enn menn. Hvorfor denne endringen har oppstått er ikke uten videre åpenbar, men stemmer med tidligere forskning (Barth et al., 2005a) som viser at bedrifter med høyere kvinneandel har mer utstrakt bruk av prestasjonslønn. En mulig forklaring kan være hvis kvinner er ansatt i stillinger som oftere mottar bonus. Som tidligere nevnt har kvinner en svakere tilknytning til arbeidsmarkedet, kan dette være et forsøk på å knytte dem sterkere til bedriften? Tidligere forskning tyder også på at kvinners arbeidstilbudselastisitet er mer elastisk enn menns og at elastisiteten er -0.1 og 0.2 for henholdsvis menn og kvinner (Borjas, 2005; s.53). Med andre ord vil menn redusere arbeidstilbud med 1% hvis lønnen øker med 10% og kvinner vil øke tilbudet med 2% ved tilsvarende lønnsøkning. I lys av dette kan det tenkes at bonus har større effekt på tiltrekking og gjenholdelse av kvinner enn menn og at denne økningen i andel av kvinner som mottar bonus er tenkt nettopp som et verktøy med dette som målsetting. Ser man figuren over i sammenheng med figuren presentert under avsnittet ”bonus i en makroøkonomisk kontekst” ser man at andel av kvinner med bonus er høyere enn andel av menn med bonus i år med lav eller avtakende arbeidsledighet; 1986-87 og 1994-1997. Dette kan tyde på at bonus benyttes som et rekrutteringspolitisk verktøy for å tiltrekke seg ledig arbeidskraft som tradisjonelt sett ikke er hovedyrkesgruppen for sektoren (tilvirkningsbedrifter). Man kan også forstå dette fenomenet i lys av at man som regel ønsker en representasjon av begge typer kjønn i en bedrift og at man tilbyr kvinner bonus for at de skal bli værende.

Alder

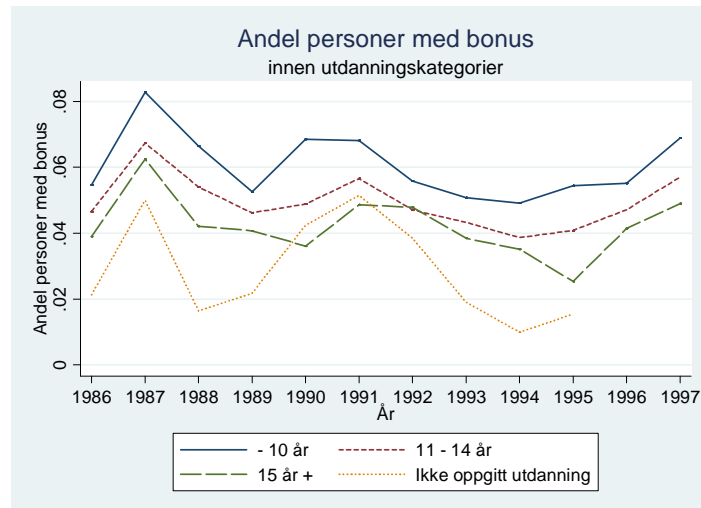
Følgende figur viser hvor stor andel av de ulike alderskategoriene som mottar bonus for hvert år.



Figuren over viser tydelig at sannsynligheten for å motta bonus henger sammen med arbeidstakers alder da andelen av de ansatte som mottar bonus er høyere for de relativt eldre sett i forhold til de yngste aldersgruppene. Unntaket er den eldste aldersgruppen som har en stor variasjon i andel bonusmottakere. Dette kan reflektere flere forhold. For det første kan det tenkes at de relativt eldre innehar stillinger i høyere hierarkiske nivå som i større grad mottar bonus enn lavere hierarkiske nivå. For det andre kan en naturlig forklaring være at yngre arbeidere som ikke har full kjennskap til egen produktivitet og yteevne vil være mindre tilbøyelig til å ønske at lønn skal knyttes til prestasjoner. Denne påstanden kan sees i sammenheng med diskusjonen rundt risikoaversjon, og kan forstås i lys av at uerfarne arbeidere i en etableringsfase foretrekker sikkerhet rundt lønnutbetalinger heller enn risiko. For det tredje vil man kunne anta at alder henger sammen med ansiennitet, som igjen henger sammen med bedriftsspesifikk humankapital. Hvis bedrifter verdsetter denne typen humankapital, kan bonus tenkes som et verktøy for å forhindre at arbeidere med høy grad av bedriftsspesifikk kunnskap forlater bedriften til fordel for andre arbeidsgivere.

Utdanning

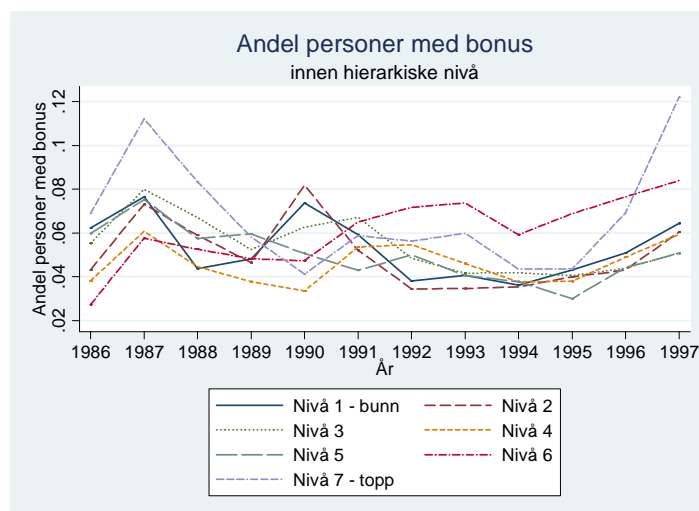
Hvor stor andel av de ulike utdanningskategoriene som mottar bonus for hvert år fremgår av figuren under:



Personer med kortest formell utdanning er den gruppen som andelsmessig mottar oftest bonus og de gruppene med lengst utdanning mottar sjeldnere bonus illustrert ved figuren over. Sett i forhold til tidligere presentert teori kan dette være et uttrykk for at personer med høyere utdanning ikke i like stor grad som lavere utdannede blir motivert av ytre motivasjonsfaktorer og dermed utgjør bonus/prestasjonslønn en mindre viktig rolle for denne gruppen mennesker. På den andre siden kan det tenkes at personer med lavere utdanning også har lavere lønn, noe som kan gjøre bonus mer aktuelt for å kompensere de lavutdannede for den relativt lavere lønnen. Videre kan det tenkes at arbeidsoppgavene til de høyutdannede er mer kompliserte enn de lavutdannedes og dermed vanskeligere å knytte prestasjonslønn til vanskelig definerbare resultatmål. En siste, og kanskje mer plausibel forklaring, kan være at det er en sammenheng mellom alder og utdanningsnivå. Snittalder for gruppen med høy utdanning er ca 38 år, mens for de lavutdannede er snittalderen ca 46 år – en forskjell på 8 år. Siden den sterke økningen i andel høyutdannede tok til i 1988 kan det også tenkes at det først og fremst er lavutdannede som innehar stillinger i høyere hierarkiske nivå.

Hierarkisk nivå

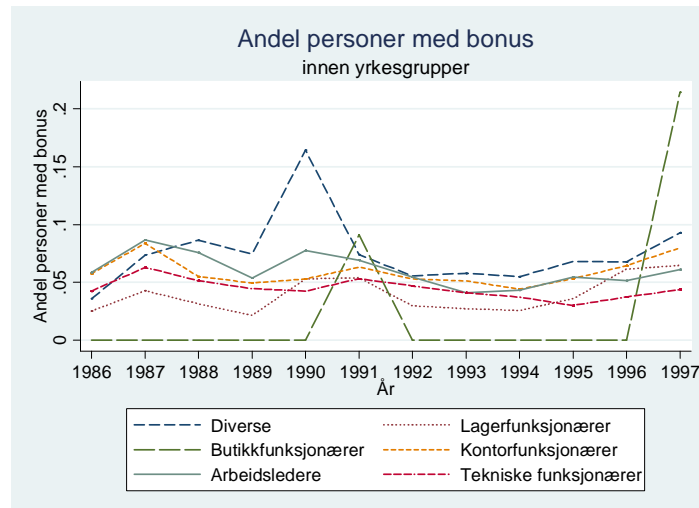
Om man så ser på fordelingen av bonusmottakere innad i ulike hierarkiske nivå er følgende figur illustrativ:



Som man ser av figuren over har *andelen* bonusmottakere innen ulike hierarkiske nivå variert over syklusen og at de ulike nivåene ikke har samme svingninger over syklusen. Det ser for eksempel ut til at lavere hierarkiske nivå svinger i motsatt retning av høyere nivå i enkelte tidsperioder. De hierarkiske nivåene som generelt sett andelsmessig mottar oftest bonus er de to øverste nivåene, men mellomledere på nivå 6 har hatt den sterkeste veksten i andel bonusmottakere over tidsperioden. Nivå 6 hadde færrest bonusmottakere i starten av tidsperioden, men hadde andelsmessig flest bonusmottakere fra og med 1991 til 1996, hvorpå toppnivået igjen overtok ”førsteplassen”. Det er også verdt å merke seg at toppnivået (nivå 7) har hatt en formidabel vekst i andel bonusmottakere etter 1995 i forhold til lavere hierarkiske nivå. *Antallsmessig* er nivå 3 det hierarkiske nivået som har flest bonusmottakere, etterfulgt av nivå 4. Toppnivået ligger i denne sammenheng på bunn, men er også det nivået som har færrest ansatte.

Yrkesgruppe

Figuren under viser hvor stor andel av de ulike yrkesgruppene som mottar bonus for hvert år.



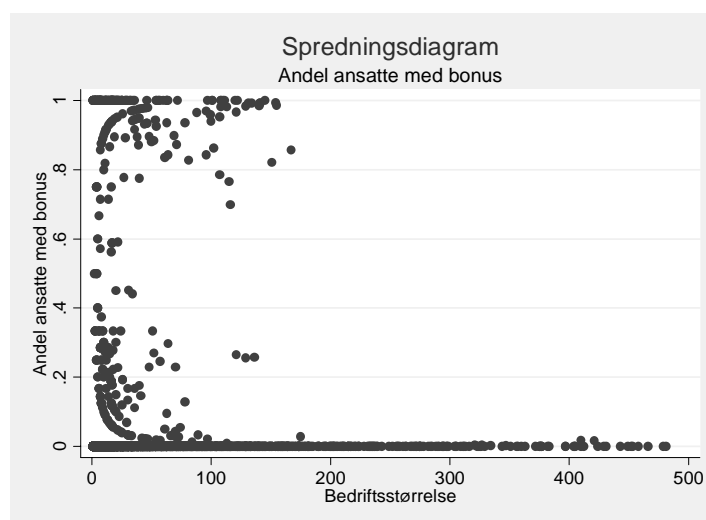
Butikkfunksjonærer er den yrkesgruppen som tradisjonelt sett har mottatt sjeldnest bonus i perioden dataene dekker. Året 1991 utpeker seg som spesiell for denne yrkesgruppen, da gruppen hadde andelsmessig flest bonusmottakere. Denne toppen kan sees i sammenheng med kortsiktige økonomiske vekstrater presentert tidligere som nådde en tilsvarende topp dette året. Det samme gjelder for kategorien ”Diverse” året før. Man ser også at butikkfunksjonærer har fått en markant økning i andel bonusmottakere i 1997. Om dette er en varig trend er umulig å si noe om siden datamaterialet ikke dekker senere år. At bonus er mer utbredt blant butikkfunksjonærer enn øvrige yrkesgrupper i den senere tid kan sees i lys av at det sannsynligvis er lettere å knytte lønn til oppnådde salgs og omsetningsresultat enn for øvrige yrkesgrupper. Yrkesgruppen ”Diverse” mottar generelt sett oftest bonus, men det er vanskelig å si noe mer spesifikt om denne gruppen siden man ikke vet hvilke arbeidsoppgaver bonusmottakere utfører. På den andre siden er det opplyst at selgere inngår i denne kategorien og det kan derfor være nærliggende å anta at flere av disse mottar provisjon for salg som er en del av de oppgitte bonusopplysningene. Dette vil være med på å løfte andelen av bonusmottakere i gruppen. Man ser også at arbeidsledere og tekniske funksjonærer generelt sett andelsmessig mottar oftere bonus enn tekniske funksjonærer og lagerfunksjonærer.

6.3 Hva kjennetegner bedrifter som benytter bonus?

For å få en oversikt over hvilke typer bedrifter som benytter bonus er ulike typer spredningsdiagram illustrative. Disse gir en oversiktlig fremstilling av sammenhenger

mellom bedrifters andel av ansatte med bonus og andre kjennetegn ved bedriften. Etter å ha analysert en rekke spredningsdiagram er det spesielt ett forhold som gir en klar indikasjon på hvilke bedrifter som benytter bonus – størrelse. Øvrige sammenhenger mellom bedriftskarakteristika og bonusbruk ga ikke umiddelbart grunnlag for noen generell konklusjon og vil derfor ikke bli presentert.

Figuren under viser sammenhengen mellom bedriftsstørrelse og andel av de ansatte som mottar bonus.



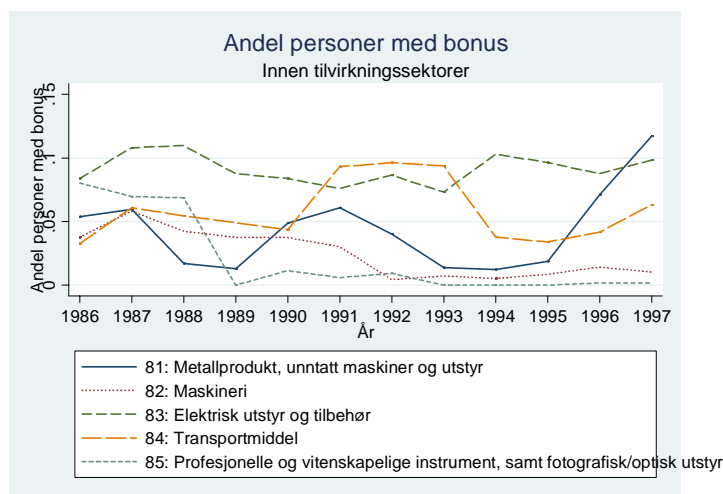
Figuren viser tydelig at det i all hovedsak er bedrifter med mindre enn 180 ansatte funksjonærer som benytter bonus. Av bedrifter med flere enn 180 ansatte er det bare 3 som har benyttet bonus, men da til en meget lav andel av de ansatte. Det kan være flere mulige årsaker til dette. For det første er det naturlig å anta at større bedrifter har flere interne karrieremuligheter som i seg selv kan skape motivasjon og evne til å holde på ansatte²⁰. For det andre kan økt bedriftsstørrelse gjøre det vanskeligere å administrere et velfungerende prestasjonslønnssystem som kan føre til at kostnadene ved administrasjon kan overgå gevinsten man oppnår. Et tredje argument kan være at gjennomsnittlig timelønn og bedriftsstørrelse er funnet å ha en positiv korrelasjon (Liabø, 1998) og at bonus dermed er unødvendig som lønnspolitisk virkemiddel i større bedrifter. En siste mulig årsak kan være hvis større bedrifter generelt sett har høyere fagforeningsorganisering enn små bedrifter.

²⁰ Se diskusjon rundt sammenhengen mellom bedriftsstørrelse og turnover side 45.

Dette fordi økt fagforeningsgrad er assosiert med lavere utbredelse av prestasjonslønn (Barth et al., 2005).

Figuren over indikerer også at bedrifter som har mellom 100 og 180 funksjonærer først og fremst gir bonus til en stor andel av sine ansatte når de først benytter denne typen avlønning. Tidligere forskning (Barth et al., 2005a) har funnet at prestasjonslønn har større omfang i store bedrifter og det argumenteres for at denne typen lønssystem kan brukes for å avhjelpe byråkratisering og kontroll i store bedrifter. Imidlertid er ”store” betegnet som flere enn 20 ansatte i Barth et al. (2005a). Figuren over viser at dette er en sannhet med modifikasjoner siden virkelig store bedrifter (større enn 180 ansatte) i utvalget som er gjenstand for analysen viser seg å *ikke* benytte bonus.

Bruk av prestasjonslønn kan også være ulik mellom forskjellige sektorer som inngår i utvalget. Figuren under viser hvor stor andel av de ansatte som har bonus i de ulike sektorene.



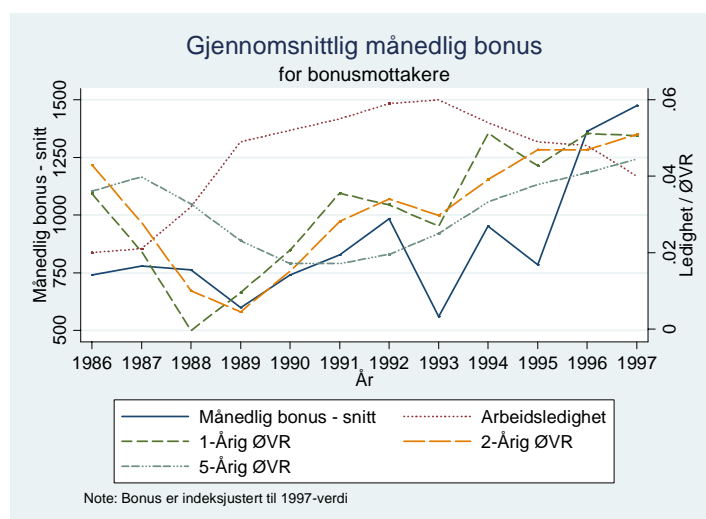
Denne figuren viser at det er stor forskjell mellom ulike sektorer og at bruk av bonus innen ulike sektorer ikke er svinger i takt over syklusen. Sektor 83 er den sektoren som hyppigst benytter bonus, mens sektor 82 og 85 bare har en minimal andel bonusmottakere etter 1989. Sektor 81 har hatt den mest markante økningen i andel bonusmottakere fra 1994 og ut perioden, men også sektor 83 og 84 har erfart en økning i denne perioden.

6.4 Hvordan har bonusene utviklet seg?

I tillegg til å analysere hvem som mottar bonus og utviklingen i over tid innen ulike kategoriseringer av arbeidere, er det også interessant å undersøke hvordan bonusutbetalingene i seg selv har endret seg over tid. I dette avsnittet vil derfor bonusutbetalingenes karakteristika over tid bli presentert. Av spesiell interesse er hvordan størrelsen på bonus har endret seg over tid, både i absolutt verdi og relativt i forhold til fastlønn.

Gjennomsnittlig månedlig bonus for bonusmottakere

I likhet med andeler av arbeidsstyrken som mottar bonus viser figuren under at også bonusens størrelse varierer over syklusen.



Figuren viser at bonusens størrelse generelt sett øker i år med økning i økonomisk vekst og reduseres i år med avtakende økonomisk vekst. Man ser også at bonusens størrelse når et absolutt minimum i 1993 da arbeidsledigheten var på sitt høyeste. Følgende korrelasjonsmatrise viser sammenhengene mellom de ulike størrelser:

Tabell 3: Korrelasjonsmatrise; gjennomsnittlig månedlig bonus

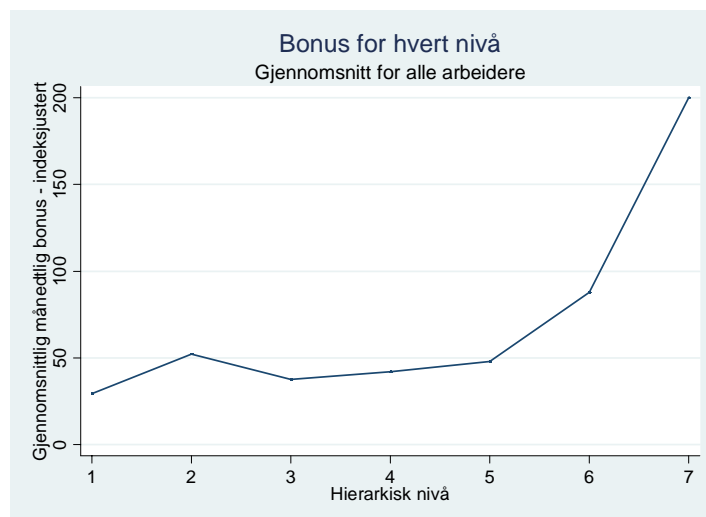
	Månedlig bonus gjennomsnitt	- 1-årig ØVR	2-årig ØVR	5-årig ØVR	Ledighet
Mnd. Bonus(snitt)	1.0000				
1-årig ØVR	0.6748**	1.0000			
2-årig ØVR	0.6477**	0.9101***	1.0000		
5-årig ØVR	0.5371*	0.4043	0.6101**	1.0000	
Ledighet	0.0049	0.2342	-0.0397	-0.5869**	1.0000

Note: Signifikansnivå: *** = 1%, ** = 5%, * = 10%

Gjennomsnittlig månedlig bonus for bonusmottakere er med andre ord positivt og signifikant korrelert med ulike økonomiske vekstrater.

Samtidig som bonuser har variert over syklusen varierer også størrelsen mellom ulike grupper av bonusmottakere. Dette avsnittet vil gi en kort oppsummering av funnene og tilhørende figurer kan finnes i appendiks B. Med hensyn til kjønn mottar menn ca. NOK 500,- (målt i 1997-verdi) mer bonus pr måned enn hva tilfelle er for kvinner. Det ser også ut til at denne forskjellen mellom kjønnene øker i slutten av tidsperioden da forskjellen ligger rundt NOK 600,-. Det er også en klar sammenheng mellom gjennomsnittlig bonus og alder da de øverste alderskategoriene ser ut til å motta gjennomsnittlig mer bonus enn de yngste alderskategoriene i store deler av tidsperioden. Tidligere ble det presentert at en større andel av de lavutdannede mottok bonus enn andelen av høyutdannede. Imidlertid viser det seg at de høyutdannede mottar størst gjennomsnittlig bonus og at de lavutdannede har lavest gjennomsnittlig bonus. Yrkesgruppen ”diverse” er den yrkesgruppen som tradisjonelt sett har mottatt de største bonusene. Dette skyldes nok i hovedsak at selgere inngår i denne kategorien, og at mange av disse antageligvis har provisjonslønn basert på salgsmål.

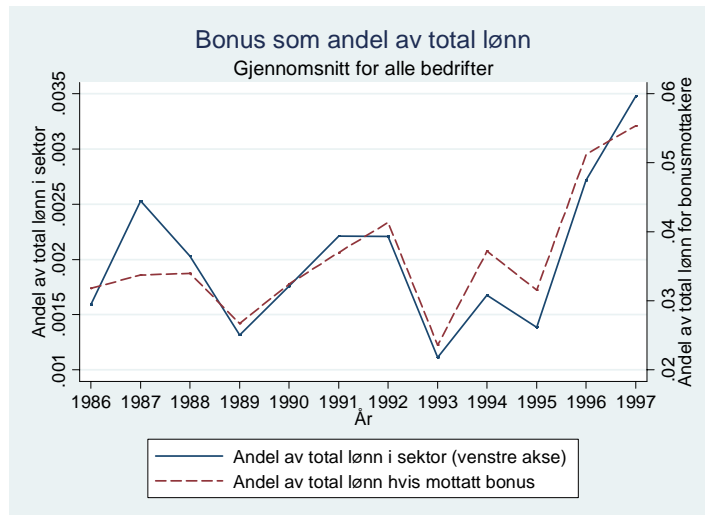
Som ventet er bonusene større jo høyere opp i hierarkiet man kommer. I likhet med Hunnes (2006) viser analyser at det er en sterk konveks sammenheng mellom bonus og hierarkisk nivå om man ser på gjennomsnittlig bonus for samtlige arbeidere.



Felles for de fleste av disse sammenhengene er at man får en økt spredning i gjennomsnittlig bonus mellom ulike kategorier arbeidere. Dette gjelder spesielt i slutten av perioden og er i overensstemmelse med tidligere funn: ”..from 1993, the use of bonus payments has increased, the dispersion in bonuses has increased, and top management in firms has experienced a very high increase in the size of bonuses” (Hunnes 2006; s.17). Det skal imidlertid understrekes at spredningen i bonusstørrelsen for de som mottar bonus på toppnivået (nivå 7) er stor i mitt utvalg, og at enkeltpersoner dermed drar opp snittet i betydelig grad. Mens gjennomsnittlig månedlig bonus for denne gruppen var ca NOK 9900,- og NOK 7000,- for henholdsvis 1996 og 1997, var *medianen* i de tilsvarende årene henholdsvis ca NOK 1050,- og NOK 3500,-.

Bonusens andel av total lønn for bonusmottakere

Selv om bonus benyttes i større grad en tidligere og at man har fått en betydelig økning i bonus for enkelte grupper og personer, må bruken like fullt sies å være beskjeden sett i forhold til øvrige komponenter som utgjør samlet avlønning i denne sektoren.



Figuren over viser at bonus utgjør i underkant av 0,25% av totale lønnsutgifter for sektoren sett under ett. Selv for personer som mottar bonus utgjør bonusutbetalinger ”bare” mellom 3 og 6 % av total avlønning. Rett nok er det en sterk økning i begge andeler etter 1993, og mye tyder på at dette er en vedvarende tendens siden bruk av prestasjonslønn har økt kraftig fra 1997 og fremover. Barth et al., (2005a) rapporterer for eksempel at *veksten* i andelen bedrifter som bruker prestasjonslønn ligger på mellom 5 og 22 prosent fra 1997 til 2003.

Innenfor ulike kategorier arbeidere kan man også se forskjeller med tanke på bonusens størrelse i forhold til samlet avlønning (bonus pluss fastlønn). Dette avsnittet vil gi en kort oppsummering av funnene og tilhørende figurer kan finnes i appendiks C. Som tidligere presentert mottar menn større månedlige bonuser enn sine kvinnelige medarbeidere. Analyser viser også at mennenes bonus utgjør en større andel av totallønn enn for kvinner. Der er med andre ord ikke bare størrelsen på grunnlønnen som er med på å skape forskjeller mellom kjønnene. Som ventet ser man, i tråd med kraftig økning i bonusens størrelse, at de øverste hierarkiske nivåene har størst intensitet i bonusutbetalingene i slutten av perioden. Innen yrkesgrupper er ”diverse” kategorien den som tradisjonelt sett har hatt størst bonusandel av total avlønning. Imidlertid er denne tendensen sterkt avtakende frem til 1995, hvorpå den igjen tar seg opp. Felles for de ulike kategoriseringene er at man, som tidligere, ser en økt spredning mellom ulike kategorier mot slutten av perioden, og at den økte spredningen er sammenfallende med den økende anvendelsen av prestasjonslønn i samme periode.

7. Prestasjonslønn, personalomsetning, turnover og tilsetting

Dette kapitlet vil ta for seg prestasjonslønns innvirkning på turnover og tilsetting ved hjelp av to ulike tilnærminger. Først gjennomføres en deskriptiv analyse ved hjelp av grafisk fremstilling. Deretter gjennomføres en økonometrisk analyse som søker å kvantifisere de sammenhengene som den grafiske analysen har antydnet ved bruk av multippel regresjonsanalyse. Den deskriptive analysen vil ta for seg langsiktige virkninger av prestasjonslønn, mens den økonometriske analysen vil fokusere på kortsiktige virkninger.

7.1 Deskriptiv analyse

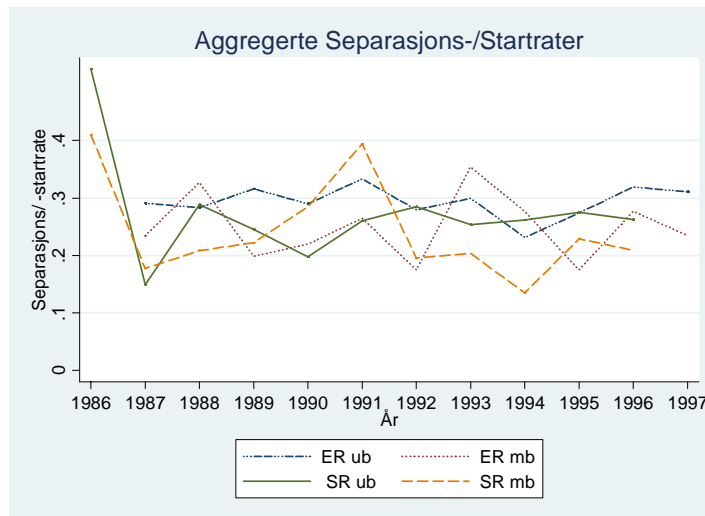
7.1.1 Analyse av aggregerte separasjons- og startrater

Gitt diskusjonen rundt definisjon av bedrifter som "bonusbedrifter" vil denne analysen innledningsvis vise hvordan de ulike ratene endres ved bruk av ulike definisjoner. Som utgangspunkt vil kravet til utbredelse innen hver definisjon varieres for å få et hovedinntrykk av de ulike ratene i datamaterialet. Før funn fra denne analysen presenteres må man være klar over at ulike definisjoner og krav skaper forskjellige utvalg av bedrifter som blir betegnet som bonusbedrifter og ikke. Økes kravet til utbredelse eller benytter "definisjon 2" vil færre bedrifter komme under kategorien "bonusbedrift". Hovedintensjonen med denne delen av analysen er å se om der finnes noen generelle trekk i ratene og om disse trekkene er konsistente eller varierende ved ulike definisjoner.

Forkortelsene som skal forklare betydningene av linjene i kommende figurer krever en presisjon. "ER ub" betyr "entryrate i bedrifter uten bonus". "SR ub" betyr separasjonsrate i bedrifter uten bonus". "mb" betyr da "med bonus".

***Definisjon 1:** Bedrifter blir regnet som bonusbedrifter fra og med det året de innfører bonus for første gang.*

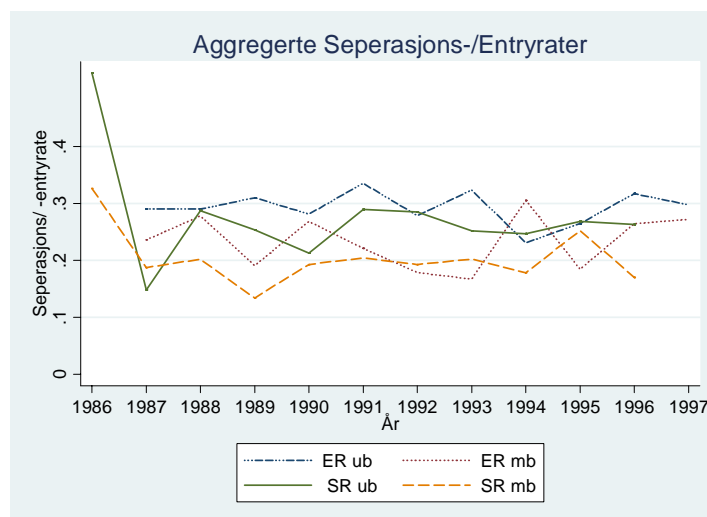
Figuren under viser aggregerte rater om man ikke stiller noe krav til utbredelse.



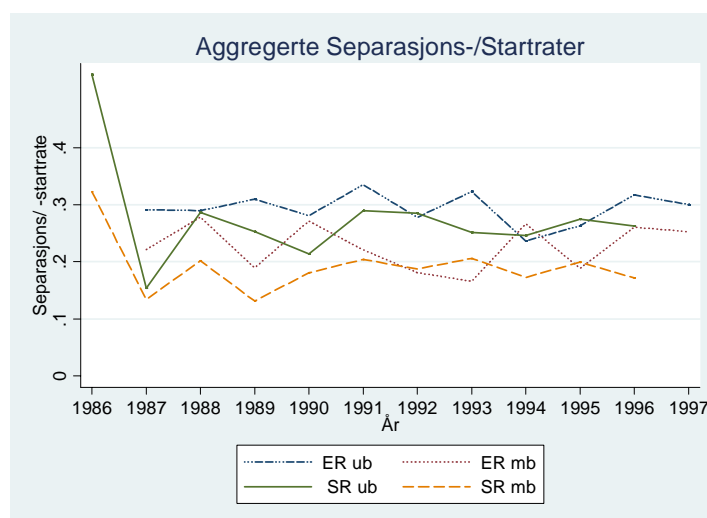
Figuren gir ikke noe entydig svar på om bedrifter med bonus har ulike rater enn øvrige bedrifter. Som ventet er separasjonsratene høye både for bedrifter med og uten bonus i 1986. Dette kan i hovedsak skyldes rekonstrueringen av dataene for 1987 basert på 1988 tall. En annen mulig forklaring til denne høye separasjonsraten kan være den ekstremt lave arbeidsledigheten man hadde i Norge i midten av 80-årene²¹.

Siden man ikke kan se noe konsistent mønster i ratene ved den lite restriktive definisjonen benyttet over, endres kravet til utbredelse til at minst 4% av de ansatte skal motta bonus før bedriften regnes som bonusbedrift. Ved å gjøre dette ser man at et tydeligere mønster fremtrer:

²¹ Dette ble omtalt i kapittelet om norsk økonomi i tidsperioden.



Denne figuren viser at separasjonsratene til bonusbedrifter nå ligger under separasjonsraten til de øvrige bedrifter for hele tidsperioden som er av interesse. Bonusbedrifter har en gjennomgående separasjonsrate i underkant av 20% i store deler av perioden, mens de øvrige bedriftene har separasjonsrater på mellom 20 og 30%. Økes kravet til utbredelse til 10% får man et ennå tydeligere mønster:

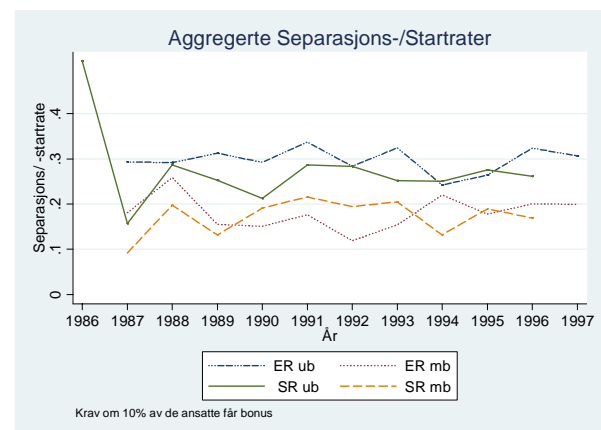
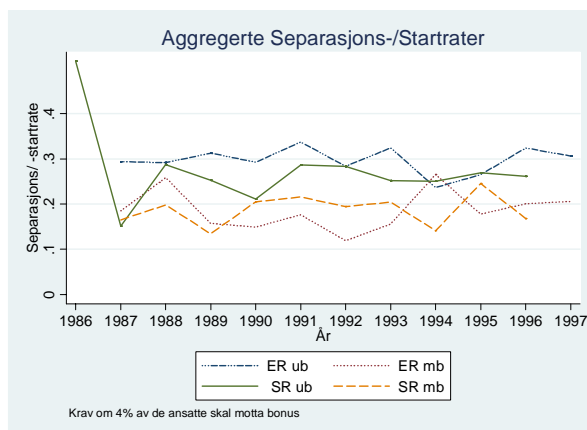


Nå ligger separasjonsraten for bonusbedrifter under 20% for hele perioden og er konsekvent lavere enn for bedrifter uten bonus. Kurvene viser at tilsettingsratene ligger over separasjonsratene og man vil dermed vente å se en økning av sysselsettingen i begge typer bedrifter. Ved vurdering av figuren over bør man ha klart for seg hvilke forutsetninger som ligger bak. Det at man tar med en bedrift som bonusbedrift fra og med første året den

benytter bonus vil kunne føre til kunstig høye tilsetningsrater og lave separasjonsrater²². For å få en annen vinkling på ratene vil *definisjon 2* benyttes i det følgende avsnittet.

Definisjon 2: Bedrifter blir regnet som bonusbedrifter fra og med året *etter bonus blir benyttet for første gang*.

Når man ikke stiller krav til dekningsgrad får man ikke et konsistent mønster. Figuren for dette valget er ikke gjengitt her. Man får samme mønster(muligens litt lavere) for separasjonsrater ved denne definisjonen som ved definisjon 1 ved bruk av både et 4% krav og et 10% krav til utbredelse av bonusbruken. For bonusbedrifter ligger separasjonsraten mellom 10 og 20 %, mens den ligger mellom 20 og 30% for de øvrige bedriftene.

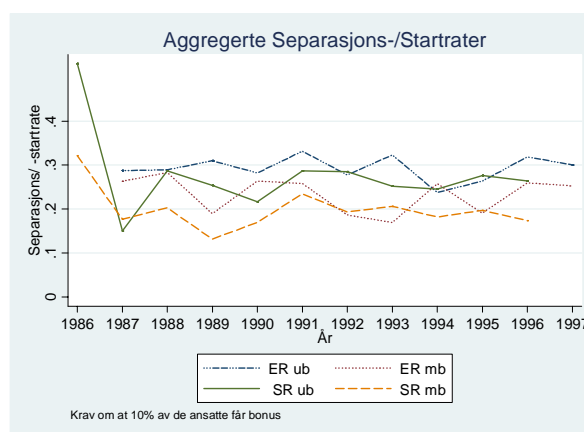
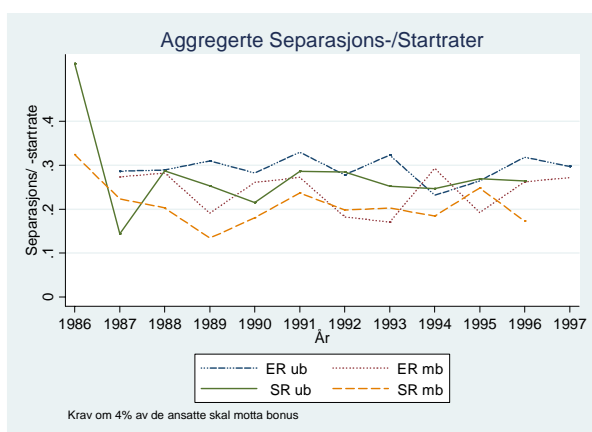


Det som skiller disse figurene fra de figurene under definisjon 1, er at startratene for bonusbedrifter ikke i like stor grad ligger over separasjonsratene. Dette samsvarer med antakelser som ble gjort under diskusjon rund definisjon av "bonusbedrift". Hvis bonus benyttes i "gode år" og man øker arbeidsstokken, vil en mulig konsekvens være at man må justere arbeidsstokken året etter hvis man har "overbemanning". Siden stillingsvernet er strengt i Norge vil man følgelig vente å se at det er tilsetningsratene som vil forflytte seg ved overgang fra definisjon 1 til definisjon 2, og ikke separasjonsratene.

²² Se diskusjon rundet dette under definisjon av bonusbedrifter.

Definisjon 3: Bedrifter blir regnet som bonusbedrifter fra og med året før de har rapportert bonus for første gang.

Som for definisjon 1 og 2, gir heller ikke denne definisjonen noe klart mønster i ratene når man ikke stiller krav til utbredelse. Figurene for henholdsvis 4% og 10% krav til utbredelse er i stor grad sammenfallende med figurene fra definisjon 1.



De innledende analyser tyder så langt på at bedrifter med bonus har lavere aggregerte separasjonsrater enn de øvrige bedrifter, samt at forskjellen øker til større andel av de ansatte som mottar bonus. Dette mønsteret er også konsistent for ulike definisjoner av hva man skal forstå som "bonusbedrift". Funn så langt indikerer dermed at bonus er assosiert med lavere turnover. Tilsettingsrater for bedrifter med bonus ligger gjennomgående også under tilsettingsrater for øvrige bedrifter. Dette trenger imidlertid ikke bety at bonus ikke egner seg som rekrutteringsverktøy. En naturlig forklaring på dette er at bedrifter med lavere separasjon av arbeidere ikke har behov for å tilsette like mange som bedrifter med høyere separasjonsrater.

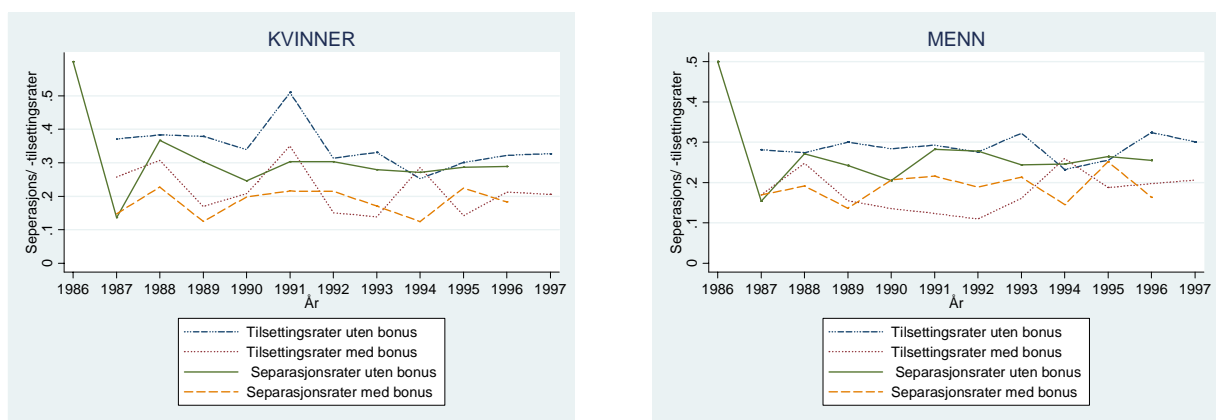
7.1.2 Analyse av separasjonsrater og tilsettingsrater for kjønn, alder og utdanning

Det kan skjule seg store endringer for grupper av arbeidere og bedrifter bak små endringer i aggregerte tall. Det logiske steget videre vil derfor være å avdekke hvordan separasjonsrater og tilsettingsrater for ulike kategorier arbeidere er i bedrifter med og uten bonus. Målsettingen er å se om man kan avdekke ulike mønster i de to hovedtypene bedrifter. Spesielt er det av interesse å undersøke om de ansatte i de to ulike typene bedrifter er forskjellige og om man kan se tegn til sortering i løpet av tidsperioden. I denne delen vil

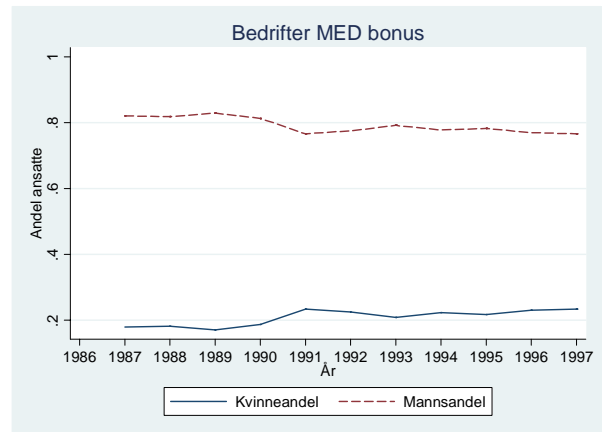
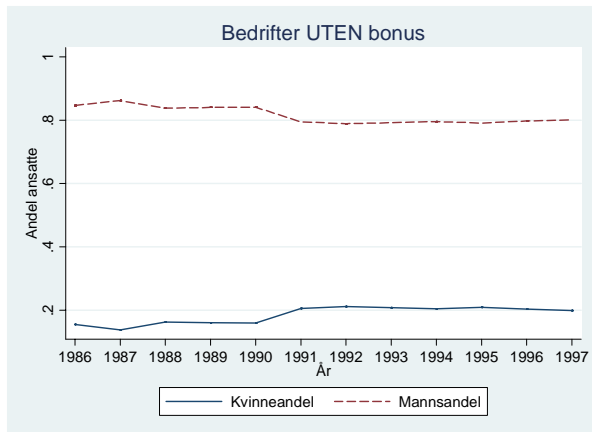
definisjon 2 (bedriften er bonusbedrift året etter første registrerte bonusutbetaling) benyttes, samtidig som det stilles krav til at minst 4% av de ansatte får bonus. Siktemålet er å presentere rater for kjønns-, alders- og utdanningskategorier for å analysere om bonus har ulik innvirkning på de forskjellige kategoriene, samt antyde om man ser tegn til sortering

Kjønn

Figurene under gir en grafisk fremstilling av de ulike rater for henholdsvis kvinner og menn.



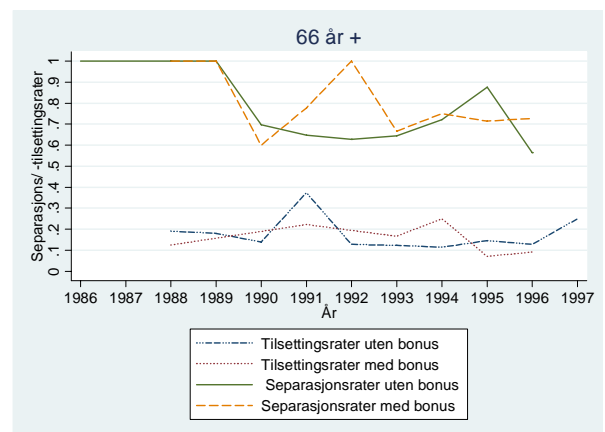
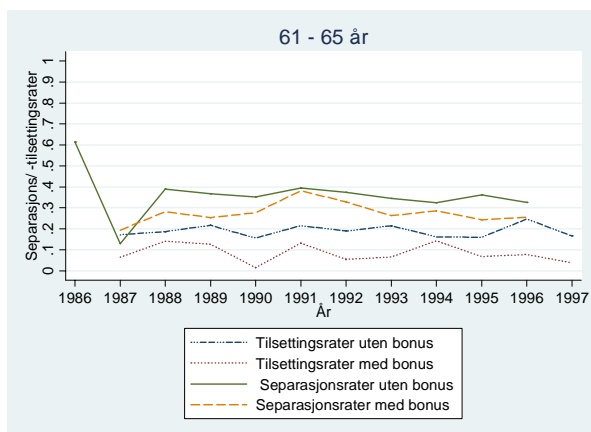
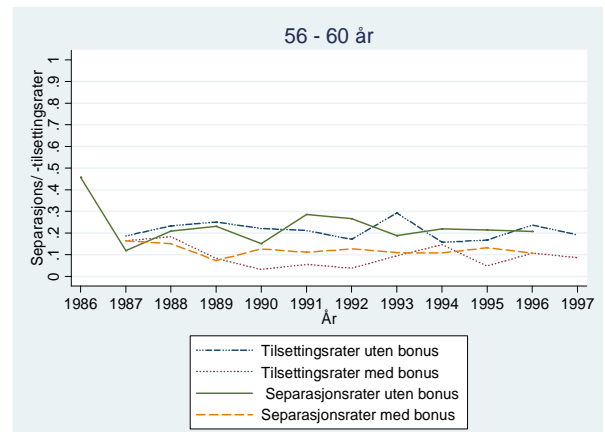
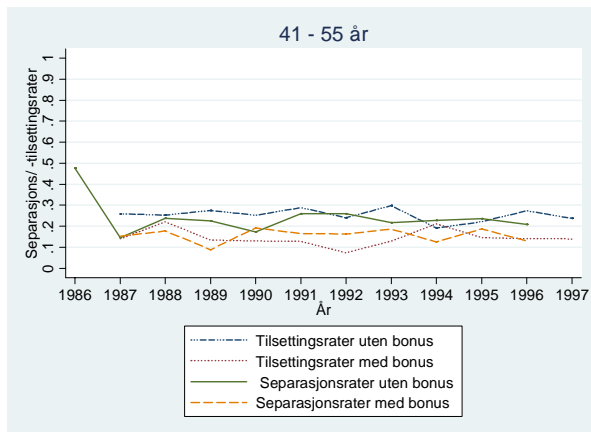
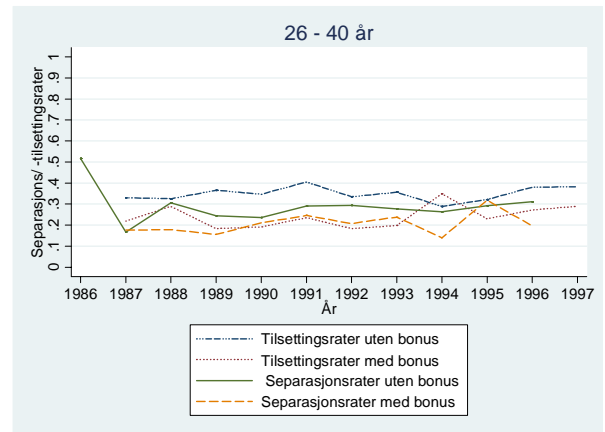
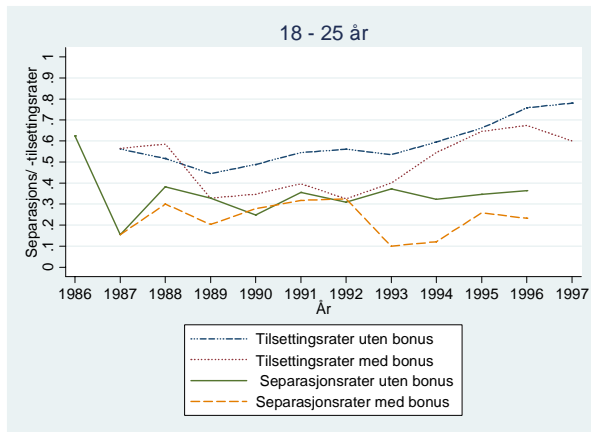
Det første man merker seg ved figurene over er at kvinner har høyere separasjonsrater enn menn i bedrifter uten bonus. Mens kvinner har separasjonsrater på ca 30 % i store deler av perioden ligger mennenes separasjonsrater mellom 20 og 30 %. Dette stemmer overens med antagelser presentert tidligere i utredningen. Figurene viser også at begge kjønn har lavere separasjonsrater i bedrifter med bonus enn i bedrifter uten bonus. I bedrifter med prestasjonslønn har faktisk kvinner og menn omtrent tilsvarende separasjonsrater. Dette vil implisere at prestasjonslønn reduserer turnover blant kvinner *mer* enn turnover blant menn. Om man ser på tilsetningsrater ligger bonusbedrifter under de øvrige bedrifter, men det kan se ut til at det er forskjell mellom kjønnene. Tilsetningsrater for både kvinner og menn ligger over separasjonsrater i bedrifter uten bonus, mens kvinners tilsetningsrater ligger over separasjonsrater i perioder der menns tilsetningsrater ligger under separasjonsrater i bedrifter med bonus. Figuren under viser kjønnssammensetningen i de to typer bedrifter over tidsperioden.



Som figuren over illustrerer har begge typer bedrifter erfart en markant økning i kvinneandel i 1991. Dette er sammenfallende med tidligere presentert utvikling i sammensetningen i sektoren som helhet. En interessant observasjon i figuren over er at bedrifter med bonus har høyere kvinneandel også i starten av perioden. Dette stemmer overens med tidligere forskning (Barth et al., 2005a).

Alder

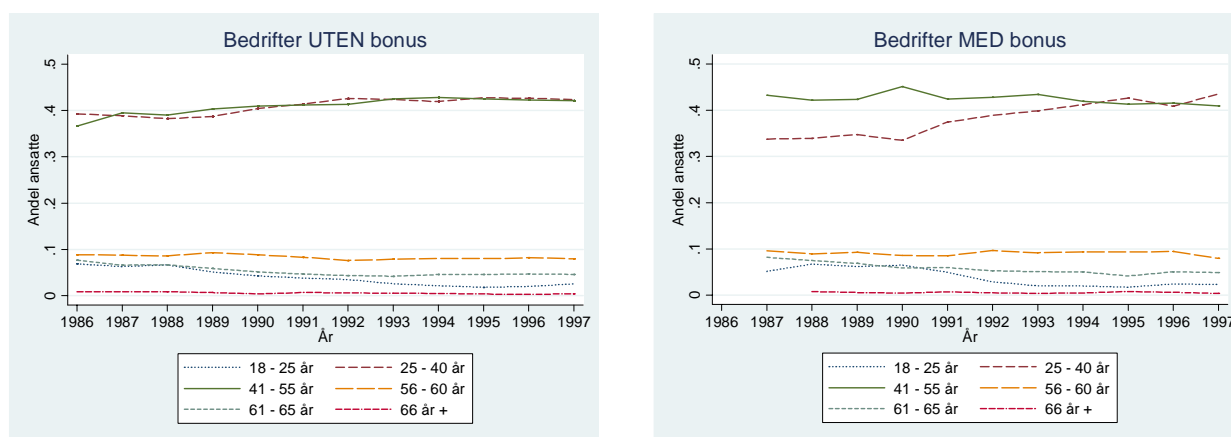
Figurene under gir en grafisk fremstilling av de ulike rater for forskjellige alderskategorier.



Generelt sett ser man at separasjonsrater er avtakende med alder frem til man nærmer seg pensjonsalder, og er deretter økende. Felles for de fleste av alderskategoriene er at bedrifter med bonus gjennomgående har lavere separasjonsrater enn bedrifter uten bonus. Eneste unntak gjelder for den eldste alderskategorien der man ikke finner noe konsistent mønster.

Med bakgrunn i denne grafiske fremstillingen er det ikke mulig å fastslå noen rangering av hvilke aldersgrupper som erfarer størst reduksjon i separasjonsrater som følge av prestasjonslønn, men det kan se ut til at den yngste aldersgruppen (18-25 år) erfarer en markant reduksjon i perioden etter 1992 og at aldersgruppen 56-60 år generelt sett har den største distansen mellom de to separasjonsratene.

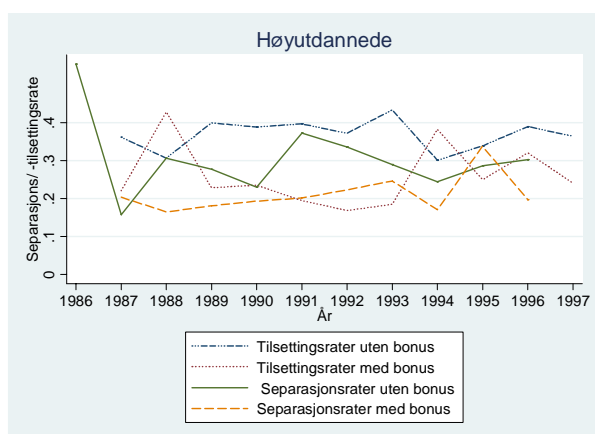
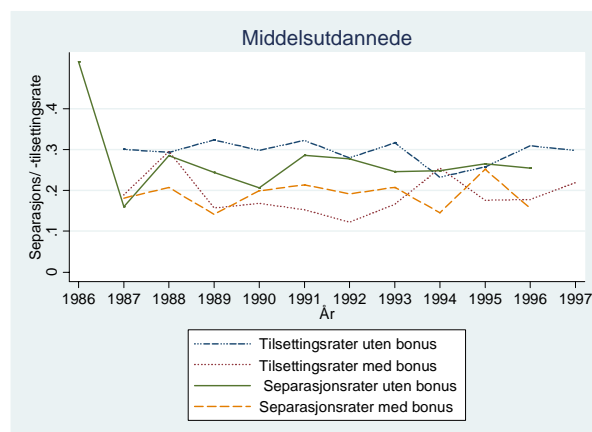
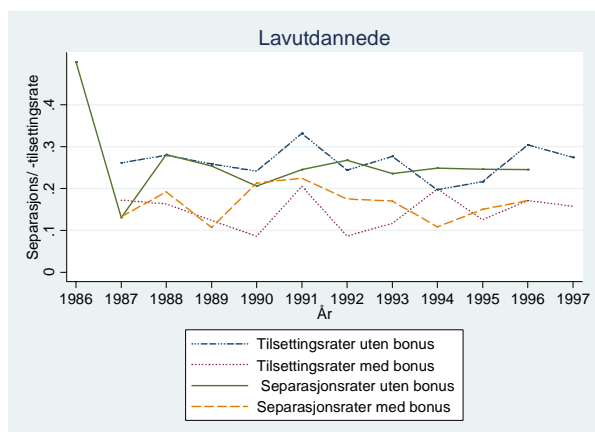
Om man skal få et innblikk i om bedrifter har erfart noen sortering mellom aldersgrupper kan man igjen studere grafer som viser hvordan andeler av ulike alderskategoriene har utviklet seg i de to typer bedrifter.



Det kan for det første se ut til at bedrifter som benytter bonus har en større andel personer i alderkategorien 41 – 55 år. Videre antyder grafene at bedrifter med bonus har erfart en tilvekst av personer i aldersgruppen 25 – 40 og etter hvert når tilsvarende andel som bedrifter uten bonus. Denne tilveksten kan imidlertid skyldes at personer i aldersgruppen under har blitt eldre, og dermed har skiftet kategoritilhørighet. At dette er sannsynlig kan sees i sammenheng med reduksjon i den yngste alderskategorien i bedrifter uten bonus som tilsvarer økning i kategorien over.

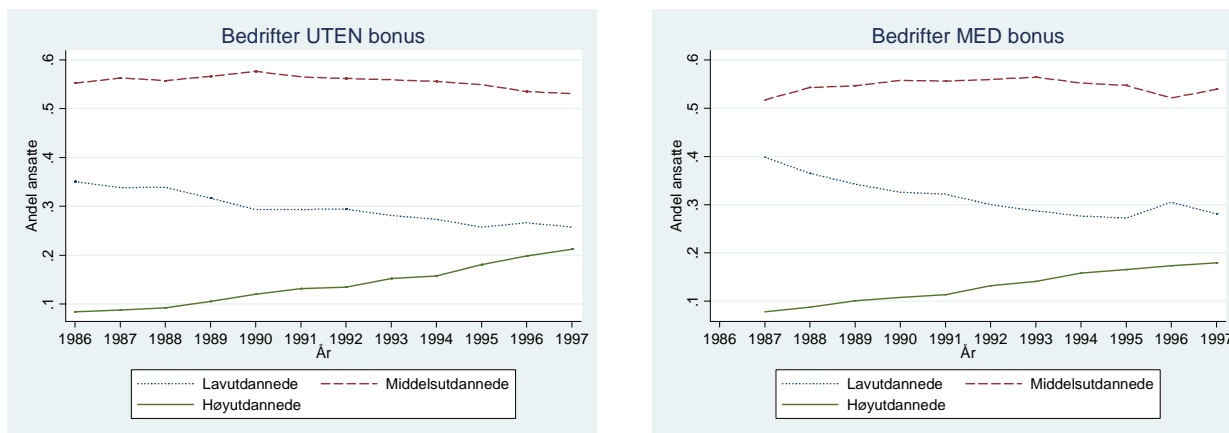
Utdanning

Figurene under gir en grafisk fremstilling av de ulike rater for forskjellige utdanningskategorier.



I tråd med antakelser presentert tidligere i utredningen kan man se at høyutdannede har noe høyere separasjonsrater enn lavutdannede og middelsutdannede. Også denne fremstillingen viser at et gjennomgående trekk er lavere separasjonsrater i bedrifter med bonus enn øvrige bedrifter. Noe generelt fellestrekk mellom de ulike utdanningskategoriene er vanskelig å identifisere, men det kan se ut til at lav- og middelsutdannede stor sett erfarer tilsvarende svingninger og reduksjon i separasjonsrater. Det ser imidlertid ut til at spriket mellom de to separasjonsratene for lavutdannede har en voksende tendens. Når det gjelder høyutdannede har man tidvis store forskjeller mellom de to ulike separasjonsrater, men det er vanskelig å se noen trend. Med tanke på tilsettingsrater ser det ut til at bedrifter uten bonus har noe høyere tilsettingsrater enn separasjonsrater for både lavutdannede og middelsutdannede, mens bonusbedrifter periodevis har lavere tilsettingsrater enn separasjonsrater. For de høyutdannede ligger tilsettingsraten over separasjonsraten i hele perioden for bedrifter uten bonus, mens mønsteret ikke er konsistent for bedrifter med bonus.

Figurene under viser den utdanningsmessige sammensetningen av arbeidstakere i bedrifter med og uten bonus.



Forskjellen mellom dem er små og de følger i store trekk den samme utviklingen; en økning i andel høyutdannede og en reduksjon i andel lavutdannede. Det kan imidlertid se ut til at bedrifter med bonus har en sterkere reduksjon i andel lavutdannede enn bedrifter uten bonus. Et annet trekk er at bedrifter uten bonus ser ut til å ha en sterkere vekst i andel høyutdannede enn bedrifter med bonus i slutten av perioden, og at den førstnevnte kategorien har en noe høyere andel høyutdannede i 1997 enn den andre kategorien bedrifter.

Oppsummering

Oppsummerer man disse grafiske analysene er hovedinntrykket at bedrifter med bonus generelt har lavere separasjonsrater enn øvrige bedrifter, og at denne tendensen også gjelder innenfor de fleste kategoriseringer av arbeidere. Det ser også ut til at forskjellen mellom de to typer bedrifter øker til større utbredelse bruken av bonus har. På bakgrunn av grafene er det vanskelig å antyde hvilken gruppes separasjonsrater er sterkest assosiert med bruk av bonus, men det ser ut til at kvinners separasjonsrater er sterkere redusert enn menns. Når det gjelder bonusbedrifters tilsettingsrater ligger disse i hovedsak under de øvrige bedrifters tilsettingsrater. En naturlig årsak til dette kan være at bedrifter med lavere separasjon av arbeidere også har lavere behov for nytilsetting. Selv om ulike andeler har endret seg i løpet av tidsperioden er det uklart om det faktisk har foregått noen sortering av arbeidere. Et problem er at man ser på et ubalansert utvalg og dermed at endringer i andeler kan skje innad i bedrifter selv om samtlige bedrifter med bonus ikke ser noen forskjellig utvikling i forhold til samtlige bedrifter uten prestasjonslønn.

7.2 Økonometrisk analyse

I dette kapittelet av utredningen vil sammenhengen mellom bonus og personalomsetning, turnover og tilsetting analyseres ved hjelp av regresjonsanalyser.

7.2.1 Data

Siden det andre formålet med denne utredningen er å analysere effekter av prestasjonslønn på bedrifiers turnover (gjenholdelse) og attraksjon (ansettelse) vil datamaterialet beskjæres ytterligere før den økonometriske analysen. Som nevnt innledningsvis er datamaterialet rekonstruert for år 1987. Denne unøyaktigheten kan påvirke resultatene og regresjonsanalysen begrenses derfor til tidsperioden fra og med 1988 til 1997. Bedrifter med flere enn 180 ansatte har vist seg å ikke benytte bonus og disse vil fjernes siden de kan skape en kunstig effekt på sammenhengene som er fokus for oppgaven og dermed gi skjeve estimat i regresjonsanalysen. Ytterligere vil datamaterialet begrenses til å bestå av relativt stabile bedrifter som har vært i sektoren i minst 2 år i denne tidsperioden. Følgende tabell gir oversikt over konsekvensene av beskjæringer som er gjort så langt:

Tabell 4: Datamaterialets omfang etter beskjæringer

	Bedrifter	Personer	Observasjoner
Opprinnelig datagrunnlag	1867	50383	225428
Etter innledende beskjæring	843	39596	165049
	(45,15 %)	(78,59 %)	(73,22 %)
Grunnlag for økonometrisk analyse	631	27101	101284
	(33,8%)	(53,79 %)	(44,93 %)

Note: Tall i parentes angir prosentandel av opprinnelig datagrunnlag.

7.2.2 Metode

Regresjonsanalysen vil ta for seg de kortsiktige virkningene av bonus ved å se på effekten av bonusutbetalinger på samlet personalomsetning, separasjonsrater(turnover) og tilsettingsrater

for ulike kategorier arbeidere året etter bonus er benyttet. Siden det først og fremst er sortering av personer som er av interesse, og ikke stillinger, vil analysen ta for seg sortering med hensyn til kjønn, utdanning og alder. I denne delen av analysen vil alderskategorier defineres noe annerledes enn tidligere. I stedet for å benytte 6 ulike alderskategorier vil 3 benyttes; 18 – 30 år, 31 – 50 år, og over 51 år. Utdanningskategori 4 (ikke oppgitt utdanning) vil ikke inngå i denne delen av analysen.

I de følgende avsnittene vil de avhengige og forklarende variablene/ kontrollvariabler som inngår i de økonometriske analyser bli definert og begrunnet.

Avhengige variabler

Tilsettingsrater er definert som forholdstallet mellom antall nyansatte i år t og bedriftens samlede arbeidere i år t .

$$\text{Tilsettingsrate}_t = \frac{\text{Antall nyansatte}_t}{\text{Bedriftsstørrelse}_t}$$

Dette gjøres samlet for hele bedriften, men også for hver kategori av ulike arbeidere. Ved beregning av tilsettingsrater for ulike kategorier benyttes antall nyansatte innen hver kategori delt med antall personer i denne kategorien i år t . Et problem med ligningen over er at flere bedrifter ikke er representert ved samtlige kategorier arbeidere. Om disse bedrifter ikke ansetter den kategorien arbeidere de ikke hadde året før ($t-1$) vil nevneren i brøken over bli null og ligningen vil dermed gi manglende tilsettingsrate for denne kategori arbeidere. Dette vil igjen føre til at bedriften blir utelatt i regresjonen. Siden fokuset er på hvordan bonus påvirker tilsettingsrater av ulike kategorier, og tilsettingsraten egentlig er null for disse bedriftene, vil manglende tilsettingsrater som følge av problemet over bli erstattet med null.

Turnover er definert som forholdstallet mellom antall personer som slutter i bedriften (ikke har samme bedrifts-id året etter) og antall ansatte i bedriften det året de sist var registrert.

$$\text{Turnover}_t = \frac{\text{Antall jobbskifte}_t}{\text{Bedriftsstørrelse}_{t-1}}$$

Som ved beregning av tilsettingsrater gjøres denne beregningen også for ulike kategorier av arbeidere. I motsetning til tilsettingsrater beregnes ikke turnover for kategorier av arbeidere som ikke er tilstedes i den enkelte bedrift i år t-1 (med andre ord når nevner er null). Dette fordi det ville gitt feil fortolkning av de forklarende variabelers innvirkning på turnover. En svakhet ved denne definisjonen av turnover er at man ikke skiller mellom frivillig og ufrivillig turnover.

For å kunne undersøke om bonus danner grunnlag for sortering må de to ”arenaene” for sortering, separasjon (turnover) og attraksjon (tilsetting), sees i sammenheng. Man kan imidlertid *ikke* dra en direkte knytning mellom disse to størrelsene og påstå at man øker antall arbeidere innen en kategori hvis turnover er lavere enn tilsetting for denne kategorien. Dette fordi de to størrelsene ikke benytter samme nevner. Til tross for denne svakheten kan tallene gi en indikasjon på forskjell mellom bedrifter med og uten bonus med tanke på turnover og tilsetting av ulike kategorier.

Samlet *personalomsetning* er en alternativ og oftere benyttet måte å beregne gjennomstrømming av arbeidere i bedriften på. Personalomsetning tar hensyn til både tilsetninger og turnover, samt endringer i bedriftsstørrelsen fra t-1 til t ved å benytte gjennomsnittlig størrelse i de to årene. Personalomsetning er definert på følgende måte:

$$\text{Personalomsetning} = \frac{2 \times (\text{Antall nyansatte}_t + \text{Antall som slutter}_{t-1})}{\text{Bedriftsstørrelse}_t + \text{Bedriftsstørrelse}_{t-1}}$$

Denne vil først og fremst gi et bedre mål for gjennomstrømmingen av personell i bedriften, men sier ikke spesifikt om dette skjer gjennom tilsetting eller turnover. Like fullt er dette et nyttig mål å ta hensyn til ved vurdering av bonusers effekt på sirkulasjon av ansatte og er en indikator på personalmessig stabilitet i bedriften. I likhet med både tilsettingsrater og

turnover vil også denne størrelsen beregnes for bedriften som helhet, samt for kjønnskategorier, alderskategorier og utdanningskategorier.

Uavhengige variabler

De uavhengige variablene som vil inngå i regresjonsanalysen kan deles inn i forklarende variabler og kontrollvariabler. De forklarende variablene i denne utredningen er knyttet til bonus i bedrifter og målsettingen er å kartlegge hvordan disse relaterer seg til de tidligere presenterte avhengige variabler. Kontrollvariabler er variabler som også kan tenkes å ha innvirkning på de avhengige variablene og som følgelig må kontrolleres for, for å ”nette ut” effekten disse har på de sammenhengene som er fokus for utredningen. Målsettingen er å ta hensyn til andre forhold ved bedriften som kan påvirke avhengige variabler, og dermed ”rendyrke” relasjonen mellom bonus og turnover, tilsetting, samt samlet personalomsetning.

Forklarende variabler – bonus

Som forklart tidligere finnes lite tidligere forskning å støtte seg til når det gjelder definisjon av bonusbedrifter. I hovedsak er det tre tilnæringer som er benyttet; 1) dikotom variabel for om bedriften benytter bonus (ja/nei); 2) Andel av ansatte som mottar bonus; og 3) Andelen bonus utgjør av total avlønning i bedriften. Disse vil henholdsvis bli betegnet som *bonusdummy*, *utbredelse* og *intensitet*.

Bonusdummy er det groveste målet for bonus og indikerer kun om bedriften har utbetalt bonus eller ikke. Variabelen inntar verdien 1 om bedriften har bonus som del av sin lønnsstruktur, og 0 ellers. En svakhet ved dette målet er at enkelte bedrifter har svært få bonusmottakere og i tillegg utgjør bonus en marginal del av de ansattes samlede avlønning. Dette gjør det vanskelig å differensiere mellom bedrifter som benytter bonus på individuelt grunnlag og andre bedrifter som har mer preg av gruppebaserte bonusordninger. En ytterligere svakhet ved å bruke en indikatorvariabel er at man vanskelig kan differensiere mellom bedrifter der bonus utgjør en vesentlig del av samlet belønning og bedrifter hvor bonus bare utgjør en minimal andel. Disse forholdene søker de følgende to definisjonene å ta hensyn til.

Utbredelse er delt inn i fire kategorier med tanke på hvor stor andel av de ansatte som mottar bonus; 1) utbredelse = 0%; 2) $0\% < \text{utbredelse} \leq 10\%$; 3) $10\% < \text{utbredelse} \leq 30\%$; og 4)

utbredelse > 30%. Dette gjør det mulig å differensiere mellom bedrifter som i hovedsak har individuelle bonusordninger eller mer gruppebaserte ordninger.

Intensitet angir hvor stor andel bedriftens bonusutbetalinger utgjør av samlet lønnsutbetalinger (månedslønn pluss bonus). Som det ble presentert tidligere i utredningen utgjør fremdeles bonus heller beskjeden andel av samlet avlønning. Etter inspeksjon av dataene syntes det naturlig å benytte 3 ulike kategorier for intensitet i bonusbedrifter som gjorde antallet bedrifter i de ulike gruppene tilnærmet like, i tillegg til en kategori for bedrifter uten bonus. Kategoriene for intensitet som er benyttet er; 1) 0%; 2) $0% < \text{intensitet} \leq 2\%$; 3) $2\% < \text{intensitet} \leq 4\%$; og 4) $\text{intensitet} > 4\%$. En åpenbar svakhet ved dette målet er at det i stor grad forklarer det samme som utbredelse da økt utbredelse også vil kunne assosieres med økt intensitet.

Kontrollvariabler

Tidligere i utredningen ble ulike forhold som kunne tenkes å påvirke turnover og personalomsetning i den ene eller andre retning presentert. Disse vil tas med i regresjonsanalysen for å kunne sammenligne effekten av bonus i ellers like bedrifter. Det ble argumentert for at *bedriftsstørrelse* mest sannsynlig vil kunne føre til redusert turnover og i regresjonsanalysen er den naturlige logaritmen til størrelse benyttet. *Kvinneandel* er antatt å øke turnover og er beregnet som andel av bedriftens ansatte som består av kvinner. Når det gjelder *gjennomsnittlig lønn* er innvirkningen verken entydig eller åpenbar. Som mål for dette er den naturlige logaritmen til gjennomsnittlig månedlig fastlønn benyttet. Når det gjelder lønn er også *lønnsspredning* tatt med som en kontrollvariabel og er beregnet som forholdet mellom inntektene til de øverste 10 og nederste 10 persentilene. Dette 90/10 forholdet går også under navnet ”gini-koeffisient” og øker til større forskjell det er mellom de 10% best betalte og de 10% lavest betalte arbeiderne. *Snittutdanning* er beregnet som gjennomsnittlig utdanningslengde blant de ansatte og er antatt å kunne øke turnover da personer med høyere utdanning er antatt å være mer mobile enn lavutdannede. *Snittalder* er beregnet som gjennomsnittlig alder i bedriftens arbeidsstokk og er, som tidligere forklart, antatt å redusere turnover. Ved beregning av rater for ulike kategorier arbeidere er andelen disse utgjør av bedriftens arbeidsstokk benyttet som kontrollvariabel heller enn gjennomsnittsverdier. I tillegg kontrollerer samtlige analyser for år og sektortilhørighet (2-sifret isic5-nivå; 5 sektorer i utvalget) ved hjelp av dikotome variabler.

For å verifisere modellens gyldighet og sjekke at kontrollvariablene gir forventet retning i henhold til tidligere presentert teori gjennomføres en regresjonsanalyse uten de forklarende variablene. Resultatene for denne analysen er presentert i tabellen under:

Tabell 5: Verifisering av kontrollvariabler og modell

Variabel	Personalomsetning	Turnover	Tilsetting
Kvinneandel	0,1107*	0,0715*	0,1344***
Snittalder	- 0,0156***	- 0,0034***	- 0,0078***
Snittutdanning	0,0318***	0,0188***	0,0215***
Bedriftsstørrelse (ln)	- 0,0855***	- 0,0557***	- 0,0550***
Snittlønn (ln)	0,565***	0,1685***	0,3184***
Lønsspredning 90/10	- 0,0575***	- 0,0345***	- 0,0436***
Kontrollert for			
År	Ja	Ja	Ja
Sektor (2-sifret isic5)	Ja	Ja	Ja
N	2936	3421	2947
R2-justert	0,1211	0,055	0,1824
F	23,47	12,06	38,75
P>F	0	0	0

Som man ser av resultatene over er samtlige kontrollvariabler signifikante og har den forventede retning i henhold til tidligere presentert teori. Dette indikerer at modellen er rett spesifisert før innføring av bonus som forklarende variabel.

Deskriptiv statistikk

Tabellen under presenterer oppsummerende deskriptiv statistikk av variablene som vil inngå i regresjonsanalysene og er beregnet som gjennomsnitt over samtlige bedrift – år observasjoner.

Tabell 6: Oppsummerende statistikk (gjennomsnitt over bedrift – år observasjoner)

Variabel	Gjennomsnitt	Standardavvik	Min.	Maks.	N
Turnover (år 1997 utelatt)					
Samlet	0,2897	0,3475	0	1	3421
Kvinner	0,2871	0,3731	0	1	2912
Menn	0,2813	0,35	0	1	3388
18-30 år	0,3344	0,3842	0	1	2458
31-50 år	0,2667	0,3552	0	1	3327
51+ år	0,2669	0,3633	0	1	2921
Lavutdannede	0,2575	0,3603	0	1	3130
Middelsutdannede	0,2827	0,3524	0	1	3315
Høyutdannede	0,3065	0,3915	0	1	2058
Tilsetting (år 1988 utelatt)					
Samlet	0,3057	0,3541	0	1	3454
Kvinner	0,2793	0,3723	0	1	3454
Menn	0,2909	0,3581	0	1	3454
18-30 år	0,3267	0,3912	0	1	3454
31-50 år	0,2866	0,3598	0	1	3454
51+ år	0,1893	0,3501	0	1	3454
Lavutdannede	0,2434	0,3617	0	1	3454
Middelsutdannede	0,2901	0,3585	0	1	3454
Høyutdannede	0,2306	0,3639	0	1	3454
Personalomsetning					
Samlet	0,4006	0,4328	0	2	2936
Kvinner	0,5144	0,6188	0	2	2672
Menn	0,3868	0,4472	0	2	2928
18-30 år	0,7548	0,6876	0	2	2361
31-50 år	0,3843	0,4719	0	2	2909
51+ år	0,3618	0,5575	0	2	2704
Lavutdannede	0,3861	0,5359	0	2	2816
Middelsutdannede	0,4188	0,4827	0	2	2907
Høyutdannede	0,6505	0,7188	0	2	2003
Kontrollvariabler					
Kvinneandel	0,2064	0,1558	0	1	3795
Snittalder	43,1709	5,1722	21	66	3795
Snittutdanning	11,5879	1,174	0	18	3795
Bedriftsstørrelse (ln)	2,6479	1,1803	0	5,1874	3795
Månedsinntekt (ln(snitt))	9,9727	0,1415	8,8755	10,7836	3795
Lønnsspredning (90/10 pct)	1,8896	0,594	1	7,3587	3795
Andel lavutdannede	0,3383	0,2045	0	1	3795
Andel middelsutdannede	0,5572	0,2004	0	1	3795
Andel høyutdannede	0,0979	0,1319	0	1	3795
Andel under 31 år	0,139	0,1469	0	1	3795
Andel mellom 31-50 år	0,5982	0,2025	0	1	3795
Andel over 50 år	0,2628	0,2014	0	1	3795
Bonus					
Bonusens andel av total lønn	0,0024	0,01189	0	0,2351	3795
Andel av ansatte med bonus	0,0518	0,2082	0	1	3795
Andel bedrifter med bonus	0,0772	0,2669	0,0483 a)	0,1096 b)	3795

a) 1993 b) 1997

Den deskriptive og oppsummerende statistikken viser at turnover og personalomsetning er større blant kvinner enn menn. Med hensyn til alder ser man at den yngste aldersgruppen er

mer preget av ustabilitet og oftere jobbskifte enn de to andre alderskategoriene. Mobiliteten er også større blant høyutdannede enn de med kortere utdanning. Kontrollvariablene indikerer også at bedrifter som er med i utvalget for regresjonsanalyser har ca 20% kvinneandel, har relativt høy snittalder (43 år), og har i gjennomsnitt ca 14 ansatte. Den gjennomsnittlige utdanningslengden er rundt 12 år og gjenspeiles i at bedrifter i utvalget i snitt har over halvparten av arbeidsstokken bestående av middelsutdannede. I overensstemmelse med tidligere presenterte fakta vedrørende bonusens størrelse utgjør bonus i underkant av ¼ prosent av total avlønning. I snitt mottar ca 5% av de ansatte bonus og ca 8% av bedriftene benytter bonus som en del av sin lønnsstruktur.

7.2.3 Resultat av økonometriske analyser

I denne delen av utredningen vil resultater fra regresjonsanalyser presenteres. Bonusens innvirkning på samlet personalomsetning vil gjennomgås først, deretter vil søkelyset være på de to marginene som utgjør denne personalomsetningen – tilsetting og turnover. Til slutt vil endringen i andeler av ulike kategorier arbeidere vurderes for å antyde om sortering har funnet sted etter bruk av bonus.

Personalomsetning

Som definert tidligere er personalomsetning et mål for sirkulasjon eller gjennomstrømming av menneskelige ressurser i bedrifter. Målet er dermed å undersøke hvordan bonus relaterer seg til denne gjennomstrømmingen eller flyten av arbeidere. Mer spesifikt vil man ønske å finne ut av om bonus generelt sett er relatert til høyere eller lavere gjennomstrømming sett i forhold til bedrifter uten bonus. Tabellen under viser resultatene fra regresjonsanalyser ved bruk av ulike definisjoner av bonus som forklarende variabel.

Tabell 7: Prestasjonslønn og samlet personalomsetning

Variabel	Dummy (ja/nei)	Utbredelse	Intensitet	
Bonus				
	Ja=1	- 0,0897***		
Utbredelse				
	Inntil 10%	0,0081		
	Mellom 10 og 30%	- 0,0583		
	Over 30%	- 0,1139***		
Intensitet				
	Inntil 2%		- 0,0983**	
	Mellom 2 og 4%		- 0,0651	
	Over 4%		- 0,1074*	
Kontrollvariabler				
	Kvinneandel	0,1103*	0,1084*	0,1113*
	Snittalder	- 0,0156***	- 0,0156***	- 0,0156***
	Snittutdanning	0,0319***	0,0317***	0,0319***
	Bedriftsstørrelse	- 0,0843***	- 0,0844***	- 0,0844***
	Månedslønn(log(snitt))	0,5693***	0,5741***	0,5702***
	Lønnsspredning (90/10)	- 0,0571***	- 0,0576***	- 0,0574***
Kontrollert for				
	År	Ja	Ja	Ja
	Sektor (2-sifret isic5)	Ja	Ja	Ja
N		2936	2936	2936
R2-justert		0,1238	0,1238	0,1233
F		22,82	20,75	20,66
P>F		0	0	0

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå

Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

Bedrifter som benytter bonus som del av sin lønnsstruktur viser seg i gjennomsnitt å ha ca 9% lavere gjennomstrømning av personell enn bedrifter uten bonus, og effekten er signifikant på 1% nivå. Bedrifter som har bonus er med andre ord mer stabile enn de uten. Oversikten over viser at dette først og fremst gjelder bedrifter med ordninger som er mer gruppebaserte enn individuelle, da reduksjon i omsetning er større til flere av de ansatte som mottar denne type belønning og er først signifikant forskjellig fra andre bedrifter når flere enn 30% av de ansatte mottar bonus. At denne effekten er såpass stor, ca 11,5% reduksjon i personalomsetning i forhold til bedrifter uten bonus, gjør at betydningen av bonus ikke er neglisjerbar når man skal vurdere den samlede effekten prestasjonslønn har på bedrifters utbytte av denne type ordninger. Når det gjelder intensitet viser resultatene at

prestasjonslønn har en signifikant effekt på personalomsetning ved enten høy eller lav intensitet, men er ikke signifikant ved moderat intensitet.

Gitt dette innledende funnet er det interessant å undersøke nærmere ulike segment av arbeidsstyrken for å analysere om bonus har ulik innvirkning på forskjellige kategorier arbeidere. Tabellen under viser resultat fra analyser som ser på kjønnsforskjeller.

Tabell 8: Prestasjonslønn og personalomsetning innen kjønnskategorier

Variabler	Menn			Kvinner		
	Dummy	Utbredelse	Intensitet	Dummy	Utbredelse	Intensitet
Bonus						
Ja=1	- 0,0807***			- 0,1285***		
Utbredelse						
Inntil 10%		0,0135		- 0,0099		
Mellom 10 og 30%		- 0,0651		- 0,0144		
Over 30%		- 0,0995***		- 0,1836***		
Intensitet						
Inntil 2%			- 0,0812*			- 0,1436**
Mellom 2 og 4%			- 0,0532			- 0,1294*
Over 4%			- 0,1199**			- 0,0948
Kontrollvariabler						
Kvinneandel	0,3193***	0,3172***	0,3197***	- 0,9629***	- 0,9654***	- 0,9614***
Snittalder	- 0,0133***	- 0,0134***	- 0,0134***	- 0,0236***	- 0,0237***	- 0,0236***
Snittutdanning	0,026***	0,0259***	0,0261***	0,0419***	0,0414***	0,0417***
Bedriftsstørrelse (ln)	- 0,0857***	- 0,0858***	- 0,0858***	- 0,1375***	- 0,1372***	- 0,1374***
Månedslønn (ln(snitt))	0,6250***	0,6283***	0,6246***	0,2915***	0,3040***	0,2943***
Lønnsspredning (90/10)	- 0,0846***	- 0,085***	- 0,0850***	- 0,0294	- 0,0302	- 0,0293
Kontrollert for						
År	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sektor (2-sifret isic5)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
N	2928	2928	2928	2672	2672	2672
R2-justert	0,1162	0,1161	0,1158	0,15	0,1507	0,1494
F	21,26	19,3	19,26	25,81	23,56	23,34
P>F	0	0	0	0	0	0

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå

Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

Dette illustrerer at det er kjønnsforskjeller. Prestasjonslønn reduserer personalomsetningen for både menn og kvinner, men mer for kvinner enn for menn (henholdsvis 13% og 8%). Benytter man utbredelse som mål på bruk av bonus er det først og fremst gruppebonuser som er av betydning for å redusere gjennomtrekken. Ved denne definisjonen blir forskjellen mellom kjønnene ennå tydeligere da bedrifter som gir bonus til flere enn 30% av sine ansatte oppnår en signifikant reduksjon på henholdsvis ca 18,5% og 10% for kvinner og menn, da sett i forhold til bedrifter uten bonus. En interessant forskjell mellom kjønnene finner man

når man benytter intensitetsmål for bonus. Mens kvinners gjennomtrekk i bedriften først og fremst blir påvirket av lav intensitet er menn mest responsive til bonus når den utgjør en relativt større andel av samlet avlønning. En mulig fortolkning av dette kan være at kvinner er mer risikoavers enn menn når det gjelder usikkerhet rundt samlet kompensasjon.

Tabellen under viser resultat fra sammenligninger mellom ulike alderskategorier.

Tabell 9: Prestasjonslønn og personalomsetning innen alderskategorier

Variabler	18 - 30 år			31 - 50 år			Over 51 år		
	Dummy	Utbredelse	Intensitet	Dummy	Utbredelse	Intensitet	Dummy	Utbredelse	Intensitet
Bonus									
Ja=1	- 0,188***			- 0,0921***			- 0,0439		
Utbredelse									
Inntil 10%		- 0,0631		- 0,0161			0,0755		
Mellom 10 og 30%		- 0,0753		- 0,0745			- 0,1179		
Over 30%		- 0,2353***		- 0,1088***			- 0,0391		
Intensitet									
Inntil 2%			- 0,1891***			- 0,1050**			- 0,0494
Mellom 2 og 4%			- 0,2151***			- 0,0658			0,0161
Over 4%			- 0,1429			- 0,1029			- 0,1178
Kontrollvariabler									
Kvinneandel	0,0766	0,0684	0,0757	0,1795***	0,1784***	0,1810***	0,0961	0,0949	0,0976
Andel i alderskategori	- 0,7461***	- 0,7378***	- 0,7466***	- 0,2912***	- 0,2915***	- 0,2908***	- 0,6600***	- 0,663***	- 0,6624***
Snittutdanning	0,0343**	0,0333**	0,0341**	0,0465***	0,0465***	0,0464***	0,0421***	0,0422***	0,0423***
Bedriftsstørrelse (ln)	- 0,1646***	- 0,1647***	- 0,1645***	- 0,0959***	- 0,0961***	- 0,0960***	- 0,1296***	- 0,1303***	- 0,1300***
Månedslønn (ln(snitt))	0,5977***	0,6133***	0,5978***	0,5785***	0,5815***	0,5799***	0,5202***	0,5152***	0,5200***
Lønnsspredning (90/10)	- 0,069***	- 0,0697***	- 0,0685***	- 0,0678***	- 0,0681***	- 0,0681***	- 0,0904***	- 0,0908***	- 0,0913***
Kontrollert for									
År	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sektor (2-sifret isic5)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
N	2361	2361	2361	2909	2909	2909	2704	2704	2704
R2-justert	0,0856	0,0858	0,085	0,0981	0,0978	0,0976	0,1187	0,1187	0,1186
F	12,63	11,55	11,44	17,65	16,01	15,98	20,16	18,34	18,32
P>F	0	0	0	0	0	0	0	0	0

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå

Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

Som man ser ovenfor finnes det også forskjeller mellom aldersgrupper. Eksistens av bonus i bedrifter har generelt sett størst effekt på den yngste aldersgruppen og effekten halveres om man sammenligner med den mellomste aldersgruppen. Et annet interessant funn er at personalomsetning i den eldste alderskategoriene (over 50 år) ikke påvirkes av bruk av prestasjonslønn. Fortegnet til koeffisientene for denne gruppen er rett nok generelt negative, men er ikke signifikante. Et unntak synes å gjelde ved liten utbredelse som er assosiert med økt personalomsetning i denne alderskategorien. Imidlertid er heller ikke denne koeffisienten signifikant. Med andre ord kan man ikke påstå at personalomsetning i denne gruppen påvirkes av bedrifters bruk av bonus. Som innen kjønnskategorier ser man også ved undersøkelser av alderskategorier at det først og fremst er bonusordninger som dekker en større andel av arbeidstakerne som er signifikant og negativt relatert til personalomsetning.

Om man så tar for seg ulike utdanningskategorier oppdager man at bruk av prestasjonsbasert lønn også har ulik effekt på ulike kategorier. Tabellen under viser dette:

Tabell 10: Prestasjonslønn og personalomsetning innen utdanningskategorier

Variabler	Lavutdannede			Middelsutdannede			Høyutdannede		
	Dummy	Utbredelse	Intensitet	Dummy	Utbredelse	Intensitet	Dummy	Utbredelse	Intensitet
Bonus									
Ja=1	- 0,1083***			- 0,0959***			- 0,1579***		
Utbredelse									
Inntil 10%		0,0236		0,0019			- 0,1749		
Mellom 10 og 30%		- 0,0521		- 0,0672			- 0,2807**		
Over 30%		- 0,1452***		- 0,1192***			- 0,1200*		
Intensitet									
Inntil 2%			- 0,1303***			- 0,1132**			- 0,1631**
Mellom 2 og 4%			- 0,0451			- 0,0401			- 0,1794*
Over 4%			- 0,1497**			- 0,1402**			- 0,1185
Kontrollvariabler									
Kvinneandel	0,0668	0,0635	0,0685	0,0291	0,0271	0,0309	0,1689	0,1748	0,1684
Snittalder	- 0,0127***	- 0,0128***	- 0,0128***	- 0,0199***	- 0,0201***	- 0,0200***	- 0,0184***	- 0,0183***	- 0,0184***
Andel i kategori	- 0,6715***	- 0,6719***	- 0,6701***	- 0,4487***	- 0,4483***	- 0,4507***	- 1,3796***	- 1,3753***	- 1,3823***
Bedriftsstørrelse (ln)	- 0,1365***	- 0,1366***	- 0,1368***	- 0,1057***	- 0,1058***	- 0,1059***	- 0,1860***	- 0,1863***	- 0,1858***
Månedslønn (ln(snitt))	0,594***	0,5470***	0,5428***	0,5874***	0,5915***	0,5893***	0,7613***	0,7474***	0,7622***
Lønnsspredning (90/10)	- 0,0774***	- 0,0781***	- 0,0782***	- 0,0437***	- 0,0442***	- 0,0445***	- 0,0944***	- 0,0955***	- 0,094***
Kontrollert for									
År	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sektor (2-sifret isic5)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
N	2816	2816	2816	2907	2907	2907	2003	2003	2003
R2-justert	0,1594	0,1597	0,1593	0,1195	0,1194	0,1194	0,0999	0,0996	0,099
F	29,09	26,48	26,4	21,76	19,76	19,76	12,69	11,54	11,48
P>F	0	0	0	0	0	0	0	0	0

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå

Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

Resultatene over tyder altså på at personalomsetning i bedrifter med bonus er signifikant lavere i samtlige utdanningskategorier sett i forhold til bedrifter uten bonus. Spesielt er gjennomstrømningen av høyutdannede negativt assosiert med bruk av bonus, da bonusbedrifter generelt sett har ca 16% lavere gjennomstrømning av denne kategorien enn bedrifter uten bonus. Om man ser etter forskjeller mellom de ulike utdanningskategoriene kan resultatene indikere at mens personalomsetning av lavutdannede og middelsutdannede er negativt og signifikant assosiert med gruppebaserte ordninger, er personalomsetning av høyutdannede også negativt assosiert med bonus når en relativt mindre andel av de ansatte får bonus. Med tanke på bonusens andel av total avlønning ser det ut til at bonus er negativt relatert til omsetning av arbeidere ved høy eller lav intensitet, men ikke ved middels intensitet. Et unntak gjelder høyutdannede som også har signifikant og lavere gjennomstrømning ved middels intensitet av bonus.

Turnover og tilsetting

Så langt tyder funn fra analyser på at bruk av bonus er assosiert med lavere gjennomstrømming av personell i de fleste kategorier av arbeidere. En svakhet ved definisjonen av personalomsetning er imidlertid at man ikke kan si noe spesifikt om kildene til denne reduksjonen; med andre ord om det skyldes forhold rundt turnover eller tilsetting. I dette avsnittet vil derfor de ulike marginene som utgjør personalomsetning undersøkes for å kunne si noe mer spesifikt om hvordan bonus relaterer seg til personalbevegelser i bedrifter. I presentasjonen av resultatene vil fokus være på koeffisienter knyttet til turnover. Koeffisienter knyttet til tilsetting vil i hovedsak kommenteres hvis de er signifikante og har fortegn som er i motsetning til koeffisientene knyttet til turnover, samt at størrelsen på koeffisientene er relativt store. Dette fordi denne type motsetninger mest sannsynlig vil være utslagsgivende for eventuell sortering. Tabellen under gir resultat vedrørende samlet turnover og tilsetting i bedrifter året etter bonus er benyttet:

Tabell 11: Prestasjonslønn og turnover/tilsetting

Variabel	Dummy (ja/nei)		Utbredelse		Intensitet	
	Turnover	Tilsetting	Turnover	Tilsetting	Turnover	Tilsetting
Bonus						
Ja=1	- 0,0455**	- 0,0431***				
Utbredelse						
Inntil 10%			- 0,0297	0,0113		
Mellom 10 og 30%			0,003	- 0,0505*		
Over 30%			- 0,0626**	- 0,0486***		
Intensitet						
Inntil 2%					- 0,0321	- 0,0468**
Mellom 2 og 4%					- 0,0890**	- 0,0156
Over 4%					- 0,0156	- 0,0752***
Kontrollvariabler						
Kvinneandel	0,0722*	0,1351***	0,0725*	0,1341***	0,0712*	0,1300***
Snittalder	- 0,0035***	- 0,0078***	- 0,0035***	- 0,0078***	- 0,0035***	- 0,0078***
Snittutdanning	0,0188***	0,0216***	0,0187***	0,0216***	0,0188***	0,0218***
Bedriftsstørrelse (ln)	- 0,0551***	- 0,0544***	- 0,0551***	- 0,0545***	- 0,0551***	- 0,0544***
Månedslønn (ln(snitt))	0,1706***	0,3195***	0,1748***	0,3199***	0,1692***	0,3192***
Lønnsspredning (90/10)	- 0,0343***	- 0,0435***	- 0,0347***	- 0,0436***	- 0,0337***	- 0,0439***
Kontrollert for						
År	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sektor (2-sifret isic5)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
N	3421	2947	3421	2947	3421	2947
R2-justert	0,0559	0,1897	0,0558	0,1897	0,0558	0,1899
F	11,65	37,31	10,62	33,84	10,63	33,88
P>F	0	0	0	0	0	0

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå

Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

Resultatene indikerer for det første at bedrifter som benytter bonus generelt sett har lavere turnover enn bedrifter uten bonus, samt at det først og fremst er bedrifter som gir bonus til en større andel av arbeidstakere som erfarer dette. Bedrifter som gir bonus til flere enn 30% av sine ansatte funksjonærer har i henhold til resultatene over i overkant av 6% lavere turnover enn bedrifter uten bonus. Med tanke på intensitet ser det ut til at en moderat andel bonus er assosiert med lavere turnover. Imidlertid viser det seg at også tilsetting er lavere i bedrifter med bonus enn de uten denne formen for avlønning.

Som ved analyse av personalomsetning kan også disse resultatene brytes opp i ulike kategorier arbeidere. Tabellen under viser hvordan bonus relaterer seg til turnover og tilsetting innen kjønns kategorier året etter bonus er benyttet.

Tabell 12: Prestasjonslønn og turnover/tilsetting innen kjønns kategorier

Variabler	Menn						Kvinner					
	Dummy		Utbredelse		Intensitet		Dummy		Utbredelse		Intensitet	
	Turnover	Tilsetting	Turnover	Tilsetting	Turnover	Tilsetting	Turnover	Tilsetting	Turnover	Tilsetting	Turnover	Tilsetting
Bonus												
Ja=1	-0,0435*	-0,0366**					-0,0621**	-0,0448**				
Utbredelse												
Inntil 10%			-0,0235	0,0159					-0,0384	-0,0057		
Mellom 10 og 30%			0,0031	-0,0445					0,0097	-0,0249		
Over 30%			-0,0608**	-0,0417**					-0,0886***	-0,0564**		
Intensitet												
Inntil 2%					-0,0274	-0,034					-0,0564	-0,0638**
Mellom 2 og 4%					-0,0909**	-0,0111					-0,1140***	-0,0251
Over 4%					-0,0148	-0,07924***					-0,0046	-0,0329
Kontrollvariabler												
Kvinneandel	-0,0291	0,1959***	-0,0298	0,1949***	-0,0315	0,1954***	0,1294**	-0,1270***	0,1295**	-0,1279***	0,1304**	-0,1255***
Snittalder	-0,0021*	-0,0065***	-0,0021*	-0,0065***	-0,0021*	-0,0065***	-0,0073***	-0,0097***	-0,0073***	-0,0097***	-0,0072***	-0,0097***
Snittutdanning	0,0189***	0,0185***	0,0187***	0,0185***	0,0188***	0,0188***	0,0238***	0,0195***	0,0234***	0,0194***	0,0235***	0,0193***
Bedriftsstørrelse (ln)	-0,0519***	-0,0521***	-0,0519***	-0,0522***	-0,0519***	-0,0521***	-0,0272***	-0,0231***	-0,0271***	-0,0231***	-0,027***	-0,0231***
Månedslønn (ln(snitt))	0,1979***	0,3286***	0,2025***	0,3289***	0,1963***	0,3273***	0,0254	0,2048***	0,0328	0,2078***	0,0251	0,2075***
Lønnsspredning (90/10)	-0,0268**	-0,0411***	-0,0272**	-0,0412***	-0,0261**	-0,0415***	-0,0118	-0,0314***	-0,0125	-0,0316***	-0,0109	-0,0315**
Kontrollert for												
År	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Sektor (2-sifret isic5)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
N	3388	2947	3388	2947	3388	2947	2912	2947	2912	2947	2912	2947
R2-justert	0,0483	0,1597	0,0482	0,1595	0,0483	0,16	0,0337	0,1097	0,0339	0,1094	0,0339	0,1094
F	10,05	30,46	9,16	27,63	9,19	27,72	6,34	20,11	5,87	18,23	5,87	18,23
P>F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå
 Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

Det mest interessante ved denne oppstillingen er at man også her ser kjønnsforskjeller da kvinners turnover er mer redusert enn menns turnover. Bonusbedrifter har ca 6% og 4,5% lavere turnover for henholdsvis kvinner og menn samlet sett, og ca 9% og 6% lavere turnover ved ordninger som dekker flere enn 30% av de ansatte, da sett i forhold til bedrifter uten bonus. Det ser også ut til at det først og fremst er bedrifter med middels intensitet som erfarer lavere turnover for begge kjønnene. Generelt sett er koeffisientene for turnover negative og de som er positive har meget lave verdier. Resultatene over indikerer også at bedrifter med høy intensitet i bonusutbetalinger har ca 8% lavere tilsetningsrater for menn enn bedrifter uten bonus.

Når det gjelder alderskategorier viser tabellen på neste side, i likhet med resultat vedrørende personalomsetning, at bonus først og fremst er assosiert med lavere turnover blant de to yngste alderskategoriene, og ikke i tilsvarende grad for den eldste kategorien.

Tabell 13: Prestasjonslønn og turnover/tilsetning innen alderskategorier

Variabler	18 - 30 år			31 - 50 år			51 år +				
	Dummy	Utbredelse	Intensitet	Dummy	Utbredelse	Intensitet	Dummy	Utbredelse	Intensitet		
	Turnover	Tilsetning	Turnover	Tilsetning	Turnover	Tilsetning	Turnover	Tilsetning	Turnover	Tilsetning	
Bonus											
	Ja=1	- 0.0869***	- 0.0214								
				- 0.0495**	- 0.0387**	- 0.0341	- 0.0178				
Utbredelse											
	Inntil 10%	- 0.0908	0.0494								
	Mellom 10 og 30%	0.0527	- 0.0443	- 0.0268	- 0.004			- 0.0274	0.0537		
	Over 30%	- 0.1257***	- 0.0247	0.0025	- 0.051			- 0.066	- 0.0263		
				- 0.069**	- 0.0399**			- 0.0251	- 0.0254		
Intensitet											
	Inntil 2%	- 0.0611	- 0.0289								
	Mellom 2 og 4%	- 0.1325***	- 0.0272	- 0.0429	- 0.0390*					- 0.0181	
	Over 4%	- 0.076	0.0051	- 0.0153	- 0.0659**					- 0.0835*	
										- 0.0045	
Kontrollvariabler											
	Kvinnandelen	0.07	0.1549***	0.1029**	0.1813***	0.1018**	0.1811***	0.0721	0.1814***	0.0694	0.1815
	Andel i alderskategori	0.053	- 0.0556	0.1031***	- 0.1294***	0.1027**	- 0.1289***	0.0497	- 0.1469***	0.0487	- 0.1477**
	Sottutdanning	0.0244**	0.0220**	0.0182***	0.0251***	0.0181***	0.0253***	0.0285***	0.0136***	0.0287**	0.0136***
	Betjenningslønn (ln)	- 0.0467***	0.0102*	- 0.0468***	- 0.0513***	- 0.0468***	- 0.0513***	- 0.0365***	- 0.0367**	- 0.0362**	- 0.0362***
	Månedslønn (ln(Std))	0.1737**	0.2050***	0.1671***	0.2957***	0.1671***	0.2950***	0.1109*	0.2074**	0.1073*	0.2088***
	Lønnsspredning (80/10)	- 0.01	- 0.0552***	- 0.0354***	- 0.0417***	- 0.0358***	- 0.0419***	- 0.0267**	- 0.0488***	- 0.0266**	- 0.0499**
Kontrollert for											
	År	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Sektor (2-sifret) SIC5	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
N		2458	2947	3327	2947	3327	2947	2921	2947	2921	2947
R2-justert		0.0244	0.0372	0.0264	0.0367	0.0241	0.0367	0.0181	0.0367	0.0185	0.0365
F		4.23	7	9	8.23	21.11	8.21	17.3	15.77	3.62	15.81
P>F		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

***, ***, * signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå
 Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

Reduksjon av turnover blant den yngste aldersgruppen er tilnærmet dobbelt så stor som i den mellomste aldersgruppen ved samtlige definisjoner av bonus. Forskjellene i forhold til bedrifter uten bonus for disse alderskategoriene er også signifikante på 10 og 5 prosents nivå for henholdsvis den yngste og mellomste alderskategorien. Den eneste signifikante sammenhengen (10 % - nivå) mellom bonus og turnover for den eldste alderskategorien er knyttet til middels intensitet. Reduksjon i turnover er for denne kombinasjonen tilsvarende ca 8 %. Gjennomgående er koeffisientene for ulike bonusmål negative, og de som er positive har liten størrelse i forhold til de negative. Et unntak gjelder imidlertid for den yngste aldersgruppen, som ved utbredelse av bonus på mellom 10 og 30% har en forholdsvis høy og positiv innvirkning på turnover (det vil si økt turnover). Denne sammenhengen er imidlertid ikke signifikant. Når det gjelder tilsetting er koeffisientene for de forklarende variabler ikke i like stor grad signifikante som ved turnover. Med enkelt unntak har de dessuten samme fortegn som koeffisientene for turnover.

Når man så ser på forskjeller mellom utdanningskategorier ser man igjen at det er personalbevegelser for de høyutdannede som er sterkest redusert ved bruk av bonus. Tabellen på neste side viser dette. Mens turnover blant lavutdannede og middelsutdannede er ca 5% lavere i bonusbedrifter er turnover blant de høyutdannede ca 9% lavere. Som tidligere finner man også her at det først og fremst er bedrifter med høy utbredelse som erfarer denne reduksjonen. I tillegg indikerer resultatene at middels intensitet er assosiert med lavere turnover blant samtlige utdanningskategorier, men at reduksjonen også er signifikant (på 10% nivå) for turnover blant høyutdannede ved lav intensitet. Koeffisientene for bonus er også generelt sett negative med tanke på tilsetting, og samtlige er signifikante (på 5% nivå) ved bruk av det groveste målet for bonus. Tilsetting av middelsutdannede i bedrifter med middels utbredelse er signifikant (10% - nivå) og ca 6% lavere enn i bedrifter uten bonus. I kombinasjon med en positiv koeffisient for turnover, vil dette muligens kunne danne grunnlag for sortering.

Tabell 14: Prestasjonslønn og turnover/tilsetning innen utdanningskategorier

Variabler	Lavutdannede (-10 år)		Middelsutdannede (11-14 år)		Høyutdannede (15 år+)	
	Dummy	Intensitet	Dummy	Intensitet	Dummy	Intensitet
Bonus	Ja=1	-0,0568**	-0,0381**			
	Turnover			-0,046**	-0,0429**	-0,08616***
	Tilsetning					
Utbredelse	Inntil 10%	-0,0337	0,0153	-0,0333	0,0224	-0,0234
	Mellom 10 og 30%	-0,0232	-0,0195	0,0126	-0,0601*	-0,0694
	Over 30%	-0,0705**	-0,0484**	-0,0660**	-0,0471**	-0,1084***
Intensitet	Inntil 2%	-0,0449	-0,0505**	-0,0325	-0,0503**	-0,0726*
	Mellom 2 og 4%	-0,0925**	-0,0089	-0,091**	-0,0048	-0,1339**
	Over 4%	-0,037	-0,0449	-0,0153	-0,0830**	-0,0631
Kontrollvariabler	Kvinnandel	0,0398	0,1444***	0,0386	0,1454***	0,1825**
	Snitlald	-0,0041***	-0,0064***	-0,0041***	-0,0085***	-0,0028
	Andel i kategori	0,0497	-0,1273***	0,0217	-0,1975***	0,1671**
	Bedriftsstørrelse (ln)	-0,0357***	-0,0428***	-0,0355***	-0,0418***	-0,0362***
	Månedslønn (ln(snitt))	0,1122*	0,2596***	0,1105*	0,2614***	0,266***
	Lønnsspredning (90/10)	-0,0241*	-0,04162***	-0,0236*	-0,0465***	-0,046***
	År	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	Sektor (2-sifret listes)	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
	N	3130	2947	3130	2947	2947
	R2-justert	0,018	0,1239	0,0177	0,1237	0,0342
F	4,02	22,93	3,67	20,81	4,89	
P>F	0	0	0	0	0	

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå
 Note: Referansegruppen er bedrifter uten bonus

7.2.4 Har sortering funnet sted?

Så langt indikerer resultat fra analyser at bonus generelt sett er relatert til lavere personalomsetning, lavere turnover og lavere tilsettingsrater, både samlet sett og innen ulike kategorier av arbeidere. Men det er vanskelig å si noe konkret om sortering av personell har funnet sted. For å analysere om sortering har funnet sted kan man benytte en avhengig variabel som er basert på endring i andeler de ulike kategoriene utgjør. Endring i andeler er regnet ut ved bruk av følgende formler der "i" referer til ulike kategorier arbeidere.

$$\text{Endring andel } i = \frac{\text{Antall } i_t}{\text{Størrelse } t} - \frac{\text{Antall } i_{t-1}}{\text{Størrelse } t-1}$$

Økning i andel vil dermed gi positivt fortegn og en reduksjon vil gi negativt fortegn. Dette gjør det mulig å undersøke om andeler i kategorier generelt sett har endret seg etter bruk av bonus i år t-1 når man samtidig kontrollerer for andre kjennetegn ved bedriften. Koeffisientene til bonus som forklarende variabel vil dermed antyde om bedrifter med bonus generelt sett har økt eller redusert diverse andeler i forhold til bedrifter uten bonus. Kontrollvariablene benyttet i denne analysen tilsvarer de som ble benyttet i tidligere presenterte regresjonsanalyser. Tabellen på neste side viser resultatene fra denne analysen. Som tallene indikerer er det vanskelig å kunne påstå at bruk av bonus har ført til sortering av arbeidere da koeffisientene til de forklarende variabler generelt sett ikke er signifikante og samtidig har svært lave verdier. Bare tre koeffisienter er signifikante på 10% signifikansnivå. Den ene av disse antyder at bedrifter med utbredelse på mellom 10 og 30% har en reduksjon av den yngste alderskategorien tilsvarende ca 2,5% i forhold til bedrifter uten bonus. Om man ser dette funnet i sammenheng med tidligere presenterte resultat kan årsaken til denne reduksjonen se ut til å være at denne alderskategorien har ca 5% økt turnover og ca 4,5% redusert tilsetting i denne type bonusbedrifter. Den andre koeffisienten som er signifikant antyder at bedrifter med middels intensitet i gjennomsnitt erfarer en økning på ca 2,5% av den øverste alderskategorien. Om man igjen relaterer dette til tidligere presenterte resultat ser det ut som om dette kan skyldes at turnover er ca 8% lavere og tilsetting er ca 2% høyere for denne alderskategorien enn i bedrifter uten bonus. Den siste

koeffisienten som er signifikant antyder at andel lavutdannede øker med ca 3% i bedrifter med moderat utbredelse, da sett i

Tabell 15: Prestasjonslønn og endringer i bedrifters sammensetning

	Kjønnskategorier		
	Kvinner		Menn
Bonudsummy			
(1=ja)	- 0,0059		0,0059
N	2947		2947
R2-justert	0,1832		0,1832
Utbredelse			
Inntil 10%	0,0114		- 0,0114
Mellom 10 og 30%	- 0,0015		0,0015
Over 30%	- 0,0097		0,0097
N	2947		2947
R2-justert	0,1829		0,1829
Intensitet			
Inntil 2%	- 0,0017		0,0017
Mellom 2 og 4%	- 0,0171		0,0171
Over 4%	0,0016		- 0,0016
N	2947		2947
R2-justert	0,183		0,183
	Alderskategorier		
	18 - 30 år	31 - 50 år	51 år +
Bonudsummy			
(1=ja)	- 0,0088	0,0058	0,0042
N	2947	2947	2947
R2-justert	0,2598	0,1807	0,0888
Utbredelse			
Inntil 10%	0,0026	- 0,0117	- 0,0021
Mellom 10 og 30%	- 0,0268*	0,0179	0,0117
Over 30%	- 0,005	0,0046	0,0029
N	2947	2947	2947
R2-justert	0,2598	0,1803	0,0883
Intensitet			
Inntil 2%	- 0,0103	0,0175	- 0,0091
Mellom 2 og 4%	- 0,0122	- 0,0083	0,0238*
Over 4%	- 0,0005	0,0012	0,0041
N	2947	2947	2947
R2-justert	0,2594	0,1805	0,0892
	Utdanningskategorier		
	Lavutdannede	Middelsutdannede	Høyutdannede
Bonudsummy			
(1=ja)	0,0055	0,0017	- 0,0078
N	2947	2947	2947
R2-justert	0,1136	0,1376	0,192
Utbredelse			
Inntil 10%	- 0,0001	0,0079	- 0,0182
Mellom 10 og 30%	0,0297*	- 0,0162	- 0,0069
Over 30%	- 0,0009	0,0062	- 0,0066
N	2947	2947	2947
R2-justert	0,1137	0,1374	0,1916
Intensitet			
Inntil 2%	0,0058	0,0017	- 0,0122
Mellom 2 og 4%	0,0006	0,0122	- 0,0114
Over 4%	0,0121	- 0,0137	0,0069
N	2947	2947	2947
R2-justert	0,113	0,1374	0,192

***/**/* signifikant ved 1, 5, og 10 % signifikansnivå

forhold til bedrifter uten bonus. Tidligere resultat rundt turnover og tilsetning for denne kategorien arbeidere gir ikke alene noen entydig forklaring på hva som kan være årsaken til dette. Ser man imidlertid dette resultatet i sammenheng med turnover og tilsetning i de øvrige utdanningskategorier kan man finne en mulig forklaring. Dette fordi denne kategorien

bonusbedrifter har en signifikant og ca 6% lavere tilsetning av middelsutdannede og ca 8% lavere tilsetning av høyutdannede i denne kategorien bonusbedrifter.

7.2.5 Diskusjon

Resultatene fra analyser av personalomsetning viser en klar tendens til at den samlede gjennomstrømningen av personell i bedrifter er betraktelig lavere i bedrifter med bonus enn øvrige bedrifter. Dette er først og fremst gjeldende når bonus utbetales til en større andel av bedriftens ansatte. Spesielt har bruk av bonus en negativ og signifikant sammenheng med personalomsetning av kvinner, personer mellom 18 og 30 år, samt høyutdannede personer. Med andre ord har bonusbedrifter lavere personalomsetning enn de øvrige bedrifter i de kategoriene som tradisjonelt sett er antatt å være preget av høy turnover. Dette ble begrunnet tidligere i utredningen og relaterer seg til disse kategoriernes mobilitet eller tilknytning til arbeidsmarkedet.

Det samme mønsteret finner man igjen om man ser på sammenhengen mellom bonus og turnover. Imidlertid er det vanskelig å si noe spesifikt om dette forholder seg til frivillig eller ufrivillig turnover, da definisjonen som er benyttet ikke skiller mellom disse. På den ene siden kan det tenkes at det er frivillig turnover som er redusert ved at ansatte som mottar bonus i større grad velger å bli i organisasjonen enn personer som ikke mottar bonus. Dette kan være en konsekvens av at den enkelte arbeider i en bonusbedrift får større avkastning på humankapitalen man besitter enn man ellers ville ha gjort. Dette støtter i så fall budskapet og intensjonen som ligger til grunn for prinsippal- agentteori. Siden det er bonusordninger som har et kollektivt preg som først og fremst er assosiert med lavere personalomsetning og turnover, og disse ordningene er assosiert med fellesskapsfølelse, felles skjebne og samarbeid heller enn konkurranse, kan man også argumentere for at dette er årsaken til at bedrifter med bonus har lavere gjennomtrekk enn øvrige bedrifter. Om man på den andre siden antar at turnover gjenspeiler ufrivillig turnover innebærer funnene at bedrifter med bonus ikke avskjediger like stor andel av de ansatte som bedrifter uten bonus. Dette vil i så fall indikere at bedrifter med bonus er størrelsesmessig mer stabile fra år til år.

Uavhengig av hva som er årsaken til lavere turnover i bonusbedrifter, vil økt stabilitet kunne gi fordeler for bedriften i form av reduserte kostnader knyttet til blant annet rekruttering og opplæring, samt andre forhold som ble gjennomgått tidligere i utredningen. Med bakgrunn i

tidligere presentert teori vedrørende opplæringskostnader synes det lovende at det spesielt er turnover blant de unge som blir sterkest redusert av bonus. Dette fordi denne alderskategorien ikke har mye erfaring fra tidligere arbeidsforhold og dermed trolig vil stå for store deler av bedrifters opplæringskostnader. Kostnader kan dermed spares for den kategorien der kostnadene er størst, og bedrifter kan således også komme i en posisjon hvor de er i stand til å nyte godt av avkastning på disse investeringene. Gitt økt etterspørsel og knapphet på høyutdannet arbeidskraft i dagens samfunn er det også interessant å merke seg at personalomsetning og turnover blant de høyutdannede er signifikant lavere ved bruk av bonus. Dette indikerer at prestasjonslønn kan være et egnet verktøy for å holde på de mest ettertraktede personene, og kan være en indikasjon på at ytre belønning ikke er irrelevant for høyutdannede som enkelte har antydnet. På samme måte er det også interessant å se at turnover blant personer over 50 år ikke i like stor grad som de yngre alderskategoriene er negativt assosiert med bruk av bonus. Dette kan være et signal om at økonomiske insentiv ikke er det mest egnede personalpolitiske verktøyet hvis målet er å holde på ansatte som nærmer seg pensjonsalder.

Man skal imidlertid være forsiktig med å påstå kausalitet på bakgrunn av disse funnene. Selv om bonus er assosiert med lavere personalomsetning og turnover trenger det ikke nødvendigvis være bonusen i seg selv som er årsak til dette. Dette fordi det er sannsynlig å anta at bedrifter som benytter prestasjonslønn også benytter seg av andre ”sofistikerte” personalpolitiske verktøy som *sammen* er med på å skape stabilitet. Det kan også tenkes at årsakssammenhengen er motsatt – med andre ord at bedrifter som er stabile belønner sine ansatte ved å benytte bonus. På denne måten kan bedriften gi arbeidere en samlet kompensasjon som ligger over markedslønnen i år med gode resultat og samtidig unngå å forplikte seg til et varig høyere lønnsnivå.

Selv om lavere turnover generelt sett blir antatt å ha positive konsekvenser for organisasjoner, er ikke dette en absolutt sannhet. Redusert turnover har som tidligere nevnt også visse ulemper og man må dermed vurdere hva som tjener bedriftens overordnede mål og strategier. Det er heller ikke gitt at reduserte turnover er kosteffektivt. Besparelser som man oppnår ved økt stabilitet må sees i sammenheng med kostnader knyttet til administrasjon av systemet og økte lønnsutgifter.

Til tross for at koeffisientene for ulike mål for bonus generelt sett indikerer en signifikant redusert personalomsetning og turnover må man også ha i mente at modellene på ingen måte forklarer all variasjon i de avhengige variablene. Mange forhold ved organisasjoner som kan tenkes å påvirke turnover er ikke tatt med i modellen siden datamaterialet ikke gir opplysninger om disse forholdene. Det er likevel verdt å nevne at ingen signifikante koeffisienter knyttet til bonus indikerer *økt* turnover eller tilsetting.

Når det gjelder tilsetting er resultatene vanskeligere å gi noen klar fortolkning. Med bakgrunn i at koeffisientene generelt sett er negative for tilsetting kan man få inntrykk av bonus ikke egner seg som et rekrutteringsverktøy. Dette vil imidlertid være en forhastet konklusjon da man ikke kan se på tilsettingsrater i isolasjon. At bedrifter med prestasjonslønn har lavere tilsettingsrater kan være en naturlig konsekvens av at de har lavere turnover og dermed ikke er avhengig av like utstrakt nyrekruttering som øvrige bedrifter. En annen årsak til lavere tilsettingsrater kan være at personer som mottar bonus er mer produktive enn de uten, noe som vil redusere behovet for personaltilgang generelt. Dette kan i så fall ses i sammenheng med prinsippal- agentteori som, i tillegg til sortering, også forutsier økt effektivitet via økt motivasjon ved bruk av prestasjonslønn.

Den avsluttende analysen av sortering av arbeidere skal også fortolkes med forsiktighet. Man må huske på at det her er snakk om kortsiktige virkninger av bonus fra året bonus blir benyttet til året etter. Gitt tidligere presentert teori ville man kanskje håpet på mer signifikante funn fra denne analysen. Imidlertid kan en naturlig forklaring på uteblitt sortering være at bedrifter på kort sikt har et gitt produksjonssystem bestående av mer eller mindre rigide hierarkiske eller organisatoriske strukturer som vanskelig lar seg endre fra ett år til det neste. Stillinger i organisasjoner er ofte veldefinerte med spesifikke krav til stillingsinnehaver, og det ville derfor være tilnærmet meningsløst å ansette et betydelig større antall høyutdannede bare for å øke andelen. Dette ville være mer kostnadsdrivende enn formålstjenlig. Andre forhold som kan forklare at man ikke oppnår sorteringseffekter på kort sikt er relater til mobilitet og fleksibilitet. På den ene siden er arbeidstakeres mobilitet begrenset som følge av kostnader ved jobbsøking, flytting og lignende. Samtidig er jobbsøking en tidkrevende prosess for mange og dette vil kunne føre til at sortering først finner sted noe tid etter at bedrifter benytter prestasjonslønn. Det kan også ta noe tid før den ansatte kjenner sin egen produktivitet og alternativ nytte i andre bedrifter. På den andre siden har bedrifter begrenset numerisk fleksibilitet som følge av det strenge oppsigelsesvernet vi

har i Norge. Dette vil igjen tilsi at bedrifter først på sikt kan endre sammensetningen av arbeidsstokken når personer frivillig forlater organisasjonen. Et ytterligere forhold som kan gjøre at man ikke ser sorteringseffekter på kort sikt er at det tar tid før personer utenfor organisasjonen oppdager at en bedrift benytter prestasjonslønn. Og når de først melder sin interesse er det ikke sikkert at det finnes ledige stillinger i denne bedriften. Dette taler for at bedrifters personalpolitiske virkemiddel først på sikt kan skape et renommé i omgivelsene og at prestasjonslønn som et rekrutteringsverktøy vil materialisere seg gradvis og over tid. Det kan også tenkes at man ikke oppnår den sorteringsmekanismen som teorien tilsier fordi intensiteten i prestasjonslønnen har vist seg å være marginal (ca 6% på sitt høyeste i 1997). Personer er med andre ord i stor grad forsikret mot risiko²³ og dette vil i henhold til teorien gjøre sorteringsfunksjonen mindre fremtredende. Hadde bedrifter gjort større deler av de ansattes totale kompensasjon variabel og betinget av fremlagte resultat, ville man trolig sett større kortsiktige sorteringsresultat. Men gitt den kollektivistiske og egalitære holdningen som gjenspeiles i tariffsystemer i Norge er det ikke sikkert at dette blir velsignet eller støttet av verken arbeidstakere eller fagforeninger. Rettnok viser de grafiske fremstillingene at en stadig større andel av bonusmottakeres totale kompensasjon består av et variabelt, og dermed risikoutsatt, element. Om denne trenden fortsetter vil man kanskje finne mer signifikante resultat med tanke på sortering ved bruk av nyere datamateriale.

Om man ser resultatene fra den økonometriske analysen opp mot kartlegging av bonus tidligere i utredningen, kan man antyde noen interessante implikasjoner av den kunnskapen disse utgjør i fellesskap. Om man antar at bedriften har som mål å redusere turnover, det vil si holde på personell, kan resultatene indikere at prestasjonslønn ikke anvendes optimalt. Dette fordi de personalgruppers turnover som er sterkest negativt assosiert med prestasjonslønn er kvinner, personer mellom 18 og 30 år, samt høyutdannede, mens de grupper som andelsmessig oftest mottar prestasjonslønn er menn, de eldste alderskategoriene, og de lavutdannede.

²³ Se side diskusjon rundt risikodeling under presentasjon av PAT s.22.

8. Kritikk og forslag til videre forskning

I likhet med tidligere forskning innen fagområdet har også denne utredningen ulike metodiske svakheter som bør nevnes og som fremtidig forskning bør søke å utbedre. Dette avsnittet vil derfor påpeke noen av de begrensinger som er heftet ved denne utredningen og angi noen velmente råd til fremtidige arbeider innen prestasjonslønn spesielt, eller ved bruk av datamaterialet generelt.

8.1 Datagrunnlag

Om man tar utgangspunkt i datagrunnlaget for denne analysen kan man nevne to ulike aspekt. For det første har empirisk analyse av personaløkonomiske tema i lenger tid manglet representative datasett (Hunnes, Møen & Salvanes, 2005). Datasettet som er benyttet i denne utredningen, som består av et rikt datagrunnlag med koblinger mellom individ og bedrift, er således et unikt grunnlag både etter nasjonale og internasjonale standarder, som muliggjør grundige analyser av en rekke interessante problemstillinger. Videre forskning bør i høyeste grad utnytte denne muligheten for å generere ny innsikt i så vel arbeidsmarkedsspørsmål som bedriftsøkonomiske og personalpolitiske tema.

For det andre er det også grunn til å påpeke ulike svakheter ved materialet som skaper en del utfordringer i denne utredningen. Dette er sekundærdata som i utgangspunktet er samlet inn for andre formål enn det som er formålet med denne utredningen. I tillegg er datamaterialet bearbeidet av andre før det har blitt anvendt i utredningen. En fordel med å benytte sekundærdata er at man selv kan spare tid og ressurser på å samle inn data og heller konsentrere innsatsen på analyser, tolkning og anvendelse for å løse problemstillingen. Imidlertid er en av svakhetene ved denne type data at man som forsker ikke har mulighet til å verifisere riktigheten av opplysningene, og datamaterialet er for omfattende til at man kan avdekke samtlige feilrapporteringer som for eksempel manglende personopplysninger eller bedriftsinformasjon. Like fullt er det mulig å trekke generelle og valide slutninger siden datamaterialet er omfattende og eventuelle feilrapporteringer som ikke avdekkes dermed trolig vil ha marginal effekt på de generelle linjene.

Den mest innlysende svakheten ved datamaterialet i analyse av prestasjonslønn er knyttet til den forklarende variabelen ”bonus”. Som tidligere presentert er ”bonus” benyttet som en samlebetegnelse som gjør det umulig å si noe konkret om prestasjonslønns karakter. Siden ulike former for prestasjonslønn kan ha ulike konsekvenser for de avhengige variablene i denne utredningen, så vel som for andre interessante utfall, vil fremtidige analyser på disse sammenhengene med fordel benytte data som kan skille mellom gruppe-/individbaserte ordninger, overskuddsdeling, provisjon mfl. Det samme kan sies om turnover da datamaterialet ikke gjør det mulig å skille mellom frivillig og ufrivillig turnover. Disse er antatt å ha ulike årsaksforklaringer og det er derfor vanskelig å kartlegge prestasjonslønns innvirkning/assosiasjon med de to forskjellige konstruksjonene. Fremtidig forskning vil med fordel skille mellom disse to typer turnover.

Grunnlaget som er analysert er dessuten noe ”gammelt” for analyse av prestasjonslønn. Årsaken til dette utsagnet er at analyser i denne utredningen, samt i arbeider av blant annet Hunnes (2006) og Barth et al., (2005a) viser at prestasjonslønn først og fremst har skutt fart i årene *etter* 93/94 og frem til dags dato. Tilsvarende datasett av nyere dato vil således kunne gi mer valide og tidsriktige resultat enn det som fremgår i denne utredningen. Valg av sektor for analyse er også diskutabelt i og med at andre sektorer, da spesielt finansnæringen, i større grad benytter prestasjonslønn enn tilvirkningsbedrifter som har blitt analysert her.

8.2 Metode, analyser og forslag

Om man så ser på de analytiske og metodiske aspektene kan man vurdere både det som har blitt gjennomført og det som ikke har blitt gjennomført. En av utfordringene var i utgangspunktet å gjøre et fornuftig utvalg fra datasettet. Spesielt fikk dette konsekvenser for analyse av sortering. Som man kan se av analysene er det vanskelig å kunne påstå sortering av arbeidere mellom bedrifter med og uten bonus. En av bakgrunnene til dette problemet er at paneldata bestående av et ubalansert utvalg bedrifter ble benyttet. Man sammenligner med andre ord ulike bedrifter, noe som gjør analyse av sorteringsfunksjonen vanskelig. Fremtidig forskning som søker å avdekke prestasjonslønns innvirkning på sortering, bør muligens heller benytte et balansert utvalg til tross for at et slikt valg vil redusere analysegrunnlaget betraktelig.

Utredningen har begrenset seg til å analysere effekten av økonomiske insentiv, men i henhold til tidligere presentert teori vil man kunne anta at ikke-pekuniære insentiv også spiller en medvirkende rolle for tilsetting, turnover og sortering. Hvordan ytre belønninger påvirker indre motivasjon er et hett tema innen psykologien, men bør også være interessant for forskere innen personaløkonomi gitt motivasjonens implikasjoner for bedriftens bunnlinje. Med tanke på interessante kontrollvariabler som med fordel burde inngått i analysen, er *organiseringsgrad* spesielt verdt å nevne. At analysen ikke har informasjon om organiseringsgraden i bedrifter er en svakhet da det er naturlig å anta at bedrifter med høy organiseringsgrad for det første har lavere turnover (Huselid, 1995), og for det andre, er mindre tilbøyelige til å benytte bonus som del av sin lønnsstruktur. Hunnes (2006) henviser til flere studier som finner lavere lønnsspredning i bedrifter med høy organiseringsgrad. Videre argumenterer han for at bedrifter med høy organiseringsgrad vil være mindre tilbøyelige til å benytte bonus siden denne lønnsformen vil øke lønnsspredningen og at dette ikke nødvendigvis er i fagforeningens interesse. Hunnes (2006; s.22) siterer i denne sammenheng fra LOs handlingsprogram: "[T]o ensure the members a part of the creation of values in the form of purchasing power and social improvements, and to give this a good distribution profile [...] is to halt the unhealthy development of pay increases, options, and bonus arrangements to top leaders".

Utredningen ville også ha blitt styrket om man kunne koble funn fra analyser opp mot organisasjonens finansielle resultat. Har bedrifter med lavere personalgjennomstrømning og turnover også høyere finansielle resultat? Er det den økte stabiliteten i arbeidsstokken som er årsak til bedre resultat? Hunnes (2006) finner en positiv og signifikant sammenheng mellom bruk av bonus som en del av bedrifters lønnspolitikk og bedrifters produktivitet²⁴. Om dette skyldes økt motivasjon og innsats blant de ansatte, eller om kilden er reduserte kostnader (les "tid") forbundet med opplæring, høyere bedriftsspesifikk kompetanse, bedret arbeidsmiljø som fasiliterer samarbeid, samt andre mulige konsekvenser av lavere turnover, vites ikke. Uansett så vil besparelser assosiert med lavere turnover kunne komme i tillegg til produktivitetsøkningen som er dokumentert i Hunnes (2006). Siden bonus er assosiert med både økt produktivitet og redusert turnover, og begge er utfall knyttet til menneskelige

²⁴ Produktivitet er i Hunnes (2006) mål som brutto produksjonsverdi pr ansatt målt ved markedspriser.

ressurser²⁵, vil de sammen bidra til å heve bedrifters finansielle resultat. Dette vil således kunne gi solid støtte til anvendelse av prestasjonslønn i bedrifter siden både økt produktivitet og redusert turnover er gunstige utfall i bedrifters øyne.

Huselid (1995) påpeker at en av de viktigste begrensingene ved tidligere forskning er et utbredt fokus på bare én praksis innen HPWP (som for eksempel prestasjonslønn). Et fokus på bare en individuell praksis utgjør både teoretiske og metodiske dilemma siden bedrifter som benytter en type HPWP på ett område også vil være tilbøyelig til å bruke denne type praksiser på andre områder. Som en konsekvens av dette vil man dermed stå i fare for å overestimere effekten av denne ene praksisen på valgte avhengige variabler. Dette kan nok også være tilfelle i denne utredningen siden datamaterialet ikke gir opplysninger om øvrige praksiser i bedrifter. Fremtidig forskning bør derfor tilstrebe å kontrollere for andre personalpolitiske virkemiddel for å kunne isolere effekter av enkeltpraksiser så vel som avdekke samspill mellom dem.

Huselid (1995) argumenterer også for at det er vanskelig å si noe om kausale årsakssammenhenger ved analyse av sammenhenger mellom HPWP og diverse organisatoriske utfall ved bruk av denne type data. Om man tenker seg at bedrifter med høy turnover benytter prestasjonslønn som et virkemiddel for å holde på sine ansatte, vil effekten kunne underestimeres. Derimot vil man stå i fare for kunne overestimere effekten om det er bedrifter som har lav turnover som benytter bonus. Rettnok påpeker Huselid (1995) at denne faren er større ved analyser av sammenhengen mellom HPWP og finansielle bedriftsprestasjoner enn sammenhengen mellom HPWP og turnover. Denne svakheten vil muligens kunne omgås om man bruker et annet design, eksempelvis en casestudie, der man ser på utvikling i turnover før og etter implementering av bonus som en del av bedriftens lønnsstruktur.

I likhet med andre forskere (blant annet Lazear, 2004) oppfordres fremtidig forskning til å analysere flere mulige, og muligens mer kreative og utradisjonelle, utfallsvariabler av prestasjonslønn. Effektivitet, produktivitet og lønnsomhet som konsekvens av prestasjonslønns insentivmekanismer har tradisjonelt vært fokus for denne type forskning, og er i seg selv både et legitimt og interessant fokus. Men et slikt ensidig fokus vil ikke

²⁵ Se konseptuelt rammeverk presentert innledningsvis i utredningen

kunne gi en fullstendig forståelse av *hvordan* prestasjonslønn fungerer og hvilke *mekanismer* som skaper økt verdiskaping, ytelse og resultat. Ut i fra et personalpolitisk standpunkt er slike sammenhenger av stor interesse å få innsikt i. Torp & Mastekaasa (2005) kunne for eksempel ikke finne økt legemeldt sykefravær i bedrifter som gjenspeiler trekk ved det nye arbeidslivet, men tok ikke hensyn til egenmeldt sykefravær. Er prestasjonslønn assosiert med økning av det generelle stressnivået blant de ansatte? Dette vil i så fall kunne ha innvirkning på begge typer sykefravær. Eventuelt økt sykefravær kan påføre bedrifter merkostnader og dermed ”spise opp” gevinsten av en eventuell produktivitetsøkning. Hvordan påvirker prestasjonslønn bedriftsintern opplæring? Vil økt fokus på prestasjonsmål føre til at generell overføring av kunnskap mellom arbeidere får en mindre viktig rolle da dette ikke måles eller tar tid fra aktiviteter som skaper målbart resultat? Vil den enkelte arbeider være mindre villig til å motta opplæring siden man da ikke kan fremskaffe målbare resultat? Dette er et tema som er av interesse å se nærmere på gitt dagens fokus på kompetanse som konkurransefortrinn. Hvilke konsekvenser har prestasjonslønn med tanke på arbeidsmiljøet? Vil man få en sterkere involvering og lojalitet, eller er resultatet fremmedliggjøring og interne konflikter når interaksjon mellom bedrift og arbeider bærer preg av et transaksjonsforhold heller en relasjon? Er det forskjeller mellom kortsiktige og langsiktige virkninger? Sist, men ikke minst, er det av interesse å foreta flere analyser av prestasjonslønn som et personalpolitisk verktøy i kampen om de beste arbeiderne. Klarer man å holde på og tiltrekke seg de arbeiderne som man ønsker? Har prestasjonslønn en sorteringsfunksjon som teorien foreskriver? Disse, og flere interessante problemstillinger knyttet til avlønning spesielt og personalpolitikk generelt, vil kunne være interessante veier videre i søken etter økt forståelse av hvilke implikasjoner den økte utbredelsen av prestasjonsbasert lønn har og vil få i fremtiden. Dette er på ingen måte en utfyllende liste men er eksempler på problemstillinger som har dukket opp i arbeidet med denne utredningen som andre kan se nærmere på i en norsk kontekst. Imidlertid vil flere av disse problemstillingene stille store krav til datamateriale for å kunne analyseres og er dermed muligens både kostbart og vanskelig å fremskaffe og gjennomføre.

9. Oppsummering og noen konklusjoner

Denne utredningens utgangspunkt var antagelsen om at prestasjonslønn som en del av bedrifters personalpolitiske verktøy vil kunne påvirke organisasjoners samlede resultat gjennom utfall knyttet til menneskelige ressurser. Av spesiell interesse var hvordan bruk av prestasjonslønn har utviklet seg innen tilvirkningsbedrifter, samt hvordan denne formen for avlønning er assosiert med turnover, tilsetting og eventuell sortering. Utredningen består således av en analyse av bruk av bonus som en form for prestasjonslønn, og har presentert forskjeller mellom ulike kategorier arbeidere med hensyn til forekomster så vel som bonusers absolutte og relative størrelse. I utredningen blir også prestasjonslønn analysert som et verktøy for å holde på og tiltrekke seg menneskelige ressurser, og mulige sorteringsfunksjoner som teorien foreskriver er forsøkt avdekket.

Med tanke på kartlegging av prestasjonslønn viser analyser at forekomsten og anvendelsen har vært sterkt økende i perioden etter 1993/94 og at ulike mål for bonus henger sammen med makroøkonomiske størrelser. I samsvar med Hunnes (2006) har det vist seg at prestasjonslønn er positivt korrelert med langsiktig økonomisk vekst. I tillegg viser det seg at bruk av denne type lønssystem er negativt korrelert med arbeidsledighet, da både med tanke på andel bedrifter som benytter bonus og andel personer som mottar bonus. Mye tyder også på at den økte bruken er en vedvarende tendens siden Barth et al., (2005a) har vist at bruk av prestasjonslønn i Norge har økt med mellom 5 og 22 prosent fra 1997 til 2003. Videre har utredningen presentert funn til støtte for Hunnes (2006) med henblikk til at spredningen i bonusutbetalinger har økt og at det er en sterkt konveks sammenheng mellom hierarkisk nivå og gjennomsnittlig månedlige bonusutbetalinger. Det er også presentert funn for at en større andel av lavutdannede enn andel av høyutdannede mottar bonus, men samtidig at de høyutdannedes bonus er større enn de lavutdannedes. Andel av kvinner som mottar bonus har tradisjonelt sett vært lavere enn andel av menn som mottar, men også denne trenden har endret seg i perioden etter 1993. Like fullt mottar menn generelt en større bonus enn kvinner, også om man tar hensyn til bonusens andel av total avlønning. Om dette skyldes diskriminering mellom kjønnene eller forskjeller mellom menn og kvinner er ikke avklart. Det er videre vist at de relativt eldre i sektoren oftere mottar bonus enn de yngste alderskategoriene og at de yngste tradisjonelt sett har mottatt mindre bonuser både i absolutt og relativ størrelse. I likhet med Hunnes (2006) viser analyser at prestasjonslønn utgjør en

marginal del av den samlede avlønningen i denne sektoren. Også for de som mottar bonus i en eller annen form utgjør bonus en heller beskjeden del av bonusmottakernes samlede avlønning. Dette er også i tråd med Hunnes (2006).

Tidligere studier har vist at større bedrifter har mer utstrakt bruk av prestasjonslønn enn mindre bedrifter (Barth et al., 2005). Imidlertid viser analyser at dette er en sannhet med modifikasjoner siden bedrifter med flere enn 180 ansatte i utvalget ikke benytter bonus. Til støtte for Barth et al., (2005) skal de imidlertid understrekes at bedrifter som ligger like i underkant av 180 ansatte gir bonus til en relativt større andel av sine ansatte enn mindre bedrifter ser ut til å gjøre.

Innledende regresjonsanalyser viser at kontrollvariabler benyttet i modeller gir forventet retning i henhold til presentert teori og er signifikante; 1) Turnover avtar med bedriftsstørrelse; 2) Høyere snittalder er assosiert med lavere turnover; 3) Økt kvinneandel er assosiert med høyere turnover; og 4) Høyere utdanningsnivå i bedrifter er assosiert med høyere turnover. Når det gjelder prestasjonslønns sammenheng med personalomsetning viser økonometriske analyser en negativ sammenheng; bedrifter med prestasjonslønn erfarer generelt lavere personalomsetning enn bedrifter uten denne formen for avlønning. Dette gjenspeiles i lavere separasjonsrater og tilsetningsrater i grafiske analyser og redusert turnover og tilsetning i diverse regresjonsanalyser. At bedrifter med denne avlønningsformen erfarer lavere turnover enn øvrige bedrifter er i tråd med tidligere funn av blant annet Peterson & Luthans (2006), Wilson & Peel (1991), Blakemore, Low & Ormiston (1987), samt andre studier der prestasjonslønn inngår som ett av flere personalpolitiske virkemiddel i bedrifters HPWP (se blant annet Huselid (1995), Way (2002) og Guthrie (2001)).

Men i motsetning til Guthrie (2000), som finner at gruppebaserte ordninger er assosiert med høyere turnover, viser denne utredningen at bruk av prestasjonslønn med et tydelig gruppepreg også reduserer turnover. Dette er i samsvar med Way (2002) som viser at gruppebasert prestasjonslønn er i assosiert med lavere turnover og høyere produktivitet. Faktisk er den negative assosiasjonen mellom bonus og turnover større desto større andel av de ansatte i bedrifter som mottar bonus. Det kan derfor se ut til at individuelle ordninger har begrenset effekt på bedrifters samlede turnover. En mulig forklaring på dette kan være at utfall knyttet til individorienterte systemer gir for lite variasjon i samlet turnover til at man får signifikante resultat. Dette vil trolig være spesielt aktuelt desto større bedriften er.

Som presentert tidligere i avhandlingen er redusert turnover antatt å ha flere fordelaktig konsekvenser for bedrifter som bidrar til økt produktivitet og lavere personalkostnader. Man skal imidlertid være forsiktig med å påstå kausale sammenhenger mellom prestasjonslønn og turnover. Det kan godt tenkes at årsaken til denne sammenhengen er andre faktorer som er korrelerte med bruk av prestasjonslønn. For eksempel argumenterer Huselid (1995) for at det kan være naturlig å anta at bedrifter som benytter HPWP innen for ett område også vil benytte HPWP på andre områder. Siden datamaterialet ikke har opplysninger om andre praksiser i bedriftene, er det mulig at resultatene i denne utredningen overestimerer effekten av prestasjonslønn i seg selv. Faren for overvurdering er også overhengende hvis det er slik at det er bedrifter med lav turnover som benytter prestasjonslønn i utgangspunktet.

Selv om redusert turnover er antatt å ha fordelaktige konsekvenser for bedrifter har denne utredningen ikke kunnet koble disse resultatene opp mot bedrifters finansielle resultat eller produktivitet. Man kan således ikke si noe konkret om prestasjonslønn, via redusert turnover, faktisk har ført til ønskelige og bedre organisatoriske resultat. Denne koblingen vil kunne være en interessant målsetting for fremtidig forskning.

Om man ser kartlegging av bonus i sammenheng med analyser av personalbevegelser, kan bruken se ut til å være suboptimal om siktemålet er å skape mer stabile organisasjoner med høy grad av lojalitet (lav turnover). Dette fordi de kategoriens turnover som er sterkest negativt assosiert med bonus (kvinner, personer mellom 18 – 25 år, samt høyutdannede) er de kategoriene som andelsmessig får sjeldnest bonus.

Når det gjelder tilsettingsrater viser analyser at bedrifter med bonus, i tillegg til redusert turnover, også erfarer reduserte tilsettingsrater sett i forhold til bedrifter uten bonus. Dette gjør det vanskelig å vurdere effekten av prestasjonslønn som et rekrutteringsverktøy og kan lede til en forhastet konklusjon om at prestasjonslønn er uegnet i dette øyemed. I utredningen blir det argumentert for at årsaker til lavere tilsettingsrater kan være lavere turnover i disse bedriftene (som vist ved analyser) eller økt effektivitet, som begge tilsier redusert behov for personaltilgang.

Analysen av mulige sorteringsmekanismer har ikke gitt signifikante funn verken til støtte for eller til motsetning av teorien. Dette kan skyldes tre ulike forhold; utvalg, tidshorisont og intensitet. For det første er de grafiske analysene upresise siden de sammenligner ulike bedrifter over tid. Dette er et resultat av at analysen er gjennomført på paneldata bestående

av et ubalansert utvalg, noe som tilsier at bedrifter vil falle fra og andre vil inkluderes i definisjonen ”bonusbedrift” i løpet av tidsperioden. For det andre har den økonometriske analysen av endringer i andeler sett på kortsiktige sorteringsvirkninger av prestasjonslønn. Årsaker til at signifikante resultat har uteblitt kan dermed skyldes rigide organisasjonsstrukturer og begrenset arbeidstakermobilitet på kort sikt, eller at prestasjonslønn som personalpolitisk virkemiddel først materialiserer seg som et rekrutteringsverktøy over tid. For det tredje kan årsaken være at prestasjonslønnsintensitet er lav. Siden prestasjonslønn bare utgjør en liten del av total avlønning vil arbeiderne i stor grad være forsikret mot risiko (immun), og dermed vil trolig sorteringsmekanismen som PAT foreskriver ikke fungere optimalt.

Hovedinntrykket av analyser i denne utredningen er at bedrifter som har prestasjonslønn som en del av sin lønnsstruktur er mer stabile enn bedrifter uten bonus og at dette henger sammen med redusert turnover. Man kan således konkludere med at prestasjonslønn ser ut til å være et personalpolitisk verktøy som er assosiert med bedret gjenholdelse av arbeidere. Om dette skyldes belønningsformen i seg selv, eller at bedrifter med prestasjonslønn også har andre praksiser som reduserer turnover, kan utredningen ikke gi svar på. Tilsettingsrater har vært vanskeligere å gi noen klar fortolkning men må trolig sees i sammenheng med redusert turnover og eventuelle effektivitets-/produktivitetsforbedringer. Eventuelle sorteringsmekanismer av prestasjonslønn har ikke latt seg påvise. Dette kan skyldes svakheter ved metodiske tilnærminger i analysen eller det faktum at den risikoutsatte delen av arbeideres belønning er liten i forhold til total kompensasjon. Videre forskning er nødvendig for å kunne avdekke sortering av arbeidere.

Gitt resultatene i denne utredningen understrekes avslutningsvis at det kan være for snevert å vurdere egnetheten av denne typen lønnsystem med et ensidig fokus på kun produktivitet. Redusert personalomsetning, i form av redusert turnover, ble presentert som en av flere mellomliggende variabler i rammeverket innledningsvis, og er dermed antatt å ha en effekt på samlet organisasjonsresultat. Om disse mellomliggende variablene er med på å *moderere* eller *mediere* effekten av prestasjonslønn på finansielle regnskaps- og kapitalmarkedsresultat vil være fruktbare spørsmål for fremtidig forskning og kan kaste lys over interessante mekanismer knyttet til denne type belønningssystem.

Litteraturliste

- Acemoglu, D., & Pischke, J.S. (1999): Beyond Becker: Training in Imperfect Labour Markets. *The Economic Journal*, 109 (February), F112 – F142.
- Agarwal, N. C. (1979). On the interchangeability of size measures. *Academy of Management Journal*, 22: 404 – 409.
- Akerlof, G. A., & Yellen, J. L. (1988): “Fairness and Unemployment”. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 78 (2), 44 – 49.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. (1999): Strategic Human Resources; Framework for General Managers. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, NJ (US).
- Barth, E. & Gulbrandsen T. (1990): Alternative Belønningssystemer. I: H. Torp & K. H. Skollerud (red.): Organisasjon, Arbeidsmiljø og Mobilitet, s. 61 – 73. Rapport 90:9. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., & Raaum, O. (2005a): Nye Avlønningsformer. Kap. 3 i: Torp, H. (red.): Nytt Arbeidsliv; Medvirkning, Inkludering og Belønning. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005, Oslo.
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., & Nordhaug, O. (2005b): Større Lønnsforskjeller I Norge: En Følge av Prestasjonslønn? Kap. 11 i; Torp, H. (red.): Nytt Arbeidsliv; Medvirkning, Inkludering og Belønning. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005, Oslo.
- Baysinger, B. D., & Mobley, W. H. (1983): Employee Turnover: Individual and Organizational Analysis. I, K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 1, 269 – 319. Greenwich, CT: JAI Press.
- Becker, Gary (1964): Human Capital. Chicago: The University of Chicago Press.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996): The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, pp 779 – 801.

- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., Spratt, M. F. (1997): HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations. *Human Resource Management*, Spring 1997, Vol. 36, No.1, Pp. 29 – 74.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998): High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. I G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*: Vol. 16, pp. 53 – 101. Stamford, CT: JAI Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulrich, D. (2001): Making HR a Strategic Asset. <http://www.smlr.rutgers.edu/faculty/Books/HRstratasset.pdf>
- Beer, Michael et al., (1984): *Managing Human Assets*. New York: Free Press
- Bjørvik, K. I., & Haukedal, W. (1997): *Arbeids- og Lederpsykologi*. 5. utg. Cappelen Akademisk Forlag As 1997, Oslo.
- Blakemore, A. E., Low, S. A., & Ormiston, M. B. (1987): Employment Bonuses and Labor Turnover. *Journal of Labor Economics*, 1987, Vol. 5, no. 4, pp. 124 – 134.
- Bloom, Matt (1999): The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations. *Academy of Management Journal*, 1999, Vol. 42, No. 1, pp. 25 – 40.
- Borjas, George J. (2005): *Labor Economics*, third edition. McGraw-Hill/Irwin, NY.
- Bratberg, E., K.G. Salvanes, og K. Vaage (2005): Declining Job Stability in Norway??. Memo, The Norwegian School of Economics.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1989): The Economic Function of Work. I, K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management*. Greenwich, CT: JAI.
- Cobb, A.T., & Frey, F. M. (1996): The Effects of Leader Fairness and Pay Outcomes on Superior/Subordinate Relations. *Journal of Applied Psychology*, 26: 1410 – 1426.

-
- Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K. P., Heum, P., & Salvanes, K. G. (2000): Resultatavhengig Belønning; En utredning skrevet for Kredittkassen. SNF-Rapport, Nr. 25/00.
- Deci, Edward L. (1971): Effects of Externally Mediated Rewards On Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, pp. 105 – 115..
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985): Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Plenum Press, NY.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989): Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 580 – 590.
- Delaney, J.T., and Huselid, M.A. (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 1996, Vol. 39, No. 4, 949 – 969.
- Delery, John E. (1998): Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, Volume 8, Number 3, 1998, pages 289 – 309.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. (2001): The Strategic Management of People in Work Organizations: Review, Synthesis, and Extension. I, G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resource Management: Vol. 20, pp 167 – 197. Stamford, CT: JAI Press.
- Douma, Sytse and Schreuder, Hein (2002): Economic Approaches to Organizations, third edition. Pearson Education Limited 2002, Essex (UK).
- Døving, E. & Nordhaug, O. (2005): Opsjoner og Annen Resultatavhengig Belønning i Norsk Arbeidsliv. SNF Bulletin, Samfunns- og Næringslivsforskning AS, Nr. 4, 2005, 17. årgang.
- Ferraro, f., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005): Economic Language and Assumptions: How Theories Can Become Self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30, pp. 8 – 24.

- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., Devanna, M. A.. (1984): *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Frey, Bruno S. (1997a): *Not Just For The Money*. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Frey, Bruno S. (1997b): On the Relationship Between Intrinsic and Extrinsic Work Motivation. *International Journal of Industrial Organization*, 15(1997), pp. 427 – 439.
- Grønhaug, K., og O. Nordhaug (2002): Kompetanse og strategiutvikling, i Nordhaug (2002) *Strategisk personalledelse; Utvalgte emner*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Guthrie, James P. (2000): Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective. *Group & Organization Management*, Dec 2000; 25, 4; pp. 419 – 439.
- Guthrie, James P. (2001): High-Involvement Work Practices, Turnover, and Productivity: Evidence From New-Zealand. *Academy of Management Journal* 2001, Vol 44, No. 1, 180 – 190.
- Hamilton, Lawrence C. (2004): *Statistics with STATA*. Brooks/Cole – Thomson Learning, Belmont, CA.
- Hansen, D. G. (1997): Worker Performance and Group Incentives: A Case Study. *Industrial and Labor Relations Review*, 15, pp. 37 – 49.
- Harrel-Cook, G., & Ferris, G. G. (1997): Competing Pressures for Human Resource Investment. *Human Resource Management Review*, Volume 7, Number 3, 1997, pages 317 – 340.
- Haukedal, Willy (2005): Lønn, Belønning og Innsatsvilje. Kap. 15 i; Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.); *Den Dyktige Medarbeider*. Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS (2005), EU.
- Hellevik, Ottar (1996): *Nordmenn og det gode liv*. Univesitetsforlaget, Oslo.

-
- Hillestad, Tore, Henrik Holt Larsen og Odd Nordhaug (2004): Attraksjon av intellektuell kapital. I Odd Nordhaug (2004): Strategisk Kompetanseledelse, Universitetsforlaget, Oslo.
- Holden, S., og K. G. Salvanes (2005): "Downward Nominal Wage Rigidity in Norway," Memo, Norges Handelshøyskole.
- Hom, P., & Griffeth R. W. (1995): Employee Turnover. Cincinnati: South/Western.
- Hunnes, A. (2006): "Internal Wage Dispersion and Firm Performance: White Collar Evidence". Working paper no. 21, Department of Economics, Norwegian School of Economics and Business Administration, 2006.
- Hunnes, A., J. Møen, og K.G. Salvanes (2005): "Wage Structure and Labor Mobility in Norway 1980 – 1997". Working Paper No. 3/05, Department of Finance and Management Science, Norwegian School of Economics and Business Administration, forthcoming in E.Lazear and K.Shaw (eds.): The Structure of Wages. University of Chicago, NBER.
- Huselid, Mark A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 1995, Vol. 38, No. 3, pp 635 – 672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997): The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87 (3), June, 291 – 313.
- Jackofsky, Ellen F. (1984): Turnover and Job Performance: An Integrated Process Modell. *Academy of Management Review*, 9, pp. 47 – 83.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995): Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. I J. T. Spence, J. M. Darley, & D. J. Foss (Eds.). Annual review of psychology, Vol. 46: 237 – 264. Palo Alto, CA: Annual Reviews.

- Jenson, M. C., & Meckling, W. H. (1976): Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3: pp 305 – 360.
- Knudsen, Knut og Ryen, Anne (2005): Hvordan kan frynsegoder bli belønning? J.W. Cappelen's Forlag as, Oslo 2005.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994): Citizenship Behavior and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, 37: pp. 656 – 669.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996): Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 253 – 266.
- Konovsky, Mark A. (2000): Understanding Procedural Justice and Its Impact on Business Organizations. *Journal of Management*, 2000, Vol. 26, No. 3, pp 489 – 511.
- Kreps, David M. (1997): Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. *American Economic Review*, May 97, Vol. 87, Issue 2, pp 359 – 364.
- Kuvaas, Bård (2006): Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behaviour* (2006), 27, pp 365 – 385.
- Lazear, Edward P. (1986): Salaries and Piece Rates. *Journal of Business*, 1986, 59(3), July, pp 405 – 431. Gjengitt i Lazear, E. P. & McNabb, R. (2004): Personnel Economics. Volume I. Concepts. The International Library of Critical Writings in Economics; 171. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham (UK).
- Lazear, Edward P. (1995): Personnel Economics. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lazear, Edward P. (1998): Personnel Economics for Managers. John Wiley & Sons, Inc. NJ.
- Lazear, Edward p. (1999): Output Based Pay: Incentives or Sorting? NBER Working Paper No. 7419, November 1999: <http://www.nber.org/papers/w7419.pdf>
- Lazear, Edward P. (2000a): The Power of Incentives. *American Economic Review*, May2000, Vol. 90 Issue 2, pp 410 – 414.

-
- Lazear, Edward P. (2000b): Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, 90(5), December, 1346 – 61. Gjengitt i Lazear, E. P., & McNabb, R. (2004): Personnel Economics. Volume II. Performance. The International Library of Critical Writings in Economics; 171. Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham (UK).
- Lazear, Edward P. (2000c): The Future of Personnel Economics. *The Economic Journal*, 110 (November), F611 – F639.
- Lazear, Edward P. (2004): Output Based Pay: Incentives, Retention or Sorting? Accounting for Worker Well-Being, pp 1 – 25, *Research in Labor Economics*, Volume 23, Amsterdam; San Diego and Oxford: Elsevier, JAI.
- Liabø, Synnøve (1998): Bedriftsstørrelse og Lønnsstruktur; En Empirisk Studie på Norske Koplete Registerdata I Perioden 1986 – 1995. Spesialfagsoppgave ved høyere avdelings studium i økonomisk administrative fag – Norges Handelshøyskole, 1998.
- Lien, Lasse B. og Nesheim, Torstein (2002): Strategiske utfordringer for kunnskapsintensive tjenestebedrifter. I Nordhaug (2002) Strategisk Personalledelse; Utvalgte emner. 2.utgave Universitetsforlaget, Oslo.
- Lillestøl, Jostein (1997): Sannsynlighetsregning og statistikk med anvendelser. 5. utgave. Cappelen Akademisk Forlag as, Oslo 1997.
- Lorange, Peter (2002): LMR I Internasjonalt Bedriftssamarbeid. Kap. 15 i, Nordhaug, Odd (2002): Strategisk Personalledelse, Universitetsforlaget (2002), Oslo.
- Løwendahl, Bente, og Nordhaug, Odd (2004): Organisasjoner som kompetansesystem. Kap. 10 i, Nordhaug, Odd (2004): Strategisk Kompetanseledelse, Universitetsforlaget (2004), Oslo.
- Meyer, H. H. (1975): The Pay for Performance Dilemma. *Organizational Dynamics*, 3, pp. 39 – 50.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992): Economics, Organization, and Management. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, NJ.

- Milkovich, George T.(Editor) (1991): Pay for Performance: Evaluating Performance Appraisal and Merit Pay. Washington, DC, USA: National Academies Press, 1991. p 91.
- Møen, J., K.G. Salvanes, and E.Ø. Sørensen (2004):”Documentation of the Linked Employer-Employee Data Base at the Norwegian School of Economics and Business Administration”, Memo. Norwegian School of Economics and Business Administration.
- NHOs Lønnsstatistikk for funksjonærer – veiledningskriv datert august 1997.
- Nordhaug, Odd (2002): Strategisk Personalledelse; Utvalgte emner. 2.utgave Universitetsforlaget, Oslo.
- Nordhaug, O. (2002b): Forelesningsnotat i Strategi og Ledelse av Menneskelige Ressurser høsten 2005 av Gunnar Magne Økland.
- Nordhaug, O. og Gooderham, P.N. (2003): Studentrapporten 2003. Bergen: Næringslivssymposiet, Norges Handelshøyskole, 2003.
- Nordhaug, Odd (2004): Kompetansekjeden. Kap. 3 i: Nordhaug, O. (2004): Strategisk Kompetanseledelse. Universitetsforlaget AS. Oslo.
- Nordhaug, O., Gooderham, P. N., & Døving, E. (2004): Kompetanseledelse i Norsk og Europeisk Næringsliv. Kap. 21 i Nordhaug, O. (2004): Strategisk Kompetanseledelse. Universitetsforlaget, Oslo.
- Osterman, P. (1987): Turnover, Employment Security, and the Performance of the Firm. I, M. M. Kleiner, R. N. Block, M. Romkin, & S. W. Salsburg (Eds.), Human Resources and the Performance of the Firm: 257 – 317. Washington, DC: BNA Press.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006): The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, 2006, Vol. 91, No. 1, pp. 156 – 165.

-
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993): The Effect of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence From College and University Faculty. *Administrative Science Quarterly*, 38: pp. 382 – 407.
- Pfeffer, Jeffrey (1994): *Competitive Advantage Through People*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Pfeffer, Jeffrey (1998): Six Dangerous Myths About Pay. *Harvard Business Review*, 76, pp. 108 – 119.
- Price, James L. (1977): *The Study of Labor Turnover*. Des Moines: Iowa State University Press.
- Ringdal, K., Nordhaug, O., Gooderham, P. N. (2005): Amerikanisert Personalledelse i Norske Bedrifter? Kap. 5 i; Torp, H. (red.): *Nytt Arbeidsliv; Medvirkning, Inkludering og Belønning*. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005, Oslo.
- Rousseau, D. M., & Ho, V. T. (2000): Psychological Contract Issues in Compensation. I, Rynes, S. L., & Gerhart, B (Eds.) : *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. Pp. 273 – 310. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Røvik, Kjell Arne (1998): *Moderne Organisasjoner; Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. Bergen.
- Salop, J. & Salop, S. (1976): Self-Selection and Turnover in the Labor Market. *Quarterly Journal of Economics*, Nov. 76, Vol. 90, Issue 4, pp. 619 – 649.
- Salop, S. C. (1979). A Model of the Natural Rate of Unemployment. *American Economic Review*, 69: 117 – 125.
- Salvenes, Kjell G. (2006): “Företag, arbetstagare och utländskt konkurrenstryck”. *Ekonomisk Debatt*, nr. 4, 2006, årgång 34.
- Salvenes, K.G. and S.E. Førre (2003): ”Effects on Employment of Trade and Technical Change: Evidence From Norway”. *Economica*, 70, 293 – 329.
- Salvenes, Kjell G. (2005a): Forelesningsnotater i kurset “Personalpolitikk og Incentivsystemer”, våren 2005.

- Salvanes, Kjell G. (2005b): Forelesningsnotater i kurset "Arbeidsmarkedsøkonomi", høsten 2005.
- Schøne, Pål (2005): Opplæring i Arbeidslivet. Kap. 4 i; Torp, H. (red.): Nytt Arbeidsliv; Medvirkning, Inkludering og Belønning. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005, Oslo.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., & Gupta, N. (1998): An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 1998, Vol. 41, No. 5, pp. 511 – 525.
- Shaw, J.D., Gupta, N., Delery, J. E. (2002): Voluntary Turnover and Organizational Performance. *Academy of Management Proceedings* 2002 HR: B1-B6.
- Simon, H. A. (1991): Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 1991/2, 1, pp. 125 – 134.
- StataCorp. (2003): Stata Statistical Software: Release 8.0. College Station, TX: Stata Corporation.
- Stokke, T. A., S. Evju, og H. O. Frøland (2003): Det kollektive arbeidslivet: Organisasjoner, tariffavtaler, lønnsoppgjør og inntektspolitikk. Universitetsforlaget.
- The Economist: March 5th 2005.
- Thomas, Kenneth W. (2002): Intrinsic Motivation at Work; Building Energy and Commitment. Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco, CA.
- Tichy, N. M. (1983): Managing Strategic Change: Technical Political, and Cultural Dynamics. New York; John Wiley.
- Torp, H(red.) (2005): Nytt Arbeidsliv; Medvirkning inkludering og belønning. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005(1.ug). Oslo.
- Torp, Hege & Mastekaasa, Arne (2005): Sykefravær og nye former for arbeidsorganisering. Kapittel 10 i: Torp, H(red.) (2005): Nytt Arbeidsliv; Medvirkning inkludering og belønning. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005(1.ug). Oslo.

-
- Vanebo, J. O. (2001): NPM, Ledelse og Organisering. Kap. 9 i: Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K., Vanebo, J. O. (red) (2001): Modernisering av Offentlig Sektor; New Public Management i Praksis. Universitetsforlaget (2001), Oslo.
- Vecchio, Robert P. (1995): Organizational Behavior. 3. ed. Harcourt Brace & Company, 1995, Orlando, FL.
- Vroom, Victor H. (1964): Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.
- Wallerstein, M., Golden, M., & Lange, P. (1997): Unions, Employers' Associations, and Wage Setting Institutions in Northern and Central Europe, 1950-1992. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, No. 3 (April 1997).
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991): Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 1991, 16, pp. 548 – 577.
- Way, Sean A. (2002): High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector. *Journal of Management* 2002, 28(6), pp 765 – 785.
- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005): Theorizing About the Impact of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 15 (2005), pp 1 – 19.
- Weiss, A. (1987): Incentives and Worker Behavior: Some Evidence. In, H. R. Nalbandian (Ed.), Incentives, Cooperation, and Risk Sharing, pp. 137 – 150. Towtowa, NJ: Rowan & Littlefield.
- Wilson, N., & Peel, M. J. (1991): The Impact on Absenteeism and Quits of Profit-Sharing and Other Forms of Employee Participation. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 44, No. 3, (April 1991).
- Wooldridge, Jeffrey M. (2003): Introductory Econometrics: A Modern Approach. South-Western College Publishing, 2003, second edition.

Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002): Desagregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management* (2002), 28: 247 – 276.

Internettreferanser:

Dagens Næringsliv (DN)

<http://www.dn.no>

<http://www.dn.no/karriere/article797109.ece>

<http://www.dn.no/karriere/article786815.ece>

Handels- og Servicenæringsens Hovedorganisasjon (HSH)

<http://www.hsh-org.no>

<http://www.hsh->

[org.no/eway/default.aspx?pid=274&trg=MainLeft_5841&MainLeft_5841=5868:29](http://www.hsh-org.no/eway/default.aspx?pid=274&trg=MainLeft_5841&MainLeft_5841=5868:29)

[1343::0:5843:1::0:0](http://www.hsh-org.no/eway/default.aspx?pid=274&trg=MainLeft_5841&MainLeft_5841=5868:29)

Landsorganisasjonen (LO)

<http://www.lo-nho-ordningene.no/afp/afppre/AFP-2005-filer/frame.htm>

LO (2005): “Programme of Action 2005 – 2009,” (Los handlingsprogram):

<http://www.lo.no/lobasen/FileServer/handlingsprogrammet->

[english.pdf?documentID=109107](http://www.lo.no/lobasen/FileServer/handlingsprogrammet-english.pdf?documentID=109107)

Norges Bank

<http://www.norgesbank.no>

<http://www.norgesbank.no/front/pressemelding/no/2006/2006-05-31T12-50->

[03.fgen.html](http://www.norgesbank.no/front/pressemelding/no/2006/2006-05-31T12-50-03.fgen.html)

Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO)

<http://www.nho.no>

<http://www.nho.no/Nyhetsarkiv/article16984.html>

<http://www.nho.no/Nyhetsarkiv/printart16984.html>

Statistisk sentralbyrå (SSB)

<http://www.ssb.no>

”Statistikk mot år 2000: 1990-199”: http://www.ssb.no/emner/historisk_statistikk/

”Industriusselsettingen 1966-200”: <http://www.ssb.no/emner/10/07/indsys/>

<http://www.ssb.no/arbeid/>

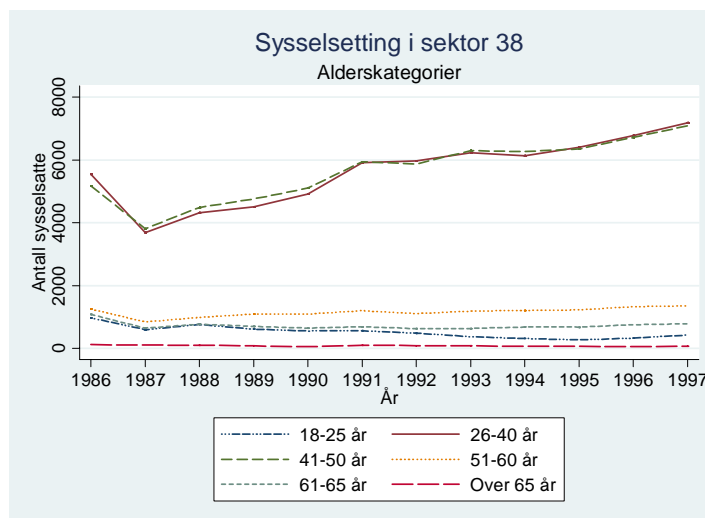
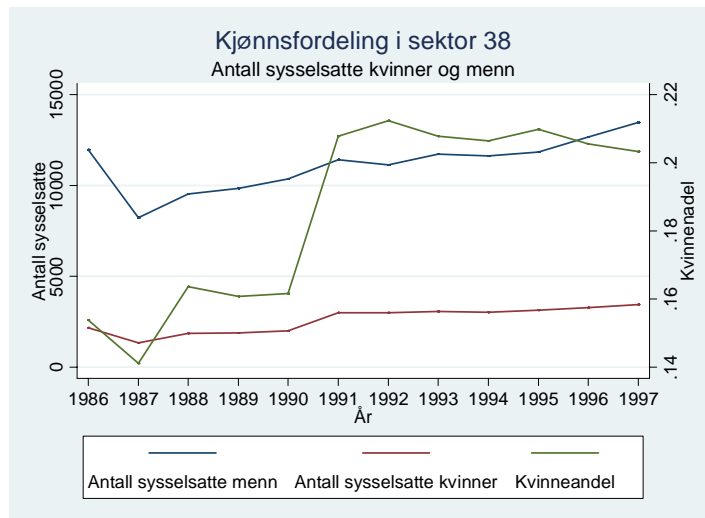
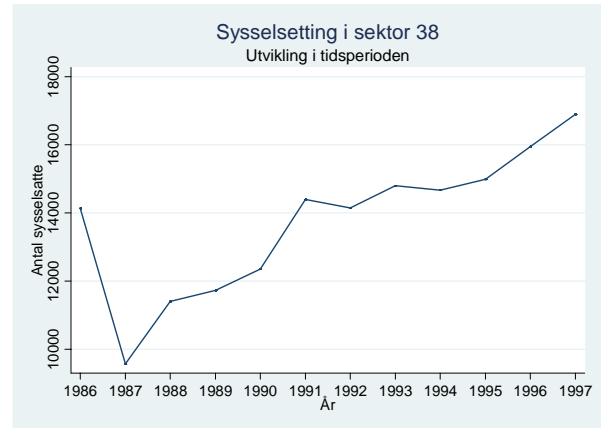
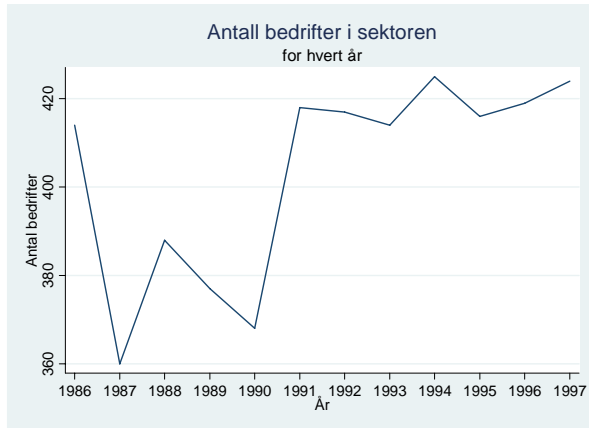
<http://www.ssb.no/eksuvh/>

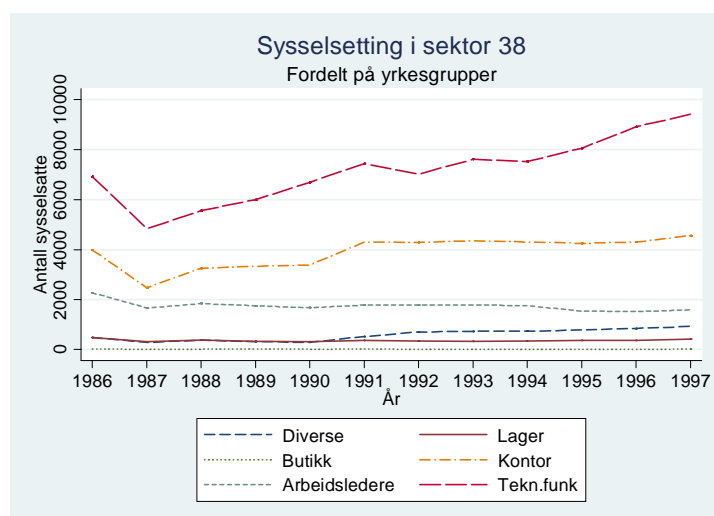
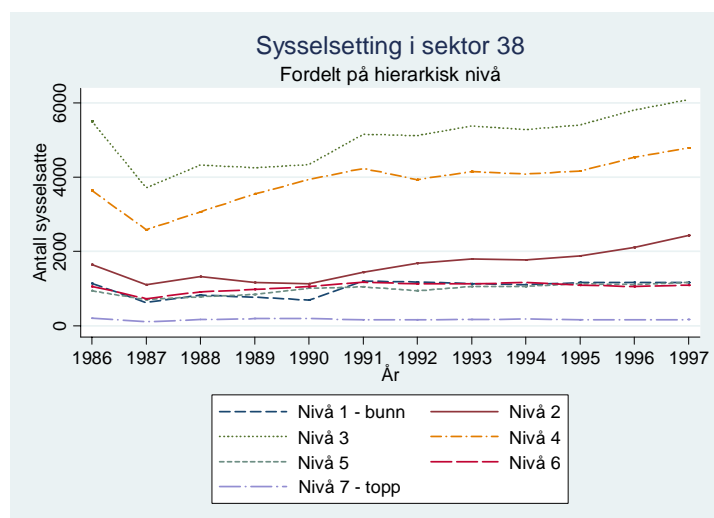
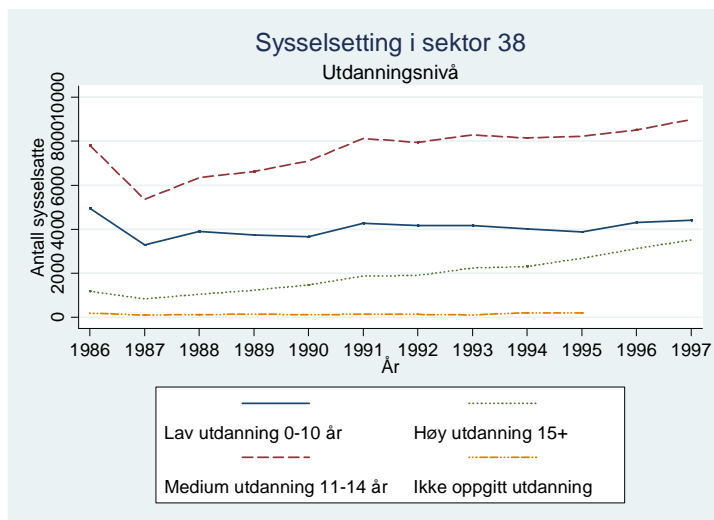
<http://www.ssb.no/emner/08/02/10/kpi/tab-01.html>

TV2

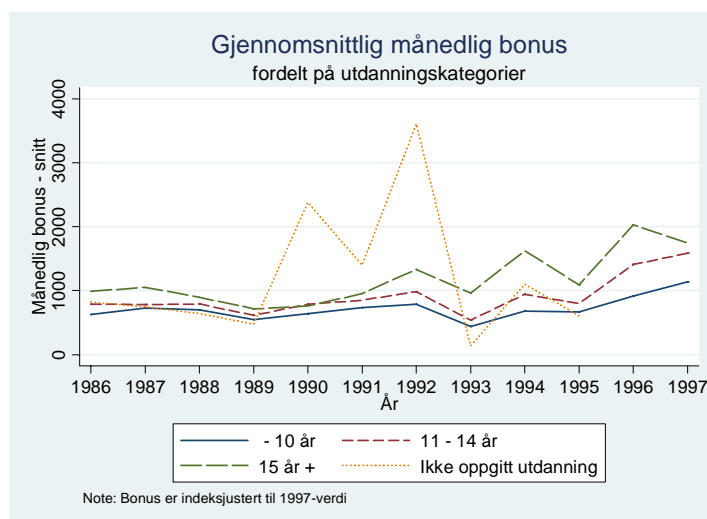
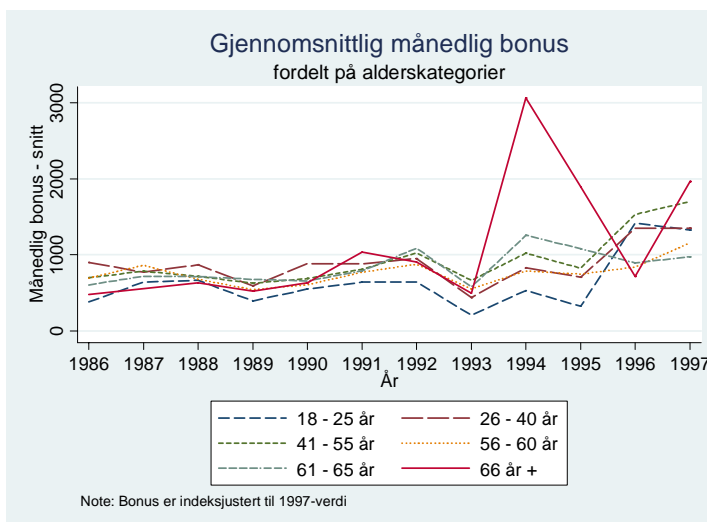
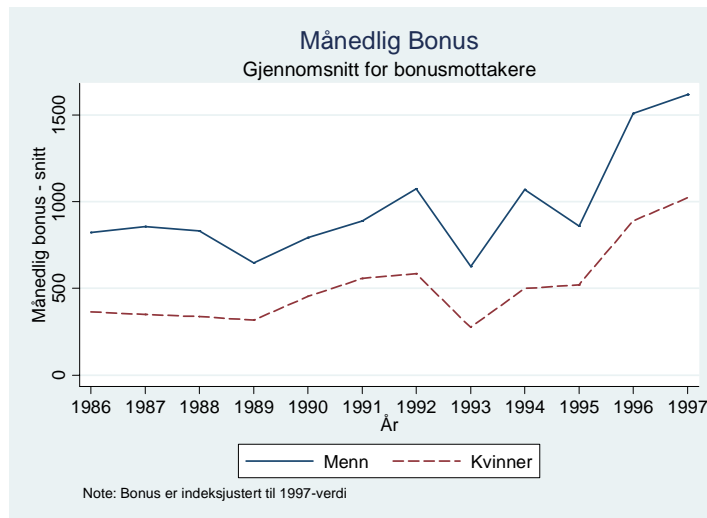
<http://pub.tv2.no/dyn-nettavisen/printversion/article.jsp?id=672575>

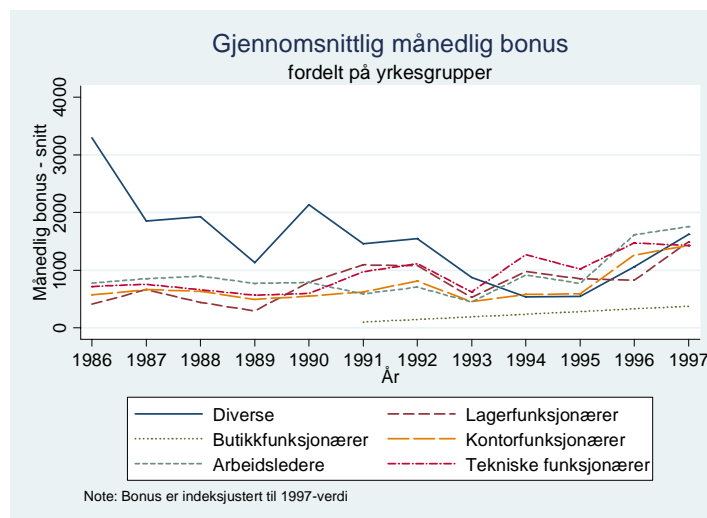
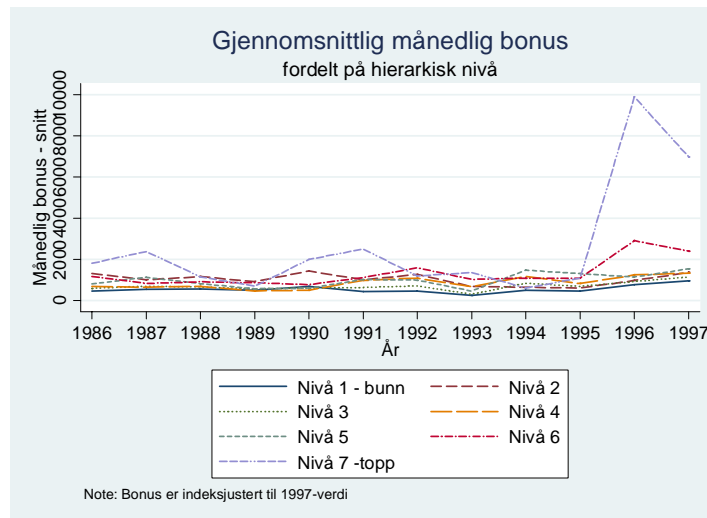
APPENDIKS A: Sysselsetting i sektor 38 i tidsperioden 1986–1997.





APPENDIKS B: Gjennomsnittlig bonus for bonusmottakere.





APPENDIKS C: Bonusens andel av mottakers totale lønnsinntekter

