



Norges Handelshøyskole  
Bergen, våren 2007

## **ANALYSE AV ET BELØNNINGSSYSTEM**

Av

**Nenna Eline Sommerfelt Skretting og Marthe Solvang**

**BUSTHE**

**Veileder Trond E. Olsen**

**Masterutredning i Økonomisk Styring**

**Norges Handelshøyskole**

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

## **Sammendrag**

I denne utredningen har vi ønsket å utføre en analyse av belønningssystemene i Gjensidige Forsikring, hvor fokus blir satt på en nyinnført selgerbonus og en revideringsklar karriereplanmodell. Vi har gått dypt i teori på områdene motivasjon, kompensasjon, evalueringsformer, prestasjonsbasert lønn og karriere. Dette for å kunne analysere Gjensidige Forsikring sine metoder mot den relevante teorien.

Analysene har avdekket flere mulige positive og negative elementer ved Gjensidige Forsikring sitt belønningssystem. Det er tydelig at da organisasjonen innførte selgerbonusen i januar 2007, var dette et gjennomtenkt system som tok høyde for mange aspekter ved teorien rundt prestasjonsbasert belønning. På grunn av systemenes og individenes kompleksitet er det likevel vanskelig å ta høyde for alle aspekter, og mulige svakheter ved systemene er identifisert. Organisasjonens planlagte revidering av karriereplanmodellen signaliserer at dette er noe organisasjonen ønsker å ta seriøst. Vi har gjennom våre analyser avdekket mulige årsaker til dagens problemer ved modellen.

Vi har i tillegg sammenlignet Gjensidige sin selgerbonus mot en liknende ordning innført i Vesta. Dette for å kartlegge likheter og ulikheter i håp om å trekke kunnskap ut i fra Vestas erfaringer.

Våre analyser illustrerer kompleksiteten rundt belønningssystemer. Utformingen av et system vil kunne gi utallige vridningseffekter som organisasjoner må være oppmerksomme på og forsøke å ta høyde for.

## Forord

Vår interesse for insentiver ble vekket i første semester av masterutdanningen da vi tok faget ”Styring av større foretak”. Vi valgte begge å fordype oss videre innenfor fagfeltet gjennom fagene ”Økonomisk organisasjonsteori” og ”Insentiver og personalpolitikk”. Insentiver som tema for masteroppgaven ble et naturlig valg siden vi begge synes dette er meget spennende.

Arbeidet med masterutredningen har vært en lærerik og spennende prosess. Ettersom vi ikke ønsket å skrive en ren teorioppgave, var det viktig for oss å finne en organisasjon som var villig til å dele informasjon med oss. Vi var heldige og kom i kontakt med Gjensidige, som lot oss få innblikk i belønningssystemet deres. Dette var spesielt spennende siden Gjensidige innførte et nytt bonussystem i januar 2007 og har en karriereplanmodell som skal revideres til høsten.

Vi vil gi en stor takk til Gjensidige og spesielt organisasjonsutvikler Mårten Skjøstad for all den hjelpen vi har fått. Vi vil i tillegg takke vår veileder professor Trond E. Olsen for de mange nyttige ideer og innspill han har gitt.

.....  
Marthe Solvang

.....  
Nenna Eline Sommerfelt Skretting

Bergen, 4. Juni 2007

# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
2.0 Problemstilling .....	8
3.0 Teori .....	9
3.1 Innledning.....	9
3.2 Motivasjon.....	9
3.2.1 Behovsorienterte teorier .....	9
3.2.2 Kognitiv motivasjon .....	10
3.2.3 Sosiale teorier .....	11
3.2.4 Jobbkarakteristika.....	11
3.2.4 Indre og ytre motivasjon .....	12
3.3 Kompensasjon .....	14
3.3.1 Grunnlønn.....	15
3.3.2 Prestasjonsbasert lønn .....	17
3.3.3 Frynsegoder .....	22
3.3.4 Ikke-økonomisk kompensasjon.....	22
3.4 Evalueringsformer .....	23
3.4.1 Teamevaluering .....	23
3.4.2 Objektiv prestasjonsevaluering .....	26
3.4.3 Subjektiv prestasjonsevaluering .....	27
3.4.4 Relativ prestasjonsevaluering.....	29
3.5 Prinsipal -agentmodellen.....	31
3.5.1 Skjulte karakteristika (ugunstig utvalg) .....	32
3.5.2 Skjult handling (moralsk hasard) .....	33
3.5.3 Lineær prinsipal agent modell.....	34
3.6 Utforming av insentivkontrakter .....	35
3.6.1 Frivillig deltakelse og frivillig innsats .....	35
3.6.2 Insentivintensitetsprinsippet.....	37
3.6.3 Effektivitetstap .....	37
3.6.4 Monitoringsprinsippet .....	38
3.6.5 Informativitetsprinsippet .....	39
3.6.6 Multitasking .....	40
3.6.7 Empiri.....	41
3.7 Implisitte insentiver.....	42
3.8 Interne arbeidsmarkeder .....	44
3.9 Karriere.....	46
3.9.1 Individnivå .....	46
3.9.2 Organisasjonsnivå .....	47
3.9.3 Fagpersoner .....	48
3.9.4 Hyppighet på karrierebevegelser.....	48
3.9.5 Spesialisering .....	49
3.9.6 Karrierestruktur .....	50
3.9.7 Kompetanseutvikling .....	52
4.0 Metode.....	55
4.1 Forskningsdesign.....	55
4.1.1 Eksplorativt design.....	55

4.1.2	Deskriptivt design .....	55
4.1.3	Kausalt design .....	56
4.2	Typer av data .....	56
4.3	Reliabilitet og validitet .....	57
4.4	Casestudier .....	57
4.4.1	Ulike Casestudier .....	57
4.5	Metodevalg .....	58
5.0	Gjensidige .....	59
5.1	Historie .....	59
5.2	Humanressurser .....	60
5.3	Belønningssystemet til Gjensidige .....	61
5.3.1	Materiell belønning .....	62
5.3.2	Ikke-materiell belønning .....	66
6.0	Analyse .....	69
6.1	Analyse av karriereplanmodellen .....	69
6.1.1	Insentivskaping .....	69
6.1.2	Anvendelse av KPM .....	70
6.1.3	Modellens utforming .....	71
6.1.4	Evalueringsmetoder .....	71
6.1.5	Interne arbeidsmarkeder (IAM) .....	72
6.1.6	Fagpersoner og karriere .....	73
6.1.7	Beholde kompetansen .....	75
6.1.8	Kommunisere systemet til de ansatte .....	75
6.1.9	Konklusjon .....	76
6.2	Analyse av selgerbonus .....	77
6.2.1	Tiltrekke og beholde .....	77
6.2.2	Budsjettfastsettelse .....	78
6.2.3	Bonusens form .....	80
6.2.4	Individuelle og teambaserte mål .....	81
6.2.5	Mothakeeffekt ved budsjettoppnåelse .....	82
6.2.6	Vekting av aktiviteter .....	83
6.2.7	Vridningseffekter .....	84
6.2.8	Engangstillegg .....	85
6.2.9	Sykefravær .....	86
6.2.10	Konklusjon .....	86
7.0	Sammenligning av Gjensidige og Vesta sine bonusordninger .....	88
7.1	Vesta .....	88
7.1.1	Bonusordningen .....	88
7.1.2	Endringer etter implementering .....	89
7.1.3	Vestas erfaringer .....	90
7.2	Sammenligning .....	92
7.2.1	Konklusjon .....	94
8.0	Konklusjon .....	96
	Litteraturliste .....	97
	Vedlegg .....	102

## Figurliste

Figur 1: Grunnleggende modell for atferd ut fra behovsteori .....	10
Figur 2: Vrooms modell for forventningsteori .....	10
Figur 3: Utviklingen av lønnelementer i USA .....	19
Figur 4: Bruk av prestasjonslønn i Norge .....	20
Figur 5: Informasjonsdeling i team .....	24
Figur 6: Prinsipal- agentforhold. ....	32
Figur 7: Optimal insentivintensitet og støy. ....	38
Figur 8: Optimal balanse mellom utfordring og sikkerhet .....	50
Figur 9: Markedsandeler i Forsikringsbransjen per 30.09.2006 .....	59
Figur 10: Kompetanseheving og lønnsutvikling 2002-2005 .....	61
Figur 11: Totalkompensasjon i Gjensidige .....	62
Figur 12: Illustrasjon av selgerbonus. ....	64
Figur 13: Fordeling av ansatte på nivåer i karrierplanmodellen .....	68
Figur 14: Fordeling av antall ansatte på hver av karriereveiene .....	68
Figur 15: Bonussystem med innslagspunkt, insentivsoner og tak .....	80

## Tabeller

Tabell 1 Kompetanseutvikling .....	54
Tabell 2 Bonusutbetaling .....	83
Tabell 3 Bonusberegningseksempel .....	84

## 1.0 Innledning

I et stadig strammere arbeidsmarked blir den totale belønningen bedrifter tilbyr stadig viktigere for å tiltrekke og beholde ansatte. Et vellykket belønningssystem øker de ansattes prestasjoner, og fokuserer på områder som er av strategisk betydning for bedriftens eiere. I Norge har belønning historisk sett vært lite knyttet mot prestasjoner, en trend som er i ferd med å snu. En økende internasjonalisering av det norske markedet har ført til at Norge de siste årene har sett til trender i andre land ved bruk av prestasjonslønn. Finansbransjen er den bransjen i Norge hvor prestasjonslønn i størst grad benyttes, samt den bransjen hvor bruken øker mest.

Norge er et land hvor likhet og rettferdighet står sterkt i fokus. Belønning er et viktig sammenligningsgrunnlag, og er ofte i medienes søkelys. Selv om penger står sterkt hos de fleste er det mange andre viktige aspekter ved et arbeidsforhold. Norge er preget av langsiktige arbeidsforhold, og tilrettelegging for karrierer innad i den enkelte organisasjon blir ofte høyt verdsatt.

Belønning er et meget kompleks begrep som omhandler både økonomiske og ikke - økonomiske elementer. Lønn kan benyttes som styringsverktøy. Det er derfor viktig at belønningssystemet er tilpasset organisasjonens overordnede strategi.

## 2.0 Problemstilling

I denne oppgaven ønsker vi å belyse utfordringene ved å benytte belønning til å motivere ansatte. Vi ser på hvordan belønning brukes til å øke de ansattes prestasjoner, både ved hjelp av økonomiske – og ikke- økonomiske insentiver. Teori som er relevant for vår problemstilling blir presentert og diskutert før vi foretar en analyse av Gjensidige Forsikring sitt belønningssystem. Analysen begrenser seg til to deler av belønningssystemet; en nyinnført selgerbonus og en karriereplanmodell. Selskapet sin nyinnførte selgerbonus vil bli vurdert mot relevant teori. Den vil i tillegg bli sammenliknet med en bonusordning Vesta innførte i 2001 for å identifisere likheter og forskjeller. I tillegg vil vi analysere Gjensidige Forsikring sin karriereplanmodell mot teori på området. Hovedsaklig vil vi fokusere på utformingen og virkningen av belønningssystemet, samt avdekke mulige problemer og positive effekter systemet kan gi.

Informasjonen om Gjensidige Forsikring og deres systemer er hentet fra offentlige dokumenter. I tillegg har avtaler og andre interne dokumenter blitt gitt til oss av organisasjonen. Mårten Skjøstad, organisasjonsutvikler i Gjensidige, har bistått med informasjon gitt i intervjuer. Ettersom bonussystemet ble implementert så sent som i januar 2007 er det begrensede muligheter for oss til å få tilgang til offisiell data vedrørende resultater og reaksjoner på systemet.



## 3.0 Teori

### 3.1 Innledning

I presentasjonen av teori vil vi gå gjennom hovedpunktene motivasjon, kompensasjon og evalueringmetoder før vi går spesifikt inn på prinsippal – agentforholdet og utforming av insentivkontrakter. Deretter vil vi gå gjennom implisitte insentiver og interne arbeidsmarkeder før begreper og elementer rundt karriere blir diskutert.

### 3.2 Motivasjon

Motivasjon er faktorene som bestemmer innsatsen, retningen og utholdenheten til en persons oppførsel. Motivasjon kan deles i tre komponenter;

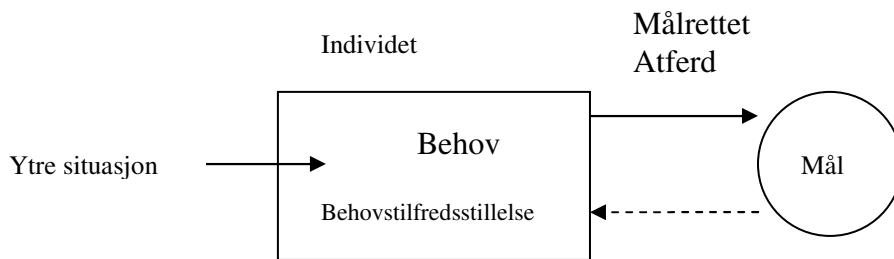
- **Retning:** hva personen prøver å gjøre
- **Innsats:** hvor hardt personen prøver
- **Utholdenhet:** hvor lenge personen fortsetter å prøve

(Arnold et al. 1998)

Teorier rundt dette temaet er utarbeidet i et forsøk på å avdekke hva som motiverer, og hvilke sammenhenger som eksisterer mellom forhold som forventning, motivasjon, resultater og innsats. Kaufmann og Kaufmann (2003) deler disse teoriene i fire kategorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika - modeller. Vi har valgt å gå dypere i et utvalg av disse.

#### 3.2.1 Behovsorienterte teorier

Behovsorienterte teorier dreier seg om at individet har et udekket behov som motiverer til handling. Busch og Vanebo (2005) skriver at et udekket behov er et viktig grunnlag for målrettet atferd. I løpet av livet dukker det opp utallige behov som individet prøver å få tilfredsstilt, se Figur 1. Gjennom målrettet atferd vil individet forhåpentligvis nå sitt mål og behovet blir tilfredsstilt.



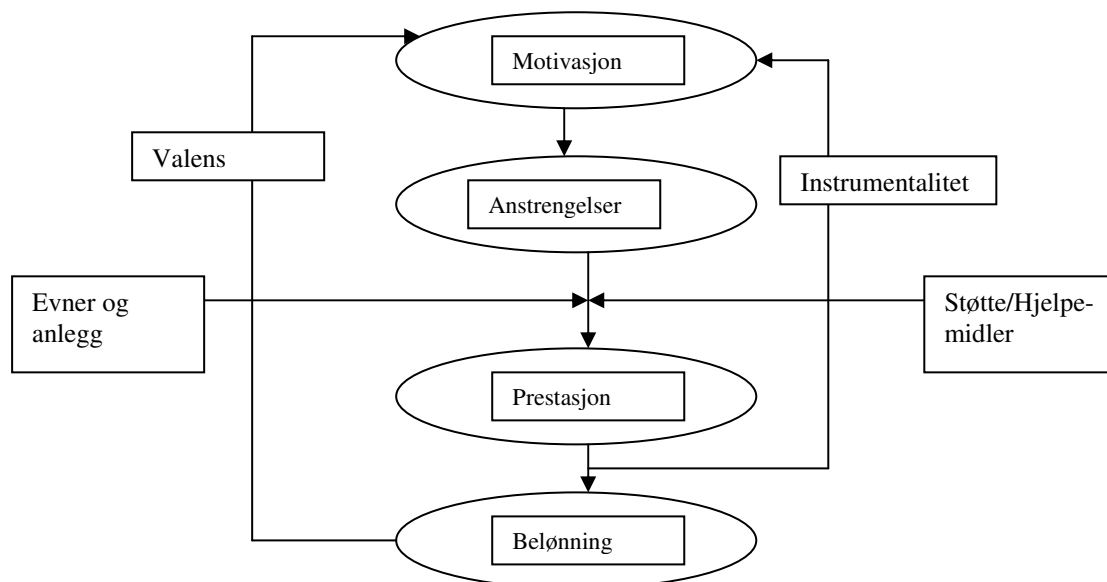
Figur 1: Grunnleggende modell for atferd ut fra behovsteori (Bjørvik og Haukedal 1997)

### 3.2.2 Kognitiv motivasjon

Kognitive motivasjonsteorier betrakter motivasjon som et resultat av belønning, innsats og individets forventninger. (Kaufmann og Kaufmann 2003)

#### Forventningsteori

Forventningsteorier tilsier at forventninger om fremtidige belønninger styrer atferd. Den enkelte person vurderer ulike mulige belønninger opp mot hverandre da mer av en belønning kan redusere en annen. Vroom har laget en modell som illustrerer forventningsteorien, se figur 2.



Figur 2: Vrooms modell for forventningsteori (Busch og Vanebo 2005)

En persons motivasjon er en funksjon av:

- Forventninger om forholdet mellom egen anstrengelse og oppnådde prestasjoner eller: Hvor mye må jeg anstrenge meg for å nå et gitt arbeidsresultat?
- Forventninger om forholdet mellom prestasjon og belønning. Sjansen en medarbeider mener eksisterer for at høy prestasjon fører til høy belønning, kalles instrumentalitet.
- Verdien av belønningen, det vil si hvor verdifull belønningen er for den aktuelle personen. Dette kalles valens.

(Busch og Vanebo 2005)

I forventningsteorien vil lønn være en effektiv motivasjonsfaktor hvis den er ønsket av personen, han/hun kan identifisere handling som vil lede til høy belønning, samt at han/hun føler seg i stand til å utføre disse handlingene (Arnold et al.1998)

### **3.2.3 Sosiale teorier**

Sosiale teorier fokuserer på individets opplevelse av rettferdighet i forhold til andre medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen. (Kaufmann og Kaufmann 2003) I likhet med forventningsteorien fokuseres det her på den kognitive prosessen som bestemmer en persons avgjørelse om innsats. Sosiale teorier er likevel ulike siden den ansatte ikke lenger motiveres av å få så stor belønning som mulig, men heller en rettferdig belønning. Sammenligning fra person til person blir et viktig element av individets vurderinger. Det skilles mellom distribusjonsrettferdighet og prosessrettferdighet. Førstnevnte dreier seg om individets vurdering av hvorvidt belønningen er rettferdig mens sistnevnte dreier seg om individets vurdering av om prosedyrene som allokere belønning er rettferdige. (Arnold et al. 1998)

### **3.2.4 Jobbkarakteristika**

Jobbkarakteristika - teorier fokuserer på forholdet mellom karakteristika ved arbeidsforholdet og det enkelte individs motivasjon.

## **Herzbergs tofaktormodell**

I følge Herzberg er jobbtilfredshet og jobbutilfredshet to ulike faktorer som opererer uavhengig av hverandre. Det er to ulike faktorer som påvirker et individs jobbtilfredshet.

**Hygienefaktorer** må være tilstede for å gi innsats, men motiverer ikke til ekstra innsats. De gir ikke tilfredshet hvis de er der, men gir utilfredshet hvis de blir fjernet. Eksempler er status, jobbsikkerhet, lønn og frynsegoder, forhold til medarbeider og ledelse.

**Motivasjonsfaktorer** motiverer til ekstra innsats og gir tilfredshet. Eksempler er utfordrende arbeid, ansvar, personlig vekst og anerkjennelse. (Davis og Newstrom 1989)

### **3.2.4 Indre og ytre motivasjon**

Motivasjon kan deles inn i ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er atferd som drives av ytre belønning. I arbeidslivet vil en rendyrket form for ytre motivasjon være at de ansatte utfører arbeidsoppgavene sine utelukkende for å oppnå ytre belønninger som bonus, lønn og forfremmelser. Motivasjonen er knyttet til resultatet av å utføre arbeidsoppgavene fremfor arbeidsoppgavene i seg selv. Ytre motivasjon egner seg best når arbeidsoppgavene er enkle og standardiserte, siden denne typen oppgaver muliggjør måling av innsats. Dette er arbeidsoppgaver som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, hvor hovedfokus er å få oppgaven løst og det ikke forventes langvarige positive effekter på holdninger eller oppførsel. Når innsatsen er målbar åpnes det for å knytte den opp mot belønning og slik spille på ytre motivasjon. (Kuvaas 2005)

Atferd som motiveres av indre belønning som tilfredshet, glede, velbehag og interesse går under betegnelsen indre motivasjon. Her er det selve arbeidsoppgaven som motiverer fremfor resultatet av å utføre oppgaven. (Kuvaas 2005) Oppgaver som skaper mye indre motivasjon er ofte komplekse og kunnskapsintensive. Kreativitet og kvalitet er viktig. (Kreps 1997) For å øke den indre motivasjonen hos den ansatte bør organisasjonen fokusere på at den ansatte opplever selvbestemmelse, har muligheter for selvrealisering og får balanse mellom utfordring og kunnskap.

I de fleste situasjoner vil både indre og ytre motivasjon være tilstede samtidig. I arbeidslivet er sammenhengen mellom ytre og indre motivasjon spesielt viktig siden det her er ønskelig at ytre motivasjon skal fungere sammen med indre motivasjon og ikke på bekostning av den. Deci (1971) observerte at ytre belønning øker mottakerens ytre motivasjon, men reduserer

samtidig hans/hennes indre motivasjon. Når begge motivasjonsformene antas å være like viktige og reduksjonen i indre motivasjon er større enn økningen i ytre motivasjon, vil den totale motivasjonen bli redusert. Denne typen fortregningseffekter blir alvorlige når ytre motivasjon er en mindre effektiv kilde til gode prestasjoner enn indre motivasjon. (Kuvaas 2005) Det eksisterer ikke klare statistiske bevis på hvor betydelige slike fortregningseffekter er. Det er utført undersøkelser som tyder på at det er betydningsfullt og undersøkelser som tyder på det motsatte. (Prendergast 1999)

Det eksisterer ulike forklaringer på hvorfor ytre belønning fortrenger indre motivasjon. Den klassiske forklaringen er at ved bruk av ytre belønninger føler belønningsmottakeren seg kontrollert utenfra og får en redusert følelse av selvbestemmelse. En annen forklaring er at belønningsmottakeren oppfatter belønningen som en undervurdering av hans/hennes arbeidsmoral eller holdninger. (Kuvaas 2005)

Den største utfordringen ved fortregning av indre motivasjon er de langsiktige negative virkningene. Når den indre motivasjonen knyttet til en arbeidsoppgave blir redusert og erstattet av ytre motivasjon, vil villigheten til å utføre oppgaven på nytt kreve en fortsatt ytre belønning. (Kuvaas 2005) Et eksempel på dette ble erfart i Israelske barnehager. Det ble gitt bøter til foreldre som hentet barna for sent. Etter tre måneder med bøter viste det seg at det var en økning i problemet. Dette fordi forholdet mellom foreldrene og de barnehageansatte ble endret fra en sosial til en økonomisk transaksjon. Som et resultat av dette ble foreldrenes indre motivasjon til å holde tidsfristen redusert fordi de nå mente at de barnehageansatte ble betalt for å være lengre på jobb. Etter at ordningen ble fjernet opplevde man ingen reduksjon i problemet. (Gneezy og Rustichini 2000)

Det er viktig å tenke gjennom indre og ytre motivasjon når belønningssystemer utformes. I organisasjoner hvor arbeidsoppgavene er svært drevet av indre motivasjon bør man muligens være forsiktige med å benytte prestasjonslønnssystemer. Det er ikke alltid ønskelig å styrke den indre motivasjonen, da denne noen ganger motiverer i feil retning. For eksempel kan den indre motivasjonen til en ingeniør lede til et stort fokus på ”perfekte” tekniske løsninger, mens bedriften ønsker et mest mulig kommersielt produkt. I dette tilfellet kan det være ønskelig å styrke den ytre motivasjonen på bekostning av den indre.

De ulike motivasjonsteoriene er til en viss grad motstridende. Det eksisterer uenigheter om hvorvidt belønning påvirker motivasjon. Forventningsteorien hevder at forventninger om fremtidig belønning styrer atferd, mens Hertzberg kun ser på lønn som en hygienefaktor som ikke motiverer til ekstra innsats. Det er verdt å bemerke at lønnen Hertzberg omtaler er fastlønn, som ikke er prestasjonsavhengig. Den sier ingenting om hvorvidt prestasjonslønn vil motivere. Forskjellen på indre og ytre motivasjon er også et mye diskutert tema. Det hevdes at monetær belønning kun påvirker ytre motivasjon og kan virke negativt på indre motivasjon. Hvorvidt organisasjonen klarer å gi de ansatte belønning som stimulerer den ytre motivasjonen samtidig som de ansatte beholder sin indre motivasjon, er en viktig problemstilling. Organisasjonen bør også gjøre en vurdering om hvorvidt den indre motivasjonen leder til ønsket atferd. Ulike individer blir motivert av ulike faktorer, det finnes derfor ikke noe klart fasitsvar på hvordan man best motiverer.

### **3.3 Kompensasjon**

Formålene med kompensasjon er mange. Davis og Werther (1989) nevner blant annet at kompensasjon kan brukes for å tiltrekke og beholde kvalifisert personell. Kompensasjon bør samtidig sikre likhet og belønne ønsket oppførsel. I visse tilfeller kan kompensasjon benyttes for å kontrollere kostnader. Personalpolitikken til en organisasjon må henge sammen med bedriftens idègrunnlag. Det er viktig at idègrunnlaget og de personalpolitiske hovedprinsippene er kjent og akseptert av de fleste i organisasjonen. Per definisjon er lønn den godtgjørelsen som en arbeidsgiver kontraktmessig forplikter seg til å gi for det arbeidet den ansatte utfører. Lønn kan gi en signaleffekt til potensielle interessenter. Når høy lønn betales til en ansatt kan dette signalisere høye evner. (Nordhaug 2003)

Lønnsytelser kan deles inn i følgende hovedgrupper:

**Lønn knyttet til prestasjoner og resultat:** Lønn for arbeidet tid, arbeidsprestasjoner (akkordlønn), arbeidsresultat (provisjon) og enkeltprestasjon.

**Lønn som ikke er knyttet til konkret arbeid:** Lønn under sykdom, ferie, permisjon og/eller utdanning, samt etterlønn eller pensjon ved invaliditet eller oppnådd aldersgrense.

Den største gruppen er lønn for arbeidet tid og omfatter lønn per time, per uke, per måned og per år. Denne typen lønn kan deles inn i lønn for normaltid, overtid, skiftarbeid og/eller ubehagelige arbeidsforhold, samt lønn for deltidsansatte, lærlinger og/eller aspiranter. (Davis og Werther 1989)

De fleste medarbeidere i organisasjoner mener at lønnen bør være rettferdig. Hva som legges i begrepet rettferdig byr på tvetydige tolkninger og påvirkes av oppdragelse, erfaringer, innstillinger og forventninger. Disse elementene fører lett til konflikter og det er derfor viktig å komme til en overensstemmelse når det gjelder objektive kriterier. I følge Davis og Werther (1989) ser mange organisasjoner til utførte lønnsundersøkelser som viser hva ansatte i samme bransje blir betalt.

Forskjeller i lønn avhenger i følge Milkovich et al. (1994) av fem ulikheter:

**Ulikheter i arbeidsdesign:** Stillingstittel, arbeidsoppgaver og ansvar

**Ulikheter i arbeidsgiver:** Fag og utdanning avgjør arbeidsgiver som igjen avgjør lønn

**Ulikheter i marked:** Lønnsnivå varierer fra marked til marked

**Ulikheter i land:** Lønnsnivå varierer fra land til land

**Ulikheter i organisasjon:** Hvilken industri selskapet er i, samt lokaliseringen

### 3.3.1 Grunnlønn

Grunnlønssystemer er som oftest stillingsbasert og supplert med tillegg for ansiennitet. (Nordhaug 2003) Noen grunnlønssystemer er kompetansebasert der den ansatte kan få lønnsøkning innenfor en og samme stilling ved å opparbeide seg mer kompetanse. I tillegg finnes det grunnlønssystemer som er basert på prestasjon gjennom at den ansatte får lønn avhengig av tidligere prestasjoner. I et grunnlønssystem basert på stilling vil hver stilling tillegges en verdi basert på ”faktorer som ansvar, lederfunksjon, antall underordnede, ulemper og risiko i jobben og krav til formell kompetanse i form av utdanning.” (Nordhaug 2003: 226) Grunnlønn kan gi trygghet, rettferdighet, forutsigbarhet og fokus på arbeidet som skal gjøres. Ulempen er at det er vanskelig å gi reaksjoner på spesielt god eller dårlig oppførsel og innsats.

## Stillingsbeskrivelser

Grunnlønnen knyttes ofte opp mot stillingen til den ansatte. For å sikre rettferdighet bør den enkelte medarbeider så fremt det er mulig lønnes i samsvar med:

- Stillings krav og ansvar vurdert etter mest mulig objektive kriterier
- Lønnsnivået i markedet for arbeid av tilsvarende karakter
- Innsats, dyktighet og erfaring
- Utdanning og alder

(Werring og Langseth 1996)

Man baserer en stillingsvurdering på kunnskap rundt det relative forholdet mellom stillinger internt i bedriften. Fordelene ved en systematisk stillingsvurdering er mange. For det første danner den et grunnlag for en systematisk lønnsvurdering, den gir grunnlag for styring av bedriftens lønnsbudsjett og den skaper et objektivt grunnlag for å kunne foreta lønnsammenlikninger i markedet. I tillegg gir den et grunnlag for å skape forståelse og innsikt i stillingsstrukturen i bedriften og stillingens innbyrdes forhold. I den enkelte avdeling hjelper den i planlegging av utdannings- og rekrutteringsbehov og kan bedre personalplanleggingen. For den enkelte ansatte øker muligheten for å få et arbeid som i større grad svarer til deres forutsetninger.

De vanligste metodene for stillingsvurderinger er:

**Rangeringsmetoden:** Man rangerer stillingene basert ut i fra vanskelighetsgrad eller en foretar en parvis sammenligning. Ved bruk av denne metoden er det alltid en fare for subjektiv lønnsfastsettelse, siden det er vanskelig å eliminere subjektive oppfatninger hos personene som rangerer.

**Klassifiseringsmetoden:** Her plasseres stillingen i grupper basert på forskjeller i plikter, ansvar og yrkesferdighet. Ved å sammenligne stillingen mot den oppsatte skalaen plasseres den der den passer best inn.

**Faktorsammenligningsmetoden:** En sammenligner stillinger ved å bruke en av fem faktorer om gangen. Disse kan for eksempel være arbeidsoppgavens kompleksitet, ledelse, utdanning, erfaring og ulempetillegg. Sammenligningsskalaen er basert på en analyse av utvalgte nøkkelstillinger ved hjelp av de fem faktorene. Når nøkkelstillingene er plukket ut og analysert rangeres de etter viktighet innenfor de ulike faktorene.



**Poengmetoden:** Er en indirekte vurdering av hver stilling mot en skala. Hensikten med systemet er å gi hver stilling en poengmessig verdi slik at sammenligning er mulig. Desto høyere poengverdi jo høyere er verdien av stillingen for bedriften.  
(Werring og Langseth, 1996)

### 3.3.2 Prestasjonsbasert lønn

Hele eller deler av lønnen kan baseres på den ansattes prestasjoner. Prestasjonsbasert lønn blir ofte brukt for å motivere til ekstra innsats. Lønnskostnader består i følge Milkovich et al. (1994) av følgende faktorer:

**Ansettelse:** Antall ansatte og antall timer arbeidet

**Kontant kompensasjon:** Grunnlønn og variabel lønn

**Goder:** For eksempel forsikring, pensjoner og firmabil

Sammenhengen mellom disse faktorene er som følger:

$$\text{Lønnskostnad} = \text{ansettelse} \times (\text{kontant kompensasjon} + \text{goder})$$

Ved å øke den variable delen av lønnen kan en større del av lønnskostnadene kontrolleres. Det er vanskelig å vurdere om prestasjonslønn lønner seg. Utallige undersøkelser har gitt varierende resultater og noen klar konklusjon kan vanskelig gis. Lønnsomhet vil blant annet avhenge av tillitsforholdet mellom ansatt og arbeidsgiver, ærlige tilbakemeldinger og forståelige utbetalingsmetoder. (Milkovich et al. 1994) Samtidig vil utformingen av betingelser i lønnskontrakten ha stor innflytelse på lønnsomheten ved prestasjonslønnen. Mer om dette under delkapittelet ”Utforming av insentivkontrakter”.

Fra den ansatte sin side er det i følge Milkovich et al. (1994) tre ting som evalueres når variabel lønn skal vurderes:

**Innflytelse:** Her dreier det seg om hvor stor del den variable delen utgjør av total lønn. Det dreier seg også om hvor stor innflytelse egen innsats har på størrelsen på lønnen.

**Risikonivå:** Hvor stor risiko innebærer lønnen? Noen perioder kan være uten utbetaling. Det vil variere fra ansatt til ansatt hvor mye risiko de er villige til å bære. Risiko dreier seg også

om hvor mye den ansatte føler at prestasjonen påvirkes av dem selv og ikke av utenforliggende faktorer.

**Prosedyrerettferdighet:** Design og utførelse av prosessen må være rettferdig for at den ansatte skal akseptere kontrakten.

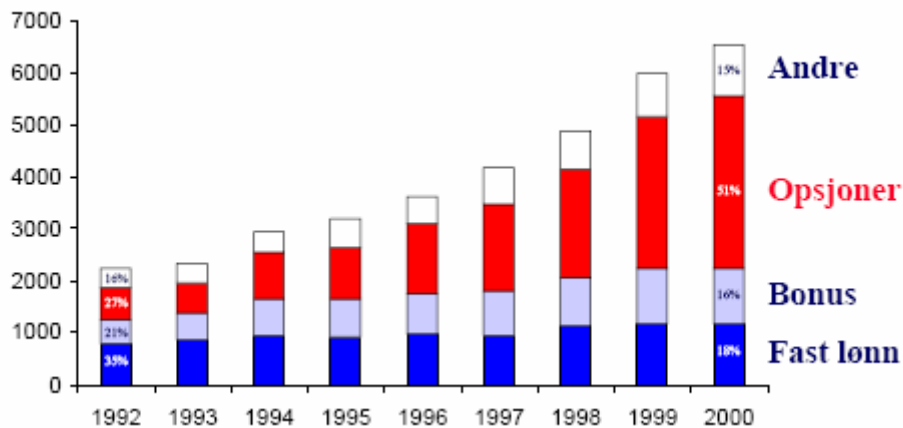
### **Ulike typer prestasjonslønn**

**Akkord:** Den enkelte honoreres på basis av antall produserte enheter innen en bestemt tid. Akkord kan deles i individuell akkord, gruppeakkord, rene akkordsystemer og blandede akkordsystemer som har både grunnlønn - og prestasjonslønnselement. Individuell akkord er lett å overvåke for arbeidsgiver.

**Provisjon:** Den ansatte belønnes ut i fra antall solgte enheter. I dette tilfellet er det viktig for arbeidsgiver å være oppmerksom på vridningseffekter. Både hensyn til organisasjonens totale lønnsomhet og oppfølging av kunder kan bli underprioritert når hensyn til solgt volum blir hovedprioritet.

**Kollektiv resultatlønn:** Her blir den ansatte belønnet på grunnlag av organisasjonen eller organisasjonens enhetens sitt resultat. Det vil da være viktig at den ansatte har påvirkning på resultatet, noe som kan være vanskelig da det er det aggregerte resultatet som danner lønnsgrunnlaget. (Nordhaug 2003)

En alternativ måte å utbetale resultatlønn på er å benytte aksjer og aksjeopsjoner. Dette knytter lønn opp mot eiers interesser. Denne typen belønning har svakere direkte motivasjonseffekt for ansatte på lave nivå, men sterkere for ledere. Disse kan lettere ta avgjørelser som påvirker selskapets verdi. Figur 3 viser at opsjoner har stått for nesten hele lønnsøkningen til toppledere i USA i 90-årene.



Figur 3: Utviklingen av lønnsselementer i USA (Bragelien 2005)

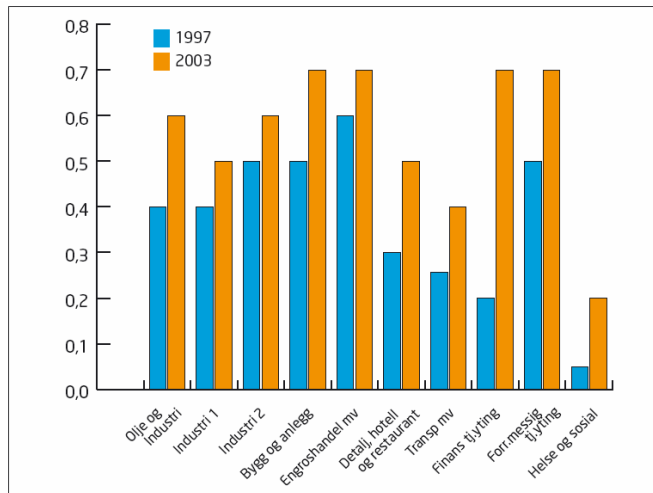
Empiriske undersøker har studert hvorvidt ansatte responderer på prestasjonslønn. Lazear (1996) fant at produktiviteten økte med 35 % da ledelsen i et utvalgt firma (Safelite Glass Corporation) gikk fra å gi de ansatte grunnlønn til å gi lønn som var knyttet til prestasjon. En tredjedel av denne endringen skjedde på grunn av bedre seleksjon av de ansatte. De mindre effektive sluttet, og de mer effektive ble tiltrukket av systemet. Paarsch og Shearer (1996) fant liknende resultater i sin undersøkelse av treplantere. Disse to undersøkelsene har et utvalg av data som gjør at resultatene er troverdige. Felles for undersøkelsene på dette området er at data er hentet fra ansatte med "enkle" jobber, der arbeidsoppgavene er få og enkle. Målinger er i slike tilfeller enkle å utføre og det er lett å knytte resultat til innsats. Det synes å være for slike jobber at prestasjonslønn fungerer best. (Prendergast 1999)

### Prestasjonslønn i Norge

Norge ligger langt bak når det kommer til vurdering av de ansattes prestasjoner. Gooderham et al. (2005) skriver at nesten 70 % av selskaper i Australia benytter seg av prestasjonslønn. Tilsvarende tall for Norge ligger kun på 30 %. Utenlandske selskaper som opererer i Norge benytter seg i større grad av prestasjonslønn (50 %) enn norske selskaper, men de norske selskapene begynner å ta etter. En av årsakene til at Norge ligger bak i bruken av prestasjonslønn er den høye graden av organisering og store innslag av kollektive lønnsavtaler avgjort i sentrale oppgjør. I tillegg karakteriseres det norske samfunnet av en sosialdemokratisk likhetskultur hvor store individuelle forskjeller ikke sees på som ønskelige.

Det antas at prestasjonsvurderinger vil brukes hyppigere i framtiden. (Nordhaug 2003) Dette kan begrunnes med at landet får et økende antall kunnskapsmedarbeidere og påvirkes av en

stor grad av internasjonalisering, både av mennesker, kapital og produkter. En annen faktor som påvirker er et stadig strammere arbeidsmarked, som er et resultat av høykonjunktur kombinert med et ekstraordinært generasjonsskifte, kalt eldrebølgen. Bruken av prestasjonslønn i fremtiden antas å bli begrenset av behov for kostnadskontroll, risikoaversjon hos de ansatte og problemer knyttet til resultatmåling i komplekse organisasjoner. (Barth 2005) Figur 4 illustrerer utviklingen i bruk av prestasjonslønn fra 1997 til 2003 i ulike næringer i Norge. Forsikringsbransjen, under finansiell tjenesteyting har den største økningen.



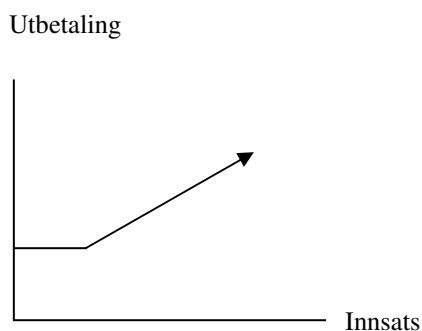
Figur 1. Andel av bedrifter i privat sektor med prestasjonslønn etter næring, 1997 og 2003.

#### Figur 4: Bruk av prestasjonslønn i Norge (Barth 2005)

#### Form på prestasjonslønnen

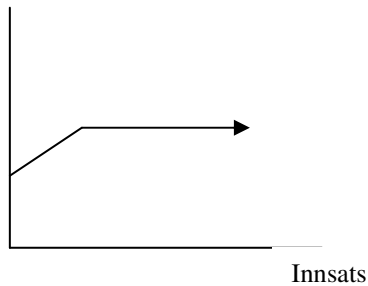
Ulike måter å utforme et bonussystem vil gi ulike incentiveeffekter. Noen av metodene samt de tilhørende effektene nevnes her.

**Belønning:** Grunnlønn gis til den ansatte inntil han/hun når et innslagspunkt. Der trer en lineær bonus i kraft. Gulvet reduserer den ansattes risiko, den lineære bonusen gir incentiver til ekstra innsats.



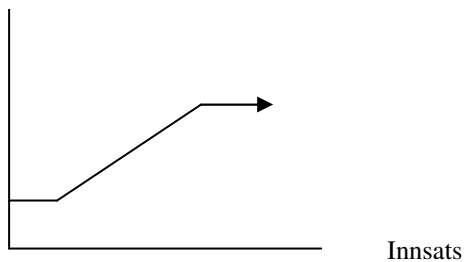
**Tak:** En lineær bonus blir gitt inntil den ansatte når et punkt. Innsats over dette nivå vil ikke bli belønnet. Et slikt tak sørger for at organisasjonen ikke risikerer uforholdsmessig store utbetalinger. Taket kan også redusere strategisk atferd.

Utbetaling



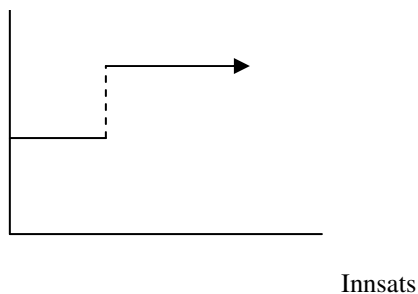
**Gulv og tak:** Det finnes et innslagspunkt der bonusen trer i kraft, samt et tak hvor innsats over et visst punkt ikke belønnes.

Utbetaling



**Stegvis modell:** Et engangstillegg gis når et mål er nådd. Denne modellen gir sterkest insentiver når den ansatte ser at han/hun nærmer seg målet. Uheldige insentiveffekter kan oppstå dersom den ansatte ser at han/hun ikke kommer til å nå målet. Innsats vil da ikke ytes. Det samme gjelder i tiden rett etter at målet er nådd, når det er lenge til neste gang et mål nås.

Utbetaling



### **3.3.3 Frynsegoder**

Frynsegoder er et felles begrep for goder som gis i tillegg til den ansattes kontante lønnsutbetaling. Det kan for eksempel være gratis avis, firmabil, terminalbriller, forsikring, bedriftshelsetjeneste, kantine, julebord, firmahytte eller barnehage. Frynsegoder kan gi organisasjonen et positivt omdømme i samfunnet. De tjener som et middel til å kompensere for særlig belastende eller krevende arbeidsoppgaver.

De positive effektene av frynsegoder er at den ansatte føler seg verdsatt og får en tilhørighet til organisasjonen. Frynsegodene vil kunne virke provoserende på dem som ikke får og det er vanskelig for organisasjonen å vite hvordan de enkelte frynsegodene vil virke på motivasjonen til de ulike ansatte. Frynsegoder gir ofte en skattefordel både for den ansatte og for organisasjonen. Problemet med goder er at organisasjonen kan tiltrekke seg feil type ansatte. En person med barn som ofte er syke vil tiltrekkes av en organisasjon der forholdene er lagt til rette for dette. For at frynsegoder skal ha best mulig effekt er det viktig at det er en klarhet og åpenhet rundt dem.

### **3.3.4 Ikke-økonomisk kompensasjon**

Kompensasjon består som regel av både en økonomisk og en ikke-økonomisk del. Den ansatte motiveres ikke bare av den økonomiske delen, i mange tilfeller er den ikke-økonomiske delen vel så viktig. Mennesker er komplekse og det som motiverer en person vil ikke nødvendigvis motivere en annen. Hva et individ motiveres av påvirkes av faktorer som bakgrunn, holdninger, ambisjoner, behov, ytre påvirkning og livssituasjon. Det er vanskelig å sette en verdi på den ikke-økonomiske delen av kompensasjonen. Dette fordi personer vil verdsette denne delen ulikt på grunn av individuelle preferanser. (Lazear 1998)

Viktige ikke-økonomiske motivatorer er måloppnåelse, anerkjennelse, ansvar, påvirkningskraft og personlig vekst. Det finnes prosesser, systemer og programmer tilgjengelig for organisasjoner for å utvikle ikke-økonomiske motivatorer. Disse er jobb design, ledelsesutdanning og – opplæring, ledelse av organisasjonskultur, systemer for styring av prestasjoner, involvering av ansatte, prestasjonsrelatert opplæring og karriereutvikling. (Armstrong 1993)

Som nevnt i kapitlet ”Motivasjon” kan de økonomiske insentivene redusere den indre motivasjonen. Samtidig kan de ikke-økonomiske insentivene ha en positiv effekt på denne typen motivasjon. Å gi den ansatte anerkjennelse og ansvar vil appellere til den indre motivasjonen, og den ansatte vil ønske å utføre arbeidet, ikke fordi han/hun får ytre belønning, men på grunn av den indre følelsen dette gir. I følge Ballentine et al. (2003) vil verdsettelsen av økonomiske insentiver avhenge av alder og karrierenivå. Avhengig av hvilken generasjon den enkelte tilhører, vil monetære og ikke – monetære insentiver verdsettes ulikt. Med økende alder vil ikke – økonomiske insentiver som fleksibilitet i arbeidsforholdet og muligheter for deltid være viktige. Ved å tilby en kompensasjonspakke som består av ikke-økonomiske og økonomiske deler vil organisasjonen være bedre rustet til å møte individuelle forskjeller og dermed appellere til et bredere spekter av arbeidstakere.

Karriereutvikling er en måte å gi ikke – økonomiske insentiver. Fra organisasjonens side er målet med karriereutvikling å møte framtidige krav til humankapital. For enkeltindivider kan karriereutviklingsprogram motivere ved å gi muligheter for personlig vekst. (Armstrong 1993)

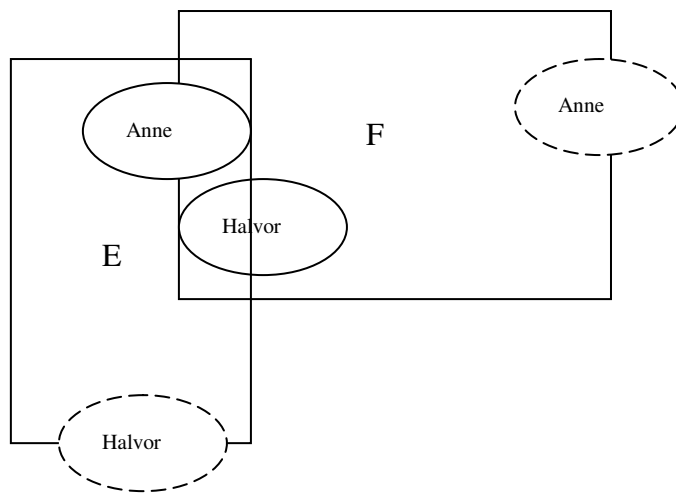
Kompensasjon er, som vist, et kompleks emne som inkluderer blant annet økonomisk kompensasjon, ikke-økonomisk kompensasjon, grunnlønn og prestasjonslønn. Kriteriene for hvem som skal få kompensasjon, hva slags kompensasjon som skal gis og hvor mye, kan avgjøres på mange ulike måter. Disse ulike evalueringsformene blir presentert i neste delkapittel som tar for seg evalueringsformer.

### **3.4 Evalueringsformer**

#### **3.4.1 Teamevaluering**

Et team kan være så mangt. Det kan bestå av alt fra to til 50 mennesker, det kan inkludere ansatte fra flere nivåer, flere avdelinger og flere organisasjoner Det kan være et permanent team eller et team som opprettes kun for et midlertidig prosjekt. Milkovich et al. (1994) definerer et team som et distinkt sett av to eller flere individer som samhandler uavhengig og fleksibelt for å nå spesifikke, delte og verdsette mål. Å la de ansatte arbeide i team framfor å arbeide individuelt kan gi mange fordeler, men også ulemper. En bedrift bør se på hvilke fordeler og hvilke ulemper teamarbeid gir i ulike situasjoner for så å gjøre en vurdering av om hvorvidt det er en god løsning.

Et team bør brukes når helheten er større enn summen av delene. (Lazear 1998) Fordelene ved team kan deles i to hoveddeler; spesialisering og kunnskapsoverføring. Hver ansatt vil inneha ulik kunnskap og ferdigheter som de er spesialister på. Når team blir satt sammen på tvers av grupper av ansatte vil kunnskap og ferdigheter kunne bli bedre utnyttet og kunne skape komplementaritet. Kunnskapsoverføringen er avhengig av at de ansatte har ulike ferdigheter som er verdifulle for de andre medlemmene. Ved for stor overlapping av kunnskap og ferdigheter vil ikke fordelene ved team bli utnyttet optimalt. Figur 5 kan illustrere dette poenget.



**Figur 5: Informasjonsdeling i team (Lazear 1998)**

Rektangel E refererer til den informasjon Halvor innehar, mens F er Anne sin informasjon. Noe av informasjonen er overlappende, men ettersom dette ikke er en stor del, vil fordelene ved teamarbeid kunne utnyttes. Dersom informasjonen som trengs er illustrert ved de heltrukne sirklene vil Halvor og Anne hver for seg ha nok informasjon til å utføre halvparten av oppgavene, men dersom de slår seg sammen vil overlappingen kunne effektivisere arbeidet. Dersom informasjonen som trengs er illustrert ved de stiplede sirklene har de til sammen kun informasjon nok til å utføre halvparten av oppgavene. Informasjonen som Anne har er irrelevant for Halvor, og vice versa. Dette illustrerer at teamarbeid kun er effektivt hvis medlemmene av teamet har egen informasjon som er verdifull for de andre når et team blir satt sammen.



For å utnytte mangfoldet blant de ansatte kan organisasjonen rotere grupped medlemmene. Man kan da lettere finne ut hvor en ansatt yter sitt beste samtidig som informasjon lettere spres. Dette gjelder kun hvis informasjonen er lett kommuniserbar og hvis den teamspesifikke humankapitalen ikke er signifikant. (Lazear 1998) Teamspesifikk humankapital er kompetanse som er støpt inn i konkrete relasjoner mellom teammedlemmene, som forsvinner når teamet oppløses. (Nordhaug 1998)

### **Gratispassasjerproblemet**

Et av de største problemene ved å la de ansatte arbeide i team er at det blir vanskeligere for organisasjonen å overvåke individuell innsats. Så lenge resultat og belønning avhenger av felles resultat vil det eksistere muligheter for unnasluntring, såkalte gratispassasjerer. Dette fordi den ansatte ikke bærer den fulle økonomiske konsekvensen av sine handlinger. Noen vil komme til å arbeide mer enn andre samtidig som alle får lik belønning. (Lazear 1998)

Problemet vil øke med et økende antall medlemmer i teamet. Å la de ansatte evaluere sine egne grupped medlemmer kan bidra til å redusere dette problemet. Det er da viktig at evalueringen skjer forholdsvis anonymt og at de ansatte blir belønnet for å evaluere hverandre. Taylor fant allerede i 1911 ut at arbeidere er motvillige til å fortelle andre medarbeidere at deres innsats er utilfredsstillende. (Milkovich et al. 1994) En annen løsning på gratispassasjerproblemet nevnes av Che og Yoo (2001). Gjentatt interaksjon mellom teammedlemmene kan skape implisitte insentiver ved å oppmuntre innbyrdes overvåking, gruppepress og sanksjoner. Den enkelte ansattes daglige avgjørelser vedrørende innsats påvirker den totale teambelønningen. Dersom en ansatt slakker av i dag påvirker det også belønningen til de andre. Trusselen om at de andre teammedlemmene skal gjøre det samme ved en annen anledning fører forhåpentligvis til innsats fra alle agentene.

### **Insentiver i team**

På grunn av de spesielle særtrekkene ved å la de ansatte arbeide i team, vil arbeidet med å finne de riktige insentivene for de ansatte bli annerledes. Hovedtrekkene ved teaminsentiver er de samme som for individuelle insentiver; de deles i to grupper; eksplisitte og implisitte. Eksplisitte insentiver er insentiver som er gitt i en kontrakt, mens implisitte ikke er kontraktsgitte. De vanligste eksplisitte insentivene er teambonus, overskuddsdeling, aksjer og

opsjoner. Det viktigste implisitte insentivet som gis, er en lønnsøkning i år der organisasjonen får et bra resultat. (Lazear 1998)

Milkovich et al. (1994) deler belønning av team i to andre grupper, nemlig gevinstdeling ved kostnadsbesparelser, samt profittdeling. Gevinstdeling ved kostnadsbesparelser fokuserer på kostnadssparing der medlemmene av teamet mottar en del av gevinsten ved kostnadssparing. Ved profittdeling mottar medlemmene hver sin del av profitten på avdelingsnivå eller bedriftsnivå.

### **3.4.2 Objektiv prestasjonsevaluering**

Både ledere og øvrige ansatte kan bli belønnet ut fra måltall som baseres på organisasjonens resultater. I tillegg til den individuelle innsatsen kan også organisasjonens utvikling påvirke belønning. Måltallene som det belønnes ut fra kan være både økonomiske og ikke - økonomiske. Eksempler på økonomiske er salg, overskudd, vekst og aksjeutvikling. Ikke - økonomiske kan være markedsandel, kundetilfredshet og ansattes tilfredshet. (Ittner et al. 1997) Et viktig fokus ved måltall er den ansattes påvirkningsevne. Ettersom det i noen tilfeller ikke kun er individuell innsats som er avgjørende, vil hver ansatt kunne ha mindre påvirkning på det endelige resultatet. Organisasjonen bør ikke benytte måltall som den ansatte ikke har noen innvirkning på, siden dette reduserer insentiveffekten. Det er vanligvis kun de øverste lederne i en organisasjon som vil kunne ta avgjørelser som kan påvirke for eksempel aksjekursen. Noen ganger vil ansatte sin innsats kun påvirke måltall (for eksempel regnskapstall) mens andre ganger vil den kun påvirke bedriftens verdi (R & D). (Baker 2000)

Et annet viktig fokus er måltallenes tidsperspektiv. Dersom en leder lønnes ut fra et mål som er langt fram i tid vil han/hun kunne bli lite motivert ettersom det ikke er sikkert at vedkommende fremdeles er ansatt når resultatet kommer. Lederen kan komme til å prioritere kortsiktige mål for å oppnå størst mulig personlig belønning. Et eksempel kan være en leder som belønnes ut fra måltallet ROI (return on investment). ROI beregnes slik:

$$\text{ROI} = (\text{Inntekter fra investering} - \text{Kostnad fra investering}) / (\text{Kostnad fra investering})$$

Dette måltallet vurderer resultat mot investert kapital. På kort sikt vil dette måltallet bli redusert ved investeringer og leder vil få redusert belønning. På lang sikt vil investeringer

kunne øke organisasjonens lønnsomhet. Spørsmålet blir da hvor langt fram i tid lederen ser seg selv i organisasjonen. I verste fall kan det føre til at leder unngår å investere i en ny maskin på tross av at dette er lønnsomt for organisasjonen. Et annet eksempel hentet fra forsikringsbransjen illustrerer forvrengingen som måltall kan medføre. For en assurandør vil det bli en avveining mellom å selge flest mulig forsikringer eller å selge forsikringer til ”trygge” personer. (Baker 2000)

Rentabilitet er et annet av måltallene som en leder kan bli belønnet ut fra. Rentabilitet forteller oss hvor stor avkastningen er på den investerte kapitalen. Rentabilitet kan deles i ulike former som for eksempel egenkapitalrentabilitet, totalrentabilitet, driftsrentabilitet og avkastning på sysselsatt kapital. Det må også nevnes at det ikke er utelukkende positivt med en høy rentabilitet siden det kan bety at det er et ensporet fokus i den daglige ledelsen på å maksimere internrenten. Dette kan føre til at ulønnsomme prosjekter gjennomføres og lønnsomme forkastes på grunn av avkastningens tidslinje. For å unngå slike vridninger bør en kun sjekke om rentabiliteten er høyere enn avkastningskravet og ikke belønne rentabilitet utover kravet. (Gjesdal og Johnsen 1999)

### **3.4.3 Subjektiv prestasjonsevaluering**

Subjektive vurderinger brukes for å bedre samsvaret mellom objektive vurderinger og sann verdi og for å begrense uheldig strategisk plassering. Ved bruk av subjektive evalueringer er det lettere å belønne ønsket atferd som ikke fanges opp av objektive måltall og å belønne aktiviteter som ikke er planlagte. Samtidig stimulerer slike vurderinger til meningsfulle medarbeidersamtaler. (Bragelien 2005)

Ulempen med subjektive vurderinger er at de er mindre verifiserbare, noe som kan føre til underrapportering, påvirkning av den som evaluerer, og sammenpressing av skalaen fordi ledere har en generell motvilje til å rangere arbeidere. Det oppstår innflytelseskostnader når en ansatte bruker tid og innsats på å påvirke leders inntrykk og formening. Andre ulemper ved subjektive vurderinger som nevnes av Bragelien (2005) er at de kan lede til en vilkårlig bedømmelse av innsats og resultater, kan føre til at ja-mennesker belønnes og at de ansatte overvurderer betydningen av sin egen innsats.

Subjektive vurderinger kan være med på å veie opp der objektive ikke er tilstrekkelige. De kan for eksempel brukes til å sikre kvaliteten på et salg. Det optimale prestasjonsmålet gjenspeiler den ansattes virkelige verdibidrag i bedriften. Objektive vurderinger er ofte dårlige indikasjoner på den virkelige verdiskapningen siden de ofte er utsatt for mye støy. Selv om også subjektive vurderinger oftest er imperfekte kan de i kombinasjon med objektive vurderinger gi et bedre bilde av situasjonen enn hva de gjør hver for seg. Subjektive vurderinger brukes spesielt i situasjoner hvor arbeidet som utføres er for kompleks til å kunne reflekteres i objektive mål. (Gibbons og Murphy 1990) For å balansere og sørge for at leder ikke er partisk i sin vurdering av de ansatte kan det være aktuelt også å la de underordnede evaluere sin leder. Dessverre kan en slik ordning føre til at ledere strekker seg langt for å tekkes sine underordnede. Dette kan lede til at de skyr nødvendige, men upopulære eller kontroversielle avgjørelser.

### **Målefeil**

Problemer knyttet til at evaluator ikke klarer å holde seg nøytral ved evalueringen av ansatte fører til målefeil. Evaluator sin personlige oppfatning av ansatte kan påvirke evalueringen. Dette problemet er sterkest når evaluator må evaluere personer de anser som venner eller personer de sterkt misliker. Enkelte evaluatorene er ukomfortable med å bedømme ansatte som effektive eller ineffektive og manipulerer derfor utfallet slik at de fleste ligger rundt gjennomsnittet. Dette gjøres ved å unngå å gi veldig gode og veldig dårlige bedømmelser og gir en sammenpressing av skala. Noen evaluatorene er for snille når de evaluerer og gir alle gode resultater mens andre er for strenge og gir alle dårlige resultater. Dette problemet er mest vanlig i tilfeller hvor det benyttes vage prestasjonsstandarder. Kulturelle forskjeller mellom evaluator og de ansatte kan påvirke utfallet på evalueringen. I Asia blir ofte eldre personer behandlet med større respekt og satt mer pris på enn i vestlige land. I tilfeller hvor en ung person blir satt til å evaluere noen som er eldre enn seg selv kan kulturelle forhold føre til målefeil. En evaluator kan la personlige holdninger til enkelte grupper av mennesker påvirke utfallet av evalueringen. Et eksempel er en mannlig sjef som gir en ufortjent dårlig vurdering av en kvinne i et typisk mannsyrke. Utfallet av evalueringen kan også påvirkes av hvordan den ansatte har prestert i siste del av perioden den skal bedømmes for. For å unngå at evaluator sin manglende nøytralitet skal påvirke utfallet av subjektive prestasjonsevalueringer er det viktig med opplæring, tilbakemeldinger og riktige valg av vurderingsformer. (Werther og Davis 1989)

Undersøkelser har blitt utført på om kontrakter tar hensyn til teorien rundt vekter på subjektive og objektive mål. Teorien sier at vekten som legges på subjektive mål bør øke når støyen rundt objektive mål øker. Undersøkelsen til Lambert og Larcker (1987) støtter teorien. Det samme fant Ittner et al. (1997). Selv om disse finner bevis som støtter teorien, er det andre, der i blant Brown (1990) som ikke finner bevis i kontrakter på sammenhengen mellom prestasjonslønn og støy i målene. Noen veldig klare konklusjoner kan derfor ikke fattes.

#### **3.4.4 Relativ prestasjonsevaluering**

I stedet for å bruke absolutte prestasjoner som vurderes mot en standard, kan de ansattes prestasjoner vurderes opp mot hva de øvrige ansatte presterer. Denne typen prestasjonsevaluering kalles relativ prestasjonsevaluering.

En fordel forbundet med relativ evaluering er at det i mange tilfeller er enklere å måle relativ enn absolutt prestasjon, noe som gir lavere målekostnader. I mange tilfeller er det vanskelig å definere gode objektive prestasjonsmål. En annen fordel er at relative målinger eliminerer muligheten for at prestasjonsmålene påvirkes av flaks/uflaks forbundet med fellesfaktorer for de ansatte. Støy som er utenfor agentens påvirkning blir silt ut siden den er felles for alle, og innsatsen vil dermed bli lettere å måle. Eksempler på støy er makroøkonomiske hendelser og værforhold. Relativ prestasjonsevaluering reduserer også målefeil forbundet med å bruke subjektive evalueringsformer. To ansatte som presterer helt likt kan bli evaluert ulikt fordi den ene evalueres av en positiv og den andre av en negativ evaluator. Lønnsutbetalingen påvirkes av flaks/uflaks i trekningen av evaluator. Dette problemet forsvinner når de ansatte rangeres relativt da både positive og negative evaluatorene *må* plukke ut kandidater som skiller seg fra mengden. (Lazear 1998)

I følge Lazear (1989) vil muligheten til å sabotere andres innsats redusere bruken av relativ evaluering. Når belønning er basert på relativ prestasjon vil insentiveffekten bli redusert når de ansatte kan påvirke gjennomsnittsprestasjonene til referansegruppen. (Gibbons og Murphy 1990) I tilfeller hvor de ansattes handlinger påvirker referansegruppen identisk eller påvirker gruppens resultat på samme måte som individuelt resultat, vil relativ evaluering gi gode insentiver. (Baker 1992)

Gjennom konkurranseelementet som finnes i relativ prestasjonsevaluering kan de ansatte gis insentiver. Ønsket om å "vinne" over de andre kan lede til høyere innsats. Det samme

konkurranseselementet kan også redusere insentiveffekten for ansatte som presterer i topp- og bunnsjiktet. Veldig gode arbeidere vil se at de lett kan prestere bedre enn konkurrentene, og derfor vil denne typen belønning alene ikke motivere til ekstra innsats. Ansatte som presterer under gjennomsnittet vil se at de ikke kan hevde seg i forhold til konkurrentene og vil ikke ha tro på at de kan vinne og få vinnerpremien.

Relativ evaluering kan føre til at de ansatte konkurrer mer enn de samarbeider, og organisasjonen får ikke utnyttet de mange fordelene som finnes ved samarbeid. (se avsnittet om fordeler ved team) Ved relativ vurdering kan de ansatte avtale å dele gevinsten og deretter yte mindre. Et økende antall mulige gevinster og et ukjent nummer deltakere kan redusere dette problemet. Desto flere deltakere, jo vanskeligere blir det å fremme samarbeid siden gevinsten ved å bryte ut, med håp om å ta hele premien selv, er større. I tillegg kan det oppstå problemer knyttet til konkurranse som kan føre til redusert samarbeid og informasjonsdeling. Dette er mindre utbredt ved absolutt evaluering. (Lazear 1998)

### **Turneringer**

Turneringer er en ekstrem form for relativ prestasjonsevaluering og blir ofte brukt for å hjelpe bedrifter med å avgjøre hvem som skal forfremmes. I denne formen for prestasjonsevaluering vil den ansatte på hvert nivå ha fast lønn. Flere agenter blir vurdert opp mot hverandre og kun den relative innsatsen har betydning. Vinneren av turneringen får en vinnerpremie, som oftest en lønnsøkning. Det skjer ingen endring for taperne så lenge det ikke er en opp - eller ut - turnering. Premien er bestemt på forhånd og er uavhengig av absolutt resultat. (Lazear, 1998)

Forfremmelser brukes både som insentiv og til å sortere de ansatte. Det er viktig å vite at disse to mekanismene ikke kan fungere optimalt samtidig. For å gi optimale insentiver kreves det at agentene er like slik at de ikke føler urettferdighet eller tyr til risikable handlinger som å sabotere for andre. For å sortere optimalt er det viktig at de ansatte er ulike og at dette kommer frem i turneringen. De to mekanismene er dermed motstridende.

Forfremmelser gir insentiver til innsats, men også til tilegning av ny kunnskap. Gjennom å investere i kunnskap vil den ansatte øke sin sannsynlighet for å bli forfremmet. Samtidig gir forfremmelser et positivt signal om evner. (Gibbons og Waldman 1999) Forfremmelser kan

imidlertid føre til et problem kalt "Peter's Principle" der en person blir forfremmet til et nivå der han/hun er inkompetent. (Peter og Hull 1970)

I dette avsnittet har vi presentert ulike måter å evaluere de ansatte. Evalueringer kan foretas på individuelt nivå eller teamnivå. De ansatte kan evalueres mot absolutte standarder eller relativt mot hverandre. Evalueringen kan foregå objektivt eller subjektivt. Organisasjonens behov og kapasitet vil være med på å avgjøre hvilken metode som brukes da ulike evalueringsformer gir ulike insentiveffekter.

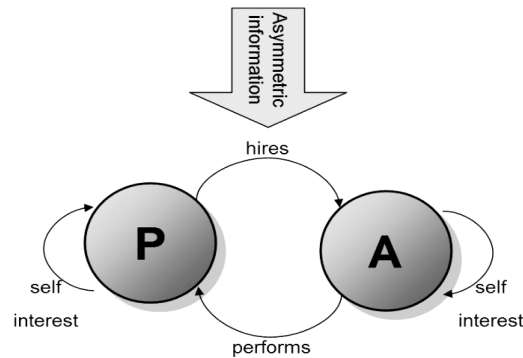
### **3.5 Prinsipal -agentmodellen**

For bedre å kunne analysere mekanismene som inngår i et arbeidsforhold vil vi presentere prinsipal – agentteorien. Det må merkes at teorien er en forenkling av virkeligheten. Den kan likevel belyse viktige aspekter ved et arbeidsforhold.

Et prinsipal -agentforhold oppstår mellom to eller flere parter når en part (agenten) jobber for eller opptre på vegne av den andre (prinsipalen). (Ross 1973) Det er rom for å skape overskudd i relasjonen når prinsipalen er villig til å betale mer for en handling enn det den vil koste agenten. Dersom det eksisterer måluoverensstemmelser/interessekonflikter, kan det oppstå problemer når begge parter forsøker å maksimere egen nytte. De to partene jobber mot forskjellige mål; det antas ofte at prinsipalen ønsker størst mulig overskudd mens agent ønsker mest mulig belønning for minst mulig innsats. En økt belønning til agent reduserer overskudd til prinsipal. Agentkostnader skapes både på grunn av at agenten og prinsipalen har ulike mål, og på grunn av informasjonsasymmetri. (Zimmerman 1997) Se figur 6 for en illustrasjon av elementene som inngår i et prinsipal- agentforhold.

Informasjonen de involverte parter i et arbeidsforhold har er asymmetrisk. Når kontrakten utformes bestemmer agenten om han/hun skal akseptere kontrakten og bestemmer seg deretter for hvilket nivå av innsats han/hun vil yte. Dette kan medføre problemer for prinsipalen med hensyn til valg av agent. Dette fordi agentens aksept av kontrakt ikke nødvendigvis betyr at ønsket innsats vil bli ytt. Effektive kontrakter balanserer agentens kostnad ved å bære risiko mot belønningen. (Milgrom og Roberts 1992) På den måten sikres aksept av kontrakt. Kostnader forbundet med interessekonflikter, hvor agenten ikke yter innsats etter aksept av kontrakt, kan reduseres ved å benytte kontrakter hvor agentens nytte maksimeres samtidig

med prinsipalens nytte. (Zimmerman 1997) I delkapittelet ”Utforming av insentivkontrakter” forklares det hvordan denne type kontrakter kan utformes når prinsipal- agentmodellen legges til grunn.



**Figur 6: Prinsipal- agentforhold. (Wikipedia online 2007)**

### 3.5.1 Skjulte karakteristika (ugunstig utvalg)

Problemet med ugunstig utvalg oppstår fordi agenten har privat informasjon om sine karakteristika. Dette er et ex ante informasjonsasymmetriproblem. Når kontrakten skal utformes har agent mer informasjon om sine egne evner enn prinsipalen. En mulig negativ konsekvens av dette er det såkalte ”lemon” problemet hvor de dårlige aktørene i markedet ødelegger for de gode. Et eksempel er at dårlige forsikringstakere fører til at forsikringsselskapet setter premien på forsikring opp, og de gode er ikke lenger villige til å betale. Færre goder og tjenester blir utvekslet i et slikt marked. Prisen kan ikke baseres på kvalitetsnivået, og man ender med en enkelt pris og dårlig kvalitet. (Hendrikse 2003)

Det finnes tre mulige løsninger på problemet med skjulte karakteristika. Den første er å redusere valgalternativene til agenten, eventuelt innføre obligatoriske valg slik at ikke kun de dårlige agentene aksepterer tilbudet. Den andre løsningen er å tilby ulike kontrakter så agenten velger den som passer seg, dette kan også sees på som å øke valgalternativene til agenten. Ved ulik utforming av kontrakten vil prinsipalen tiltrekke seg agenter med ulike karakteristika. Kontrakten kan for eksempel inneholde to elementer der agenter rangerer disse. Dette fører til selvseleksjon. Det er viktig å huske at ulike typer agenter kan velge den samme kontrakten slik at prinsipalen fortsatt ikke kan skille mellom agentene innad i en slik gruppe.



Den tredje løsningen dreier seg om å generere tilleggsinformasjon, noe som endrer forholdet mellom agenten og prinsipalen. Dette kan gjøres ved å øke handlingsalternativene, ved å la prinsipal eller agent få lov til å ta to avgjørelser. Agenten vil forsøke å gjøre sin skjulte karakteristikk kjent for prinsipalen gjennom signalisering, for eksempel ved å vise at han/hun har evne og vilje til å fullføre en utdanning. Prinsipalen vil på sin side samle informasjon for å få en bedre indikasjon av agentens skjulte karakteristikk gjennom screening, for eksempel prestasjonsbasert lønnskontrakter. (Hendrikse 2003)

### **3.5.2 Skjult handling (moralsk hasard)**

Moralsk hasard innebærer at agenten har skjult informasjon om sine egne handlinger og er et ex post informasjonsasymmetriproblem. Dette oppstår fordi prinsipalen ikke på forhånd kan vite hvilken innsats agenten vil gi, men kun kan se på hvilken output som kommer ut. På grunn av moralsk hasard vil ikke resultatet kunne bli pareto-optimalt, og løsningen blir nest best. (Grossman og Hart 1983) Hadde det vært perfekt informasjon ville det vært mulig for prinsipalen å lage en kontrakt som var basert på agentens innsats, men i virkeligheten er det kun agenten som har full informasjon om sine egne evner og intensjoner med hensyn til innsats.

Et problem som oppstår når belønning må baseres på "output" er at denne kan bli påvirket av andre faktorer enn agentens innsats, faktorer som agenten ikke har kontroll over. Mange ulike kombinasjoner av innsats og ikke – kontrollerbare faktorer kan gi samme nivå på observert "output". Derfor kan høy innsats bli påvirket av uflaks, eller lav innsats kan bli påvirket av flaks. (Milgrom og Roberts 1992) Siden interessene til prinsipal og agent ikke er sammenfallende er det, som prinsipal, viktig å være observant på hva agent blir gitt insentiver for, slik at agent vil jobbe i samme retning som prinsipal. Det gir liten mening å skape sterke insentiver for feil handling. (MIT Online 2007) Bragelien (2003) gir støtte til dette ved å påpeke viktigheten av å tilpasse insentivordninger til bedriftens styringsbehov.

Problemet med moralsk hasard kan løses på ulike måter. Det første er å strukturere kontrakter slik at agenten og prinsipalens interesser blir mer sammenfallende. Dette gjøres ved å sørge for at agentens nytte optimeres samtidig med prinsipalens nytte. Det andre er å endre informasjonsstrukturen slik at prinsipalen er bedre informert. Dette gjøres ved at prinsipalen

benytter flere ressurser på å måle agentens innsats. En tredje mulig løsning er å endre en av spillerne. (Hendrikse 2003)

### 3.5.3 Lineær prinsipal agent modell

Den lineære modellen for lønnen til agenten i et prinsipal- agentforhold forsøker å løse problemer knyttet til moralsk hasard og er som følger:

$$w = \alpha + \beta z$$

$w$  er total lønn

$\alpha$  er fastlønnselementet

$\beta$  er insentivelementet

$z$  er resultatmålet, som er gitt av  $z = e + x$

$e$  er innsatsen som agenten yter

$x$  er ikke-påvirkbare forhold/støy som skaper usikkerhet i resultatmålet, som har variansen  $\text{var}(x) = V$ .

$\beta z$  er den variable delen av lønnen. Denne delen er usikker og har varians lik  $\text{var}(\beta z) = \beta^2 V$ . Agentens marginalverdi ved innsats er lik insentivelementet ( $\beta$ ). Når denne øker blir risikoen for agenten større. Forventet total lønn uttrykkes som summen av grunnlønnselementet og den forventede variable lønnen, gitt ved  $E(w) = \alpha + \beta E(z)$  med varians lik  $\text{var}(w) = \beta^2 V$ .

Agenten er risikoavers, det vil si at dersom han/hun blir stilt overfor valget mellom en sikker og en usikker premie med samme forventet utfall, må han/hun kompenseres med en risikopremie for å velge den usikre. (Bodie et al. 2005) Risikopremien i prinsipalagent forholdet er, under visse betingelser, gitt ved  $\frac{r}{2} \text{var}(w) = \frac{r}{2} \beta^2 V$ . Der  $r$  er et mål på agentens grad av risikoaversjon.

Kostnaden for agenten er en funksjon av innsats ( $e$ ), gitt ved  $C(e)$ , der  $C'(e) > 0$  og  $C''(e) > 0$ . Det vil si at agentens marginalkostnad ved innsats øker med innsatsen som ytes. Sikkerhetsekvivalent er et sikkert beløp som må utbetales for at agenten skal være indifferent mellom beløpet og risikoen. I prinsipal- agentmodellen uttrykkes sikkerhetsekvivalenten som

forventet lønn fratrukket risikopremien og kostnaden ved å yte innsats. Den er her uttrykt som:

$$SE = E(w) - \frac{r}{2} \text{var}(w) - C(e). \text{ (Milgrom og Roberts 1992)}$$

### 3.6 Utforming av insentivkontrakter

I prinsipal- agentmodellen antas det at en agent er "lat", med dette menes at agenten ikke ønsker å jobbe mer enn nødvendig. Det antas i tillegg at agenten er risikoavers og opptatt av å optimere egen nytte. Når en prinsipal tilbyr agenten en kontrakt ønsker han/hun å maksimere inntekten kontrakten gir ham/henne fratrukket lønnen som må betales til agenten. Kontrakten bør være utformet slik at agenten foretrekker å jobbe for prinsipalen og velger det innsatsnivået som maksimerer prinsipalens profitt. (Bragelien 2005)

#### 3.6.1 Frivillig deltakelse og frivillig innsats

For å overbevise agenten om å delta i arbeidsforholdet må belønningen for agent ved å delta være høyere enn den alternative belønningen.

Betingelsen for frivillig deltakelse vises her:

$$E[U(I)] \geq U(\text{utside})$$

Hvor  $I$  er agentens nettoinntekt, dersom han/hun velger å jobbe for prinsipalen, som er gitt ved  $I = \alpha + \beta z - C(e)$ , altså summen av fastlønn og bonuslønn minus kostnaden ved å yte innsats.  $U(I)$  er et mål på agentens nytte i prinsipal- agentforholdet og  $U(\text{utside})$  er et mål på agentens nytte dersom han velger alternativet utenfor prinsipal- agentforholdet. (Bragelien 2005) For å relatere frivillig deltakelse betingelsen til modellen vi presenterte i delkapittelet ovenfor kan vi si at sikkerhetsekvivalenten en agent får i et prinsipal- agentforholdet må være større eller lik den sikkerhetsekvivalenten han får på utsiden. Dette er gitt som:

$$SE = \alpha + \beta e - \frac{r}{2} \beta^2 V - C(e) \geq SE_{\text{utside}}. \text{ (Milgrom og Roberts 1992)}$$

For å få agent til å yte innsats må belønning som gis ved å yte høy innsats være høyere enn belønning ved å yte lav innsats. Dette betyr at en bør utforme kontrakten slik at den handling

som prinsipal ønsker fra agent vil bli valgt av agent fordi kontraktens regler gir høyest belønning for å utføre denne handlingen. (Hendrikse 2003) Dette prinsippet kalles frivillig innsats.

Betingelsen for frivillig innsats vises her:

$$e = \max(E[U(I)])$$

Dette betyr at innsats som ytes maksimerer agentens nytte. For å relatere frivillig innsats - betingelsen til den tidligere gitte modellen ser vi at for å sikre innsats hos agenten, må marginalinntekten være lik marginalkostnaden ved innsats. Dette er gitt som:  $\beta = C'(e)$

Prinsipalen ønsker maksimalt forventet overskudd gitt betingelsene for frivillig deltakelse og frivillig innsats.

Prinsipalens overskudd er gitt av:

$$P(e) - E(w) = P(e) - \alpha - \beta e = P(e) - C(e) - \frac{r}{2} \beta^2 V - SE_{outside}$$

$P(e)$  er produsert verdi, dette betyr den verdien agentens innsats har for prinsipalen.

Prinsipalens overskudd er differansen mellom produsert verdi og forventet lønnskostnad. Forventet lønn må være lik agentens kostnad ved å yte innsats, kostnad ved å bære risiko og tap av alternativlønn på utsiden.

Maksimeringsproblemet kan presist formuleres som:

$$\text{Max} \left[ P(e) - C(e) - \frac{r}{2} \beta^2 V - SE_{outside} \right]$$

$$\text{Gitt at } \beta = C'(e) \text{ og } SE = \alpha + \beta e - \frac{r}{2} \beta^2 V - C(e) = SE_{outside}$$

$$\text{Dette gir optimal bonus ved } [P'(e) - C'(e)] \frac{de}{d\beta} - rV\beta = 0$$

(Milgrom og Roberts 1992)

### 3.6.2 Insentivintensitetsprinsippet

Ved å inkludere de elementene som påvirker agentens bonus avgjøres det i insentivintensitetsprinsippet hvor stor vekt som optimalt bør legges på den variable delen i agentens lønn:

$$\beta = \frac{P'(e)}{1 + rVC''(e)}$$

$\beta$  er insentivelementet

$P'(e)$  er marginalinntekten av agentens innsats

$r$  er risikoaversjon

$V$  er usikkerhet i omgivelsene

$C''(e)$  er et mål for helningen på marginalkostnadskurven. Insentivfølsomheten er gitt ved

$\frac{de}{d\beta} = \frac{1}{C''(e)}$ . Når  $C''(e)$  reduseres øker insentivfølsomheten.

Dette viser at prestasjonslønnen bør reduseres når:

- Agentens risikoaversjon øker. En økning i  $r$  fører til en avtakende  $\beta$ .
- Det eksisterer mer støy, fordi det er vanskeligere å måle innsats. En økning i  $V$  fører til en avtakende  $\beta$ .
- Agentens innsats har lavere lønnsomhet. En reduksjon i  $P'(e)$  leder til en avtakende  $\beta$ .
- Agentens innsats er mindre insentivfølsom. En økning i  $C''(e)$  fører til avtakende  $\beta$ .
- Agenten har flere valg med hensyn til aktiviteter.

(Milgrom og Roberts 1992)

### 3.6.3 Effektivitetstap

Effektivitetstap forekommer når prinsipal ikke kan observere agentens innsats, og skjer både på grunn av interessekonflikten og på grunn av ex post informasjonsasymmetri. (Hendrikse 2003) Agenten må bære risiko og agentens innsats blir derfor lavere. Dersom full informasjon hadde vært tilgjengelig ville den optimale løsningen bli gitt der marginalinntekten av agentens innsats er lik marginalkostnaden, gitt ved  $P'(e) = C'(e)$ . Dette kalles en først-best løsning.

Når full informasjon ikke er tilgjengelig har man  $C'(e) = \beta < P'(e)$  ettersom

$$\beta = \frac{P'(e)}{1 + rVC''(e)}, \text{ dette kalles en nest-best løsning. Innsatsen blir lavere enn ved en først best}$$

løsning og vi får et effektivitetstap. Effektivitetstapet er lik differansen mellom en først-best og en nest-best løsning.

### 3.6.4 Monitoringsprinsippet

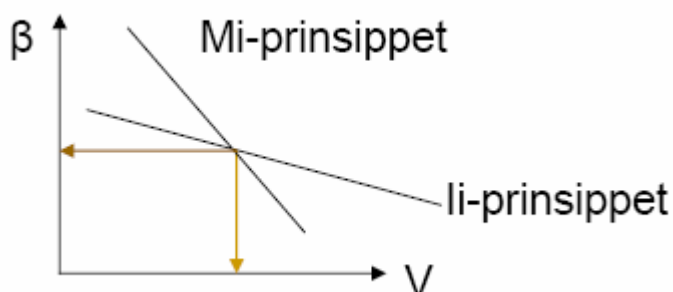
Når prinsipal skal gi agent belønning som er sensitiv til innsats (høy  $\beta$ ), vil det lønne seg å måle innsatsen nøye (lav  $V$ ). Overvåking av agenten kan gi informasjon som reduserer støy i prestasjonsmålet ( $V$ ), men medfører økte målekostnader ( $M(V)$ ).

For gitt bonus er det optimalt å investere slik at marginal målekostnad ( $M'(V)$ ) er lik marginalverdien av risiko. Dette er gitt ved:

$$M'(V) = \frac{r}{2} \beta^2$$

Dette betyr at når insentivelementet, som er gitt av  $\beta$ , er høyt bør man optimalt bruke større resurser på målinger som reduserer støy i prestasjonsmålet ( $V$ ). Når prestasjoner belønnes høyt er det viktigere å måle prestasjonene nøyaktig enn det er når prestasjoner belønnes lavt. (Milgrom og Roberts 1992)

Sammen med insentivintensitetprinsippet bestemmer monitoringsprinsippet optimal bonus og optimal varians. Dette illustreres i figur 7. Punktet hvor linjen for MI og II møtes illustrerer optimalt valg av måle- og bonussystem.



Figur 7: Optimal insentivintensitet og støy. (Olsen 2006)

### 3.6.5 Informativitetsprinsippet

Det vil i noen tilfeller være ønskelig å skaffe ekstra informasjon om agentens innsats. Informativitetsprinsippet sier at den totale verdien av et forhold øker ved å inkludere (ekskudere) informasjon i kontrakten som reduserer (øker) feilen i estimeringen av agentens innsats. (Milgrom og Roberts 1992) Investering i å finne mer informasjon ved kontraktsutforming er lønnsomt selv om informasjonen som finnes er imperfekt. (Holmstrom 1979)

Det er optimalt å velge en vekt ( $\gamma$ ) på ny informasjon som minimerer risikokostnaden i prinsippal- agentforholdet. Denne vekten kan finnes ved hjelp av følgende formel:

$$\gamma = \frac{-Cov(x, y)}{V_y}$$

hvor  $\gamma$  er vekten av den nye informasjonen

$V_y$  er støy forbundet med ny informasjon

$Cov(x, y)$  er mål på den lineære avhengigheten mellom tilleggsinformasjonen ( $y$ ) og det eksisterende prestasjonsmålet for innsats ( $x$ ).

Dersom variablene  $y$  og  $x$  er uavhengige av hverandre er kovariansen ( $Cov(x, y)$ ) lik null.

Dette betyr at vekten  $\gamma$  vil bli null og tilleggsinformasjon ikke bør inkluderes siden det ikke vil gi mer informasjon om prestasjoner. Dersom det eksisterer mye støy i tilleggs målet (høy  $V_y$ ) vil tilleggsinformasjonen bli gitt liten vekt  $\gamma$ .

Lønnsformelen skrives slik når tilleggsinformasjon inkluderes:

$$w = \alpha + \beta(e + x + \gamma y)$$

Dette betyr at å inkludere tilleggsinformasjon vil påvirke den totale lønnsutbetalingen. I hvilken grad den påvirker lønnsutbetalingen avhenger av hvordan den varierer med

prestasjonsmålet for innsats og hvor mye støy som er forbundet med den. (Milgrom og Roberts 1992)

Prendergast (1999) diskuterer empiri vedrørende informativitetsprinsippet. I følge teorien skal all informasjon som er informativ om agentens innsats inkluderes i kontrakten. I virkeligheten er ikke dette mulig. En kontrakt vil typisk inneholde et utvalg av de aktivitetene en agent utfører, og vil dermed kunne lede til dysfunksjonell oppførsel fra agentens side.

### **3.6.6 Multitasking**

Når det finnes flere aktiviteter brukes insentiver ikke kun til å allokere risiko og motivere til hardt arbeid, men også for å allokere agentens oppmerksomhet mellom de ulike oppgavene. (Holmstrom og Milgrom 1991) Når flere aktiviteter skal utføres er det rom for agenten til å tilpasse seg strategisk, noe som kan være ugunstig for prinsipalen. Et eksempel er sekretærer som blir belønnet for antall tastetrykk og benytter pausen sin til å trykke på "space".

Prinsipalens mulighet til å bruke bonussystemer med kraftige insentiver blir da begrenset og agent kan vri fokus til den aktivitet som gir mest utbytte. Ved flere aktiviteter kan insentiver gis på to måter. Enten kan aktiviteten i seg selv belønnes eller så kan grensekostnaden for innsats på aktiviteten bli redusert ved å redusere eller fjerne insentivene på en konkurrerende aktivitet.

### **Komplementære aktiviteter og substitutter**

Når man står overfor et utvalg aktiviteter skilles det mellom komplementære aktiviteter og substitutter. Når aktivitetene er substitutter vil innsatsen på en aktivitet ikke påvirkes av innsatsen på en annen. For aktiviteter som er perfekte substitutter vil kostnaden til agenten kun avhenge av samlet innsats. Det innebærer at for å oppnå innsats på alle aktivitetene må grenseinntektene for agenten på hver av oppgavene være like. Prinsipalens ønske om å gi insentiver til en aktivitet reduseres med vanskeligheten ved å måle agentens innsats i aktiviteter som konkurrerer om agentens oppmerksomhet. Dersom den ene handlingen ikke kan måles, må insentivene på denne være lik null. Det fører til at insentivene på den andre handlingen også må settes lik null for å unngå at agent kun utfører en handling. Dette kalles lik - kompensasjonsprinsippet. (Holmstrom og Milgrom 1991)



Mulige måter å avhjelpe problemet med manglende insentiveffekt er jobbdesign. For å sikre ”korrekt” innsats kan prinsipalen splitte jobber eller begrense aktivitetene agenten kan utføre. I tillegg til å begrense aktiviteter innad i bedriften, kan aktiviteter som agent utfører utenfor bedriften begrenses. Et eksempel er medlemskap i styret i andre selskap. Det er i mange tilfeller lettere for en prinsipal å ekskludere en aktivitet enn å overvåke og begrense den. Når oppgaver skal fordeles mellom to ansatte bør de oppgaven som best kan måles gis til den ene samtidig med sterke insentiver. De oppgavene som er vanskeligere å måle bør gis til den andre ansatte sammen med svakere insentiver. Det er optimalt å gi en agent mer frihet til private aktiviteter når han/hun står mer finansielt ansvarlig for sin innsats. (Holmstrom og Milgrom 1991)

Ved komplementære aktiviteter vil innsats på en aktivitet automatisk gi innsats på den andre aktiviteten ettersom grensekostnad for en aktivitet avtar med mer innsats på den andre. Selv om en aktivitet ikke er målbar og bonus på denne må settes lik null, vil agenten likevel gi positiv innsats på begge. (Holmstrom og Milgrom 1991)

### **3.6.7 Empiri**

Baker et al. (1987) presiserer at det ikke alltid er slik at teori og praksis stemmer overens når det kommer til prinsipal - agentforhold. En del av forklaringen til dette er at prinsipal i praksis ikke eier 100 % av ressursene slik teorien tilsier. Han/hun vil derfor fokusere på andre aspekter enn kun bedriftens lønnsomhet, for eksempel sin egen popularitet. Det er også vist at overordnede er motvillige til å gi negative vurderinger av ansatte. De liker systemer der det finnes vinnere uten at det samtidig er ”tapere”. Gibbons påpeker at det i en lineær prinsipal-agentmodell er visse elementer som ikke blir reflektert. I modellen vil for eksempel fravær av bonus ikke gi noen innsats, mens i virkeligheten ser vi noen ganger stor innsats selv om det ikke er noen sammenheng mellom denne og belønning. Her defineres innsats som det agenten yter ut over et nivå som er behagelig og ”gøy”. Agenten kan være motivert til å yte innsats uten å belønnes. (MIT Online 2007)

Gjennom empiriske undersøkelser har det blitt studert om kontrakter som brukes i arbeidslivet tar hensyn til de mange aspektene ved et prinsipal – agentforhold og er strukturert slik teorien tilsier. En av de tidligste studiene ble utført av Kawasaki og McMillan i 1987. Forholdet mellom Japanske firmaer (prinsipal) og deres underentreprenører (agent) ble studert for å

undersøke om kontraktens håndtering av kostnader stemte med teorien. Kawasaki og McMillan fant at kontraktene ble tilpasset slik at agenter som opererte med variable kostnader kunne tåle større kostnader enn andre. Samtidig ble større underentreprenører belastet med mer risiko enn de små da de lettere kunne håndtere denne. De viser at utformingen av kontrakter samsvarer med teori. De fleste andre studier som omhandler avveiningen mellom insentiver og risiko i kontrakter tar for seg ledere. Dette fordi datamengden er større og lettere tilgjengelig. Her har ulike forskere kommet fram til motstridende konklusjoner, og det er vanskelig å empirisk kunne bevise at kontrakter samsvarer med prinsippal – agentteorien. (Prendergast 1999)

### **3.7 Implisitte insentiver**

I tillegg til eksplisitte insentiver som er nedfelt i kontrakter, vil det i langsiktige arbeidsforhold oppstå implisitte insentiver. Dette er insentiver som ikke er nedfelt i en kontrakt. De skapes når agentens innsats i dag påvirker kontrakten i morgen. Når et prinsippal - agentforhold blir gjentatt over tid er det mulig for prinsippalen å basere kontraktsutforming på tidligere innsats. Kontrakter kan reforhandles og dagens resultater påvirker hvilke krav som settes til fremtidig innsats og resultater. Implisitte insentiver kan deles inn i karrieremotiv og mothakeeffekt.

Karrieremotiv er positive insentiver som oppstår når ekstra insentiver skapes ved at agenten bryr seg om fremtidig belønning. Gjennom å yte ekstra innsats i dag kan agenten påvirke prinsippalens oppfatning av hans/hennes evner, så fremt de er ukjente. Han/hun kan også påvirke markedets oppfatning av egne evner og på den måten presse fremtidig belønning opp ved å øke sin egen markedsverdi. Denne type insentiver er sterkest ved karrierens begynnelse og svekkes med årene. Dette fordi evnen i et tidlig stadium av karrieren er ukjent, noe som gir insentiver til å yte høy innsats for å påvirke markedets oppfatning. Over tid blir en persons sanne evner bedre kjent, og insentivene til å påvirke oppfatningen reduseres. (Holmstrom 1999)

Mothakeeffekt er negative insentiver som oppstår når agenten straffes for å yte høy innsats i første periode ved at det settes strengere krav i neste periode. Dette kan gi agenten insentiver til å yte innsats som er mindre enn maksimal slik at kravene til morgendagens innsats ikke øker.

Videre følger en toperiodes modell med en agent og en prinsipal, hvor prinsipalen kan være forskjellig i hver periode.

$$Y_t = e_t + \alpha + \varepsilon_t$$

$Y_t$  er prestasjonsmål i periode t

$e_t$  er innsats i periode t

$\alpha$  er evne, som er ukjent og konstant mellom periodene.

$\varepsilon_t$  er støy i periode t

Oppfatningen av evnenivå justeres etter å ha observert resultatet ( $Y_1$ ). Økt innsats ( $e_1$ ) fører til økning i resultatet ( $Y_1$ ) som leder til at markedet tror en har høy evne ( $\alpha$ ). (Hvide 2005)

Markedet er villig til å betale for høy evne ( $\alpha$ ). Dette gir agenten ekstra insentiver til innsats i første periode, altså et positivt implisitt insentiv der agenten forsøker å påvirke fremtidig belønning. Dersom agenten tilpasser seg strategisk ved å yte mindre i dag for slik å påvirke morgendagens krav, oppstår det negative implisitte insentiver. For å takle problemer knyttet til dette benyttes ofte relasjonskontrakter. Relasjonskontrakter dreier seg om et langvarig arbeidsforhold med gjentatt handling. Bedriften betaler ut bonus så lenge verdien av et fremtidig arbeidsforhold er høyere enn dagens utbetaling. Samarbeidet fortsetter så lenge ingen misligholder avtalen og/eller bryter ut. Hvis avtalen brytes innebærer det et evig brudd, dette kalles triggerstrategi. Hvor villige partene er til å bryte forholdet vil avhenge av diskonteringsrente og alternativ lønn. Ved høy diskonteringsrente er verdien av fremtidig belønning lav og ved høy alternativ lønn vil fristelsen til å bryte være stor. Mindre nøyaktighet i implisitte prestasjonsmål gir mindre bruk av implisitte kontrakter og mer bruk av eksplisitte. Implisitte insentiver kan være problematiske og leder ofte til ineffektivitet. Dette oppstår når ansatte nedprioriterer viktige oppgaver til fordel for karrieremotiv og når ansatte ikke yter full innsats i håp om å påvirke morgendagens krav. (Holmstrom 1999)

Litteraturen rundt karrieremotiv startet med Fama i 1980. Han introduserte ideen om at høy innsats og høy prestasjon leder til høy fremtidig lønn og muligheter. Gibbons og Murphy (1992) og Andersson (2002) analyserte samhandlingen mellom karrieremotiv og eksplisitte insentiver og fant at eksplisitte insentiver bør være sterkere ved slutten av karrieren. Dette fordi de implisitte insentivene avtar over tid og vil være svært små ved karriereslutt. Gibbons og Murphy (1992) viste at karrieremotiv kan ha en viktig effekt på insentiver også ved bruk

av kontrakter. De viste at kompensasjonskontrakter kan nøytralisere karrieremotiv ved å kombinere eksplisitte og implisitte insentiver. Eksplisitte kontraktsgitte insentiver bør være høye når implisitte insentiver er lave og motsatt.

Kaarbøe og Olsen (2001) viser at eksplisitte og implisitte insentiver kan være komplementer i multitasksammenheng. Det bør derfor gis både sterke implisitte og eksplisitte insentiver ved karrierens begynnelse. Det bør tas høyde for at karrieremotiv kan føre til at agentens oppførsel er i konflikt med prinsipalens ønsker. Høye karrieremotiv forbundet med en oppgave i en multitaskmodell impliserer høyere eksplisitte insentiver på den andre oppgaven.

I følge Meyer og Vickers (1997) kan negative implisitte insentiver forsterkes ved bruk av relativ prestasjonsevaluering. Fordi felles underliggende støy reduseres ved denne typen prestasjonsevaluering vil de eksplisitte insentivene styrkes. De sterke eksplisitte insentivene styrker de implisitte insentivene, spesielt mothakevirkning, noe som isolert sett er negativt.

### **3.8 Interne arbeidsmarkeder**

I løpet av sin arbeidskarriere vil en person ofte bytte både arbeidsgiver og stilling flere ganger. Noen arbeidere vil tilbringe hele sin karriere innenfor et og samme selskap. Hall (1982) fant at 25 % av alle arbeidstakere er i samme firma i 20 år, mens hele 60 % er i samme firma over fem år. (Gibbons og Waldman 1999) Et internt arbeidsmarked, heretter kalt IAM, er et administrativt system for rekruttering og plassering av ansatte innad i organisasjonen. (Baker et al. 1994) Den ansatte kan ved IAM tilbringe flere deler av sin karriere i en og samme bedrift. For å opprettholde interessen og innsatsen til den ansatte er det viktig at både den ansattes ansiennitet og innsats blir satt pris på av selskapet. Forfremmelser og en karriereveier innad i selskapet vil i slike tilfeller være hjelpemidler. Et IAM inneholder følgende elementer:

- en kontrakt
- langtidsforpliktelse mellom selskap og arbeider
- interne forfremmelser
- nye arbeidere blir ansatt i ”inngangsporter”, det vil si kun på visse nivåer i systemet
- ferdighetsnivåer som reflekterer på-jobben-trening

- formelle regler og prosedyrer som overvåker arbeidsforholdet, inkludert lønn knyttet til jobben/stillingen fremfor individer
- vekt på senioritet
- Prosesser for å sikre rettferdig behandling av ansatte

( Baron og Kreps 1999)

IAM karakteriseres av at lønn er knyttet til hierarkisk nivå og ikke til individ eller arbeidsoppgaver. Fordelen med et IAM er at arbeidere som blir forfremmet internt og har arbeidet lenge i selskapet vil inneha mye kunnskap om selskapet, såkalt selskapsspesifikk kunnskap. Ansatte vil ofte bli mer lojal etter lengre tid i selskapet. Dette skaper fornøyde og trygge ansatte som er motivert til innsats og til å bli værende i organisasjonen. Det gir også fordeler for arbeidsgiver siden kostnadene ved å sile ut potensielle kandidater til en stilling reduseres når man kun vurderer de som er ansatt. Et av elementene som karakteriserer IAM er langsiktige arbeidsforhold. Dette sikrer at arbeidskraft blir en fast produksjonsfaktor og arbeidsplassen blir et intimt sosialt samfunn.

Et IAM medfører også visse ulemper for selskapet. De ansatte vil etter en stund betrakte selskapets måte å gjøre ting på som den riktige, og innovasjonsevnen samt fleksibiliteten blir redusert. Når omgivelsene endrer seg vil, selskapet være mindre i stand til å tilpasse seg. Samtidig vil størrelsen og variasjonen blant søkere til stillinger bli mindre og sjansen for å finne den beste kandidaten blir redusert. ( Baron og Kreps 1999) Baker et al. (1994) viser til resultater som indikerer at ansatte fra utsiden har mer utdanning, er eldre og har mer arbeidserfaring enn de som blir forfremmet internt. Det er også de som kommer utenfra som blir forfremmet raskest i selskapet. Det vil derfor kanskje være lønnsomt for et selskap å se etter kandidater også utenfor selskapets vegger.

For ansatte vil, som tidligere nevnt, et IAM kunne gi trygghet, forutsigbarhet og lojalitet til selskapet. IAM er skånet fra mye av det som skjer i det eksterne markedet, forbundet med lønnsvariasjoner og oppsigelser. (Baker et al. 1994) Problemet for den ansatte er at forhandlingsstyrken overfor selskapet blir redusert siden han/hun har mindre verdi for eksterne selskaper. En ansatt som blir ekskludert fra IAM vil av andre selskap kunne bli sett på som mindre attraktiv dersom de forstår at det andre selskapet har valgt han/henne bort.

I et IAM tilrettelegges det for en langsiktig karriere innad i en organisasjon. Vi vil videre ta for oss karrierebegrepet både på individ- og organisasjonsnivå.

### **3.9 Karriere**

Milkovich et al (1994) definerer en karriere som utviklingen av en persons arbeidserfaring over tid. Det er viktig å huske at en karriere ikke kun er en persons vei opp de karrieremessige stigen. En karriere kan utvikle seg både oppover, nedover og til siden, både innad i organisasjonen og mellom ulike arbeidsgivere. Selv om stigen oppover i nivåene fortsatt står sterkt, er ikke begrepet karriere så ensidig som mange tror. Karrierer utvikles gjennom interaksjon mellom den ansattes valg om å følge sine ambisjoner og organisasjonens valg om å tilby muligheter som bidrar til organisasjonens måloppnåelse. Organisasjonen må passe på at karrieren passer til den ansattes evner og interesser. (Milkovich et al 1994) I følge Adams og Morrison (1991) er det også viktig at utformingen av karrieresystemet er i samsvar med organisasjonens langsiktige strategi. Et karrieresystem har den funksjon at det sorterer ansatte inn i stillinger. Å vite hva ansatte fokuserer på og ser for seg som karrierevei er viktig for organisasjonen under rekruttering. Dersom de klarer å velge ut de kandidatene som ser for seg en karriere innen organisasjonen har de spart seg for mye tid og ressurser ved fremtidig rekruttering.

#### **3.9.1 Individnivå**

I følge Milkovich et al (1994) er det for den ansatte to hovedfokus ved en karriere:

**Karriereorientering** dreier seg om hvem du som ansatt ønsker å være. For å bedre forstå hvilke karrieremuligheter som appellerer til den ansatte er det viktig for organisasjonen å vite noe om personens tekniske kompetanse, ledelseskompetanse, sikkerhet, kreativitet og autonomi. For å kunne evaluere potensielle karriereveier er det viktig for individet å ha kunnskap om egne evner. I tillegg vil pragmatiske kriterier som penger, status og kjønn påvirke karrierepreferanser.

**Karrieretrinn** er utviklingsfaser som reflekterer lengden på arbeidserfaringen og personens utviklingstrinn. Det finnes i følge Milkovich et al (1994) fire karrieretrinn: utforskning, dannelsen, vedlikehold og nedgang. Der man i første trinn har fokus på å lære og å følge,

sosialisering og orientering, vil andre trinn fokusere på samarbeid, selvstendighet og bidrag. Vedlikeholdsfasen fokuserer på å lære bort, være mentor, påvirke og ha ansvar, mens siste fase fokuserer på tilbaketrekking og reduksjon av makt. Det er viktig å huske at bevegelse i nivåene ikke nødvendigvis skjer i samme rekkefølge og at noen ganger repeteres nivåene gjennom karrieren.

### **3.9.2 Organisasjonsnivå**

Adams og Morrison (1991) la som nevnt vekt på at den langsiktige strategien til organisasjonen må stå i fokus ved utformingen av karriereplanen. En måte å sørge for at de langsiktige målene nås er å lage en oversikt over den humankapitalen organisasjonen har per i dag og en oversikt over behovet for humankapital som er nødvendig for å nå målene. Dagens humankapital vil inneholde detaljer om de ansattes ansiennitet, erfaring og kunnskap. Her må normal turnover og svingninger i markedet tas hensyn til og sorteres ut. Oversikten vil gjøre forutsigelser av behov mye enklere slik at organisasjonen unngår store overraskelser. Det vil likevel alltid oppstå uforutsette hendelser som må tas hensyn til der og da.

Adams og Morrison (1991) ser også på hvilken effekt belønningssystem kan ha i en karriereplan. De poengterer at karriereplan, belønningssystem og organisasjonens strategi bør henge sammen og at når belønningssystemet er kortsiktig, for eksempel kvartalsvis kan dette påvirke de to andre elementene negativt.

Som vurderingsgrunnlag ved forfremmelser har ansiennitet alltid hatt en sterk rolle, spesielt blant fagforeningene. Ansiennitet er lett håndterbart som kriterium da det er objektivt og lett observerbart. Milkovich et al. (1994) viser til statistiske undersøkelser utført av blant annet Gordon et al. (1986) som viser at ansiennitet ikke kan si noe om fremtidig prestasjon. For de som har nådd toppen og fortsatt har 10-20 år igjen av karrieren er det viktig å kunne bli gitt andre muligheter enn rene opprykk. På lik linje med de ansatte som vurderer sine sjanser for opprykk som små lenger ned i organisasjonen, vil disse toppstillingsmedarbeiderne kunne føle seg lite motivert til ekstra innsats. Eksempler på andre motivasjonsfaktorer for disse kan være overgang til en nøkkelrolleoppgave der de får mer ansvar, eller overgang til et team der de utvider sine arbeidsoppgaver.

### **3.9.3 Fagpersoner**

Organisasjoner vil ofte ha et utvalg av ansatte som er spesielt flinke innen sitt spesifikke fagområde og har ambisjoner om å stige i gradene innenfor dette. I en undersøkelse der ingeniørstudenter og arbeidende ingeniører ble intervjuet, har Rynes et al. (1988) funnet ut at fagpersoner ikke har like store ambisjoner om å lede som lederspirene har. De vil derfor reagere annerledes på insentiver og organisasjonen bør ta hensyn til dette i utforming av insentivsystemer og karriereplanen. En løsning foreslått av Milkovich et al. (1994) er å skape doble karriereveier der lederveien og fagveien opererer parallelt. Karriereveien for fag vil fokusere på forskning og tekniske ferdigheter, mens lederveien vil fokusere på ansvar og selvstendighet. Denne løsningen støttes av Adams og Morrison (1991) som skriver at fagpersoner kan velge mellom en teknisk vei eller en ledelsesvei etter hva som best passer deres egne mål. På denne måten kan organisasjoner gi den rette karrieremotivasjonen som igjen leder til høyere innsats. I slike organisasjoner er ofte taket på fagkarrierestigen lavere enn andre karrierestiger, for eksempel lederstigen.

Problemer oppstår ofte når forholdene i organisasjonen ikke ligger til rette for å gi fagpersoner videre utvikling – og forfremmelsesmuligheter når de når øverste nivå på stigen. Videre utvikling kan kun nås ved å gå over på lederstigen. Det er ikke alle fagspesialister som er interessert i en slik vei og de vil heller ikke automatisk utføre en bra jobb i slike stillinger. I tillegg vil slike personer ofte starte sin karriere på trinn over bunnen, noe som gir en kortere vei å gå. Dersom disse personene blir demotiverte og slutter, kan organisasjonen miste viktig fagpersonell med stor bedriftsspesifikk kompetanse. Organisasjonen bør derfor supplere insentiver gitt ved forfremmelse, for eksempel ved å gi de ansatte mer ansvar, mer varierte arbeidsoppgaver eller mulighet til å videreutvikle sin kompetanse. (Adams og Morrison 1991)

### **3.9.4 Hyppighet på karrierebevegelser**

Det er lite forskning på området rundt hva som er optimal tid å beholde den ansatte i hver stilling. Det meste av det som er gjort på området er å finne ut hva som faktisk blir gjort, ikke hva som bør gjøres. Det vil alltid være store variasjoner fra bedrift til bedrift. Katz (1980) er en av de få som har funnet statistiske resultater på optimal tid. Han fant at optimal tid i hver posisjon varierer fra tre til ti år. Denne tiden vil variere avhengig av optimal tid i de tre fasene sosialisering, innovasjon og stabilisering gjennomgått i neste avsnitt. Annen empiri oppsummert av Adams og Morrison (1991) viser at med den ansattes økende alder øker også



tiden han/ hun er i samme stilling. Det viser seg også at tiden i første stilling er langt kortere enn tiden i senere stillinger. Ved kortere tid i hver stilling vil ikke den ansatte ha muligheten til å se resultatene av det han eller hun har utført. Det vil også være vanskelig å motivere til innsats på oppgaver med langsiktige problemstillinger.

Individet går ifølge Katz (1980) gjennom tre faser innenfor hver posisjon; sosialisering, innovasjon og stabilisering. I sosialiseringsfasen lærer den ansatte hva som er forventet og hva som blir belønnet samtidig som sosiale forhold bygges. Effektiviteten er i denne perioden ganske lav. I den innovative fasen er effektiviteten høyest da den ansatte har blitt trygg på utførelsen av oppgavene. I stabiliseringsfasen blir den ansatte inngrodd og gjør ting slik han/hun ønsker. Innovasjonen er borte, det samme er læringsprosessen. I denne fasen er det viktig for organisasjonen å hjelpe den ansatte inn i en posisjon der effektiviteten kan økes. En organisasjon som tilbyr lav mobilitet fordi de bytter ut interne forfremmelser med ansettelse av folk fra utsiden, kan oppleve at de ansatte blir umotiverte, noe som resulterer i lav effektivitet. Oppsummeringen av de empiriske undersøkelser, som Adams og Morrison (1991) henviser til, viser at den optimale tiden i hver stilling er noe annerledes for tekniske fagpersoner, fem til syv år. Den viser også at ledere bytter posisjon i organisasjonen hvert 3,5 år. Behovet for å være lenge i hver stilling er mindre for ledere da kravet til spesialisert kunnskap er lavere. Det er også bevist at de som sitter på toppstillinger er de som oftest og tidligst har blitt forfremmet fra begynnelsen av.

### **3.9.5 Spesialisering**

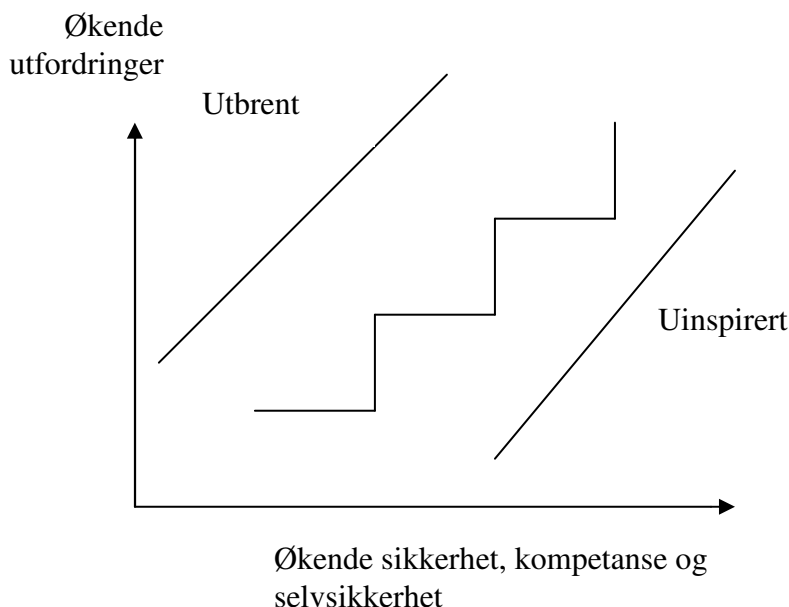
En undersøkelse utført av Hackman og Lawler (1971) viser at en stilling bør gi den ansatte muligheten til å benytte ulike ferdigheter. I tillegg bør en stilling inneholde autonomi, betydningsfulle og identifiserbare oppgaver. Det bør sørges for at det gis tilbakemeldinger til den ansatte. Katz (1980) finner at jobbrotasjon, å la de ansatte få prøve seg på forskjellige oppgaver, skaper tilfredshet og øker effektiviteten til den ansatte. Dette kan i noen organisasjoner bety at en lar de ansatte i en periode få prøve seg på en prosjektgruppe i stedet for å arbeide mot kunde, mens i andre organisasjoner kan det bety å la en ansatt jobbe på en annen del av samlebandet i en periode.

Karriereutvikling innebærer at den ansatte møter nye utfordringer som er innenfor deres kompetanse. Dette kommer i konflikt med en organisasjons behov for ansatte som er

spesialisert på sitt felt. For fagpersoner vil det variere fra person til person om de blir motivert av en spesialisert karrierevei innenfor sitt eget fagområde eller en bredere karrierevei som inkluderer flere oppgaver og dimensjoner, for eksempel ledelse. Adams og Morrison (1991) anbefaler at organisasjoner motiverer spesialister til å bli værende i spesialiststillinger hvor de har unik verdi for organisasjonen.

### 3.9.6 Karrierestruktur

Adams og Morrison (1991) gjengir en modell for den ideelle karrierestrukturen, skapt av Pelz og Andrews, se figur 8. Den sier at suksessfulle, produktive karrierer er resultatet når det er en balanse mellom sikkerhet og utfordring. Dette er basert på solid empirisk bevis samlet inn i en studie av rundt 1 500 ingeniører og forskere i forskjellige organisasjoner på slutten av 1970-tallet. For store utfordring uten sikkerhet skaper en usikker ansatt, mens for mye sikkerhet uten stimulans fra utfordringer skaper ansatte som jobber ut fra rutine og ikke nytenkning. Det er viktig at enhver stilling og enhver forfremmelse holder seg innenfor denne balansen for å forhindre enten en utbrent ansatt eller en uinspirert ansatt. Dersom en endring i stilling ikke er utfordrende kan den ansatte forfremmes ofte. Det samme gjelder hvis den ansatte raskt føler seg trygg i stillingen.



Figur 8: Optimal balanse mellom utfordring og sikkerhet (Adams og Morrison 1991)

Det finnes ulike metoder for å strukturere de ansattes bevegelser i organisasjoner. Adams og Morrison (1991) kategoriserer disse inn i følgende kategorier;

**Tradisjonell vertikal:** Den eneste måten å bli forfremmet på er oppover, og ofte bare hvis en over forlater stillingen. Det er vanskelig å komme seg oppover fordi det er mange om plassene, lederne blir sittende, og det ansettes eksternt til de høyere nivåene. Denne typen fungerer best i en voksende organisasjon, siden den vertikale mobiliteten da er høyere.

**Stamme og grener:** Illustreres med bildet av et tre. Den ansatte starter i stammen med et vertikalt system og får muligheten til å spesialisere seg senere. Systemet gir mer fleksibilitet både til ansatt og organisasjon, men kan gi få muligheter om mange vil samme vei.

**Planlagt jobbrotasjon:** I stedet for at en organisasjon jobber med å fylle en stilling som blir ledig handler det her om å kontrollere fremtidige stillinger. De ansatte har her større muligheter for å flyttes mellom divisjoner for å øke erfaringen.

**Dobbel stige:** Det er her to karriereveier; en ledelsesvei og en spesialisert innenfor fagområdet. Den ansatte kan velge hvilken vei han/hun vil gå og bedriften slipper å gjøre en god spesialist til en dårlig leder. Når dette fungerer sitter organisasjonen igjen med både ledere og spesialister. For at det skal være en suksess er det viktig å oppnå balanse mellom stigen. Ettersom fagstigen ofte er kortere enn lederstigen er det viktig at organisasjonen er oppmerksom på dette og tilpasser insentivgivningen.

### **Karriereplatå**

Et karriereplatå defineres som et punkt i karrieren hvor sjansen for videre forfremmelse er veldig lav. Platået er en naturlig konsekvens av pyramidestrukturen som finnes i mange organisasjoner. Slike platå kan lede til umotiverte og lite produktive ansatte. Det er opp til organisasjonen å forhindre at en ansatt havner på et slikt punkt. Dette kan gjøres ved å lage et organisatorisk system som tar hensyn til jobbrotasjon, trening og utvikling. Organisasjonen kan også øke engasjementet til de ansatte, berike jobbene deres, endre arbeidsgrupper og gi annen belønning for innsats. For individet kan det gis karriererådgivning hvor det oppmuntres til å ta ansvar for sin egen karriere og prøve nye oppgaver.

### **Informere de ansatte om systemet**

Adams og Morrison (1991) vektlegger hvor viktig det er at de ansatte får nøyaktig og utfyllende informasjon om sine egne karrieremuligheter i organisasjonen. Det bør finnes et veletablert karriereinformasjonssystem. De ansatte bør også få tett oppfølging og rådgiving rundt sin egen karriere. I stedet for å la forfremmelser være tilfeldige kan ledelsen planlegge karriereveien til de ansatte mer systematisk.

### **3.9.7 Kompetanseutvikling**

Kompetanseutvikling er en viktig del av bedrifters personalstrategi. Ledelse av kompetanseressurser er ikke en uproblematisk prosess. For å best mulig kunne møte styringsproblemer bør organisasjoner ha nøye gjennomtenkte strategier for håndtering av menneskelige ressurser.

Kompetanseressurser, i motsetning til fysiske og finansielle ressurser, eies og disponeres i liten grad av bedriften. Arbeidstakere er selv eier av sine kunnskaper og bestemmer derfor hvordan de ønsker å anvende disse innad i bedriften. Internasjonale studier har vist at i vår tid blir lojaliteten for egen karriere stadig blir sterkere enn lojaliteten for arbeidsgivere. (Nordhaug 1998) Dette fører til at bedrifter blir stilt ovenfor problemstillingen: Hva kan gjøres for å forhindre at verdifull kompetanse forsvinner ut av bedriften?

### **Generell og organisasjonsspesifikk kompetanse**

Kompetanseressurser kjennetegnes i følge nyklassisk økonomisk teori av grad av organisasjonssæregenhet og organisasjonsspesifikasjon. Kunnskaper og ferdigheter kalles generell kompetanse dersom de er lite spesifikt knyttet opp mot bedriften og dens særegne organisasjon. Den motsatte formen kalles organisasjonssæregen kompetanse. Generell kompetanse kan overføres mellom bedrifter og kan være vanskelig for bedrifter å holde på siden den også har verdi for andre bedrifter. Dersom den ansatte kun besitter organisasjonsspesifikk kompetanse er de mer eller mindre låst inn i virksomheten, siden deres kompetanse ikke har verdi for andre bedrifter enn den hvor de er ansatt. Behovet for generell kunnskap er ofte en funksjon av hvilket stillingsnivå man jobber på. Ansatte på høyere nivå har ofte en lengre utdanning bak seg og er derfor innehavere av mer generell kompetanse enn kandidater på lavere nivå. (Nordhaug 1998)

Et vesentlig problem knyttet til kompetanseressurser er asymmetrisk informasjon, siden arbeidstakeren har bedre informasjon om sin kompetanse enn bedriften har. Det oppstår derfor situasjoner hvor de ansatte skjuler sin kompetanse av taktiske hensyn eller later som om de besitter kompetanser de ikke har. Treghetsproblemer oppstår ved at mye kompetanse kan være støpt inn mellom konkrete relasjoner mellom mennesker. Dersom disse relasjonene opphører, forsvinner også kompetansen helt eller delvis.

Det finnes flere styringsproblemer knyttet til kompetanse. Beskyttelsesproblemet dreier seg om å redusere organisasjonens sårbarhet. Når ansatte med bedriftsspesifikk kunnskap forlater bedriften mistes verdifull humankapital samtidig som bedriften blir sårbar av at denne kapitalen forsvinner ut i markedet. Problemet blir forsterket dersom grupper av medarbeider forlater bedriften og etablerer et konkurrerende firma. Dette er ikke uvanlig innenfor konsulentbransjen. En mulig måte å beskytte kunnskapen på er å erstatte eller supplere mennesker med systemer for kunnskapsakkumulasjon. (Nordhaug 1998)

Latensproblemet er knyttet til at kompetanseressurser kan være vanskelige å identifisere. Det tenkes at en person har evner og potensial som de ikke får utnyttet fordi de aldri får muligheten til å prøve dem ut. De blir derfor liggende brakke og fører til at kunnskaper og ferdigheter på området ikke blir utviklet. Individuer kan utvikle sin kompetanse gjennom å teste ut sine evner ved nye utfordringer.

Konfigurasjonsproblemet er det viktigste og vanskeligste styringsproblemet knyttet til kompetanse. Dette dreier seg om problemer knyttet til å skape komplementaritet innenfor arbeidsgrupper og enheter. Det kan være ugunstig med for stor grad av komplementaritet siden det kan være nødvendig med kunnskapsoverlapping for at gruppen skal fungere. Kunnskapsoverlapping kan gi en felles referanseramme som fører til at arbeidet blir bedre. Kompetansen i bedriften kan vokse gjennom deling og overføring mellom ansatte. Ved å kombinere individer i team kan det også oppstå synergieffekter. Kompetanseutvikling kan gi flere positive konsekvenser både for organisasjon og individ. (Nordhaug 1998)

Dette illustreres i tabell 1.

<b>ANALYSENIVÅ</b>	<b>Kompetanseutvikling som økonomisk verdiskapning</b>	<b>Kompetanseutvikling som humanistisk verdiskapning</b>
INDIVID	Forbedret lønnsutvikling, Karrierevirkninger	Større trivsel og velferd i arbeidssituasjonen
ORGANISASJON	Forbedre intern og ekstern effektivitet	Høynede etiske standarder i organisasjonens atferd
SAMFUNN	Forbedre nasjonaløkonomisk konkurranseskraft og utvikling	Styrking av humanistiske normer og nasjonal sivilisasjonsutvikling

**Tabell 1** Kompetanseutvikling (Nordhaug 1998)

## 4.0 Metode

*”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og til å komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”.* (Hellevik 1999: 12) Metode er en måte å undersøke på og omfatter innsamling, organisering, bearbeiding, analysering og tolkning av data på en måte som gjør at en løsning kan etterprøves av andre.

### 4.1 Forskningsdesign

Man opererer med tre grunnleggende forskningsdesign:

- Eksplorativt design
- Deskriptivt design
- Kausalt design

Hvilket forskningsdesign som benyttes er avhengig av analysens formål.

#### 4.1.1 Eksplorativt design

Et annet ord for eksplorativt er utforskende. Denne type design anvendes når man har lite kunnskap om problemet som skal undersøkes. Det er derfor vanlig å bruke denne type design i startfasen av en undersøkelse. Gjennom en eksplorerende forundersøkelse kan problemstillingen gjøres mer eksakt. På denne måten får man belyst hvilke handlingsalternativer som er aktuelle innenfor det valgte området. Ved eksplorerende design er det vanlig å ta i bruk kvalitative metoder som dybdeintervju eller gruppesamtaler samt bruk av sekundærdata. (Gripsrud 2000)

#### 4.1.2 Deskriptivt design

Et deskriptivt design forutsetter at man allerede har et godt bilde av situasjonen og problemet som skal undersøkes. I motsetning til den eksplorerende undersøkelsen, er denne lite fleksibel. Den beskrivende undersøkelsen krever klar spesifisering av når, hvorfor og hvordan det skal undersøkes. Hensikten er å gi en nøyaktig beskrivelse av for eksempel markedsvolum, vekst,

konkurranse etc. De fleste markedsundersøkelser som utføres av analyseinstitutter er med deskriptivt design. (Gripsrud 2000)

### **4.1.3 Kausalt design**

Kausalt design brukes når beslutningstaker vil undersøke på hvilken måte en variabel påvirker verdien på en eller flere variabler. Beskrivende undersøkelser kan vise at det eksisterer en sammenheng mellom to variabler. Denne sammenhengen kan danne grunnlag for en kausal undersøkelse. Forutsetningen er da at en kan sannsynliggjøre at en årsaksvariabel kommer før den andre i tid, og at det ikke eksisterer noen andre årsaksfaktorer. De høye beviskravene om årsakssammenheng gjør at problemstillingen og hypotesene i kausalundersøkelser må være veldig konkrete. (Gripsrud 2000)

## **4.2 Typer av data**

Generelt kan man skille mellom to hovedtyper av data, primær og sekundærdata.

Primærdata er data som ikke allerede forligger og som derfor må innhentes spesielt for å kunne besvare den aktuelle problemstillingen. Primærdata kan deles inn i to hovedkategorier:

- Kvalitative data
- Kvantitative data

Kvalitative data går ut på å finne frem til det underliggende i undersøkelsen og blir mest benyttet innen eksplorativt design. Denne metoden er vanlig når problemets karakter er uklar og det i utgangspunktet ikke eksisterer noen formening om hvilke variabler eller begreper som forklarer problemet. Kvantitative metoder går ut på å innhente og analysere målbare data, det vil si data som kan uttrykkes i tall eller mengdeenheter. (Gripsrud 2000)

Sekundærdata er data som allerede er tilgjengelig. Som oftest må disse dataene bearbeides før de kan tas i bruk til den aktuelle analysen. Det skilles mellom:

- Interne kilder
- Eksterne kilder

Eksempler på interne kilder er salgsrapporter og årsrapporter. Eksterne kilder er offentlige kilder, som for eksempel data fra statistisk sentralbyrå og offentlige myndigheter. Alle data som er sekundærdata i relasjon til en bestemt analyse, har en gang vært primærdata for et annet formål. (Gripsrud 2000)



### 4.3 Reliabilitet og validitet

Når en skal utføre en analyse, er det viktig å vurdere dataenes validitet og reliabilitet. Validitet dreier seg om gyldighet. Det er viktig at undersøkelsen måler det man har til hensikt å måle. Reliabilitet dreier seg om pålitelighet. Den forteller i hvilken grad man ville fått omtrent samme resultat dersom undersøkelsen ble foretatt på ny.

### 4.4 Casestudier

En casestudie er en forskningsstrategi, noen ganger linket til et eksperiment, en historie eller en simulering, men ikke linket til en spesiell type bevis eller metode for datainnhenting. (Yin 2002) Casestudien innebærer å se på en situasjon eller tilstand over tid og gå dypt inn i denne. Et hvordan - eller hvorfor - spørsmål blir stilt vedrørende en samtidssituasjon som etterforskeren har liten eller ingen kontroll over. (Yin 2002) Man kan få bedre kjennskap rundt hvorfor ting er som de er i dag, hva som kan gjøres bedre og hvordan dette kan gjøres. Sammenligningen med medisin er åpenbar. Opplysninger om hva som feiler pasienten blir samlet inn, en diagnose blir stilt, en behandlingsmetode foreslås og gjennomføres før man ser hvilket resultat dette gir. Casestudier kan benyttes både til å skape og til å teste hypoteser. (Flyvbjerg 2006) Man studerer en avgjørelse og ser på hvorfor den ble tatt, hvordan den ble implementert og hva resultatet ble. (Yin 2002) Yin utdyper også at en casestudie ikke nødvendigvis trenger å være en kvalitativ analyse, men godt kan inneholde kvantitative mål.

#### 4.4.1 Ulike Casestudier

**Illustrative casestudier** analyserer en situasjon for å gi leser mer informasjon om et emne. Slik kan det skapes et felles språk og det ukjente kan gjøres kjent.

**Eksplorative casestudier** finner ut hva som er problemene, stiller spørsmål og konstruerer målemetoder.

**Casestudier av kritiske hendelser** ser på en eller to situasjoner eller hendelser uten å generalisere. Kan i noen tilfeller se på en spesiell situasjon med håp om å generalisere.

**Prospektive casestudier** tar utgangspunkt i teori og setter opp hypoteser for hvordan utviklingen av en sosial eller kulturell prosess vil bli.

Man skal være forsiktig med å generalisere på basis av casestudier. Kaplan (1964) understreker at for å kunne gjøre det, må det generaliserte forekomme alltid og overalt, og dette kriteriet er vanskelig å oppfylle.

#### **4.5 Metodevalg**

Det vil hovedsakelig bli benyttet eksplorativt forskningsdesign i startfasen av denne fagoppgaven, dette for å kunne komme fram til en mest mulig korrekt problemstilling. Vi ønsker å vite mest mulig om organisasjonen og de utfordringene den står overfor med hensyn til belønningssystemet. Senere blir deskriptivt design benyttet på de konkrete problemstillingene som forekommer. Belønningssystemet til Gjensidige Forsikring skal vurderes og det benyttes informasjon fra dybdeintervju med Márten Skjøstad i Gjensidige, samt sekundærdata gjennom offentlig informasjon om selskapet samt interne rapporter. Studien er en casestudie som ikke inkluderer kvantitative analyser. Det er ikke aktuelt å utføre slike kvantitative analyser da tallmateriale ikke er tilgjengelig.

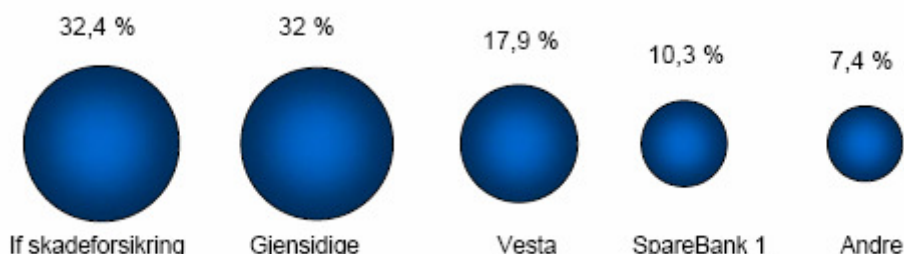
## 5.0 Gjensidige

### 5.1 Historie

Historien til Gjensidige Forsikring kan spores helt tilbake til 1689, da bygdebrannkassen på Nes i Akershus ble stiftet. I 1922 var det hele 260 brannkasser, og de fikk en felles overbygning i form av gjenforsikringsselskapet Samtrygd. Hensikten var å gi brannkassene ryggrad til å tåle en større brann. Samtrygd fikk i 1958 tillatelse til å selge forsikring i alle bransjer med unntak av kredittforsikring. Avtaler ble inngått med flere selskaper innen bil og livsforsikring, og endte så i avtalen Gjensidige Liv og Samtrygd. Gjensidigenavnet, med Vekteren som logo, ble tatt i bruk av de to selskapene i 1976. Konsernet Gjensidige NOR ble etablert i 1999, og omfattet Gjensidige Forsikring, Gjensidige Spareforsikring og Sparebanken NOR. I 2002 ble spareforsikringsselskapet og banken omdannet til aksjeselskaper under Gjensidige NOR ASA. I 2003 fusjonerte Gjensidige NOR ASA med Den norske Bank, og tok navnet Dnb NOR. Gjensidige NOR Forsikring ble et eget konsern og selskapsnavnet på denne delen er fra mai 2005 endret til Gjensidige Forsikring, heretter referert til som Gjensidige. Eierformen til Gjensidige innebærer at konsernet eies av sine kunder. (Gjensidige Online Historie 2007)

Gjensidige sin visjon er at de skal *kjenne kunden best og bry seg mest*. (Gjensidige Online Verdiskapningsrapport 2007)

Gjensidige er et av Norges største skadeforsikringsselskap med en gjeldende markedsandel på rundt 32 prosent i tredje kvartal 2006. Markedsandelene til Gjensidige og konkurrentene er vist i figur 9.



Figur 9: Markedsandeler i Forsikringsbransjen per 30.09.2006. (Gjensidige Online Kvartalsrapport 2007)

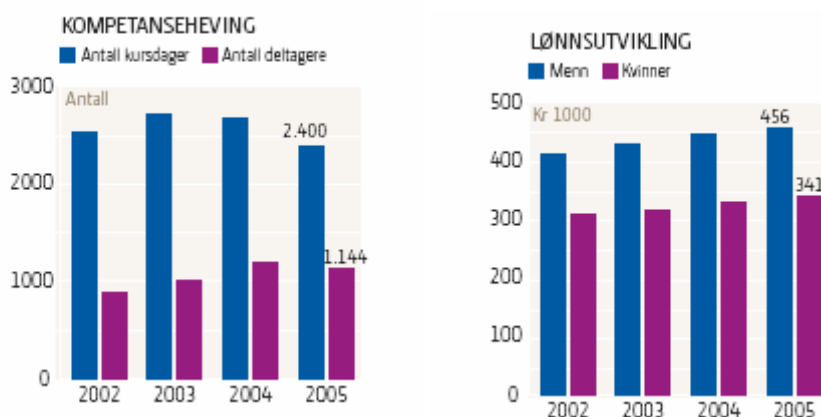
I Norge har Gjensidige i dag 3 000 ansatte fordelt på 176 kontorer og 1 million kunder. Produktene inkluderer ting - og personforsikringer for privat-, landbruks- og næringsmarkedet. De leverer i tillegg pensjonsprodukter til næringslivet, samt bank- og spareprodukter til privatpersoner. Gjensidige legger vekt på at de skal satse på relasjonsbygging med sine kunder framfor å være en ren produktleverandør. (Gjensidiges Online Verdiskapningsrapport 2007)

Gjensidige er organisert som vist i selskapsstrukturen i vedlegg 1. I tillegg til å ha virksomhet i Norge, har Gjensidige to selskaper i Danmark og et i Baltikum. Vi vil konsentrere oss om Gjensidige sin virksomhet i Norge. I Norge er Gjensidige strukturert som illustrert i vedlegg 2 med konsernsjef på toppen og organisasjonen delt inn i fem ulike geografiske regioner.

## **5.2 Humanressurser**

Fordelingen av de ansatte i Gjensidige viser at de når målet om lik fordeling mellom kvinner og menn. (Gjensidige Online Verdiskapningsrapport 2007) Likevel er det en skjev kjønnsfordeling blant lederne, der 65,4 % er mannlige. Gjennomsnittsalderen i organisasjonen er 44,9 år og har økt de siste årene, noe Gjensidige forsøker å endre. Turnoveren i organisasjonen er lav, noe som Gjensidige begrunner med et lavere utdanningsnivå i organisasjonen enn hva gjennomsnittet er i Norge.

Gjennom interne kompetansetiltak forsøker Gjensidige å øke nivået på den totale kompetansen i organisasjonen. Kurs og tilbud om mastergrad er noen av tilbudene som gis til de ansatte. Figur 10 viser utviklingen i organisasjonens kompetansehevingstiltak fra 2002-2005. Rettferdig lønn er et fokus i organisasjonen, noe som betyr lik lønn for likt arbeid. Lønnsnivået hos de mannlige ansatte ligger over de kvinnelige, se figur 10. Dette forklares med at mennene har høyere ansiennitet og utdanning, samt at kvinnenenes utviklingsmuligheter ikke har vært like gode som mennenes.



**Figur 10: Kompetanseheving og lønnsutvikling 2002-2005 (Gjensidige Online Verdiskapningsrapport 2007)**

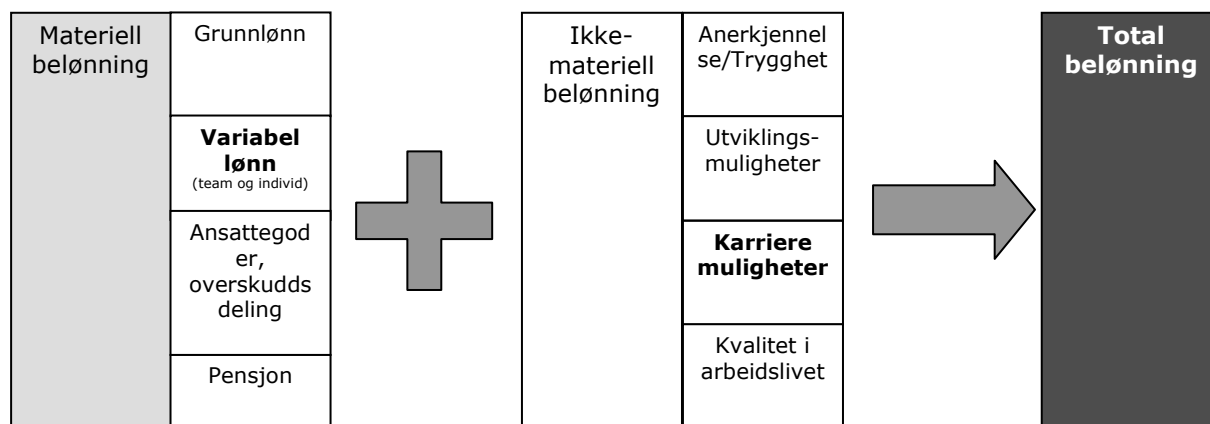
### 5.3 Belønningssystemet til Gjensidige

Gjensidige har en visjon for totalkompensasjonen de tilbyr sine ansatte. Den er at belønning skal bidra til å skape verdi for selskapet gjennom å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige ledere og medarbeidere, og motivere den riktige atferden.

Viktige prinsipp for totalkompensasjonen i Gjensidige er:

- Den skal være enkel å forstå og lett å administrere
- Den skal understøtte forretningsplan og strategi
- Den skal kunne endres uten store negative insentivkonsekvenser og videreutvikles i tråd med endrede forutsetninger
- Den skal være åpen, prestasjonsbasert, rettferdig og forutsigbar
- Den skal unngå negativ/uetisk atferd
- Den skal inneholde en oppfølgings- og kontrollmekanisme
- Den skal etablere en insentivstruktur som sikrer rett fokus/atferd
- Den skal være konkurransedyktig
- Den skal sikre at generelle bonuser ikke utbetales dersom selskapet ikke når sine målsetninger

(Skjøstad 2007)



**Figur 11: Totalkompensasjon i Gjensidige (Skjøstad 2007)**

Totalkompensasjonen til Gjensidige består av en materiell og en ikke-materiell del, se figur 11. Selskapet er opptatt av at lønnen de tilbyr skal være rettferdig og på et nivå som er konkurransedyktig uten å være lønnsledende. Selskapet ønsker å tilby trygghet og forutsigbarhet for sine ansatte. Vi velger å gå dypere inn i punktene variabel lønn og karrieremuligheter.

### 5.3.1 Materiell belønning

#### Grunnlønn

Grunnlønnen i Gjensidige er basert på et lønnsregulativ som er inngått mellom Finansnæringens Arbeidsgiverforening og Finansforbundet. Avtalen inneholder 64 lønnstrinn. Trinn 1-34 har 8 stillingsklasser som vist i vedlegg 3. Grunnlønnen settes basert på ansiennitet og autorisasjon. For ansatte plassert i lønnstrinn 1-28 skjer opprykk hvert år, mens for ansatte plassert på trinn 28-34 skjer opprykket annethvert år.

Lønnsutvalget (LU) gjennomfører hvert år en lønnsvurdering av ansatte innen stillingsklasse B-I og /eller de som er lønnet opp til lønnstrinn 50, basert på blant annet følgende momenter;

- dyktighet
- initiativ og effektivitet
- samarbeidsevne
- anvendelighet for selskapet

Tillegg som gis som resultat av denne vurderingen, utbetales som varig opprykk i lønnstrinn eller som et engangsbeløp. Ved plassering av ansatte i stillingsklasser legges det vekt på krav til utdanning, praksis og selvstendighet, samt stillingens innhold av arbeidsledelse, ansvar og komplekse funksjoner. Dersom ansatte overføres til en lavere lønnet stilling beholder ansatte, med minst fem års tjeneste i høyere stilling, sitt tidligere stillingslønnstrinn. Dette gjelder kun dersom ansatte tiltrer i stillinger som et resultat av en omorganisering.

Unntaket er selgere som lønnes etter en særskilt avtale gitt i Hovedavtalen (HA) som er inngått mellom Finansforbundet i Gjensidige og Gjensidige Forsikring. De lønnes etter en tabell med 43 lønnstrinn, som vist i vedlegg 4. Lønn utover tabellen gis som personlige tillegg. Selgere innenfor næringslivssegmentet plasseres i trinn 8-35, mens selgere innen privat/landbruk segmentet plasseres i trinn 4-32. Det gis ansiennitetstillegg annethvert år opp til lønnstrinn 11 og hvert fjerde år opp til lønnstrinn 13. For alle selgere kan det gis tillegg etter individuell vurdering. Det kan gis både varige lønnstillegg og engangsbeløp.

En lønnsvurdering gjennomføres årlig på grunnlag av blant annet følgende momenter;

- arbeidets kvantitet (salgsresultat, budsjett, servicearbeide og porteføljens størrelse og utvikling)
- arbeidets kvalitet (skadeprosent i portefølje, kundebetjening og nøyaktighet)
- samarbeid/selvstendighet (kollegaer, ledelsen og sentralselskapene)
- selvstendighet/initiativ (behov for assistanse fra kontor, ledelse og/eller sentralselskapene)

Dersom det forekommer misforhold mellom salgsresultatet og grunnlønn over lengre tid (minimum 2 år) kan lønnen settes ned (grunnlønnskorrigerings).

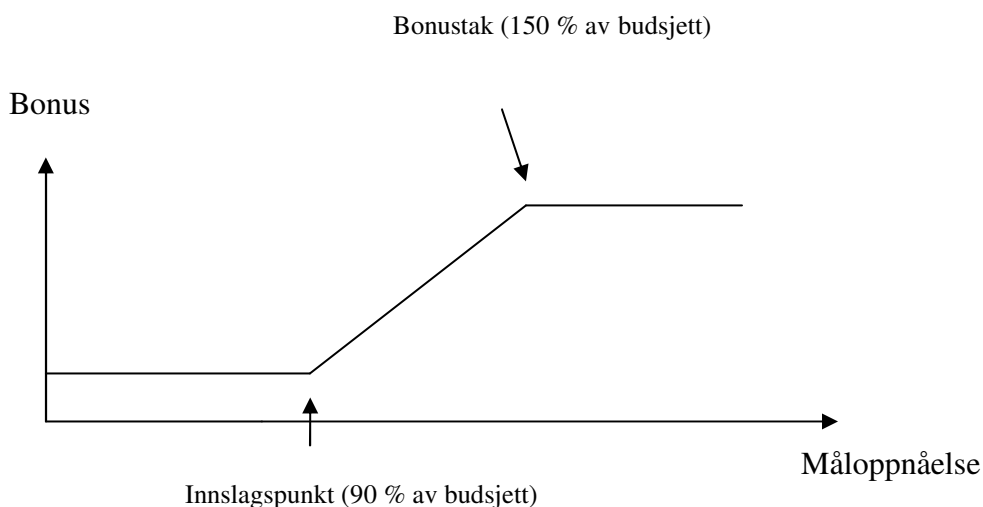
### **Variabel lønn**

I tillegg til den faste delen, inneholder den materielle belønningen en variabel del som knyttes direkte opp mot prestasjoner. Målet for Gjensidige er at de ansatte arbeider mot de samme målene som bedriften gjør, og følger de strategiske og økonomiske mål som er fastsatt. Alle ansatte blir belønnet basert på prestasjoner.

Både ansatte med salgsoppgaver og øvrige ansatte skal belønnes for innsats og ferdigheter utover det som normalt forventes, jevnfør Særavtalen, SA. Dette blir vurdert av den ansattes leder ut fra en subjektiv evaluering, og belønningen gis som et engangstillegg. I den

subjektive evalueringen benyttes den ansattes oppnåelse av målene gitt i individuelle målkort som indikatorer. I tillegg til engangstilleggene innførte Gjensidige den 1. januar 2007 et bonussystem hvor selgere blir belønnet basert på individuelle prestasjonsmål. For selgere ved bedriftssenteret (næringslivssegmentet) er det i tillegg inkludert teambaserte mål i ordningen. Systemet kommer som et resultat av et strammere arbeidsmarked hvor det er større konkurranse om arbeidskraften, noe som fører til et større press på lønningene. I tillegg opererer mange av Gjensidiges konkurrenter med tilsvarende ordninger. Formålet med denne ordningen er å tiltrekke og beholde dyktige medarbeider og øke prestasjonsnivået, samt å forsterke prestasjonskulturen.

Bonusen er utformet som en lineær modell der selger får bonus for alt de selger over innslagspunktet, som er 100 % av budsjett. Det forutsettes at måloppnåelse per hovedprodukt/produktområder ligger på minimum 90 %. I tillegg kreves det for øvrige målbare mål og aktiviteter at en oppnår et resultat på minimum 75 % av satte mål. Gjensidige har innført et tak på bonusen, som gjør seg gjeldende når resultatet overstiger 150 % av budsjetterte mål, se figur 12 for illustrasjon. Ansatte kan ikke få utbetalt bonus større enn 25 % av en årslønn på 12,5 måneder. Tabell over måloppnåelse og bonuslønn finnes i vedlegg 5. Denne tabellen illustrerer at bonusordningens form skaper forutsigbarhet i utbetalingene ved at bonusen stiger lineært i forhold til måloppnåelsen. Grunnlaget for bonus settes av den enkeltes ansatte sin leder basert på normkrav, som er felles for alle selgere. Grunnlaget og endelig måloppnåelse diskuteres med medarbeider i en prestasjonssamtale. Ved sykefravær utover 10 dager vil den ansatte bli kompensert ved at bonusutbetalingen beregnes som et snitt av de to foregående kvartalene.



**Figur 12: Illustrasjon av selgerbonus.**



Selgerne i Gjensidige er delt i tre segmenter; privat (kundesenter og lokalkontor), landbruk (landbrukssenter og landbruksselgere) og næringsliv (bedriftssenter og mellommarked). Kriteriene for lønn for ansatte i de ulike kundegruppene vil variere. For selgere ved bedriftssenteret gjelder en egen ordning som inkluderer gruppemål for enkelte aktiviteter. Aktivitetene som vurderes på gruppenivå er portefølje og lønnsomhet. Porteføljemålet settes på avdelingsnivå og skal måle mersalg til eksisterende kunder. Lønnsomhetsmålet måler forretningsområdets lønnsomhet, som avhenger av premieinnbetalinger og utbetalinger ved forsikringskrav.

### **Bruk av målkort**

I salgsbonusen må krav til øvrige mål og aktiviteter oppfylles for at den ansatte skal oppnå bonusutbetaling. Det kreves minimum måloppnåelse på 75 % for øvrige mål og aktiviteter. Innsats ut over minimumskravet vil ikke påvirke bonusutbetalingen. Kravene for øvrige mål og aktiviteter settes i individuelle målkort for alle ansatte i organisasjonen. Målkortene ble innført høsten 2005 som ledd i et forsøk på å få en tydeligere kommunikasjon av prestasjonskrav mellom leder og medarbeider. Målene som inkluderes i målkortene er resultatmål, leveranssmål og tiltaksmål. Hvordan disse målene vektet avhenger av jobbens karakter. Resultatmål er kvantifiserbare mål som kan hentes fra pålitelige kilder. Leveranssmål er mål for konkrete leveranser som for eksempel en prosjektleveranse eller en utredning. Tiltaksmål er mål som er rettet mot eget miljø eller egen person, dette er mål rundt kompetanseutvikling og lignende. For en som jobber i bedriftens HR - funksjon vil det være størst vekt på leveranse- og tiltaksmål i målkortene, mens hos selgere vil det være størst vekt på resultatmål.

For ansatte som dekkes av selgerbonusordningen er det kun de målbare resultatmålene i målkortene som legges til grunn for selgerbonusberegning. Eksempler på mål som inkluderes her er nysalg, salg av spareavtaler og henvisninger til bank og sparing. Gjensidige har utarbeidet normer som skal gi retningslinjer for hvordan målkravene for disse settes. Kravene avhenger av grunnlønn, segment og region. Normene utarbeides ut i fra tilbakemeldinger på budsjettnivåer, analyser av fjorårets resultater og kunnskap om konkurrentenes nivåer. Normkravene vurderes årlig. Normene for privat, landbruk og næringsliv for 2007 finnes i vedlegg 6.

Mål gitt i målkortene brukes som indikatorer ved avgjørelser forbundet til engangs- og grunnlønnstillegg. For ansatte som over lang tid ikke klarer å levere det målkortet tilsier, kan konsekvensen være omstilling eller avvikling. (Gjensidige Online Verdiskapningsrapport 2007)

### **Ansattgoder**

Gjensidige tilbyr per dags dato en rekke goder til sine ansatte, alt fra firmabil til bedriftshelsetjeneste og julebord. Disse er gitt i vedlegg 7. Hvilke goder som blir gitt, er i stor grad behovsbasert.

### **Pensjon**

Gjensidige lot tidligere sine ansatte velge mellom ytelsespensjon og innskuddspensjon. I en ytelsesbasert pensjon betaler arbeidsgiver årlig premie som er basert på et fremtidig pensjonsnivå. Innbetalingen er beregnet ut fra størrelsen på en ytelse som utbetales fra oppnådd pensjonsalder. Innskuddspensjon er en bedriftsbetalt pensjon med avtalt årlig innskudd. Organisasjonen sparer et avtalt kronebeløp for hver medarbeider som står i forhold til den enkeltes lønn. Beløpet settes inn på en pensjonskonto til hver enkelt medarbeider og den ansatte må selv velge hvordan innskuddsmidlene skal forvaltes. De ansatte som valgte ytelsesbasert pensjon vil beholde denne, men alle nyansatte i Gjensidige vil i dag bli gitt innskuddspensjon. (Skjøstad 2007)

### **5.3.2 Ikke-materiell belønning**

Den ikke-materielle belønningen fokuserer på at de ansatte skal føle seg verdsatt og at muligheter for personlig utvikling er tilstede i bedriften. Gjensidige nevner anerkjennelse, trygghet og kvalitet i arbeidslivet som viktige elementer her. Dette blir forsøkt sikret gjennom forutsigbarhet i lønnen og utfordrende arbeidsoppgaver. Gjensidige hevder de har et sterkt fokus på nærhet mellom leder og medarbeider som vedlikeholdes gjennom jevnlig medarbeidersamtaler. Utviklingsmuligheter får de ansatte gjennom muligheten for videreutdanning og kursing hvor Gjensidige gir de ansatte mye frihet, inkludert fri til å lese til eksamen.

## **Karriereplanmodellen**

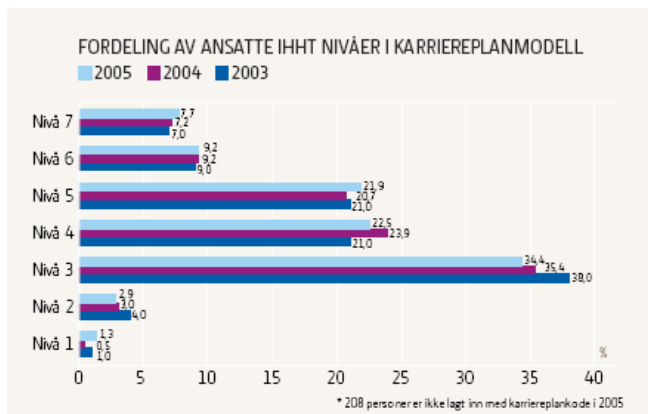
Karrieremuligheter har vært og er i spesielt fokus hos Gjensidige. Karriereplanmodellen, heretter kalt KPM, ble innført i 1994 som en modell for karriereutvikling for alle ansatte i bedriften. Karriereplanmodellen er gjengitt i vedlegg 8. Intern rekruttering er viktig for bedriften og KPM støtter opp om denne politikken. Modellen består av syv nivåer, alle med forskjellige stillingsklasser innad i nivåene. Det er fire retninger i modellen; ledelse, fag, prosjekt og kunde. Ansatte på fag har faglig fordypning innenfor et spesielt fagområde hvor de er spesialister. Ansatte som arbeider på prosjektretingen blir satt på konkrete prosjekter som skal fullføres innen en gitt tid. Ansatte på retningen kunde befinner seg på nivå en til syv, mens de resterende starter på nivå fire. Modellen skal gi et formelt rammeverk for hva som kreves på de ulike nivåene når det gjelder jobbinnhold, ansvar, myndighet, relevant praksis, utdanning, fagkunnskap og personlige egenskaper.

Modellen gir muligheter for karriere på vertikalt nivå, dette betyr bevegelser opp eller ned mellom stillinger på ulike nivåer. Den gir også muligheter for horisontal og kryssende karriere, med dette menes henholdsvis bevegelser mellom stillinger på samme nivå og bevegelse fra for eksempel ledelsesstigen til fagstigen og motsatt. Det gis også muligheter for å bevege seg nedover i stigen, da det i enkelte livssituasjoner også vil være et behov for dette.

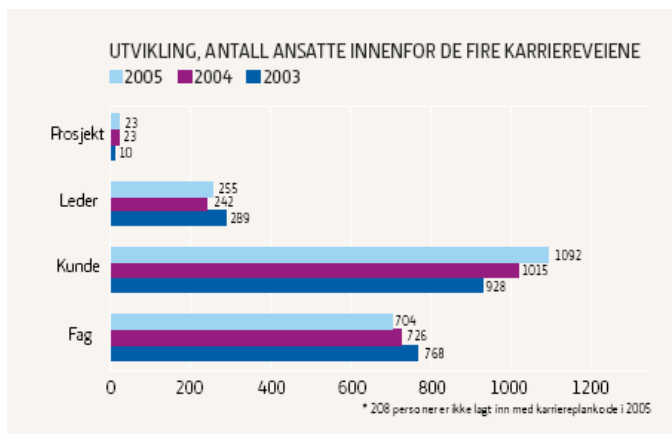
Modellen bygger på en rekke formål. Den skal sørge for at organisasjonen oppnår en god utnyttelse av de ansattes kompetanse. Dette betyr at den skal sikre at rett person er på rett plass. Modellen skal sikre en tilfredsstillende karriereutvikling for ledere, fagspesialister og prosjektspesialister for å ivareta utviklingen av nødvendig kompetanse. Videre skal den skape et system som ivaretar status og anerkjennelse for faglig kompetanse, likeverdig med den anerkjennelse som er knyttet til ledelse. Den skal sikre klare krav til hver stilling og sørge for mer systematisk og planmessig kompetansebygging. Den skal tiltrekke seg og beholde kompetente ansatte og videreutvikle ansatte med stort potensial. Modellen skal sørge for å få dekket ledige stillinger og forbedre tilpassingen mellom organisasjon og individ. I tillegg skal den sikre likhet og ryddighet på tvers av organisasjonen. (Skjøstad)

Nivå en til fire i modellen omfattes av tariffavtaler som gir grunnlaget for innplassering i modellen. Nye og endrede stillinger må først innplasseres i henhold til lønnsavtalen. Stillingsvurderinger behandles av lokalt ansettelsesråd. Øvrige nivåer (fem til syv) plasseres i henhold til dagens titler og nivåkrav, dette avgjøres av ledelsen og behandles av

personalavdelingen. Gjensidige har gjennom årene gått mot en flatere organisasjonsstruktur, noe som avspeiles i fordelingen av ansatte på nivåene i karriereplanmodellen. Det blir stadig flere på høyere nivå og ansatte på nivå en og to er tilnærmet ikke-eksisterende. Figur 13 viser utviklingen i fordelingen av ansatte i karriereplanmodellen i tidsrommet 2003-2005. Figur 14 illustrerer fordelingen av ansatte på de fire karriereveiene. Vi ser at kunde og fag er områdene hvor flest ansatte befinner seg. (Gjensidige Online Verdiskapningsrapport 2007)



Figur 13: Fordeling av ansatte på nivåer i karriereplanmodellen



Figur 14: Fordeling av antall ansatte på hver av karriereveiene

## **6.0 Analyse**

Vi vil her foreta en analyse av Gjensidige sin nyinnførte selgerbonus og karriereplanmodellen fra 1994. Dette vil bli gjort som en sammenligning av teori og organisasjonens praksis.

### **6.1 Analyse av karriereplanmodellen**

Opprinnelig bestod Gjensidige av et stort antall brannkasser. Overgangen fra fullstendig desentralisert til den sentraliserte organisasjonen de er i dag har vært lang. I dag består Gjensidige av fem regioner som fremdeles er sterkt selvstyrt. Utarbeidelsen av KPM var et forsøk på å sentralisere planleggingen av de ansattes karriere i Gjensidige. Etter å ha vært i bruk siden 1994 har Gjensidige nå besluttet at KPM er moden for revidering. I flere år har det vært tydelig at modellen ikke har fungert ut fra sin hensikt, nemlig å være et system som sørger for korrekt plassering av de ansatte, samt et rammeverk for hvilke kriterier og goder som følger med til plasseringen.

#### **6.1.1 Insentivskaping**

Gjensidiges KPM er et verktøy som kan være med på å skape insentiver til positive prestasjoner hos de ansatte. Ved å innføre KPM ga Gjensidige rom for de positive virkningene av å tilrettelegge for intern karriere, og de insentivene dette gir til de ansatte. KPM kan være et verdifullt supplement til insentiver som skapes av lønnskontrakter. En slik modell skaper både økonomiske og ikke-økonomiske insentiver.

Økonomiske insentiver skapes ved å åpne for muligheter for forfremmelse, med lønnsøkning som en viktig motivator. KPM gir insentiver til tilegning av ny kunnskap gjennom kravene som settes til hvert nivå. Du kan for eksempel ikke komme deg over nivå fire uten å ha fullført høyere utdanning. Gjensidige legger også vekt på å videreutvikle de ansattes kunnskap gjennom å tilrettelegge for kurs og skolegang. Forfremmelser av de ansatte kan i teorien avgjøres både relativt gjennom turneringer og absolutt gjennom bruk av standarder. I Gjensidige benyttes standarder gitt som krav spesifisert i KPM. Likevel har man et element av turneringer da det ikke er rom for å forfremme alle som oppfyller kravene.

KPM kan være med på å forsterke de positive implisitte insentivene, også kalt karrieremotiv. Ansatte vil forsøke å øke sin markedsverdi ved å klatre i karrieresystemet. Det å kunne vise til en positiv karriereutvikling i en organisasjon vil i de fleste tilfeller påvirke en persons markedsverdi positivt. KPM kan gi insentiver for den ansatte til å yte innsats for å påvirke andres inntrykk av hans/hennes evne og dermed øke sannsynligheten for opprykk.

Ikke-økonomiske insentiver blir skapt ved å gi utviklingsmuligheter, anerkjennelse og trygghet i form av en fremtid i organisasjonen. De fleste ansatte setter pris på å få tilbakemeldinger på egen innsats. Gjennom KPM kan man belønne ansatte som betyr mye for organisasjonen, samt gi signaler til de som ikke yter tilfredsstillende ved å begrense videre bevegelse på organisasjonens karrierestige. Karriereutviklingen gir den ansatte mulighet til å påvirke sin egen måloppnåelse, mulighet til å få ansvar, påvirkningskraft og personlig vekst. I motsetning til hva økonomiske insentiver sies å gjøre, vil sjelden de ikke-økonomiske insentivene fortrenge individets indre motivasjon.

Et mulig problem med insentivene KPM skaper er knyttet til subjektivitet. Per dags dato benyttes en subjektiv vurdering for innplassering og bevegelse i KPM. Dersom disse ikke blir administrert korrekt, vil karrieremuligheter kunne være lettere oppnåelig for enkelte individer på grunn av forskjellsbehandling. Dette kan oppfattes som urettferdig og demotiverende av de andre ansatte. I tillegg kan systemet lede til innflytelseskostnader hvor de ansatte bruker tid på å påvirke evaluatorene i stedet for å yte innsats som er verdiskapende for organisasjonen. De insentiveffektene KPM skaper vil variere fra ansatt til ansatt. Dette kan gjøre det vanskelig å måle verdien av KPM sin totale insentivskapning i organisasjonen.

### **6.1.2 Anvendelse av KPM**

KPM var ment som et karrieresystem, men har i lengre tid blitt benyttet som et lønnsystem. Intensjonen med plassering av de ansatte i KPM var at hvert nivå skal reflektere ferdigheter, ansvar og kompetanse. I lengre tid har ledere i stedet forfremmet ansatte til et høyere nivå når øverste lønnstrinn for nivået de befinner seg på er nådd. (Skjøstad 2007) Forfremmelsen blir da brukt som et middel for å gi den ansatte høyere lønn. Den manglende overholdelsen av modellens formål har ført til feilplasseringer på nivåene. Ansatte er plassert på nivåer hvor de ikke oppfyller kriteriene spesifisert i modellen, dette kan redusere motivasjonseffekten av plasseringene. Opprykk gjort for å gi høyere lønn kan ha bidratt til en forflyttelse av ansatte

fra de laveste nivåene til de høyeste. I dag er det et stort antall direktører i organisasjonen, mens det er tilnærmet ingen ansatte på de laveste nivåene. I praksis er det kun nivå tre til syv som brukes. (Se figur 13) Det å la ansatte starte på nivå tre kan ha positive motivasjonseffekter ved at toppen virker nærmere og mer oppnåelig.

Med så mange på de høyeste nivåene kan deler av eksklusiviteten og insentiveffekten ved å komme til toppen reduseres. Opsjonsverdien av videre forfremmelse for den enkelte ansatte blir redusert når stigen gjøres kortere. Dagens anvendelse av modellen kan bidra til at dens fulle potensial forbundet med insentiver skapt av forfremmelser ikke utnyttes.

### **6.1.3 Modellens utforming**

Utformingen av Gjensidige sin modell har mangler med hensyn til formålene om sikre, klare krav til hver stilling. KPM inneholder store mengder detaljer vedrørende hva som kreves og forventes på hvert nivå. Studerer man modellen mer nøyaktig ser man at disse detaljene i stor grad er like gjennom alle nivåer. Det er positivt at organisasjonen har forsøkt å inkludere de elementer som er relevante for både individ og organisasjon. På denne måten vil forhåpentligvis ulike aspekter ved den ansattes karriereutvikling bli inkludert. På den andre siden vil for mange detaljer og for få forskjeller mellom kravene på de ulike nivåene kunne skape et system som er vanskelig å forstå og benytte, både for ledere og ansatte. Mengden av detaljer fører til at noen av elementene i modellen blir diffuse. Et av kravene Gjensidige stiller er at en ansatt på nivå syv må inneha strategisk kunnskap. Hva Gjensidige legger i dette, og hvem som avgjør om en person innehar denne kunnskapen, er uvisst. Når kravene som stilles er så diffuse er det kanskje ikke overraskende at organisasjonen opplever problemer med anvendelsen. Det skal likevel merkes at dette ikke nødvendigvis trenger å være et problem da det kan være allment forstått innad i organisasjonen hva de ulike kravene i modellen innebærer.

### **6.1.4 Evalueringsmetoder**

Vurdering av hvorvidt ansatte kvalifiserer for bevegelser i organisasjonen avgjøres på nivå fem til syv av den enkeltes leder. På nivå en til fire avgjøres dette av lokalt ansettelsesråd. Den ansatte vurderes opp mot de objektive kriteriene som er satt i modellen, mens selve vurderingen blir gjort subjektivt. En subjektiv evaluering kan være med på å fange opp positiv

innsats som ikke inkluderes i objektive mål. På den måten skapes det bedre samsvar mellom mål og sann verdi. Ved å benytte denne typen vurderinger kan Gjensidige redusere sannsynligheten for strategisk tilpasning. Kriteriene for bevegelser er komplekse, og det er vanskelig å måle hvorvidt ansatte oppfyller disse. Subjektiv evaluering vil derfor være et positivt supplement til objektiv evaluering. En fullstendig objektiv evaluering vil mest sannsynlig ikke være gjennomførbar, og hvis mulig vil den være svært kostbar siden så mange kriterier skal vurderes. KPM kan fungere som et supplement til den resultatbaserte lønnen og belønne aktiviteter som ikke fanges opp av resultatmålene.

Subjektiv evaluering åpner samtidig for manipulasjon og påvirkning. Gjensidige kan komme til å støte på problemer knyttet til innflytelseskostnader, hvor den ansatte bruker tid på å påvirke evaluatoren. Evalueringen kan påvirkes av ”trynefaktor”, hvor utfallet kan avgjøres av hvor godt likt man er av evaluatoren. Hos Gjensidige har de ansatte ofte blitt flyttet opp i nivåene uten å oppfylle de objektivt satte kravene. (Skjøstad 2007) Dette vekker mistanke om at den subjektive evalueringen fører til feilplasseringer, noe som kan redusere systemets rettferdighet. En måte å redusere de negative effektene knyttet til subjektiv evaluering er å la flere evaluere hver enkelt ansatt. Dette vil øke sannsynligheten for at den sanne verdien av de ansattes innsats fanges opp. Per i dag benytter Gjensidige seg kun av en evaluatore. Å benytte mange evaluatore koster, og en må avveie hvorvidt de positive effektene som reduserte målefeil gir, er større enn kostnadene.

### **6.1.5 Interne arbeidsmarkeder (IAM)**

Arbeidsforholdene hos Gjensidige karakteriseres av en rekke faktorer som vi finner i IAM. Det eksisterer en kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og det eksisterer et langvarig arbeidsforhold. Når en person er fast ansatt, kan arbeidsgiver kun avslutte arbeidsforholdet dersom det foreligger forhold som tillater oppsigelse. KPM er med på å kommunisere et ønske om et langvarig arbeidsforhold gjennom å tilrettelegge for karrierer innad i organisasjonen. I Gjensidige blir nye arbeidere stort sett ansatt i ”inngangsport”-stillinger. Det er ikke vanlig at nyansatte blir ansatt i stillinger på de høyeste nivåene i KPM. På nivå seks og sju stilles det krav om kunnskaper om virksomheten og gruppen.

I tråd med IAM er det et stort fokus på forfremmelser innenfra i Gjensidige. KPM fungerer som et rammeverk for interne forfremmelser og oppmuntrer karrierebevegelser i



organisasjonen. Modellen har formelle regler og prosedyrer som gir retningslinjer for arbeidsforholdet, der lønn er knyttet til stillingen fremfor individ. Det er gitte lønnsintervaller for de ulike nivåene i KPM. Prosedyren der ledere i Gjensidige forfremmer ansatte for å gi høyere lønn uten at kravene til det nye nivået er tilfredsstillt, kan tyde på vanskeligheter med å knytte lønn til stilling og et behov for å knytte den til individ. Et annet element i IAM er senioritet. I Gjensidige vektlegges denne ved at den ansatte får årlig økning i grunnlønn.

Det kan være problematisk å knytte belønning til rank i bedriften dersom de ulike nivåene innebærer ulike arbeidsoppgaver. Dette kan løses ved å benytte parallelle karrierestiger. Gjensidiges KPM har fire forskjellige karrierestiger, henholdsvis kunderettet salg/service, fag, ledelse og prosjekt.

Et problem knyttet til interne forfremmelser er at det er en fare for at en ansatt blir forfremmet til et nivå hvor han/hun er inkompetent, det såkalte "Peter Principle". Det settes i KPM krav til hva en person må inneha av kvalifikasjoner og egenskaper for å flytte nivå. Likevel kan subjektiviteten, og det faktum at det er rom for å flytte personer til et nivå hvor de ikke oppfyller kravene, føre til at en finner feil person på feil nivå. Til tross for feilplassering av ansatte, har samtaler med Gjensidige ikke gitt indikasjoner på at dette er noe stort problem i organisasjonen.

De ansatte i Gjensidige kan ved eksistensen av et IAM bli mer lojale overfor organisasjonen og trygge på sin egen arbeidsplass. De ansatte blir lenge i Gjensidige og turnoveren er lav. Samtidig kan en lang karriere i organisasjonen føre til at de ansatte blir lite innovative. Det observeres at sammensettingen av ansatte i Gjensidige er preget av høy alder. Dersom det er lenge siden den ansatte avsluttet sin formelle utdannelse og han/hun ikke har hatt faglig påfyll underveis, er det mindre sannsynlig at han/hun kan tilføre ny kunnskap og metodikk til organisasjonen.

### **6.1.6 Fagpersoner og karriere**

Med utgangspunkt i teori om ulike karriereoppbygginger observeres det at Gjensidige benytter seg av både planlagt jobbrotasjon og dobbel stige. Planlagt jobbrotasjon hjelper Gjensidige å oppnå et av formålene med KPM, nemlig å dekke ledige stillinger. KPM kan benyttes av organisasjonen for å møte fremtidige behov for kompetanse. Modellen kan

benyttes til å planlegge den ansattes karriere i organisasjonen. Den ansatte får da tilbakemelding på egen innsats og muligheten til å utnytte sine evner, samt at han/hun kan videreutvikle seg. Organisasjonen kan på sin side få en oversikt over sine ansattes kompetanse per dags dato, samt hvilke fremtidsutsikter de ansatte har.

Gjensidige har laget et flerstigesystem der de har en separat karrierestige for ledere og fagpersoner. Et av formålene med KPM er å likestille en fagkarriere med en lederkarriere. I dag blir lederstigen sett på som den mest prestisjefylte. Dette står i kontrast med Gjensidige sitt ønske om en flatere organisasjonsstruktur. De ulike gruppene gis ulike karrieremuligheter, og stigen til fagpersoner går i praksis kun fra nivå tre til nivå fem. (Skjøstad 2007) For at et flerstigesystem skal fungere optimalt, bør kriteriene på hvert nivå skilles klart for de ulike gruppene av ansatte. Utformingen av KPM tyder på at Gjensidige kan ha problemer knyttet til dette. Fagpersoner bør ha sine egne konkrete spesifiseringer av hva som kreves for hvert nivå, det samme bør lederne. Det er naturlig at det ikke kreves de samme kvalifikasjonene for å klatre på lederstigen som på fagstigen. På fagstigen kan spesialisering og utdanningsnivå være viktigere enn de er på lederstigen.

Stigesystemet er skapt nettopp for å kunne motivere ledere og fagpersoner hver for seg. Når nivå fem er nådd, kan i praksis ikke fagpersonen gå høyere uten å gå over på lederstigen. Det er ikke sikkert fagpersonen er interessert i dette, og det er ikke optimalt for organisasjonen å la en dyktig fagperson utføre en dårlig lederjobb. Det fagpersoner opplever når de kommer til nivå fem er et karriereplata. Et flerstigesystem utvikles ofte for å unngå nettopp dette problemet, og generelt sett er Gjensidige flinke til å forebygge plataene. De ansatte har mulighet til å gå både opp, ned og sidelengs i systemet, og å utvikle seg på ulike områder. Når et karrieresystem er velfungerende vil de ansatte kunne ta ansvar for egen karriere og planlegge denne slik at de unngår å møte plataer i sin karriere der videre forfremmelse er omtrent uoppnåelig. Dette vil både de ansatte og organisasjonen ha nytte av. Det er ikke ønskelig for organisasjonen med karriereplataer, siden det er vanskeligere å motivere de ansatte når de har nådd et plata. Når ansatte når plataer vil insentivene som karrieremuligheter og videre forfremmelse skaper, forsvinne. Dersom plataer er uunngåelige, kan det være en idé å utforme andre insentiver for de ansatte. For Gjensidige kan dette være spesielt aktuelt for fagpersoner på høye nivå. Dette kan gjøres ved å la de ansatte få mer ansvar eller endrede arbeidsoppgaver for å berike jobbene. Man kan endre arbeidsgrupper eller gi annen belønning for innsats. For individet kan det gis karriererådgivning hvor det oppmuntres til å ta ansvar for

sin videre karriere og prøve nye oppgaver. Balansen mellom å la den ansatte få variasjon samtidig som man ønsker å beholde den spesialiserte humankapitalen er vanskelig.

Å ha oppmerksomhet på Milkovich sine karrieretrinn kan hjelpe organisasjonen å bedre utnytte fordelene, og unngå ulempene som er knyttet til hvert trinn. Organisasjonen bør være oppmerksom på balansegangen mellom utfordringer og sikkerhet for å unngå at den ansatte føler seg usikker eller at nytenkning blir fortrenget til fordel for rutine.

### **6.1.7 Beholde kompetansen**

I et produksjonsselskap vil de største verdiskapningene skje ved hjelp av driftsmidler. I Gjensidige er det humankapitalen, som de ansatte er innehavere av, som står for verdiskapningen. Den kompetansen de ansatte besitter er svært viktig for Gjensidige sin eksistens, dette gjelder både organisasjonsspesifikk kompetanse og generell kompetanse. Det er viktig for Gjensidige å tilpasse organisasjonen og føre en personalpolitikk slik at denne kompetansen beholdes i organisasjonen. Gjennom det interne arbeidsmarkedet klarer organisasjonen å møte beskyttelsesproblemet ved å gi de ansatte insentiver til å utvikle sin karriere internt i organisasjonen. Gjennom medarbeidersamtaler forsøker Gjensidige å avdekke kompetansen som ligger latent og la de ansatte få utnytte sine evner. Ved å la de ansatte arbeide i team kan organisasjonen redusere konfigurasjonsproblemet, dette blir gjort i noen deler av organisasjonen.

Der Gjensidige kan støte på problemer er for fagpersoner. Etter en lengre utdanning innehar denne gruppen ansatte mye generell kompetanse. I noen tilfeller er de også spesialisert innenfor et område som er felles innen forsikringsbransjen, de innehar da mye bransjespesifikk kompetanse. Disse typene kompetanse gir fagpersonen stor verdi i markedet. Problemene Gjensidige har med å tilpasse karrierestigen til fagpersoner og med å gi disse personene alternative insentiver, kan drive fagpersoner ut av organisasjonen.

### **6.1.8 Kommunisere systemet til de ansatte**

Fordi Gjensidige allerede har innført systemet, vil en revidering kunne være enklere å kommunisere til de ansatte enn en helt ny innføring ville vært. Det er viktig at de ansatte får all informasjon og at denne er lett tilgjengelig og forståelig. Slik systemet er i dag er det

vanskelig for den ansatte å forstå hva som må til for å bli forfremmet i systemet. Det kan være fruktbart å ta modellen i bruk i medarbeidersamtaler som et hjelpemiddel for den ansatte og bedriften til å planlegge den ansattes fremtid i organisasjonen. Slik modellen framstår i dag er den vanskelig å kommunisere på grunn av sin kompleksitet. Modellen har i varierende grad blitt benyttet i organisasjonen, i noen tilfeller har den praktisk talt blitt glemt.

### **6.1.9 Konklusjon**

Ut fra analysen vi har utført har vi oppdaget flere styrker og svakheter ved Gjensidiges KPM. Karriereplanmodellen kan være med på å skape positive effekter utover de som skapes av lønnskontrakter. Modellen kan i tillegg hjelpe til i sentraliseringen av organisasjonen slik at likhet og ryddighet på tvers av organisasjonen sikres. KPM skaper et internt arbeidsmarked hvor de ansatte oppfordres til en langsiktig karriere i organisasjonen.

KPM framstår som kompleks og det er tidkrevende å få en fullstendig forståelse av den. Det blir dermed vanskelig å kommunisere modellen, noe som kan være med på å vanskeliggjøre anvendelsen. Et manglende klart skille mellom karrierestigene kan virke hemmende på karrieremuligheter og insentivene de skaper, spesielt for fagpersoner. Når Gjensidige nå ser at KPM ikke fungerer som forventet, kan delegeringen av vurderinger og beslutninger være en av årsakene. Det å være konsekvent på å bruke systemet til det var ment for, har vært vanskelig når ulike avgjørelser tas av personer i ulike deler av landet. Det har vært variasjoner i hvor stor grad systemet har blitt kommunisert til de ansatte og i hvor stor grad det har blitt brukt som et verktøy for planlegging av ansattes karrierer. I følge Gjensidige har en inkonsekvent bruk av modellen ledet til feilplassering av ansatte.

## **6.2 Analyse av selgerbonus**

I januar 2007 innførte Gjensidige en sentralisert selgerbonusordning i et forsøk på å sikre likhet og rettferdighet i de ansattes belønningssystem. De lokale kontorene i de fem regionene hadde i lang tid fått operere fritt med hensyn til bonusbestemmelser. For selskapet som helhet ble dette betraktet som lite heldig. Beslutninger rundt bonusene ble tidligere gjort ”under teppet” og aldri dokumentert. Bonus ble ofte utbetalt basert på subjektive vurderinger, det var ikke noe tak på bonusene og de ble derfor i mange tilfeller store. Det å sentralisere bonusordningen for de ulike regionene har bydd på utfordringer siden det eksisterer store regionale ulikheter. For eksempel har Gjensidige en større markedsandel i landlige områder som Gudbrandsdalen, enn de har i byer som Oslo. Å selge forsikringer i mindre tettbebygde strøk er vanskeligere enn i byer, der mulighetene for nysalg er store. (Skjøstad 2007)

Gjennom å knytte lønn til resultat kan i større grad interessene til bedriften og de ansatte bli sammenfallende. Det er vanskelig å fange opp kompleksiteten i arbeidsforholdet ved bruk av prestasjonslønn. Problemer knyttet til for eksempel multitasking, mothakeeffekt og vridningseffekter kan oppstå. Ulike problemer Gjensidige kan støte på vil bli gått gjennom i denne analysen.

### **6.2.1 Tiltrekke og beholde**

Belønning benyttes for å endre atferd, som et forsøk på å balansere interessene til bedriften og arbeideren, samt for å redusere agentkostnadene. Prestasjonsbasert lønn benyttes for å tiltrekke og beholde de riktige ansatte, samt å stimulere til ekstra innsats.

Da bonusordningen ble innført i januar 2007 ble en variabel lønnsdel lagt til en allerede eksisterende grunnlønn. Sistnevnte ble ikke endret. Det nye systemet kan hjelpe Gjensidige i kampen om arbeidstakerne. Med en prestasjonsbasert lønn kan Gjensidige tiltrekke seg de ansatte som tror de vil selge bra og oppnå en høy bonus. Siden Gjensidige beholder grunnlønnselementet vil sannsynligvis ikke risikoen den ansatte bærer øke ved innføring av bonusordningen. Organisasjonen kan med dette unngå å miste ansatte på grunn av høy risikoaversjon. Gjensidige kan også klare å beholde de riktige ansatte ved at disse får respons

og belønning for sin innsats. De som gjør en god innsats vil komme fram i lyset, og de som ikke yter vil "straffes" ved å ikke få utbetalt bonus.

Ved å ha et grunnlønnselement tar organisasjonen hensyn til at menneskers preferanser med hensyn til lønn forandres over tid. For eldre arbeidstakere vil ofte lønn være mindre viktig enn det er for unge. De vil sannsynligvis verdsette et fleksibelt arbeidsforhold høyere enn store lønnsutbetalinger da de i større grad er sikret økonomisk. Det er ønskelig å beholde eldre ansatte siden de sitter på mye verdifull kompetanse. Ved å beholde hele grunnlønnselementet unngår sannsynligvis organisasjonen å miste disse.

Det åpnes i liten grad for "lemon" problemet, der de dårlige agentene driver ut de gode. Dette fordi belønningen den ansatte får utbetalt ikke vil reduseres av at andre yter lav innsats. I bedriftssenteret åpnes det derimot for at en ansatts utbetaling til en viss grad kan påvirkes av hvordan andre presterer.

### **6.2.2 Budsjettfastsettelse**

Budsjettert salg for hver enkelt medarbeider blir avgjort i medarbeidersamtaler. Her blir også individuelle mål og krav til målkortet bestemt. Budsjett og øvrige mål avgjøres ut fra normer basert på hva som normalt forventes ut fra grunnlønnsnivå og geografisk tilknytning, se vedlegg 6. Det vil settes høyere krav til en ansatt med høy grunnlønn som selger i et tettbebygd område. Budsjett settes årlig, og dette målet deles så i 47 uker og multipliseres til måned - og kvartalsmål.

Ved budsjettfastsettelse kan redusert salg i lavkonjunkturtider tas hensyn til. En annen positiv konsekvens er at den enkeltes evner blir tatt hensyn til når mål settes. Grunnlønnsnivået er et signal for evnene til den ansatte som da kan være sikker på at mål og krav er oppnåelige. De store regionale forskjellene som finnes i organisasjonen kan også tas hensyn til. Budsjettet til en selger i Oslo kan settes høyere enn budsjettet til en selger i Gudbrandsdalen.

Grunnlønnen vil som sagt være med på å avgjøre hvor stort budsjett en selger må nå, og bestemmer dermed også taket på bonusen. Dette betyr at bonus ( $\beta$ ) er lik grunnlønn ( $\alpha$ ) multiplisert med en gitt prosentatsats ( $p$ ),  $\beta = p\alpha$ . Hvis den ansatte lett når taket på budsjettet sitt, kan dette fungere som et signal på at den ansatte bør få en økning i grunnlønn og dermed

skjerpede krav til budsjett. Ved mislighold av salgsresultater over lengre tid vil ikke den ansatte bare gå glipp av bonus, men kan også risikere å bli satt ned i grunnlønn. Den ansattes budsjettkrav vil med dette bli redusert, noe som vil føre til en mer ”korrekt ” plassering av vedkommende. Siden organisasjonen knytter bonus og grunnlønn sammen kan insentiveffekten være vanskelig å fastslå.

Organisasjonen benytter seg i liten grad av relative vurderinger. Ved bruk av relative vurderinger blir felles støy silt ut, og subjektiviteten i vurderingene kan reduseres. Ulempen er at de ansatte blir mindre villige til å samarbeide og dele informasjon da dette kan redusere deres egen evne til å ”vinne”. Gjensidige uttaler selv at samarbeid er mindre viktig i alle segmenter bortsett fra bedriftssenterdelen i næringslivssegmentet. Organisasjonen benytter seg likevel ikke av relative vurderinger i noen relevant utstrekning. Relative vurderinger inkluderes til en viss grad implisitt ved budsjettfastsettelse. Organisasjonen har satt sammen et forum for hver region. Her sammenlignes salgsresultater og budsjetter slik at normer for denne regionen kan settes. En ansatt i denne regionen vil da bli forventet å prestere på et visst nivå ut fra hvordan de andre på dette nivået har prestert. Selgere i samme region vil ha tilnærmet de samme forutsetningene for å oppnå resultater. Budsjett kan da fastsettes ved å ta hensyn til andres prestasjoner slik at enkeltansatte sine krav ikke blir feil.

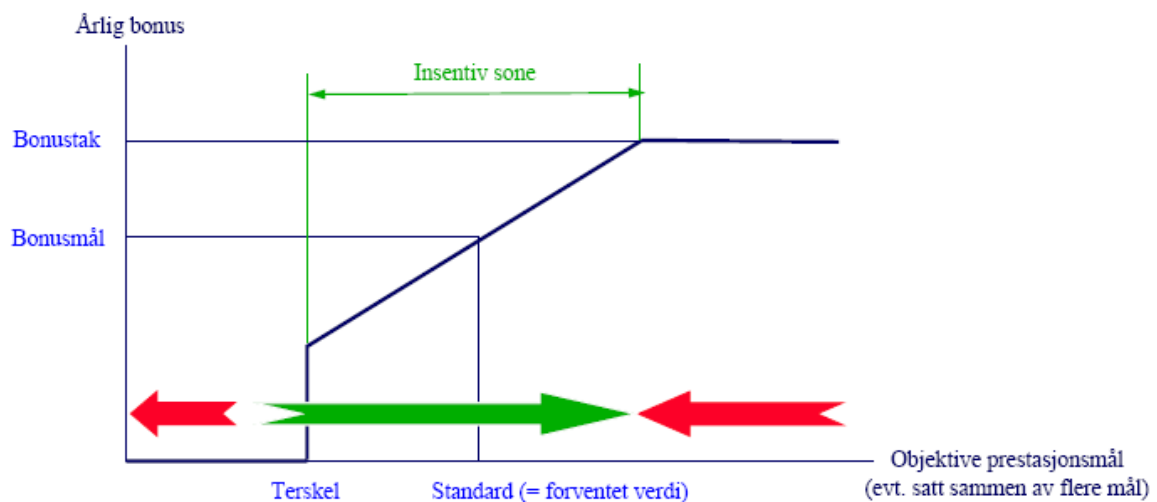
Målene som inkluderes i målkort er salgsmål av ulike typer forsikringer i tillegg til øvrige mål og aktiviteter. Disse inkluderer nysalg, henvisninger og salg av ulike andre produkter som Spareavtaler og NAF medlemskap. Aktiviteter som for eksempel oppfølging av kunde eller andre kundeserviceaktiviteter er ikke inkludert da de ikke ansees målbare. De ikke-målbare parametrene som er inkludert i målkortet er ikke knyttet til bonusmodellen og blir ikke inkludert i bonusberegningen. Disse målene kan derfor bli underprioritert av de ansatte.

Det var ønskelig å inkludere et mål for kundetilfredshet i bonussystemet. Dette ble ikke gjort siden kundetilfredshet er vanskelig å måle og sannsynligvis kostbart. Det er vanskelig å få kunder til å svare på slike undersøkelser noe som sannsynligvis vil gi lite pålitelige målinger. I tillegg vil det kunne være vanskelig å spore tilfredsheten tilbake til den enkeltes medarbeiders innsats, og målet må i så tilfelle være teambasert.

### 6.2.3 Bonusens form

Bonussystemet er provisjonsbasert og har en enkel og lett forståelig struktur da det er lineært med innslagspunkt og tak. Dersom en ansatt ikke når innslagspunktet på 100 % av budsjett vil han/hun likevel motta grunnlønn. Begrensninger nedad er med på å redusere risikoen de ansatte må bære. Risikodeling er en viktig faktor i prinsippal- agentkontrakter. De fleste agenter er risikoaverse, men graden av risikoaversjon varierer fra person til person. Dersom grunnlønnen settes for lavt, vil ikke bedriften klare å tiltrekke seg medarbeidere.

Et bonussystem med innslagspunkt og tak ser ut som følger.



Figur 15: Bonussystem med innslagspunkt, insentivzone og tak. (Bragelien 2005)

Fordelen med tak i bonussystemer er at bonusutbetalingene begrenses, og dermed også lønnskostnadene. For Gjensidige sin del betyr dette at det aldri er aktuelt å betale ut mer enn 25 % av grunnlønn i bonusutbetaling. De unngår med dette store utbetalinger i spesielt gode tider eller ved uforutsette hendelser. I mange tilfeller vil kostnadene ved å oppmuntre innsats ut over et visst nivå være høyere enn inntektene fra denne innsatsen. Tak er også med på å sikre mot feildesign av insentivordningen. Ved å benytte tak på ordningen kan man dempe negative vridningseffekter siden de ansatte kan rette oppmerksomheten mot andre oppgaver når målene er nådd. Ettersom slike vridningseffekter i liten grad tas hensyn til i øvrige mål og aktiviteter, kan taket være viktig for Gjensidiges bonusordning.



Ulempen med tak er at det ikke oppmuntrer til eksepsjonelle resultater, det vil si innsats for å oppnå mer enn 150 % av budsjett. Dersom det er mulig å yte mye høyere en 50 % over budsjett bør det stilles spørsmål om hvorvidt budsjettmålene er satt for lavt.

En fordel med lineære ordninger er at insentiveffekten ikke er avhengig av hvordan man ligger an til å nå et bestemt mål så lenge man befinner seg innenfor insentivsonen (se figur 15). Ved en stegvis bonusordning vil insentiveffekten forsvinne dersom en ansatt ser at han/hun ikke kan oppnå bonus eller at han/hun lett kan oppnå bonus.

Ved utarbeidelsen av bonusmodellen ble en stegvis ordning vurdert. Denne skulle inneholde faste bonussatser for de ulike prestasjonsnivåene og operere med de samme satsene i de ulike segment. Denne ordningen ble tatt dårlig imot av de ansatte i næringslivssegmentet. Dette fordi lønnsnivået er høyere i næringslivssegmentet enn i de øvrige, og de ansatte her reagerte negativt på at de ble presentert for like bonussatser som privat- og landbrukssegmentet. Dette problemet ble løst ved å presentere en lineær bonusordning hvor bonusutbetalingene ble knyttet opp mot den enkeltes grunnlønn. (Skjøstad 2007)

#### **6.2.4 Individuelle og teambaserte mål**

Med unntak av selgere i næringslivssegmentet har Gjensidige valgt å betale bonus kun ut fra individuell innsats. Selgere som arbeider mot næringslivet har en bonus som i tillegg til individuelle salg av produkter og øvrige mål og aktiviteter, baserer seg på gruppemål for portefølje og lønnsomhet. Dette er gjort fordi Gjensidige mener samarbeid er spesielt viktig i dette segmentet. Ved å benytte gruppemål oppmuntres det til samarbeid og informasjonsdeling. Den enkelte selger står alene ansvarlig for salget, og får dette godkjent på sin individuelle bonus. Han/hun får derimot ikke utbetalt bonus uten at avdelingen har oppnådd et minimum på 90 % av satte mål på sin kundeportefølje, og hele forretningsområdet har oppnådd et minimum på 80 % av satte mål for lønnsomhetsnivå.

Et problem knyttet til teambaserte mål er gratispassasjerproblemet. Siden bonusordningen er ny er det vanskelig å uttale seg om hvorvidt dette er et problem hos Gjensidige, men vi vet at trusler om sosiale sanksjoner kan være med på å redusere dette problemet. En årsak til at gruppemål ofte benyttes er at individuell innsats kan være vanskelig å måle på enkelte

aktiviteter. I de resterende tre segmentene gis bonus ut i fra individuelle mål. Gjensidiges argument for dette er at samarbeid og informasjonsdeling ikke er like viktig her.

Problemer som kan oppstå i segmentene hvor det er sterkt fokus på individuelle mål er forbundet med redusert samarbeid og informasjonsdeling. Dette kan virke negativt på det sosiale miljøet og læringsmiljøet i de aktuelle avdelingene. Selv om Gjensidige har lite fokus på samarbeid, mellom de ansatte, vil det ikke bli like mye intern konkurranse som ved bruk av relativ prestasjonsevaluering. Å hjelpe en annen medarbeider vil ikke automatisk redusere en ansatt sine sjanser for å oppnå bonus. Samarbeid og informasjonsdeling kan være mulig så lenge det ikke stjeler fra tiden den ansatte bruker på å opparbeide egen bonus.

Gjensidige sin tanke med systemet er at der teamarbeid er positivt kan det inkluderes i målkortet og premieres ved bruk av engangstillegg. Denne ordningen er nokså vag, noe som kan føre til at positive og verdiskapende aktiviteter ikke fanges opp.

### **6.2.5 Mothakeeffekt ved budsjettoppnåelse**

Den variable lønnen i Gjensidige slår inn ved 100 % oppnåelse av budsjett. For hver prosent over måloppnåelse vil den ansatte få utbetalt et tillegg på 0,5 % av sin grunnlønn. Denne ordningen kan føre til en mulig negativ konsekvens kalt mothakeeffekten. En høy måloppnåelse i dag kan gi skjerpede krav til morgendagens innsats. Dette kan føre til at agenten yter mindre i dag. Ved utarbeidelse av normkravene for budsjettfastsettelse legges blant annet fjorårets resultat til grunn. Dette kan lede til at de ansatte gjennom å yte lavere innsats i dag vil forsøke å påvirke normsetting for å gjøre morgendagens budsjett lavere. Dette vil i Gjensidige være vanskelig siden normkravene påvirkes av prestasjonene til alle ansatte, hvilket betyr at hva en enkelt person gjør i svært liten grad vil påvirke. Se avsnitt "Bruk av målkort" i delkapittel 5.3.1 Materiell Belønning.

Uavhengig av hvor stort budsjettet til den ansatte er, danner grunnlønnen grunnlaget for utbetalt bonus. Lavt budsjett, så fremt agent oppnår målet, vil derfor ikke påvirke bonusutbetalingen. Dersom bonus i stedet ble betalt ut som en prosentsats av budsjett, ville den ansatte ha insentiv til å vise virkelig prestasjonsevne. Dette for å påvirke budsjettfastsettelsen slik at det ligger på det høyeste nivået som ansees som mulig å prestere.

Dette kan være med på å løse problemet med skjulte karakteristika, hvor de ansatte skjuler sin evner. Problemet med en slik ordning er at bonusutbetalingene kan bli vanskelig å kontrollere.

## 6.2.6 Vekting av aktiviteter

Den enkelte selger på bedriftssenteret har alene ansvaret for den enkelte kunden og får godkjent salget på sin individuelle bonus dersom 90 % av budsjett er nådd. Denne delen er vektet 50 % av total bonusutbetaling. De resterende 50 % er fordelt mellom gruppemålene portefølje og lønnsomhet. Portefølje dreier seg om å beholde eksisterende kunder og er vektet med 30 %, også her er det krav om 90 % måloppnåelse. Lønnsomhet dreier seg om å skape lønnsomme salg, for eksempel ved å unngå store rabatter. Dette målet er vektet med 20 % og har krav om 80 % måloppnåelse. Se tabell 2. Den enkelte ansatte kan dermed ikke kun fokusere på sitt eget salg, da han/hun ikke vil få utbetalt bonus dersom ikke avdelingen når minimumsmålene. Lønnsomhetsmålet har både en lavere vekt og et lavere målkrav enn porteføljemålet har, noe som kan føre til at den ansatte yter lavere innsats på denne aktiviteten.

Mål	Ind/ Avd	Kriterie	Mål	Bonus- tellende	Minimums- Nivå	Kommentar
<b>Bonustellende mål</b>						
<b>1. Salg</b> <b>a. Ting</b> <b>b. Person</b>	Ind	Kr pr år	Budsjett	50 %	90 % – ting 90 % - person	Vekting mellom produkt avtales med leder <i>Max uttelling per salg: 3 mill</i>
<b>2. Portefølje</b>	Avd	Kr pr år	Budsjett	30 %	90 %	
<b>3. Lønnsomhet</b>	Forr.område	Bidrags%	Lønnsom- hetsmål	20 %	80 %	
<b>Øvrige mål og aktiviteter (krever 75 % måloppnåelse)</b>						

**Tabell 2 Bonusutbetaling**

I bonusordningen ønsker man å oppmuntre til aktiviteter som er gitt i individuelle målkort (kvalitative aktiviteter). Et utvalg av disse må oppfylle et minimumskrav på 75 % og selgerne blir ikke belønnet for innsats over dette kravet. Dersom innsatsen er lavere enn 75 % utbetales ikke bonus. Måloppnåelse på de ulike produktene må være minimum 90 % og total måloppnåelse må være minimum 100 %. Dette vil sannsynligvis føre til at det ytes innsats på salg av alle produkter. Dette illustreres i Gjensidiges bonusberegningseksempel som er hentet fra Særavtalen (2005), se tabell 3.

	Selger 1	Selger 2	Selger 3	Selger 4	Selger 5	Selger 6
Produkt 1	120 %	150 %	150 %	110 %	150 %	120 %
Produkt 2	120 %	150 %	90 %	90 %	150 %	120 %
Produkt 3	110 %	150 %	90 %	90 %	150 %	120 %
Produkt 4	90 %	110 %	90 %	90 %	90 %	120 %
Produkt 5	90 %	90 %	90 %	90 %	80 %	120 %
Øvrige mål og aktiviteter	100 %	100 %	75 %	75 %	100 %	60 %
Total måloppnåelse	106 %	130 %	102 %	94 %	-	-
Utbetaling	3 % av grunnlønn	15 % av grunnlønn	1 % av grunnlønn	Ingen bonus	Ingen bonus	Ingen bonus

**Tabell 3 Bonusberegningseksempel**

Øvrige mål og aktiviteter utover 75 % av kravet kan bli nedprioritert siden det ikke vil påvirke bonusutbetalingen. Systemet kan igjen lede til et stort fokus på salg, noe som kan være skadelig for Gjensidige sitt resultat på lengre sikt, siden de kvalitative aktivitetene nedprioriteres. Fokuset kan først og fremst bli på nysalg fremfor relasjonsbygging, noe som kan føre til tap av eksisterende kunder.

### 6.2.7 Vridningseffekter

Et problem Gjensidige kan risikere å møte vedrørende bonussystemet er strategisk tilpassing til systemet av de ansatte. Nesten uansett hvor gjennomtenkt et system er, kan de ansatte finne måter å benytte systemet til sin egen fordel. Vridningseffekter kan oppstå når den ansatte fokuserer mest på de deler av jobben som blir målt og som gir bonus, i Gjensidige sitt tilfelle er dette antall salg. Dersom antall salg er det eneste kriteriet som bedømmes, vil agenten forsøke å selge mest mulig, dette ofte på bekostning av organisasjonens overordnede mål, lønnsomhet og kundenes tilfredshet. Et stort fokus på salg kan føre til lav sortering av gode og dårlige forsikringstakere. Det fordi det gis svake insentiver til å vurdere kvaliteten av kunden. I Gjensidige forsøker de å motvirke dette ved at hver ansatt har sitt eget målkort der deres individuelle ansvar er beskrevet. Målkortet skal fange opp kvalitative aspekter ved arbeidet. En selger vil i tillegg til å oppnå resultatmål måtte registrere informasjon og henvide kunder til andre avdelinger. Hensynet til kunden skal komme foran hensynet til eget salg. For selgere ved bedriftssenteret har Gjensidige forsøkt å ta høyde for problemer med vridningseffekten ved å inkludere målene portefølje og lønnsomhet.

Vridningseffekter kan oppstå når bonussystemet tillater at den ansatte arbeider mot andre mål enn bedriften. For Gjensidige er det viktig å være oppmerksom på at ettersom bonus i enkelte segmenter regnes kvartalsvis, kan ansatte bli fokusert på kortsiktige mål og ikke ta hensyn til organisasjonens langsiktige lønnsomhet. For eksempel kan den ansatte jobbe hardt de tre første kvartalene, få bonus, for så å slappe av siste kvartal slik at årsmålet ikke nås.

### **6.2.8 Engangstillegg**

I tillegg til selgerbonusen opererer Gjensidige med et engangstillegg som kan gis til alle ansatte, også de uten salgsoppgaver. Dette tillegget skal benyttes til å belønne personer ut i fra følgende momenter;

- Økt ansvar og oppgavekompleksitet
- Ny kompetanse
- Dyktighet og ytelse
- Initiativ og effektivitet
- Samarbeidsevne
- Anvendelighet for selskapet

(Skjøstad 2007)

De individuelle målkortene benyttes her som indikatorer, men det er ingen direkte sammenheng mellom måloppnåelse og utbetaling. Problemet med dette engangstillegget er at det ikke eksisterer klare formelle retningslinjer for når det skal gis. Dette kunne muligens målkortene i større grad bidratt til å klargjøre. Hvorvidt et engangstillegg utbetales avgjøres av leder ut i fra en subjektiv vurdering. Subjektive evalueringer har som tidligere nevnt noen ulemper knyttet til seg og de kan gjøre seg gjeldene her. Ordningen med engangstillegg kan oppfattes som noe vag og det eksisterer en risiko for at verdiskapende aktiviteter ikke fanges opp og belønnes. Incentiveeffekten tillegget gir vil i mange tilfeller ikke være stor. Denne ordningen kan oppfattes som en stegvis bonusordning. Incentiveeffekten for ansatte som ser at målet er lett oppnåelig og de som ser at det er tilnærmet umulig vil være minimal. Her kan det i tillegg være vanskelig å forstå hva som er kravet for å oppnå engangstillegg, noe som kan svekke ordningen ytterligere.

Til tross for at denne ordningen tilsynelatende ikke er optimal, er den kanskje et godt alternativ i dette tilfellet. Utarbeidelse av mer konkrete retningslinjer for engangstillegg vil

sannsynligvis være tidkrevende og kostbart. I mange tilfeller vil det til og med være umulig. Ved at denne ordningen eksisterer har Gjensidige i det minste et verktøy som kan benyttes til å belønne ansatte som ikke dekkes av salgsbonusen og til å belønne atferd som ikke fanges opp gjennom selgerbonusen.

### **6.2.9 Sykefravær**

Et annet element av belønningssystemet som fortjener oppmerksomhet er hva som skjer ved sykefravær. Dersom en ansatt er fraværende inntil ti dager får han eller hun ingen kompensasjon for tap av bonus. Dersom fraværet er større vil bonusutbetalingen beregnes som et snitt av de to foregående kvartalene. Dette kan føre til at ansatte foretrekker å være fraværende den tiende dagen eller lenger for å oppnå bonusutbetaling. Slike problemer har ikke blitt observert hos Gjensidige. De ansatte må ha legeerklæring for så lange fraværsperioder, slik at utnyttelse av systemet er vanskelig. Ordningen er et kompromiss mellom organisasjonen og fagforeningen.

### **6.2.10 Konklusjon**

Et bonussystem bør utarbeides med omhu for å sikre at de positive effektene det gir er større enn de negative. Gjennom vår analyse har vi påpekt mulige positive og negative konsekvenser av Gjensidige sitt bonussystem. Innføringen av salgsbonus i Gjensidige vil sannsynligvis ikke føre til lavere salgsinnsats enn tidligere. Systemet kan føre til at de ansatte fokuserer på salg framfor kvalitative aktiviteter, individuell innsats framfor samarbeid og kortsiktig måloppnåelse framfor langsiktighet.

I mange tilfeller er det et behov for endringer og oppdateringer etter implementering av nye lønssystemer. Det er sjeldent at noe fungerer perfekt fra første dag og det er ofte nødvendig med praktiske erfaringer for å kunne utvikle et velfungerende system. Det er viktig at bonussystemet er i samsvar med organisasjonens overordnede mål og kultur. Dersom disse endres bør de følges av endringer i bonusordningen. Endringer av systemet må forhandles med fagforening, noe som kan kreve både tid og penger. Etter 1. kvartal 2007 skal Kuvaas fra Handelshøyskolen BI gjennomføre en undersøkelse i Gjensidige for å avdekke den foreløpige responsen på det nyinnførte bonussystemet. Uoffisielle tilbakemeldinger viser at ledere er fornøyd med å ha fått et verktøy de kan motivere de ansatte med, men at fokuset til tider er for

stort på detaljer ved systemet framfor formålet. Mye tid blir også brukt til administrative oppgaver rundt ordningen, tid som tidligere ble brukt til andre oppgaver. Flere av de ansatte uttaler at systemet er komplisert og vanskelig å sette seg inn i. Enkelte uttalte at de ikke blir motivert av penger, og prestasjonene for disse ansatte vil ikke nødvendigvis øke. Flere ansatte synes også at kulturen i organisasjonen har blitt tøffere. Det nye prestasjonsfokuset påvirker forholdet mellom leder og medarbeider til å bli mer forhandlingsbasert med et større forretningsfokus. Dette kan gjøre Gjensidiges ønske om et nært forhold mellom leder og medarbeider problematisk.

Reaksjoner på systemet viser at ledere i mellommarkedet ønsker å ha muligheten til å vurdere og å belønne sine ansatte ut fra teambaserte mål. De ønsker å inkludere målene lønnsomhet og portefølje også her. Fra 1.1.2008 vil Gjensidige innføre slike mål i dette segmentet. Etter at første kvartal 2007 var over 30.4.2007, har Gjensidige hentet inn tall som viser hvor mange som har fått utbetalt bonus, hvor mye de har fått utbetalt, samt den geografiske fordelingen av dette, se vedlegg 9. Tallene viser at av totalt 554,5 årsverk som kunne motta bonus, var det kun 24 %, 134 årsverk som har fått utbetalt bonus. Total utbetaling var på kr 1 857 297. Tallene viser at ansatte på Østlandet har oppnådd den høyeste bonusen. Det er også her flest ansatte har fått utbetalt bonus.

## 7.0 Sammenligning av Gjensidige og Vesta sine bonusordninger

### 7.1 Vesta

Vesta er en av Gjensidiges utfordrere i det norske forsikringsmarkedet med en markedsandel på rundt 18 %. Selskapet ble dannet i Bergen på 1880-tallet og har i dag ca 1 500 ansatte. (Vesta Online 2007) Selskapet introduserte i 2001 en salgsbasert bonus for de ansatte ved bedriftens kundeservicesenter. Vi har gjennom en artikkel, skrevet av Aarbu og Torsvik (2006), fått innblikk i en studie gjort rundt innføringen av et bonussystem for ansatte ved servicesenteret i Vesta.

#### 7.1.1 Bonusordningen

Hovedformålet med Vestas bonusreform var å øke salget ved servicesenteret gjennom å oppmuntre til høyere innsats. Da bonusordningen ble innført jobbet det rundt 200 konsulenter ved servicesenteret. Arbeidsmiljøet var ungt og organisasjonen hadde høy turnover (20 %). Et viktig mål var å få de ansatte til å balansere innsatsen de brukte på salg og serviceaktiviteter. Jobbprosessen var lett å overvåke da bedriften benyttet et databasert telefonsystem. En viktig forutsetning for innføringen av reformen var danningen av team. Hvert team besto av 9-10 ansatte og en teamleder. Siden teamlederen hadde andre oppgaver enn de øvrige ansatte i teamet ble han/hun ikke inkludert i bonusordningen. Teamet ble kompensert for enkeltansattes fravær utover 10 dager. Dette ble gjort for at teamet skulle slippe å bære den økonomiske belastningen.

Hvor mye de ansatte selger avhenger av flere faktorer og kan skrives som:

$$s = pyx$$

her er s salg per uke

p er behandlede kunder som kjøper forsikring per uke

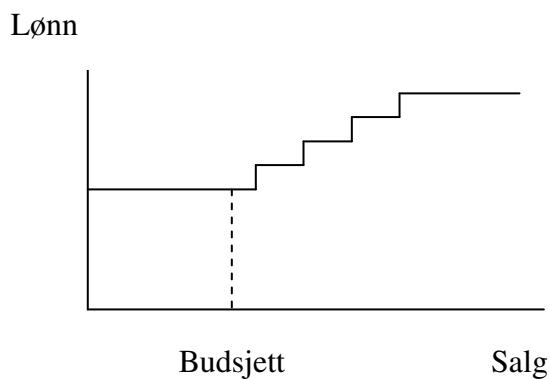
y er andelen telefoner som besvares per uke

x er antall telefoner per uke

For å øke andelen telefoner som besvares må de ansatte bruke mindre tid på pauser og private telefonsamtaler.



Bonusen ble innført som en ekstra utbetaling på toppen av grunnlønnen. Reformen fremstod som kompleks. Den var teambasert og bestod av tre prestasjonsmål; salg, kundetilfredshet og effektivitet. Salg var det viktigste målet siden teamene måtte nå et på forhånd satt salgsmål for å kvalifisere til bonus. Salgsmålet var satt til 102 % av teamets kvartalsvise salgsbudsjett. Salgsbudsjett ble satt ved en topp- til- bunn prosess. Toppledelsen satte et salgsmål for hele selskapet som ble fordelt på de forskjellige salgskanalene, deriblant kundeservicesenteret. Lederen av senteret fordelte deretter dets del på de forskjellige teamene basert på arbeidskraften til teamet. Det eksisterte åtte trinn i ordningen opp til et tak på 130 % av salgsbudsjett. Salgskrav og bonusutbetaling for hvert av trinnene var bestemt på forhånd. Salgsbonusens form er skissert i figur 16.



**Figur 16: Vestas salgsbonus (NB: Merk at figuren er en forenkling, da den ikke inneholder åtte steg)**

Vesta benyttet seg av relative vurderinger i form av turneringer. Salgsbonusen ble multiplisert med en faktor som var avhengig av hvordan teamet presterte relativt til de andre teamene basert på målene for effektivitet og kundetilfredshet. De to målene ble vektet likt. Teamene som ble rangert som den øverste tredjedelen av alle teamene fikk salgsbonusen sin multiplisert med fire. Den neste tredjedelen fikk salgsbonusen multiplisert med tre mens teamene i den nederste tredjedelen kun fikk utbetalt salgsbonusen. Maksimal bonus per kvartal var 10 000 kr, noe som utgjorde 15 % av grunnlønnen.

### 7.1.2 Endringer etter implementering

Etter innføringen i 2001 har Vesta forandret ordningen flere ganger. Dette har vært både tidkrevende og vanskelig da alle forandringer må forhandles med fagforeningen. I 2002 ble

kompensasjonen ved sykefravær utvidet. Dette ledet til at også kortvarig fravær, så fremt legeattest kunne fremvises, ble kompensert.

I andre kvartal 2003 ble to nye prestasjonsmål inkludert i evalueringen. Det ene var rabatt på forsikringspremie, målt som forskjellen mellom vedtektsfestet premie og den premien som ble gitt ved salg. Det andre var andel av forsikringskrav. Disse to målene ble benyttet for å måle lønnsomheten ved salg. Vektleggingen av målene i turneringene ble også endret. Tre mål avgjorde nå multiplikatoren til teamet. Lønnsomhet ble vektet med 50 % mens effektivitet og kundetilfredshet ble vektet med 25 % hver.

I andre kvartal 2004 skjedde det dramatiske endringer i forbindelse med reforhandlinger av ordningen. Ledelsen nektet å fornye klausulen som gav teamene kompensasjon ved sykefravær. Dette ble ikke akseptert av fagforeningen og ledelsen endte med å tvangsinnføre endringen uten fagforeningens støtte. Samtidig ble det lagt større vekt på individuell innsats. Dette ble gjort ved å basere halve salgsmålet på individuell innsats som ble vurdert mot et individuelt budsjett. I tillegg ble målene effektivitet og lønnsomhet fjernet og erstattet med to nye mål. Kvalitet av arbeid var ett av disse, dette baserte seg på antall feil i kontrakter som ble sendt ut til kunder. Det andre var et mål relatert til fornyelsesraten ved eksisterende kontrakter. I tillegg ble bruken av turneringer forkastet. Både kvalitet av arbeid og fornyelsesraten ble vurdert mot absolutte mål i stedet for relativ. Det var heller ikke lenger nødvendig å nå 102 % av budsjett for å få utbetalt bonus.

I tredje kvartal 2004 ble det igjen gjort nye forandringer. Vesta bestemte seg da for å legge enda større vekt på individuelle mål. Disse ble nå vektet 75 % mens teambaserte kun ble vektet 25 %. Effektivitet ble gjeninnført som prestasjonsmål, men ikke benyttet på samme måte som før. Effektiviteten talte kun i de tilfellene hvor servicenivået ved senteret var under 60 %. Målet for kvalitet av arbeid ble fjernet og erstattet med et mål for servicenivå.

### **7.1.3 Vestas erfaringer**

Etter at Vesta innførte bonusordningen i 2001 har det blitt utført flere endringer av systemet. Med tiden gjorde organisasjonen seg både positive og negative erfaringer, disse ble tatt hensyn til i revideringene. Organisasjonen inkluderte opprinnelig de ansatte i utarbeidelsen

for å skape gjensidighet og rettferdighet. De forsøkte å inkludere flere aspekter i systemet for å redusere de negative effektene av multitasking.

Det viste seg at de ansatte var mer egoistiske og mindre opptatt av rettferdighet enn hva Vesta antok. Dette begrunnes med at tvangspålagte endringer ikke ble møtt med den forventede motstand, samt at de ansatte faktisk ytte høyere innsats når de ble kompensert. Vesta gikk mer og mer over til en individuell evaluering av de ansatte, og endringer i ordningen ble innført uten konsensus fra de ansattes representanter. Dette ble gjennomført uten at det har gitt negative konsekvenser.

Som teorien sier, kan vridningseffekter på grunn av multitasking bli et problem. Selv om Vesta forsøkte å ta høyde for dette ved å inkludere kvalitative aspekter i utformingen av systemet, har de støtt på problemer der de ansatte utnytter seg av systemet. Dette gjelder spesielt for effektivitetsmålet. De ansatte ble målt ut i fra hvor mange telefoner de besvarte per innlogget time. Ved å redusere pålogget tid ble dette måltallet forbedret, som igjen påvirket bonusutbetalingen. Vesta bestemte seg for å fjerne effektivitetsmålet, men gjeninnførte senere en revidert utgave der disse vridningseffektene ble tatt hensyn til. Kun i tilfeller der servicenivået kom under 60 % ble effektivitet belønnet.

Bruken av team i Vesta kan vanskelig begrunnes rent teoretisk. Det er relativt enkelt å måle individuell innsats hos de ansatte ved kundesenteret da de benytter dataprogrammer til måling. Komplementaritetene er også få ved bruk av team da hver ansatt er ansvarlig for sitt eget salg. Team ble innført etter ønske fra de ansatte. Ledelsen trodde at team kunne øke arbeidstilfredshet og miljøet. Ettersom tiden gikk, valgte Vesta å gå mer og mer over til individuelle evalueringer.

Den relative evalueringen ble innført for å redusere kostnader. Ledelsen hadde et gitt beløp til disposisjon og ønsket å utforme en ordning der bonusbudsjettet ikke kunne overskrides. De ansatte ønsket å bli målt mot standarder, framfor å vurderes relativt til de andre. Den relative vurderingen ble siden forkastet.

Innføringen av tak ble gjort for å ta høyde for vridningseffekter. Tak skulle sørge for at de ansatte ikke overfokuserte på å maksimere salg, samt at bonusutbetalingene ble begrenset.

Aarbu og Torsvik kommenterer at dette var unødvendig da denne vridningseffekten var tatt høyde for i kvalitetsmålene.

Statistiske undersøkelser utført av Aarbu og Torsvik viser at salget økte med 15 % fra salgsbonusen ble innført i 2001 til undersøkelsen ble gjennomført i 2004. De har tatt høyde for andre faktorer som kan påvirke resultatet, som for eksempel personer ansatt etter at ordningen ble innført og sesongvariasjoner. Antall telefoner som besvares varierer kraftig avhengig av antall teammedlemmer og antall inngående samtaler. Sistnevnte påvirkes av etterspørselen etter produktene som igjen er avhengig av ressurser brukt på markedsføring. Dette er tatt høyde for i undersøkelsen. Etter at ordningen ble innført har organisasjonens turnover falt fra 20 % til under 10 %. Ved en undersøkelse som ble utført ett år etter innføringen svarte 80 % av de ansatte at arbeidstilfredsheten var forbedret.

## **7.2 Sammenligning**

Bonusreformen til Vesta ble innført i 2001 mens Gjensidige ikke innførte en formell bonusordning før i januar 2007. Bonusordninger er ikke nytt for Gjensidige, som har operert med uformelle regionale bonusavtaler tidligere. På grunn av forskjellig implementeringstidspunkt og opparbeidede erfaringer er det rimelig å tro at de to selskapene hadde forskjellig kunnskapsgrunnlag ved utformingen av ordningene.

Bonusordningen som Vesta innførte dekket kun ansatte ved kundeservicesenteret. Det gjaldt med andre ord rundt 200 ansatte. I Gjensidige gjelder bonusordningen alle ansatte med salgsoppgaver, totalt 554,5 årsverk. Hos Vesta har de ansatte som dekkes av bonusordningen svært like oppgaver, mens det i Gjensidige er større forskjeller. I Gjensidige dekker bonusordningen alt fra ansatte ved call- senter til de som jobber med oppsøkende salg. De ansatte deles vel og merke inn i kundesegmenter og det eksisterer enkelte forskjeller mellom ordningene til de ulike segmentene. Bedriftssenteret skiller seg særlig ut her.

Både Vesta og Gjensidige har valgt å ikke redusere grunnlønn ved implementeringen av bonusordningene. Det er stor forskjell på hvor mye bonus de ansatte kan oppnå i de to selskapene. I Vesta er maks bonusutbetaling satt til 15 % av grunnlønnen mens i Gjensidige er den på 25 % av grunnlønnen. Dette kan bety at en ansatt kan finne Gjensidiges ordning mer attraktiv enn Vesta sin.

Både Vesta og Gjensidige sine ordninger inneholder innslagspunkt og tak. Forskjellen er at Vesta benytter seg av en stegvis ordning mens Gjensidige benytter en lineær. Stegvis ordninger kan ha svakere insentiveffekter enn lineære ordninger, siden innsats som ligger mellom trinnene ikke blir belønnet. Hos Vesta er innslagspunktet satt noe høyere enn hos Gjensidige, samtidig er taket satt lavere. Insentivsonen i Vesta sin ordning er dermed mindre enn i Gjensidige sin ordning. Det at taket er satt lavere hos Vesta kan bety at maksimal bonus er lettere oppnåelig her. Det er verdt å bemerke at de to selskapene opererer med forskjellige fastsettelsesprosesser for salgsbudsjett. I Gjensidige knyttes budsjett opp mot grunnlønnen og region, mens i Vesta fordeles salgsbudsjettet uten at forskjeller i kapasitet tas hensyn til. Dette kan bety at Gjensidige sitt system er bedre rustet til å ta hensyn til individuelle forskjeller.

Begge ordningene tar hensyn til at de ansatte står overfor forskjellige oppgaver. Dette er gjort for å hindre for stort fokus på salgsoppgaver. I Gjensidige må de ansatte oppnå minimum 90 % salg av hvert produkt for å få utbetalt bonus. Dette er gjort for å forhindre for stort fokus på salg av enkeltprodukter. I Vesta sin ordning er dette ikke tatt høyde for, det eksisterer kun et totalt salgskrav på 102 % av budsjett for å oppnå bonus. Dette kan lede til vridningseffekter hvor alt fokus blir på salg av produkter som har lavest "kostnad" ved innsats for den ansatte.

I Gjensidige benytter de seg av målkort hvor 75 % måloppnåelse er nødvendig for å få utbetalt bonus, prestasjoner over dette minimumsmålet blir ikke belønnet. I Vesta ble effektivitet og kundetilfredshet vektlagt da bonusordningen ble innført i 2001. Innsatsen på disse aktivitetene påvirket bonusbetalingen direkte. Etter implementering har Vesta endret på hvilke aktiviteter de har valgt å inkludere. Blant annet hadde de problemer knyttet til effektivitetsmålet, hvor de ansatte utnyttet systemet. Dette er tatt hensyn til ved siste korrigering av ordningen. Vesta har hatt en lang prosess med å finne ut hvilke mål som fungerer best å inkludere i bonusordningen. Det har vært mange utskiftninger og organisasjonen har fått erfare hvor vanskelig det er å utarbeide bonussystemer som inneholder flere vurderingselementer. Det er ikke gitt at Gjensidige vil støte på de samme problemene, men det er ikke urimelig å tro at også de vil ha problemer med ordningen på dette området.

Med unntak av bedriftssenteret benytter Gjensidige seg av individuelle ordninger. Dette er gjort fordi Gjensidige mener samarbeid i disse segmentene ikke er så viktig. Vesta valgte derimot å benytte seg av en teambasert løsning, basert på ønsker fra de ansatte. Individuell

innsats kan lett observeres ved kundesenteret og arbeidsoppgavene er av en form som krever lite samarbeid og kunnskapsdeling. Det er derfor få argumenter for å benytte team. Ledelsen i Vesta brukte jobbmiljø og lagånd som argumenter for ordningen. Etter innføringen har Vesta gått bort fra teamordningen og erstattet den med en individuell ordning. Dette har ledet til at salget har økt ytterligere, noe som kan forklares med at gratispassasjerproblemet har blitt redusert. Dette betyr vel og merke ikke at det er gitt at en individuell løsning vil være den beste løsningen i Gjensidige.

I den opprinnelige bonusordningen til Vesta stod relativ prestasjonsevaluering i fokus. Etter revidering har de gått gradvis bort fra dette og i siste versjon er relativ prestasjonsevaluering forkastet. Likevel er det rimelig å tro at de har et element av relativ vurdering ved fastsettelse av standarder. I Gjensidige har de valgt å benytte seg av absolutte standarder. Det finnes et element av relativ prestasjonsevaluering ved fastsettelsen av normkravene, hvor det sees til tidligere prestasjoner hos samtlige ansatte i tilsvarende roller. På grunn av arbeidets karakter, både i Vesta og Gjensidige, er relativ prestasjonsevaluering ut i fra teorien fornuftig. De ansatte har relativt like oppgaver og forutsetninger.

Da Vesta innførte sin bonusordning fikk kompensasjon ved sykefravær stor oppmerksomhet. Opprinnelig fikk teamene kompensasjon dersom et medlem var fraværende i mer enn 10 dager. Tanken bak dette var å kompensere for de andre medlemmene av teamet dersom et eller flere av medlemmer var borte. Dette for å hindre at enkelte måtte ta støyten for andres fravær. Kompensasjonen ble utvidet til også å gjelde mer kortsiktig fravær. Da evalueringen ble gjort mer individuell, gikk Vesta bort fra hele ordningen med kompensasjon for sykefravær. Gjensidige har innført nesten tilsvarende ordning som Vesta opprinnelig hadde. De ansatte får kompensasjon ved eget fravær utover ti dager.

### **7.2.1 Konklusjon**

Vestas bonusordning oppfattes som noe mer kompleks enn Gjensidiges. Dette fordi den inneholder flere konkrete mål og benytter ulike typer evalueringsmetoder. Vi ser at Vesta etter innføring valgte å gå bort fra teambelønning og relativ prestasjonsevaluering. Dette ble gjort basert på de erfaringene som ble gjort etter innføringen. Revideringen skjedde uten særlig negative konsekvenser. Den reviderte utgaven av Vestas ordning og den Gjensidige innførte i år fremstår ikke som veldig ulike. Dette betyr likevel ikke at Gjensidige sin ordning vil

fungere problemfritt. Det som fungerer i en organisasjon vil ikke nødvendigvis fungere for en annen organisasjon. Vi kan ikke generalisere ut i fra funn i casestudier.

## 8.0 Konklusjon

Analysen tar for seg ulike deler av Gjensidige sitt belønningssystem, den nyinnførte bonusordningen og karriereplanmodellen som er moden for revidering. Vi har påpekt mulige styrker og svakheter ved belønningssystemet og sammenlignet både mot relevant teori og Vesta sin bonusordning. Det er viktig å ha i mente at man ikke kan generalisere ut fra det casestudiet som er utført. Det er også vanskelig å si noe bestemt før tall, reaksjoner og erfaringer fra organisasjonen foreligger.

Vi har observert at Gjensidige har tatt høyde for flere aspekter av teorien i utformingen av sine systemer. De viser at de tar de ansattes motivasjon og trivsel alvorlig samtidig som de er opptatt av at de ansatte skal prestere optimalt for å forbedre organisasjonens overordnede resultat. Vi har avdekket mulige svakheter ved systemene hvor det kan være rom for fremtidige forbedringer. Balansen mellom kortsiktig og langsiktig tidsperspektiv, mellom individuell innsats og samarbeid, samt mellom kvantitet og kvalitet er hårfin.

Ut fra Vesta sine erfaringer ser vi at det å innføre et nytt bonussystem er utfordrende og at det er vanskelig å treffe blink på første forsøk. Vesta gikk fra en teambasert og relativ prestasjonsevaluering til en mer individuell ordning hvor de ansatte blir vurdert mot absolutte standarder.

Høsten 2007 vil Gjensidige revidere karrierplanmodellen. Elementer som kan være spesielt interessante å se nærmere på er modellens kompleksitet og det manglende skillet mellom karrierestigene.



## Litteraturliste

- Aarbu, Karl Ove og Gaute Torsvik (2006): *Pay and Performance in a Costumer Service Centre – Principal and Agents or Principally Angels?* Working paper in progress, nr. 12/06. Universitetet i Bergen, Institutt for Samfunnsøkonomi.
- Adams, Jerome og Robert F. Morrison (1991): *Contemporary career development issues*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale NJ.
- Andersson, Fredrik (2002): Career Concerns, Contracts, and Effort Distortion. (*Journal of Labor Economics*, vol. 20, nr 1, s. 42-58)
- Armstrong, Michael (1993): *Managing Reward Systems (Managing work and organizations)*. Open University Press, Philadelphia.
- Arnold, John et al. (1998): *Work Psycholog: Understanding human behaviour in the workplace*. FT Prentice Hall.
- Baker, George P. (2000): The Use of Performance Measures in Incentive Contracting. (*The American Economic Review*, vol. 90, nr 2, s. 415-420)
- Baker, George P. et al. (1994): The internal economics of the firm, evidence from personnel data. (*The Quarterly Journal of Economics*, vol. 109, nr 4, s. 881-919)
- Baker, George P. (1992): Incentive Contracts and Performance Measurement. (*The Journal of Political Economy*, vol. 100, Nr. 3, s. 598-614)
- Baker, George P. et al. (1987): Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. (*The Journal of Finance*, vol. 43, nr. 3, s. 593-616)
- Ballentine, Andrew et al. (2003): *The Role of Monetary and Non-Monetary Incentives in the Workplace as Influenced by Career Stage*. University of Florida, IFAS Extention.
- Baron, James N. og David M. Kreps (1999): *Strategic Human Resources - Framework for General Managers*. Wiley, New York.
- Barth, Erling (2005): Prestasjonslønn-kan det bare gå oppover? (*Horisont*, nr 4, s 114 – 122)
- Bodie, Zvi et al. (2005): *Investments*. Mc Graw Hill, New York.
- Bjørvik, Kjell I. og Willy Haukedal (1997): *Arbeids- og ledelsespsykologi*. Cappelen Akademisk Forlag.
- Bragelien, Iver (2005): *Forelesningsnotater i Styring av større foretak*. Norges Handelshøyskole, BUS 400. Høsten 2005.
- Bragelien, Iver (2003): Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. (*Magma*, nr. 2, s. 47-57)

- Brown, Charles (1990): Firms' Choice of Method of Pay. (*Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, Nr. 3, s. 165-182)
- Busch, Tor og Jan O. Vanebo (2005): *Organisasjon og Ledelse, et integrert perspektiv*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Che, Yeon-Koo og Seung-Weon Yoo (2001): Optimal incentives for teams. (*The American Economic Review*, vol. 91, nr. 3, s. 525-545)
- Davis, Keith og John W. Newstrom (1989): *Human Behavior at Work*. McGraw-Hill
- Deci, Edward L (1971): Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. (*Journal of Personality and Social Psychology*, nr 18, s 105-115)
- Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. (*The Journal of Political Economy*, vol. 88, nr. 2, s. 288-307)
- Flyvbjerg, Bent (2006): Five Misunderstandings About Case Study Research. (*Qualitative Inquiry*, nr. 2, s. 219-245)
- Gibbons, Robert and Michael Waldman (1999): Careers in Organizations: Theory and Evidence. (*Handbook of Labor Economics*, Vol. 3, s. 2373-2437)
- Gibbons, Robert og Kevin J. Murphy (1990): Relative Performance Evaluation for Chief Executive Officers. (*Industrial and Labor Relations Review*, vol. 43, nr. 3, s. 30-51)
- Gibbons, Robert og Kevin J. Murphy (1992): Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence. (*The Journal of Political Economy*, Vol. 100, nr. 3, s. 468-505)
- Gjesdal, Frøystein og Johnsen, Thore (1999): *Kravsetting, lønnsomhetsmåling og verdivurdering*. Cappelen Akademiskeforlag.
- Gneezy, Uri og Aldo Rustihini (2000): A fine is a price. (*Journal of Legal Studies*, vol. 29, nr. 1, s.1-17)
- Gooderham Paul N. et al. (2005): Amerikanisert personalledelse i norske bedrifter? (*Nytt arbeidsliv - Medvirkning, inkludering og belønning*. Red.: Hege Torp, Gyldendal Akademisk, Oslo)
- Gordon, Michael E. et al. (1986): Relationships among Seniority, Past Performance, Interjob Similarity and Trainability. (*Journal of Applied Psychology*, vol. 71, nr. 3. s. 518-521)
- Gripsrud, Geir og Ulf Henning Olsson (2000): *Markedsanalyse*. Høyskoleforlaget.
- Grossman, Sanford J. og Oliver D. Hart (1983): Analysis of the principal – agent problem. (*Econometrica*, vol. 51, nr. 1, s. 7-45)
- Hackman, Richard J. og Edward E. Lawler (1971): Employee reaction to job characteristics (*Journal of Applied Psychology*, nr. 5, s. 259 – 286)

- Hall, Robert E. (1982): The Importance of Lifetime Jobs in the U.S. economy. (*American Economic Review* , vol. 72, nr. 4, s. 716-724)
- Hellevik, Ottar (1999): *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Universitetsforlaget.
- Hendrikse, George W. J.(2003): *Economics & Management of Organisations; Coordination, Motivation, and Strategy*. McGrawHill.
- Holmstrom, Bengt (1979): Moral Hazard and Observability. (*The Bell Journal of Economics*, vol. 10, nr. 1, s. 74-91)
- Holmstrom, Bengt og Paul Milgrom (1991): Multi-task principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design. (*Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 7, s. 24-52)
- Holmstrom, Bengt and Paul Milgrom (1994): The Firm as an Incentive System. (*The American Economic Review*, vol 84, nr 4, s. 972-991)
- Holmstrom, Bengt (1999): Managerial Incentive Problems: A Dynamic Perspective. (*Review of Economic Studies*, Vol. 66, nr. 1, s.169-182)
- Hvide, Hans K (2005): *Forelesning 4: Karrieremotiv*. Norges Handelshøyskole, ECO420 Corporate Governance.
- Ittner, Christopher D. et al. (1997): The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. (*The Accounting Review*, vol. 72, nr 2, s. 231 -255)
- Kaplan, Abraham (1964): *The Conduct of Inquiry: Methology for Behavioral Science*. Chandler, San Fransisco.
- Katz, Ralph (1980): *Managing Careers: The influence of job and group longevities*. Career issues in human resource management. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann (2003): *Psykologi i orginasisjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Kreps, David M (1997): The Interaction between Norms and Economic Incentives: Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. (*The American Economic Review*, vol. 87, No 2, s. 359-364)
- Kuvaas, Bård (2005): Belønning og motivasjon. (*Hvordan kan frynsegoder bli belønning*. Red: Knud Knudsen og Anne Ryen. Cappelen akademiske forlag)
- Kawasaki, Seiichi og John McMillan (1987): The design of contracts, Evidence from japanese subcontracting. (*Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 1, nr. 3, s. 327-349)

- Lambert, Richard A. og David F. Larcker (1997): An Analysis of the use of Accounting and Market Measures of Performance in Executive Compensation Contracts. (*Journal of Accounting Research*, vol 25, s. 85-125)
- Lazear, Edward P. (1989): Pay Equality and Industrial Politics. (*Journal of Political Economy*, vol. 97, nr. 3, s. 561-580)
- Lazear, Edward.P. (1996): Performance Pay and Productivity. (*The American Economic Review*, vol. 90, nr 5, s 1346-1361)
- Lazear, Edward. P. (1998): *Personnel Economics for Managers*. John Wiley & Sons Inc, New York.
- Meyer, Margaret A. og John Vickers. (1997): Performance Comparison and Dynamic Incentives. (*Journal of Political Economy*, vol. 105, nr.3, s. 547-581)
- Milkovich, George T. et al. (1994): *Human Resource Management*. Richard D. Irwin.
- Milgrom, Paul og John Roberts (1992): *Economics, Organization and Management*. Kapittel 7, s. 206-247. Prentice Hall.
- Nordhaug, Odd (2003): *Ledelse av menneskelige ressurser- Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Nordhaug, Odd (1998): *Kompetanseutvikling og ledelse: Utvalgte emner*. Tano Aschehoug, Otta.
- Olsen, Trond E. og Oddvar M. Kaarbøe (2001): *Career Concerns, Multiple Tasks, and Short-Term Contracts*. Norwegian School of Economics and Business Administration, Department of Finance and Management Science.
- Olsen, Trond E. (2006): *Forelesningsnotater i økonomisk organisasjonsteori*. Norges Handelshøyskole, BUS428. Våren 2006.
- Paarsch, Harry J og Bruce Shearer (1996): *Fixed wages, piece rates, and incentive effects*. Laval - Recherche en Energie, paper nr 9623.
- Peter, Laurence J. og Raymond Hull (1970): *The Peter Principle: Why Things Always Goes Wrong*. Bentam Books.
- Prendergast, Canice (1999): The Provision of Incentives of Firms. (*Journal of Economic Literature*, vol. 37, nr. 1, s. 7-63)
- Ross, Stephen A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. (*American Economic Review*, vol. 63, nr. 2, s. 134-139)
- Rynes, Sara L. et al. (1988): Aspirations to Manage: A Comparison of Engineering Students and Working Engineers. (*Journal of Vocational Behavior*, vol. 32, nr. 2, s. 239-53)

Skjøstad, Mårten (2007) Samtaler på telefon og personlig møte, samt skriftlig informasjon. Organisasjonsutvikler - HR Analyse og Utvikling, Gjensidige Forsikring

Werring, Henry og Petter Langseth (1996): *Personal - Den skandinaviske måten*. Fagbokforlaget, Bergen.

Werther, William B. og Keith Davis (1989): *Human Resources and Personnel Management*. McGraw-Hill, New York.

Yin, Robert K (2002): *Case Study Research: Design and Methods*. Applied social research method series, vol. 5. Sage Publications, California.

Zimmerman, Jerold L. (1997): *Accounting for Decision Making and Control*. Irwin/McGraw-Hill.

### **Online**

Gibbons, Robert. *Lecture Notes*. <http://web.mit.edu/rgibbons/www/index.html>. Massachusetts Institute of Technology (MIT). (15.05.2007)

Historie. Gjensidige Online 16.02.2007.

<https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e9037e8c32e95225505054503030>

Kvartalsrapport. Gjensidige Online 19.02.2007.

<https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e90f2e6720a33d28001143e29be5>

Principal-agent problem. Wikipedia Online 14.05.2007.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Principal\\_agent\\_problem](http://en.wikipedia.org/wiki/Principal_agent_problem)

Vesta Online 28.4.2007

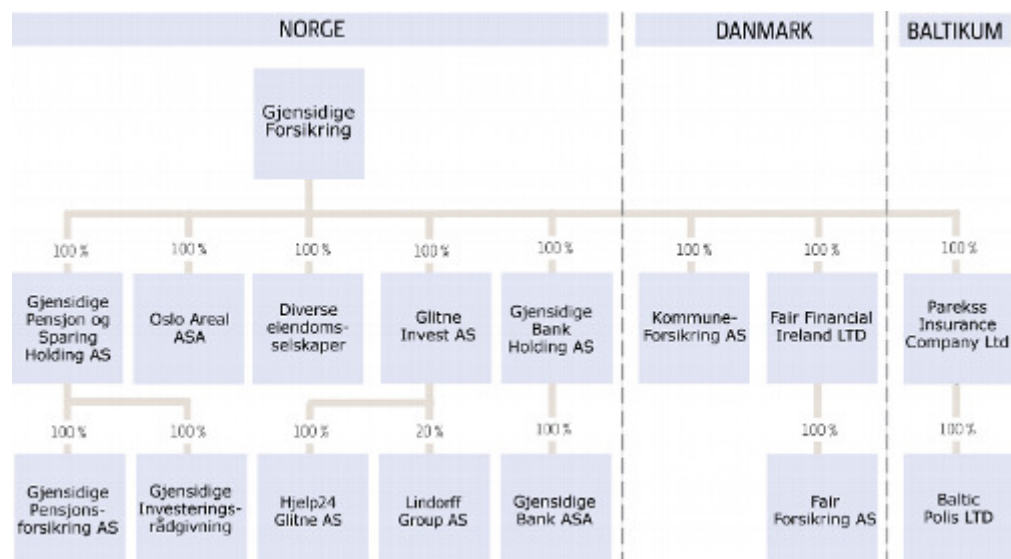
[http://www.vesta.no/omvesta/vaar\\_profil/index.html](http://www.vesta.no/omvesta/vaar_profil/index.html)

Verdiskapningsrapport. Gjensidige Online 19.02.2007.

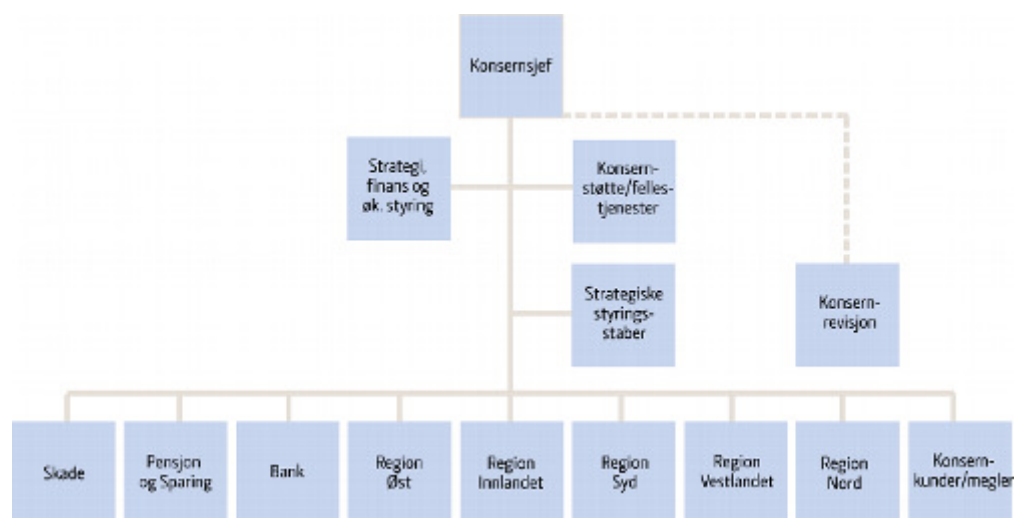
<https://www.gjensidige.no/forsikring/internett/side?id=c373e90f2e6720a33d28001143e29be5>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Selskapsstruktur



## Vedlegg 2: Organisasjonsstruktur



Vedlegg 3: Stillingsklasseinnplassering i Gjensidige - gruppen per 01.01.2005

TRINN	Regulativlønn	STILLINGSKLASSER							
	12 mnd Pr. 01.05.05	B	C	D	E	F	G	H	I
34	317.643								
33	312.078								
32	306.511								
31	300.944								
30	296.606								
29	291.348								
28	286.096								
27	281.049								
26	277.012								
25	272.972								
24	268.949								
23	265.376								
22	261.425								
21	257.472								
20	253.621								
19	249.798								
18	248.383								
17	244.965								
16	241.547								
15	238.132								
14	234.715								
13	231.298								
12	227.881								
11	224.465								
10	221.624								
9	218.783								
8	215.859								
7	212.933								
6	210.009								
5	207.085								
4	204.162								
3	201.240								
2	198.385								
1	195.530								

Vedlegg 4: Lønnstabell assurandører

Lønnstabell assurandører pr. 01.05.2004			
Trinn	Lønn 12 mnd	Lønn 12,5 mnd	Månedslønn
1	216.256,00	225.266,67	18.021,33
2	224.440,00	233.791,67	18.703,33
3	232.648,00	242.341,67	19.387,33
4	240.808,00	250.841,67	20.067,33
5	249.016,00	259.391,67	20.751,33
6	257.200,00	267.916,67	21.433,33
7	265.360,00	276.416,67	22.113,33
8	271.568,00	282.883,33	22.630,67
9	279.944,00	291.608,33	23.328,67
10	288.549,80	300.572,71	24.045,82
11	297.258,20	309.643,96	24.771,52
12	305.991,20	318.740,83	25.499,27
13	314.872,47	327.992,16	26.239,37
14	322.958,81	336.415,43	26.913,23
15	332.069,45	345.905,67	27.672,45
16	341.052,84	355.263,37	28.421,07
17	350.087,13	364.674,09	29.173,93
18	359.126,72	374.090,33	29.927,23
19	368.206,60	383.548,54	30.683,88
20	377.266,34	392.985,77	31.438,86
21	386.275,18	402.369,98	32.189,60
22	395.284,02	411.754,19	32.940,33
23	404.394,65	421.244,43	33.699,55
24	411.225,54	428.359,94	34.268,80
25	420.310,73	437.823,68	35.025,89
26	429.294,12	447.181,38	35.774,51
27	438.328,41	456.592,09	36.527,37
28	447.388,15	466.029,32	37.282,35
29	456.422,43	475.440,04	38.035,20
30	465.456,72	484.850,75	38.788,06
31	474.491,01	494.261,47	39.540,92
32	483.499,85	503.645,68	40.291,65
33	492.610,49	513.135,92	41.050,87
34	501.593,88	522.493,62	41.799,49
35	510.653,61	531.930,85	42.554,47
36	519.484,31	541.129,49	43.290,36
37	528.722,19	550.752,28	44.060,18
38	537.756,48	560.163,00	44.813,04
39	546.816,22	569.600,23	45.568,02
40	555.850,51	579.010,94	46.320,88
41	564.900,00	588.437,50	47.075,00
42	574.000,00	597.916,67	47.833,33
43	583.100,00	607.395,83	48.591,67



Vedlegg 5: Måloppnåelse og bonuslønn

Måloppnåelse	Bonus i % av lønn
100 %	0,0 %
101 %	0,5 %
102 %	1,0 %
103 %	1,5 %
104 %	2,0 %
105 %	2,5 %
106 %	3,0 %
107 %	3,5 %
108 %	4,0 %
109 %	4,5 %
110 %	5,0 %
111 %	5,5 %
112 %	6,0 %
113 %	6,5 %
114 %	7,0 %
115 %	7,5 %
116 %	8,0 %
117 %	8,5 %
118 %	9,0 %
119 %	9,5 %
120 %	10,0 %
121 %	10,5 %
122 %	11,0 %
123 %	11,5 %
124 %	12,0 %
125 %	12,5 %
126 %	13,0 %
127 %	13,5 %
128 %	14,0 %
129 %	14,5 %
130 %	15,0 %
131 %	15,5 %
132 %	16,0 %
133 %	16,5 %
134 %	17,0 %
135 %	17,5 %
136 %	18,0 %
137 %	18,5 %
138 %	19,0 %
139 %	19,5 %
140 %	20,0 %
141 %	20,5 %
142 %	21,0 %
143 %	21,5 %
144 %	22,0 %
145 %	22,5 %
146 %	23,0 %
147 %	23,5 %
148 %	24,0 %
149 %	24,5 %
150 %	25,0 %

Vedlegg 6a: Normer Privat

		<b>Kundesenter</b>	<b>Lokalkontor</b>
<b>Salg hovedprodukter</b>			
Salg Personforsikring	antall dekninger pr år	140-200	175-225
Salg Boligforsikring <sup>1</sup>	antall pr. År	80-150	80-150
Salg Innboforsikring <sup>1</sup>	antall pr. År	150-225	100-150
Salg PVK	antall pr. År	500-600	200-300
<b>Øvrig mål og aktiviteter</b>			
Sum nysalg	1000 kr. pr år	4.6-5.6	2.1-2.9
Salg programkunder <sup>2</sup>	Antall nye+oppsalg	150-200	120-190
Salg Spareavtaler	Antall		1 pr uke/39
Henvisning Sparing <sup>3</sup>	Antall	1 pr uke/39	
Henvisning Bank <sup>4</sup>	Antall per år	100-120	100-120
Salg NAF medlemskap	Antall	Defineres regionalt	Defineres regionalt
Salg SKF	Antall	Defineres regionalt	Defineres regionalt

Anbefalt vurdering av den enkelte rådgivers målkortnivå sett i forhold til lønnsnivå

<b>Kanal</b>	<b>Fastlønn</b>		
	250.000-299.000	300.000-399.000	> 400.000
<b>Kundesenter</b>	0.8*Norm -> Norm	Normintervall	> Norm
<b>Lokalkontor</b>	0.8*Norm -> Norm	Normintervall	> Norm

Vedlegg 6b: Normer Landbruk

<b>Hovedmål</b>			<b>Landbrukssenter</b>	<b>Landbruksassuran dør</b>
Nysalg premie forsikring totalt		Mill kr pr år	<b>1,5-2,7</b>	<b>1,5-2,7</b>
<a href="#">Nysalg Landbruksprodukter</a>	E 1,4,7	Kroner pr år	<b>350-850</b>	<b>650-1350</b>
Salg personforsikringer (inkl gruppeliv og BuF)	D1,2 ,5	Antall pr år	<b>80-150</b>	<b>100-200</b>
Salg OTP/PSN og UP <sup>1</sup>		Antall pr år	<b>I ht Regional forpliktelse</b>	
<b>Øvrige mål</b>				
PVK-bil PL	A10	Antall pr år	<b>150-200</b>	<b>80-150</b>
Org.avtaler Landbruk (NB og NBS)		Antall pr år	<b>20-50</b>	<b>20-50</b>
Salg spareavtaler GPS <sup>2</sup>		Antall pr år		<b>1 pr uke/ 39</b>
Henvisning Investeringsrådgiver i GPS (engangs spare innskudd) <sup>2</sup>		Antall pr år	<b>1 pr uke/ 39</b>	

## Vedlegg 6c: Normer Næringsliv

### Normtall salg - Mellommarked

			Fastlønn					
		Faktor 2	300-450.000		450-600.000		600-800.000	
Faktor 1			1		1,2		1,4	
Geografi	Land	1,00	2.700.000	3.300.000	3.300.000	3.900.000	3.900.000	4.500.000
	Mindre by	1,20	3.240.000	3.960.000	3.960.000	4.680.000	4.680.000	5.400.000
	Større by	1,40	3.780.000	4.620.000	4.620.000	5.460.000	5.460.000	6.300.000

### Normtall salg - Bedriftssenter

			Fastlønn					
		Faktor 2	300-350.000		350-400.000		400-500.000	
Faktor 1			1		1,2		1,4	
Geografi	Innlandet/Nord	1,00	2.385.000	2.915.000	2.915.000	3.445.000	3.445.000	3.975.000
	Vestlandet/Syd	1,10	2.623.500	3.206.500	3.206.500	3.789.500	3.789.500	4.372.500
	Øst	1,20	2.862.000	3.498.000	3.498.000	4.134.000	4.134.000	4.770.000

## Vedlegg 7: Ansattegoder

- Fri avis
- Bilgodtgjørelse
- Telefongodtgjørelse
- Bredbåndsgodtgjørelse
- Mobilgodtgjørelse
- Firmabil
- Fremforhandlede rabatter med eksterne leverandører (privat forsikring i Gjensidige, fordelsavtaler bensin, briller, treningsstudio, kulturarrangement)

Vedlegg 8: Karriereplanmodellen

**Karriereplanmodellen i Gjensidige NOR**

				Jobbinnhold	Ansvar og myndighet	Krav til relevant praksis/utd.	Krav til fagkunnskap	Krav til pers. egenskaper
K7	F7	L7	P7					
K6	F6	L6	P6					
K5	F5	L5	P5					
K4	F4	L4	P4					
K3		3						
K2		2						
		1						
SALG • SERVICE • OPPJØR								
	FAG U/PERSONALANSVAR		LEDER M/ PERSONALANSVAR	PROSJEKT U/PERSONAL- ANSVAR				

## Beskrivelse av forhåndsgitte krav

Nivå	Jobbinnhold	Ansvar og myndighet	Krav til relevant praksis/utd.	Krav til fagkunnskap	Krav til pers. egenskaper
<b>7</b>  Ledelse Prosjekt Fag Kunderettet	<p>Ansvarlig for utvikling og drift av et større område iht. strategisk plan. Dette innebærer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• utvikling og konkretisering av områdets strategier</li> <li>• føreta prioriterte i henhold til STP og etablere realistiske mål for området</li> <li>• sørge for en hensiktsmessig utvikling av menneskelige, systemmessige og faglige ressurser.</li> </ul> <p>Rådgiver for konsernledelsen og konsernet forøvrig. God kontaktfate internt og eksternt.</p>	<p>Resultatansvarlig og beslutningsstaker innen et større område.</p> <p>Ansvarlig for at området når sine mål og har et hensiktsmessig samspill med konsernet for øvrig.</p> <p>Generelt ansvar for å bidra til at organisasjonen når sine strategiske mål.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resultatansvar for et større område</li> <li>• prosjektansvarlig for større prosjekter</li> <li>• faglig ansvar for større fagområder</li> <li>• ledelse av et større område</li> </ul>	<p>Utdanning på høyskolenivå og flere års kvalifisert erfaring innen relevant område.</p>	<p>God kjennskap til næringslivet generelt og bransjens virksomhet spesielt.</p> <p>God organisasjonskunnskap generelt og om gruppen spesielt.</p> <p>Svært god dybdekunnskap innen et større fagområde.</p> <p>Generelt god breddekunnskap.</p> <p>Kunnskap til å sette eget område i et større perspektiv.</p> <p>Krav til spesiell kunnskap innen henholdsvis</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse</li> <li>• Prosjektstyring</li> <li>• Spesialistkunnskap innen relevant område</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutningsdyktig</li> <li>• Resultatorientert</li> <li>• Gode samarbeidsevner</li> <li>• Evne til å utvikle menneskelige og faglige ressurser</li> <li>• Evne til å delegerer</li> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Evne til å kommunisere</li> <li>• Evne til å stille krav</li> <li>• Selvstendig</li> <li>• Perspektiv og helhetstenkning</li> <li>• Evne til å skape nytt</li> <li>• Strategisk kunnskap</li> </ul>
<b>6</b>  L P F K	<p>Utvikling og drift av et definert område.</p> <p>Utvikling av faglige og menneskelige ressurser innen et definert område.</p> <p>Fatte beslutninger innen eget ansvarsområde og delta i beslutningsprosesser i enheten for øvrig.</p> <p>Være rådgiver innen eget fagområde for egen enhet spesielt og konsernet generelt.</p>	<p>Ansvarlig for resultatet innen definert område. Generelt ansvar for å bidra til at organisasjonen når sine strategiske mål.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatansvar innen definert område</li> <li>• Prosjektledelse av større og langvarige prosjekter</li> <li>• Faglig ansvarlig for større fagområder, evt. linjeleder innen et større område</li> </ul>	<p>Utdanning på høyskolenivå og/eller flere års kvalifisert erfaring innen relevant område.</p>	<p>God kjennskap til næringslivet generelt og bransjens virksomhet spesielt.</p> <p>Kunnskap om gruppen og dens virksomhet.</p> <p>God dybdekunnskap innen eget fagområde. God breddekunnskap.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse</li> <li>• Prosjektstyring</li> <li>• Spesialistkunnskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutningsdyktig</li> <li>• Resultatorientert</li> <li>• Gode samarbeidsevner</li> <li>• Evne til å utvikle menneskelige og faglige ressurser</li> <li>• Evne til å delegerer</li> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Evne til å kommunisere</li> <li>• Evne til å stille krav</li> <li>• Selvstendig</li> <li>• Perspektiv og helhetstenkning</li> <li>• Evne til å skape nytt</li> </ul>
<b>5</b>  L P F K	<p>Kvalifiserte oppgaver innen et definert område. Selvstendig ansvar for hvordan dette skal gjøres. Utviklingsoppgaver innen området.</p> <p>Rådgiver for eget område spesielt og konsernet generelt.</p> <p>Fatter beslutninger innen eget område og deltar i beslutningsprosessen innen området.</p>	<p>Ansvarlig for egen avdeling eller eget faglig ansvarsområde. Myndighet til å utvikle eget område og fatte beslutninger i henhold til avdelingens mål.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatansvar innen definerte områder</li> <li>• Arbeidsledelse for en avdeling</li> <li>• Prosjektleder på definert prosjekt</li> <li>• Faglig ansvar innen eget område evt. lede/trene salgsteam</li> </ul>	<p>Utdanning på høyskolenivå og/eller flere års relevant erfaring innen området.</p>	<p>God kjennskap til bransjen og gruppens virksomhet.</p> <p>God dybdekunnskap innen et definert fagområde. God breddekunnskap.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelse</li> <li>• Prosjektledelse</li> <li>• Spesialistkunnskap</li> <li>• Salgskunnskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Gode samarbeidsevner</li> <li>• Evne til å kommunisere</li> <li>• Resultatorientert</li> <li>• Evne til å stille krav</li> <li>• Evne til å delegerer</li> <li>• Evne til å utvikle menneskelige og faglige ressurser</li> <li>• Selvstendighet</li> <li>• Evne til å skape nytt</li> <li>• Evne til helhetstenkning</li> <li>• Evne til å inspirere andre</li> </ul>
<b>4</b>  L P F K FL: St. kl. G, H, I	<p>Kvalifiserte oppgaver - noe fastlagt, men for øvrig opp til den enkelte hva som skal gjøres og hvordan.</p> <p>Spesialist- og utviklingsoppgaver innen eget område, være rådgiver og delta i beslutningsprosesser, utadrettet salg mot nye kunder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansvar og arbeidsledelse for mindre grupper eller</li> <li>• Prosjektleder for mindre prosjekter eller</li> <li>• Fagansvarlig for et veldefinert område eller</li> <li>• Ansvar for eget salgsbudsjett.</li> <li>• Fatte beslutning innen eget område.</li> </ul>	<p>Relevant fagrettet tilleggsutdanning utover 3-årig videregående skole. Flere års relevant praksis.</p>	<p>Spesielt god breddekunnskap, kombinert med dybdekunnskap på et område.</p> <p>Bredde- og dybdekunnskap på hele Gjensidige-gruppens produktspekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Evne til å samarbeide</li> <li>• Serviceinnstilling</li> <li>• Evne til å lære andre</li> <li>• Evne til helhetstenkning</li> <li>• Resultatorientert</li> <li>• Kreativ</li> <li>• Initiativ</li> <li>• Evne til å arbeide selvstendig</li> <li>• Måltrett</li> </ul>
<b>3</b>  (K) FL: St. kl. E, F, G	<p>Kvalifiserte arbeidsoppgaver som krever personlig vurdering/valg av hvordan disse skal utføres og prioriteres innen et definert arbeidsområde.</p> <p>Kunne delta selvstendig i utvikling og vedlikehold av konsept og rutiner. Rådgivning. Utadrettet salg.</p>	<p>Ansvarlig for resultat av eget arbeid samt et medansvar innen eget fagområde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myndighet til å ta beslutninger i saker som naturlig hører inn under dennes ansvarsområde.</li> <li>• Eget salgsbudsjett/definert del av kontorbudsjett.</li> </ul>	<p>3-årig videregående skole samt relevant fagrettet tilleggsutdanning.</p> <p>Evt. flere års relevant praksis.</p>	<p>God kunnskap innen eget og gruppens faglige område.</p> <p>God breddekunnskap.</p> <p>God kunnskap om hele Gjensidige-gruppens produktspekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Evne til samarbeid</li> <li>• Serviceinnstilling</li> <li>• Evne til å arbeide selvstendig</li> <li>• God muntlig og skriftlig fremstilling</li> <li>• Initiativ</li> <li>• Salgs- og resultatorientert</li> </ul>
<b>2</b>  Kundeveileder (K) Saksbehandler FL: St. kl. C, D, E	<p>Stort sett veldefinerte oppgaver. Arbeidsområdet har en viss bredde og mangfold. Kunne føreta enkle, selvstendige vurderinger innenfor eget saksområde.</p> <p>Relativt kort tidsperspektiv på oppgavene. Aktivt salg, primært inngående.</p>	<p>Ansvarlig for resultat av eget arbeid, samt beslektede oppgaver i egen enhet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslutninger innenfor rammer av regler og retningslinjer.</li> <li>• Medansvar for et kontorbudsjett.</li> </ul>	<p>3-årig videregående skole og noen års relevant praksis.</p>	<p>God kunnskap på eget arbeidsområde og god kjennskap til gruppens arbeidsområde.</p> <p>God kunnskap om hele Gjensidige-gruppens produktspekter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Evne til samarbeid</li> <li>• Serviceinnstilling</li> <li>• Flexibilitet</li> <li>• God skriftlig og muntlig fremstillingssevne</li> <li>• Salgs- og resultatorientert</li> </ul>
<b>1</b>  Assistent FL: St. kl. B, C	<p>Fastlagte arbeidsoppgaver innen et bestemt område som krever relativt kort opplæring og innføring. Kort tidsperspektiv på oppgavene.</p>	<p>Ansvarlig for resultatet av egne oppgaver/eget arbeid.</p>	<p>3-årig videregående skole eller relevant praksis.</p>	<p>God kunnskap på eget arbeidsområde.</p> <p>Kjennskap til gruppens arbeidsområde.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta ansvar</li> <li>• Evne til samarbeid</li> <li>• Serviceinnstilling</li> </ul>

Denne beskrivelsen viser generelle krav som selskapet setter til hvert nivå. Stillingsvurdering iht. våre lønnsavtaler vil til enhver tid danne grunnlag for innplassering i nivå 1-4. Assurandører omfattes ikke av modellen.

KUNNSKAP

Vedlegg 9: Bonusutbetalinger 1 kvartal 2007 (Excel-ark)

**Resultater selgerbonus 1.kvartal 2007**

Region	Data	Kundesente r	Landbruks- assurandø r	Landbruk s senter or	Lokalkont or	Salgscent er	Totalt
<b>Per kanal</b>	Antall	120	61	30,5	336	7	554,5
	Antall med bonus	41	8	2	82	1	134
	Prosentandel	34 %	13 %	7 %	24 %	14 %	24 %
	Totalt Maks Bonus	22 682	33 073	24 770	32 663	5 806	33 073
	Totalt Gjennomsnitt Bonus	13 222	20 126	15 658	13 628	5 806	13 860
	Totalt Min Bonus	3 922	6 256	6 547	525	5 806	525

Region	Data	Totalt
<b>Øst</b>	Antall som kan opptjene bonu	103
	Antall med bonus	32
	Prosentandel	31 %
	Maks Bonus	32 663
	Gjennomsnitt Bonus	16 229
	Min Bonus	4 007
<b>Sgd</b>	Antall som kan opptjene bonu	105
	Antall med bonus	19
	Prosentandel	18 %
	Maks Bonus	25 036
	Gjennomsnitt Bonus	11 991
	Min Bonus	1 148
<b>Vestlande</b>	Antall som kan opptjene bonu	138,5
	Antall med bonus	38
	Prosentandel	27 %
	Maks Bonus	21 449
	Gjennomsnitt Bonus	11 399
	Min Bonus	2 989
<b>Nord</b>	Antall som kan opptjene bonu	110
	Antall med bonus	24
	Prosentandel	22 %
	Maks Bonus	23 561
	Gjennomsnitt Bonus	14 787
	Min Bonus	2 211
<b>Innlandet</b>	Antall som kan opptjene bonu	98,0
	Antall med bonus	21
	Prosentandel	21 %
	Maks Bonus	33 073
	Gjennomsnitt Bonus	15 338
	Min Bonus	525
<b>Totalt</b>	Antall som kan opptjene bonu	554,5
	Antall med bonus	134
	Prosentandel	24 %
	Totalt Maks Bonus	33 073
	Totalt Gjennomsnitt Bonus	13 860
	Totalt Min Bonus	525

Totalt utbetalt i bonus 1857 297