



Bonusordninger i nedgangstider

Er det rasjonelt at bonusandelen av total lønn reduseres i nedgangstider, og hvordan bør bonusordningene utformes i slike tider?

Håkon Sandøe Alm-Paulsen og Marius Brevig

Veileder: Malin Arve

Masterutredning i økonomi og administrasjon

Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Forord

Utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole våren 2016, og er skrevet innenfor profilen Økonomisk styring.

Vi ble inspirert til å skrive om bonusordninger etter å ha gjennomført flere kurs om insentiver og økonomisk styring. Videre ønsket vi å skrive om et relevant tema, hvor resultatene fra utredningen faktisk kunne benyttes i næringslivet. Vi henvendte oss til Boston Consulting Group (BCG) for å få vite om de hadde gjort noen interessante erfaringer i møte med sine klienter i perioder med økonomisk nedgang. Videre leste vi flere artikler om konflikter relatert til oppsigelser og bonusutbetalinger. Ved bruk av BCGs innspill og ved å benytte dagens økonomiske situasjon i Norge som utgangspunkt, valgte vi derfor å skrive om bonusordninger i nedgangstider. Vi ønsket å analysere om den historiske utviklingen, hvor bonusandelene falt i nedgangstider, var basert på rasjonelle vurderinger. I tillegg ønsket vi å finne ut hvordan effektive bonusordninger burde utformes i slike tider. Arbeidet med masterutredningen har gitt oss en dyp innsikt innenfor bonusutforming som vi mener kan være nyttig for næringslivet.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt med gode råd og innspill til utredningen. Vi ønsker også å takke bedriftene som har tatt seg tid til å bli intervjuet. Spesielt ønsker vi å takke BCG som har kommet med verdifull informasjon og veiledning. Videre ønsker vi å takke vår veileder, Malin Arve, ved Norges Handelshøyskole. Hun har bidratt med gode råd i startfasen samtidig som hun har gitt god veiledning gjennom hele prosessen.

Bergen 20. juni 2016

Håkon Sandøe Alm-Paulsen og Marius Brevig

Sammendrag

Den historiske utviklingen i Norge viser at bonusandelen av total lønn innenfor finanstjenester har blitt redusert i nedgangstider, sannsynligvis for å redusere kostnader og samtidig opprettholde arbeidsplasser. Det vekker derfor stor oppsikt når enkelte bedrifter betaler ut bonuser, samtidig som ansatte i samme bedrift sies opp. Den historiske utviklingen kan virke logisk, men denne utredningen viser at utviklingen ikke nødvendigvis er basert på rasjonelle vurderinger.

I utredningen studerer vi hvordan nedgangstider har påvirket bonusutbetalingene i den norske økonomien, og utredningen har som formål å komme frem til om det er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider. I tillegg vil vi belyse hvordan bonusordninger bør utformes i nedgangstider.

Vi har benyttet lønns- og bonusstatistikk fra SSB, innenfor finanstjenester i Norge fra 1997-2015, for å kartlegge den historiske utviklingen i bonusutbetalinger. For å besvare problemstillingen har vi analysert denne utviklingen og benyttet teori innenfor insentiv- og bonusordninger, og tilpasset teorien til nedgangstider. I tillegg har vi supplert teorien med casestudier fra Boston Consulting Group (BCG) og intervjuer av avdelinger i Yara, Hydro og If Skadeforsikring.

I utredningen har vi kommet frem til at bonusandelen av total lønn bør opprettholdes i nedgangstider, fordi verdien av bonusordninger trolig er større enn kostnadene. Dette kommer av at bonusutbetalinger øker motivasjonen, innsatsen, tiltrekkingen og styringen av ansatte. Dette vil være viktig for konkurranseevnen til bedrifter på lang sikt. Denne konklusjonen er ikke i tråd med den observerte historiske utviklingen, og det taler for at det kan foreligge et forbedringspotensial innenfor bonusutforming i Norge. Videre har vi kommet frem til at bonusordningene bør tilpasses nedgangstidene. Ingen av bedriftene vi intervjuet praktiserte dette, noe som tyder på at bonusordninger i Norge kan effektiviseres. En effektiv bonusordning bør ikke knyttes opp mot resultater de ansatte ikke kan påvirke, men bør tilpasses nedgangstider. Dette kan bidra til å øke konkurranseevnen til bedrifter.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse.....	4
Figurliste	6
Kapittel 1: Introduksjon	7
1.1 Problemstilling	7
1.2 Historisk utvikling.....	7
1.3 Relevans	8
1.4 Fremgangsmåte	9
Kapittel 2: Teoretisk fundament	10
2.1 Motivasjon.....	10
2.1.1 Indre motivasjon	10
2.1.2 Ytre motivasjon	11
2.2 Belønning	12
2.2.1 Fastlønn	12
2.2.2 Bonus	13
2.2.3 Individuell bonus	14
2.2.4 Gruppebasert bonus	15
2.2.5 Ikke-finansiell belønning	15
2.3 Prinsipal-agent teori	16
2.3.1 Moralsk hasard og ugunstig utvalg.....	16
2.3.2 Prinsipal-agent modell.....	18
2.4 Resultatmål.....	24
2.4.1 Objektive resultatmål.....	25
2.4.2 Subjektive resultatmål	25
2.4.3 Relative resultatmål	26

Kapittel 3: Metode	27
3.1 Datainnsamling.....	27
3.2 Datavurdering.....	28
3.2.1 Validitet	29
3.2.2 Reliabilitet	29
3.2.3 Objektivitet	30
Kapittel 4: Resultater fra datainnsamling	31
4.1 Historisk utvikling og nedgangstider	31
4.2 Casestudier fra BCG.....	33
4.3 Intervjuer	36
Kapittel 5: Analyse	38
5.1 Er det rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider?.....	38
5.1.1 Nedgangstidenes påvirkning på motivasjon	38
5.1.2 Nedgangstidenes påvirkning på arbeidsforholdet.....	39
5.1.3 Evaluering av casestudier og intervjuer.....	41
5.1.4 Delkonklusjon.....	43
5.2 Hvordan bør bonusordninger utformes i nedgangstider?.....	44
5.2.1 Fastlønn og bonusordninger	44
5.2.2 Bonusnivå.....	45
5.2.3 Resultatmål	47
5.2.4 Delkonklusjon.....	50
Kapittel 6: Konklusjon.....	51
Litteraturliste.....	53
Vedlegg	56
Vedlegg 1 – Intervjuguide.....	56
Vedlegg 2 – Lønns- og bonusstatistikk.....	57
Inndata og beregninger	57

Figurliste

Figur 1: Lønns- og bonusutvikling innenfor finanstjenester i Norge	31
Figur 2: Bonusandel av total lønn innenfor finanstjenester i Norge	32
Figur 3: BNP og årlig bonusutbetaling innenfor finanstjenester i Norge	32
Figur 4: Yaras overordnede bonusmodell.....	36

Kapittel 1: Introduksjon

1.1 Problemstilling

Denne utredningen studerer hvordan nedgangstider har påvirket bonusutbetalingene innenfor finanstjenester i Norge. Vi kartlegger trendene i bonusutbetalingene fra 1997-2015. Et av formålene er å komme frem til om bonuser bør reduseres eller opprettholdes i nedgangstider. I tillegg har utredningen som formål å belyse viktigheten av å utforme bonusordninger som er i tråd med den økonomiske situasjonen bedriftene må forholde seg til. På bakgrunn av dette har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Er det rasjonelt at bonusandelen av total lønn reduseres i nedgangstider, og hvordan bør bonusordningene utformes i slike tider?

1.2 Historisk utvikling

Trenden før finanskrisen i 2008 var at bonusutbetalingene økte hvert år, med unntak av året etter at IT-boblen sprakk i 2001. Fra 1997 til 2005 økte andelen i privat sektor som fikk utbetalt bonus fra 18 til 28 prosent (Lunde & Grini, 2007). Samtidig har bonusandelen av total lønn innenfor finanstjenester vært økende nesten hvert år fra 1997 til 2008 (SSB, 2016 A). Bakgrunnen for denne trenden kan være at bedrifter har innsett at bonusordninger virker motiverende på innsatsen til de ansatte. Det kan i tillegg virke som at det er en utvikling mot større aksept for individuelle forskjeller i Norge, hvor ansatte i større grad forventer å få betalt etter ytelse. Dette fremkommer ved at det er høyere interesse for prestasjonsbasert lønn i aldersgruppen 18 til 29, enn blant eldre arbeidstakere (Kelly Services, 2010). Fram til 2008 økte dermed bonusutbetalingene, og så lenge det var oppgangstider var det få konflikter tilknyttet bonusordninger.

I årene etter finanskrisen har derimot trenden vært at bonusandelen av total lønn har blitt redusert. I 2008 utgjorde bonusandelen 15 %, mens den i 2012 falt til 9 %, og har ikke kommet tilbake på samme nivå siden (SSB, 2016 B). Reduksjonen i bonusandelen kan ha kommet av at bedrifter var nødt til å kutte kostnader, og innså at en reduksjon i bonusutbetalingene var en enkel måte å kutte kostnader på. Det er likevel viktig å være klar over at innsatsen til de ansatte blir enda mer avgjørende i nedgangstider, ettersom færre eksterne faktorer bidrar til et godt resultat. Dermed vil det i slike tider være viktigere enn

noen gang å sikre høy innsats og motivasjon. Likevel viser den historiske utviklingen at bonusandelen har blitt redusert.

Det er i dag knyttet store utfordringer til den norske økonomien. Selv om Norge ikke ble rammet like hardt av finanskrisen som mange andre land, har veksten vært avtakende de siste årene. Gjennomsnittlig vekst i BNP fra 2000 til 2015 var på 5 %. I 2012 var veksten 4,8 %, og har siden den gang blitt redusert ytterligere helt til 2015 hvor den var på -1,4 % (SSB, 2016 C). I tillegg har Norge blitt rammet av en oljekrise som følge av et dramatisk fall i oljeprisen. Oljekrisen har medført store kutt i oljebransjen, og i løpet av de to siste årene har 27 000 mistet jobben i denne bransjen (Aftenposten, 2016 A). Dette har fått ringvirkninger for resten av den norske økonomien, og har ført til økt arbeidsledighet (SSB, 2016 D).

Oljekrisen har blant annet ført til at bedrifter som Statoil har gjennomført flere kutt for å tilpasse seg dagens økonomiske situasjon. Statoil har besluttet å redusere bemanningen ytterligere med 1100-1500 ansatte innen utgangen av 2016. Likevel betalte de 5,5 % i bonus for 2015 (Aftenposten, 2016 B). Bonusen ble utbetalt på tross av oppsigelser, kostnadskutt og svake resultater. Dette har skapt konflikter. Petter Osmundsen, professor i petroleumøkonomi ved Universitet i Stavanger, mener likevel at Statoil har tatt riktig avgjørelse når de utbetaler bonuser basert på målbare finansielle prestasjoner som bedriften og de ansatte selv kan påvirke. Denne konflikten belyser problemet utredningen tar sikte på å analysere. Konfliktene retter også oppmerksomhet mot utfordringer tilknyttet utforming av bonusordninger i nedgangstider, samt viktigheten av å ta hensyn til den fremtidige økonomiske utviklingen når bonusordninger utformes.

1.3 Relevans

Norsk og internasjonal økonomi er inne i en turbulent periode med stor usikkerhet. Samtidig ønsker nye arbeidstakere mer individuell prestasjonsbasert avlønning (Kelly Services, 2010). Dette viser at det er relevant å undersøke hvordan bonusordninger bør utformes, for å motivere de ansatte til å yte høy innsats i usikre økonomiske tider. Slik innsikt kan være med på å skape et konkurransefortrinn.

Velutformede bonusordninger kan være et hensiktsmessig verktøy for å øke innsatsen til de ansatte. Individuelle lønns- og bonusordninger har vist seg å gi en økning i gjennomsnittlig

produktiviteten på 30 % (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1980). I tillegg til å øke produktiviteten, kan en velfungerende bonusordning bidra til å tiltrekke og beholde verdifulle ansatte, og styre dem til å ta beslutninger til bedriftens beste. Derfor ligger det stor verdi i å forstå virkningene av velutformede bonusordninger.

Etter å ha vært i kontakt med flere norske bedrifter, virker det som at svært få tar eksterne økonomiske forhold med i betraktning når bonusordningen utformes. Dette har medført at bonusandelen av total lønn har blitt redusert de siste årene på grunn av svake bedriftsresultater. Utredningen vil vurdere om denne reduksjonen er rasjonell. Det at svært få bedrifter tar de eksterne økonomiske forholdene med i betraktning, medfører at det kan ligge et ubrukt potensiale i utformingen av bonusordninger. Dersom de eksterne økonomiske forholdene blir tatt i betraktning, kan det medføre at kostnader reduseres og produktiviteten økes, samtidig som de ansattes tilfredshet opprettholdes eller økes.

Bonusordninger i nedgangstider er også interessant å studere nærmere, fordi de økonomiske framtidssiktene er preget av stor usikkerhet (Aftenposten, 2015). Dette innebærer at bonusordninger som tar hensyn til eksterne forhold ikke bare er aktuelt i dag, men også i tiden fremover.

1.4 Fremgangsmåte

Data fra Statistisk sentralbyrå (SSB) om bonusutviklingen i Norge, viser en tydelig trend i bruken av bonusutbetalinger. Dette la grunnlaget for utredningen.

For å besvare problemstillingen ble det benyttet relevant teori fra den utbredte litteraturen som eksisterer innenfor temaet om bonusordninger. På tross av den utbredte litteraturen er det likevel lite teori som beskriver hvordan bonusordninger bør utformes i nedgangstider. Av den grunn tilpasset vi teorien til nedgangstider, slik at den kunne benyttes til å analysere temaet. I tillegg benyttet vi casestudier og intervjuer for å supplere teorien. Casestudiene har bakgrunn i reelle oppdrag hvor Boston Consulting Group (BCG) har blitt hyret inn av ulike bedrifter, hvor formålet har vært å tilpasse bonusordninger for å møte utfordringene tilknyttet nedgangstider. I tillegg ble det gjennomført intervjuer med avdelinger i Yara, Hydro og If Skadeforsikring.

Utredningen er delt inn i introduksjon, teoretisk fundament, metode, resultater fra datainnsamling, analyse og konklusjon. Introduksjonen gir en generell bakgrunn for temaet og hvordan utredningen besvares. Det teoretiske fundamentet har til hensikt å beskrive relevant teori for å forstå hvordan nedgangstider påvirker bonusutbetalinger. Metod delen presenterer datagrunnlaget i oppgaven. Resultatene fra datainnsamlingen viser hvordan reelle bonusordninger er utformet. I analysedelen drøfter vi om det er rasjonelt å redusere bonusen i nedgangstider, og hvordan bonusordninger bør utformes i slike tider. Konklusjonen oppsummerer de viktigste resultatene i utredningen.

Kapittel 2: Teoretisk fundament

I denne delen vil vi benytte teori som et grunnlag for å besvare problemstillingen. Teorien vil bli tilpasset til nedgangstider, fordi den ikke direkte gir innsikt i hvordan bonusordninger bør utformes i slike tider.

Teori om motivasjon og belønning vil bli benyttet, fordi teoriene gir flere innfallsvinkler til hvordan bonusordninger bør utformes for at ansatte skal yte høy innsats også i nedgangstider. Videre vil prinsippal-agent teori benyttes, for å belyse hvordan enkelte faktorer påvirker bonusens effekt på ansatte. Dette vil danne grunnlaget for å vurdere om det er rasjonelt å redusere bonusen i nedgangstider. Videre vil teori om resultatmål brukes for å kartlegge hva som bør vektlegges når en bonusordning utformes i nedgangstider.

2.1 Motivasjon

Motivasjon kan defineres som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Teori om motivasjon gir en grunnleggende forståelse av hvordan motivasjon henger sammen med innsats, og dette er viktig å ta i betraktning når bonusordninger utformes. Motivasjonen til ansatte vil bli påvirket av nedgangstider, noe som igjen kan virke inn på om det er rasjonelt å redusere bonusen i slike tider.

2.1.1 Indre motivasjon

En person som opplever glede, mestring, tilfredshet, mening og kontroll når en oppgave utføres, og glemmer tid og sted, er indre motivert (Kuvaas, 2005, s. 33). Med andre ord er det oppgaven i seg selv som driver motivasjonen.

En fordel med å ha indre motiverte ansatte er at de ikke har behov for å motta finansiell bonus. I nedgangstider er dette en stor fordel for bedrifter som fokuserer på å redusere kostnader. Ved bonusutforming er det derfor avgjørende at arbeidsoppgavens innhold vurderes, fordi ansatte allerede kan være indre motiverte for arbeidsoppgavene de utfører.

På en annen side kan sentrale oppgaver bli nedprioritert eller ignorert dersom den ansatte kun er indre motivert for enkelte arbeidsoppgaver. I nedgangstider kan dette få svært store konsekvenser for bedrifter, fordi det vil være ekstra viktig å sørge for at alle de grunnleggende oppgavene blir utført. Det er derfor risikabelt å basere seg på at kun den indre motivasjonen skal sørge for at alle sentrale arbeidsoppgaver blir utført. Dette viser behovet for bonusordninger i nedgangstider, og at det er essensielt å vurdere oppgavens evne til å motivere når bonusordninger utformes.

2.1.2 Ytre motivasjon

Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at ytre motivasjon er tilstede når kilden til motivasjonen ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Ved ytre motivasjon oppleves ikke arbeidet i seg selv som givende, og arbeidet utføres kun for å motta belønning.

Fordelen med ansatte som er ytre motiverte, er at arbeidsgiver kan gi ytre belønning for å motivere til høy innsats og sikre at konkrete arbeidsoppgaver utføres. I nedgangstider er dette ekstra viktig for at bedriften skal takle utfordringene som oppstår i slike tider. En annen fordel med ytre motivasjon fremkommer dersom arbeidsoppgavene som skal utføres er enkle og monotone. I slike tilfeller vil ikke arbeidsoppgavene gi noen form for indre motivasjon, men det vil likevel være mulig å oppnå høy innsats gjennom ytre motivasjon.

En ulempe er at for mye fokus på ytre motivasjon kan ha negativ innvirkning på indre motivasjon (Deci, 1971). Årsaken til dette er at ytre motivasjon kan underminere den indre gleden av å utføre en aktivitet. Slik innsikt er nyttig i nedgangstider, ettersom bonusordningene kan effektiviseres, ved at bonus kun tilknyttes de arbeidsoppgavene som ikke gir indre motivasjon. Likevel kan for mye fokus på ytre motivasjon gi uheldige vridningseffekter ved at kun ytre motiverte oppgaver blir utført. Dette kan føre til at andre grunnleggende oppgaver nedprioriteres. Det er derfor viktig å vurdere virkningene av både indre og ytre motivasjon når bonusordninger utformes.

2.2 Belønning

Siden arbeidsgiver som regel ikke kan basere seg på indre motiverte ansatte alene, medfører det et behov for å belønne de ansatte på andre måter. Werther og Davis (1989) definerer belønning som det de ansatte mottar i bytte mot arbeidsoppgavene de utfører. Bedrifter kan benytte seg av både finansielle og ikke-finansielle belønninger. En kan videre velge å belønne de ansatte basert på individuelle resultater, grupperesultater eller en kombinasjon av disse bonusnivåene. Hvilken måte en bedrift velger å belønne sine ansatte på bør vurderes nøye, slik at bonusordningen får den effekten bedriften ønsker.

Teori om belønning sier at en ansatt er nødt til å kompenseres for arbeid som utføres (Hendrikse, 2003). Dette baseres på at det oppstår en alternativkostnad ved å velge bort fritid, fordi fritiden har en høy verdi for de ansatte. Dersom de skal velge bort fritid, må de motta en belønning som overstiger verdien av fritid. Samtidig er det viktig å legge til rette for at ansatte skal motiveres til å yte høy innsats, fordi arbeidsgiveren ikke vil oppnå noen gevinst av arbeidsforholdet dersom innsatsen uteblir. Hvis arbeidsgiver ikke direkte kan observere den ansatte, vil ikke den ansatte nødvendigvis ha motivasjon eller insentiv til å yte høy innsats. Dette belyser behovet for bonuser og viser at fastlønn alene ikke alltid er tilstrekkelig.

2.2.1 Fastlønn

Fastlønn kan defineres som et fastsatt pengebeløp som en ansatt mottar for å utføre et arbeid (Armstrong, 2012). Lønnen fastsettes på bakgrunn av flere faktorer som blant annet utdanningsbakgrunn, erfaring og jobbtype. I Norge er det ofte obligatorisk med en fast kompensasjon, og fastlønnen har tradisjonelt sett utgjort en stor del av totallønnen.

En fordel med fastlønn er at den ansatte vil motta en sikker og forutsigbar inntekt. I nedgangstider hvor de økonomiske utsiktene er usikre kan en høy andel fastlønn være en fordel, fordi det gir forutsigbarhet i den ansattes personlige økonomi. Dersom ansatte skal godta variabel lønn i nedgangstider vil de kreve en høyere risikopremie. Dette kan øke lønnskostnadene for arbeidsgiveren i tider hvor det er avgjørende å holde kostnadene lave. I slike tider kan det derfor være en fordel med en høy andel fastlønn for bedriften. En annen fordel med fastlønn, sett fra arbeidsgivers side, er at lønnskostnadene er mer forutsigbare. Dette er spesielt viktig i nedgangstider, fordi det i slike tider er ekstra utfordrende for arbeidsgiver å ha kontroll på kostnadene.

En ulempe med fastlønn er at det ikke gir de ansatte insentiv til å yte høy innsats, fordi høy innsats ikke belønnes. Samtidig vil ikke arbeidsgiver kunne redusere fastlønnen umiddelbart dersom en ansatt yter lav innsats. Den ansatte kan også bli demotivert av å motta lik fastlønn som kollegaer, dersom disse yter en lavere innsats. En annen ulempe er at en høy andel fastlønn i større grad vil tiltrekke svakere kandidater, fordi de ikke ønsker å bli kompensert basert på prestasjoner i like stor grad som sterke kandidater. I tillegg vil ikke fastlønn kunne benyttes som et virkemiddel for å styre de ansatte til å fokusere på arbeidsoppgaver arbeidsgiveren ønsker å prioritere.

2.2.2 Bonus

Bonus kan defineres som et engangsbeløp en mottar på bakgrunn av oppnådde resultater (Armstrong, 2012). Belønningen vil bare inntreffe når en oppnår bestemte resultater og er dermed variabel. Bonus kan deles ut på individuelt nivå eller ulike gruppenivåer.

En fordel med en velutformet bonusordning er at det kan gi insentiver til økt innsats. Dette er nødvendig i nedgangstider hvor innsatsen er avgjørende for hvordan bedriften vil klare seg. En høy bonusandel kan også bidra til å tiltrekke og beholde dyktige ansatte, ettersom de tiltrekkes av muligheten til å oppnå høy lønn ved gode resultater. Det er essensielt å beholde dyktige ansatte i nedgangstider, siden disse er avgjørende for at bedriften skal klare å takle utfordringene som oppstår. Bonus kan også fungere som styringsverktøy ved å gi belønning tilknyttet arbeidsoppgaver arbeidsgiveren ønsker å prioritere. Dette er spesielt viktig i nedgangstider, hvor en må styre de ansattes handlinger kostnadseffektivt.

En generell ulempe med bonusordninger er at variabel lønn medfører usikkerhet. Dette er ekstra vanskelig å takle i nedgangstider, hvor den ansatte allerede er i en usikker situasjon. For arbeidsgiver vil bonus medføre usikkerhet tilknyttet hvor stor lønnskostnaden blir. Dette er utfordrende i nedgangstider, hvor det vil være vanskelig å holde av midler for eventuelle bonusutbetalinger på slutten av året. En annen ulempe med bonus fremkommer dersom det er vanskelig å måle innsatsen til den ansatte. Da kan resultatbasert bonus virke demotiverende, fordi en kan oppleve å motta lav bonus på grunn av svakt resultat, selv om innsatsen var høy. Dersom bonusordningene er forskjellig innad i bedriften kan ordningene også skape konflikter, hvis de oppleves som urettferdige. Slike konflikter kan være ekstra skadelige i nedgangstider, hvor samarbeid og høy innsats er spesielt viktig. En annen utfordring vil

oppstå dersom bedriften kutter arbeidsplasser, da kan det å gi ut bonus til gjenværende ansatte virke umoralsk og skade omdømmet til bedriften.

2.2.3 Individuell bonus

Individuell bonus kan defineres som utbetalt bonus til enkeltpersoner basert på deres resultat (Armstrong, 2012). Armstrong (2012) har kartlagt noen tilfeller hvor individuell bonus gir en motiverende effekt på arbeidet. For det første vil det være gunstig i tilfeller hvor den enkeltes innsats og resultat er lett synlig. For det andre kan det være gunstig når en ansatt har myndighet til å ta beslutninger som påvirker resultatene direkte.

En fordel med individuell bonus er at det kan benyttes som virkemiddel for å øke innsatsen til ansatte ved at bonusen knyttes direkte til individuelle prestasjoner. Bloom og Reenen (2010) hevder at individuelle bonusordninger totalt sett øker produktiviteten. En annen fordel er at det kan oppfattes som mer rettferdig, fordi ansatte kun belønnes ut i fra egne prestasjoner og ikke basert på prestasjonene til andre ansatte eller bedriftens totale resultat. Dette kommer ekstra tydelig frem i nedgangstider, hvor bedriftsresultatet blir negativt påvirket av den økonomiske situasjonen som er utenfor de ansattes påvirkningsevne. Individuelle bonuser kan også benyttes som et verktøy for å tiltrekke og beholde verdifulle ansatte (Werther & Davis, 1989). Det vil automatisk oppstå en sorteringseffekt, hvor ambisiøse og talentfulle ansatte vil bli tiltrukket av jobben eller ønske å bli i jobben. Mindre dyktige vil derimot kunne ha insentiv til å bytte jobb. Benyttelse av individuell bonus kan dermed være en fordel i nedgangstider hvor det er spesielt viktig å beholde de mest erfarne og kompetente ansatte. I tillegg vil styringseffekten være størst, når det er tett tilknytning mellom individuell prestasjon og bonus.

En ulempe ved individuell bonus knyttes opp mot arbeidsoppgaver hvor de ansatte jobber i grupper, og det er vanskelig å måle innsatsen til den enkelte medarbeider direkte (Holmstrom & Milgrom, 1991). I slike tilfeller kan individuelle bonuser oppfattes som urettferdige dersom bonusen er forskjellig, selv om innsatsen i gruppen har vært lik. Det kan da virke som det er liten sammenheng mellom prestasjon og bonus. En annen ulempe er at individuelle bonuser ikke nødvendigvis fremmer samarbeid, siden de ansatte kun fokuserer på eget resultat. Dette kan være ekstra skadelig i nedgangstider hvor samarbeid er avgjørende for å takle utfordringene. I tillegg kan det være kostbart å knytte bonusen opp mot hver enkelt ansatt, fordi individuelle bonusordninger krever mer oppfølging og tilpasning. I

nedgangstider må det derfor gjøres en avveining mellom kostnadene og fordelene knyttet til individuell bonus.

2.2.4 Gruppebasert bonus

I noen tilfeller kan det være vanskelig å måle individuelle resultater. I slike tilfeller kan gruppebasert bonus være et godt alternativ. Gruppebasert bonus kan deles ut basert på resultatene til team, avdelinger, divisjoner eller hele bedriften.

En fordel med gruppebasert bonus er at det fremmer samarbeid mellom ansatte (Armstrong, 2012). Dette kommer av at de ansatte har insentiv til å jobbe sammen for å oppnå et best mulig felles resultat. En gruppebasert bonus kan dermed føre til bedre resultater og samarbeidsklima. Videre vil det føre til kompetansedeling i gruppen, noe som gir kompetanseheving hos hver ansatt. I nedgangstider er det essensielt at de ansatte samarbeider for å takle utfordringene. En annen fordel med gruppebasert bonus er at de ansatte jobber hardere og smartere (Che & Yoo, 2001). Dette kommer av at gruppemedlemmene påvirker og motiverer hverandre til å yte en høy innsats. Dersom gruppen jobber sammen over lengre tid, vil gruppemedlemmene bli tryggere på hverandre og det blir tydeligere hvem som er best på de ulike arbeidsområdene. Dermed blir ressursene utnyttet mer optimalt, noe som er ekstra viktig i nedgangstider.

En ulempe ved gruppebasert bonus er at det kan bli vanskeligere å tiltrekke seg dyktige ansatte, enn det er ved individuelle bonuser. Dette kommer av at de ansatte som presterer best, ikke bare blir belønnet basert på egne prestasjoner, men også ut i fra prestasjonene til de andre i gruppen. En annen ulempe er gratispassasjerproblemet, som tar utgangspunkt i at insentivene til ansatte blir lavere jo større gruppen er (Lazear, 1998). Dette kommer av at den enkeltes påvirkning på resultatet blir mindre, noe som kan medføre lavere innsats. Dette kan være spesielt uheldig i nedgangstider.

2.2.5 Ikke-finansiell belønning

Ikke-finansielle belønninger kan defineres som belønninger som ikke involverer direkte utbetalinger (Armstrong, 2012).

Ikke-finansielle belønninger er et godt virkemiddel for å vise at en verdsetter de ansatte. Spesielt i nedgangstider kan det å vektlegge de ikke-finansielle belønningene være en fordel. I stedet for å gi annerkjennelse til de ansatte gjennom direkte utbetalinger kan ros, fleksitid

eller andre ikke-finansielle belønninger sørge for at tilfredsheten opprettholdes. På denne måten vil bedriften kunne gi incentiver til innsats uten å gi finansielle utbetalinger.

En ulempe er at det kan tenkes at den ansatte ikke verdsetter ikke-finansielle belønninger og at innsatsen dermed ikke påvirkes. I nedgangstider kan også betydningen av ikke-finansielle belønninger reduseres, fordi det blir viktigere for de ansatte å sikre en god inntekt. I tillegg er det i slike tider avgjørende å sikre at de ansatte yter en høy innsats. Dermed er det risikabelt å satse på at kun ikke-finansielle belønninger skal føre til økt innsats.

2.3 Prinsipal-agent teori

Når belønninger og andre grunnleggende betingelser ligger til rette for at en person med etterspurte kvalifikasjoner er motivert for å jobbe for en arbeidsgiver, vil et arbeidsforhold kunne inngås. Ifølge Jensen og Meckling (1976, s. 308) kan prinsipal-agent forholdet defineres som et kontraktsforhold mellom to eller flere rasjonelle individer, hvor agenten utfører tjenester på vegne av prinsipalen, og får begrenset beslutningsmyndighet. Prinsipal-agent teorien får frem utgangspunktet i et ansettelsesforhold, hvor prinsipalen representerer arbeidsgiveren og agenten representerer den ansatte.

Teorien gir innsikt i og forståelse av ulike aspekter som påvirker hvordan en bonusordning bør utformes. Fokuset vil være på hvordan nedgangstidene påvirker optimal bonusstyrke gjennom faktorene i insentivintensitetskomponenten.

2.3.1 Moralsk hasard og ugunstig utvalg

En utfordring knyttet til kontraktsinngåelsen er hvilken kandidat arbeidsgiveren skal velge å inngå kontrakt med (Hendrikse, 2003). Denne utfordringen kommer av at arbeidsgiveren ikke har full informasjon om kandidatens produktivitet før kontrakten inngås. Dette er et ex ante informasjonsasymmetriproblem fordi arbeidsgiveren ville endret betalingsviljen for kandidaten ved kontraktsinngåelse, dersom arbeidsgiveren hadde hatt full informasjon om kandidatens produktivitet. Ettersom arbeidsgiveren ikke har full informasjon om kandidaten, må arbeidsgiveren utforme lønnskontrakten på en måte som tar hensyn til at det kan være en svak kandidat. Dermed er det ikke sikkert at de beste kandidatene vil akseptere kontrakten. Konsekvensen av dette kan være at kun svakere kandidater vil tilby sin arbeidskraft.

En måte å redusere dette problemet på, er å tilby kontrakter med høyere bonusandel. Da vil kun de sterke kandidatene vurdere kontrakten som lønnsom, ettersom det kun er de sterke kandidatene som regner med å få bonus. En annen løsning kan være å innhente mer informasjon i intervjuprosessen for å redusere informasjonsasymmetrien. En skaffer seg da et bedre bilde av ferdighetene til de ulike kandidatene. I nedgangstider er dette viktige tiltak, siden det er avgjørende å holde kostnadene nede og effektiviteten oppe i slike tider. I tillegg er det kostbart å rekruttere og lære opp nye ansatte. Det vil derfor være verdifullt å utforme en bonusordning som tiltrekker og beholder de dyktige kandidatene.

En annen utfordring knyttet til et arbeidsforhold er at arbeidsgiveren og de ansatte kan ha motstridende interesser (Hendrikse, 2003). En kilde til interessekonflikt er at arbeidsgiveren ikke har kapasitet til å perfekt observere hvilket innsatsnivå de ansatte velger. Det er også mulig for de ansatte å oppnå et godt resultat selv med lav innsats, fordi arbeidet også påvirkes av utenforliggende forhold som de ansatte ikke har muligheten til å kontrollere.

Arbeidsgiveren kan dermed ikke vite hvilket innsatsnivå de ansatte har valgt, selv etter en arbeidsperiode. De ansatte kan dermed bli fristet til å utføre skjulte handlinger som ikke kommer arbeidsgiveren til gode. Dette kalles et ex post informasjonsasymmetriproblem, fordi selv om partene har samme informasjon før kontraktsinngåelsen så er informasjonen asymmetrisk under og etter arbeidsperioden. En annen kilde til interessekonflikter er at de ansatte ikke bærer det fulle økonomiske ansvaret av resultatet. I nedgangstider er dette et stort problem, fordi det er vanskeligere å oppnå resultatmålene, og de ansatte kan bli fristet til å ta for høy risiko for å nå målene.

Dersom arbeidsgiveren hadde hatt muligheten til å observere alle handlingene til de ansatte ville problemet vært unngått, fordi innsatsen kunne blitt kontrollert og korrigert fortløpende. I slike tilfeller vil arbeidsgiveren kunne knytte belønningen direkte til innsatsen. En måte å redusere problemet med moralsk hasard på, er derfor å øke observasjonsgraden av ansatte. En annen måte er å utforme bonusordningen slik at ansattes interesser blir mer sammenfallende med arbeidsgiveren. I nedgangstider kan det tenkes at disse interessekonfliktene øker, fordi de ansatte vil være mer bekymret og fokusere mer på sin egen økonomiske situasjon. Dette kan gå på bekostning av arbeidsinnsatsen.

2.3.2 Prinsipal-agent modell

Den enkleste prinsipal-agent modellen er mellom en ansatt og en arbeidsgiver, hvor den ansatte antas å være risikoavers og arbeidsgiveren risikonøytral. Modellen belyser likevel sentrale aspekter ved et arbeidsforhold (Hendrikse, 2003). Modellen er godt egnet for å vise hvilke komponenter partene anser som viktige i et arbeidsforhold, og kan også benyttes til å forklare hvordan bonusstyrken påvirkes av nedgangstider.

I denne modellen utformer arbeidsgiveren en lineær lønnsstruktur, bestående av en fast og en variabel del. Den variable delen er basert på den ansattes prestasjoner, og er dermed usikker. Den totale lønnen kan dermed uttrykkes slik:

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

$w = Total\ lønn$

$\alpha = Fastlønn$

$\beta = Incentivkomponent$

$z = Resultat$

Den variable delen av lønnen avhenger av resultatet den ansatte oppnår multiplisert med insentivkomponenten. Insentivkomponenten har som hensikt å påvirke innsatsnivået til den ansatte, og høyere insentivkomponent antas å gi høyere innsatsnivå. Resultatet påvirkes av den ansattes innsats og støy. Støyen er en stokastisk variabel og representerer tilfeldige utenforliggende forhold. Innsatsen til den ansatte antas å være kontinuerlig. Dermed kan resultatet uttrykkes slik:

$$z = e + x$$

$e = Ansattes\ innsats$

$x = Støy, med\ varians \rightarrow var(x) = V$

Usikkerheten knyttet til støyen medfører at resultatet kan bli godt på tross av lav innsats og motsatt. Dette medfører en usikkerhet for den ansatte, noe det må kompenseres for.

Usikkerheten påfører dermed arbeidsgiver en kostnad som kommer av at lønnen må baseres

på det observerbare resultatet, ettersom det ikke er mulig å observere innsatsen direkte. Støyen medfører dermed at den variable delen av lønnen er usikker med en varians lik:

$$\text{Var}(\beta z) = \beta^2 V$$

For den ansatte vil dermed risikoen tilknyttet lønnen øke med større andel variabel lønn. Forventet lønn for den ansatte vil være den sikre fastlønnen, i tillegg til usikker variabel lønn. Den totale forventede lønnen kan dermed uttrykkes slik:

$$E(w) = \alpha + \beta E(z)$$

$$E(w) = \text{Forventet lønn, med varians lik} \rightarrow \text{Var}(w) = \beta^2 V$$

Siden den ansatte antas å være risikoavers, vil det innebære at den ansatte alltid velger det sikre alternativet fremfor det usikre, med samme forventede utfall. Arbeidsgiver må derfor utforme en kontrakt hvor den ansatte blir kompensert for risikoen. Kontrakten må utformes slik at den ansattes forventede nytte ved høy innsats minst er lik forventet nytte ved lav innsats. Den ansatte må dermed kompenseres slik at en er indifferent mellom et usikkert og et sikkert alternativ. Det beløpet som gjør den ansatte indifferent mellom de to alternativene kalles sikkerhetsekvivalenten, og kan uttrykkes slik:

$$SE = E(w) - \frac{r}{2} \text{var}(w) - C(e)$$

$r = \text{Grad av risikoaversjon}$

$C(e) = \text{Kostnad ved innsats}$

Av uttrykket fremkommer det at den forventede lønnen reduseres med de to siste leddene. Det andre leddet representerer risikopremien den ansatte krever for å ta på seg risiko knyttet til variabel lønn. Leddet kan utledes fra eksponentiell nytte og normalfordelt støy, og skrives ut slik:

$$\frac{r}{2} \text{var}(w) = \frac{r}{2} \beta^2 V$$

Det tredje leddet representerer kostnaden den ansatte pådrar seg ved å yte innsats. Kostnaden knyttet til å yte innsats er eksponentiell, som betyr at marginalkostnaden er eksponentielt stigende. Dette kommer av at den ansatte vil verdsette fritid mer, etter hvert som en bruker mer av tiden i døgnet på å jobbe. Da øker marginalkostnaden for den ansatte. Dette kan uttrykkes slik:

$$C'(e) > 0 \text{ og } C''(e) > 0$$

Det er dermed to betingelser som må ligge til grunn for at den ansatte skal opptre i samsvar med arbeidsgiverens ønske. Den første er deltakerbetingelsen og den andre er insentivbetingelsen.

Deltakerbetingelsen

Kontraktsforholdet mellom arbeidsgiver og den ansatte er frivillig (Hendrikse, 2003). Det betyr at den ansatte kun vil delta i arbeidsforholdet dersom kontrakten gjør den ansatte indifferent mellom det kontrakten gir med sikkerhet, og det den ansatte kan oppnå med sikkerhet utenfor arbeidsforholdet. Dermed må den ansatte minimum tjene inn alternativkostnaden. Det betyr at sikkerhetsekvivalenten i arbeidsforholdet vil være lik eller høyere, enn sikkerhetsekvivalenten den ansatte oppnår utenfor arbeidsforholdet. Dette kan uttrykkes slik:

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

Av uttrykket ser vi at den variable lønnen trekker i to retninger. Forventet lønn blir høyere, men det blir også risikoen. Økt risiko kan kompenseres med høyere fastlønn. På den måten blir risikopremien en kostnad for arbeidsgiveren.

Insentivbetingelsen

Den ansatte vil maksimere egen nytte ved å tilpasse innsatsen slik at sikkerhetsekvivalenten blir maksimert (Hendrikse, 2003). Dette kan uttrykkes slik:

$$\max SE = \alpha + \beta e - \frac{r}{2} \beta^2 V - C(e)$$

Arbeidsgiveren vet at den ansatte vil tilpasse seg der marginalinntekten er lik marginalkostnaden ved innsats. Bonusen representerer marginalinntekten, mens den deriverte

av kostnaden representerer marginalkostnaden. For at den ansatte skal yte høy innsats, må den forventede nytten av høy innsats minst være like stor som forventet nytte ved lav innsats. Tilpasningen kommer en frem til ved å sette bonusen lik den deriverte av kostnaden for å yte innsats, og kan uttrykkes slik:

$$\beta = C'(e)$$

Hvor sterk sammenheng det er mellom insentivene og den ansattes innsats kalles insentivfølsomheten. Insentivene vil påvirke den ansattes tilpasning i mindre grad jo brattere marginalkostnadskurven er. En bratt marginalkostnadskurve tilsier lav bonus, fordi den ansatte vil være lite insentivfølsom i slike tilfeller. Da vil ikke høyere bonus gi en stor nok effekt på innsatsen til at det er lønnsomt. Insentivfølsomheten kan uttrykkes slik:

$$\partial\beta = C''(e)\partial e \rightarrow \frac{\partial e}{\partial\beta} = \frac{1}{C''(e)}$$

Insentivintensitetsprinsippet

Arbeidsgivers profitt vil være verdien av den ansattes produksjon fratrukket lønnskostnadene. Profitten til arbeidsgiver kan dermed uttrykkes slik:

$$P(e) - E(w)$$

Den forventede lønnen består av fastlønn og en bonus. Dette kan skrives ut slik:

$$P(e) - \alpha - \beta e$$

Arbeidsgiveren vil deretter velge lønn som maksimerer overskuddet, gitt at deltaker- og insentivbetingelsen gjelder. Dette kan uttrykkes slik:

$$P(e) - C(e) - \frac{r}{2}\beta^2V - SE_{\text{outside}} = 0$$

$$\text{Deltakerbetingelsen: } SE = \alpha + \beta e - \frac{r}{2}\beta^2V - C(e) \geq SE_{\text{outside}}$$

$$\text{Insentivbetingelsen: } \beta = C'(e)$$

For å komme frem til den optimale bonusformelen må uttrykket maksimeres. Dette kan uttrykkes slik:

$$(P'(e) - C'(e)) \frac{de}{d\beta} - rV\beta = 0$$

$$\rightarrow (P'(e) - \beta) - rVC''(e)\beta = 0$$

Den optimale bonusen gitt deltaker- og insentivbetingelsen kan dermed uttrykkes slik:

$$\beta = \frac{P'(e)}{1 + rV \times C''(e)}$$

$P'(e)$ = Agentens grenseprodukt

Av uttrykket fremkommer det hvilke komponenter som tilsier at bonusen bør intensiveres eller ikke. Dette kan brukes til å analysere hvorvidt det er rasjonelt å redusere bonusen i nedgangstider. I følge Milgrom og Roberts (1992) bør bonusen intensiveres når den ansatte er mindre risikoavers og når innsats kan måles mer presist, noe som innebærer mindre støy. Videre hevder de at bonusen bør intensiveres når den ansattes innsats i større grad påvirker resultatet, og når den ansatte er mer følsom for endringer i insentivene. Komponentene blir dermed påvirket av interne og eksterne forhold, som for eksempel nedgangstider, og bonusstyrken bør derfor tilpasses disse forholdene.

I nedgangstider kan påvirkningen den ansatte har på resultatet endres, fordi de økonomiske forholdene påvirker den ansattes evne til å utgjøre en forskjell. Videre vil nedgangstidene også føre til større usikkerhet i omgivelsene som påvirker risikoaversjonsgraden til den ansatte. Støyen vil samtidig endres ved at det er forhold utenfor den ansattes påvirkningsevne som virker inn på resultatet. Den økonomiske situasjonen vil også endre synet den ansatte har på kostnaden knyttet til å yte innsats, fordi omgivelsene endres.

Verdiøkende prinsipper

Milgrom og Roberts (1992) hevder at alle informative signaler bør inkluderes i lønnevalueringen. Dette kalles informativitetsprinsippet, og antar at det foreligger mer informasjon enn det målbare resultatet alene. Prinsippet går ut på at verdien av

arbeidsforholdet kan øke hvis arbeidsgiveren kan tilegne seg bedre informasjon om de ansattes faktiske innsats. Arbeidsgiveren kan oppnå dette ved å bruke informasjon som er korrelert med innsatsen. Generelt sier informativitetsprinsippet at informasjon som reduserer støyen rundt resultatmålet til de ansatte øker verdien av arbeidsforholdet, og bør dermed inkluderes i vurderingen. Samtidig sier det at informasjon som øker støyen, reduserer verdien av arbeidsforholdet, og bør ekskluderes i vurderingen. Eksempelvis kan en ta de økonomiske forholdene med i betraktning når vurderingen gjennomføres. Dette kan bidra til å redusere støyen, fordi utenforliggende forhold kan ha innvirkning på resultatet til de ansatte. Det kan med andre ord også benyttes informasjon i vurderingen som de ansatte ikke kan påvirke. Ved å inkludere slike informative signaler vil lønnen kunne uttrykkes slik:

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

$e =$ *Innsats*

$\gamma =$ *Tillagt vekt på informasjonssignalet*

$y =$ *Ny informasjon*

De informative signalene benyttes for å minimere risikokostnadene. Risikokostnadene minimeres ved at den nye informasjonen gir et bedre estimat på innsatsen til de ansatte, slik at støyen reduseres. Dette oppnår en ved at den nye informasjonen tillegges en vekt som minimerer risikokostnaden. Da vil variansen minimeres. Dette kan uttrykkes slik:

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

$V_y =$ *Støy ved ny informasjon*

$Cov(x, y) =$ *Mål på den lineære sammenhengen mellom y og z*

Et eksempel på ny informasjon som kan redusere risikokostnaden til de ansatte er den informasjonen arbeidsgiver får når de ansatte vurderes relativt til hverandre. Denne informasjonen vil redusere støyen, og i større grad korrelere med innsatsen til de ansatte. Den nye informasjon vil dermed bedre reflektere de ansattes faktiske innsats. Videre kan den nye informasjonen tillegges en vekt og benyttes som en komponent i bonusordningen.

Risikokostnaden vil da reduseres siden arbeidsgiveren har ny informasjon om den faktiske innsatsen, og dermed kan knytte belønningen tettere opp mot denne.

Et annet prinsipp som kan øke verdien av et arbeidsforhold kalles måleintensitetsprinsippet. Ifølge Hendrikse (2003) bør en ved høyere planlagt bonus investere mer i å redusere måleusikkerheten. Prinsippet tar for seg at en kan øke verdien av et arbeidsforhold ved å øke overvåkningen av de ansatte, og på den måten redusere usikkerheten knyttet til vurderingen av de ansattes innsats. I nedgangstider hvor omgivelsene er mer usikre, vil det være en fordel å investere i tiltak som reduserer usikkerheten. Overvåking av de ansatte medfører imidlertid en målekostnad. Beslutningen om hvor mye overvåking som skal benyttes vil dermed være en avveining mellom redusert risikokostnad ($\frac{r}{2}\beta^2V$) og økt målekostnad $K(V)$. Dette betyr at arbeidsgiveren bør investere mer i overvåkningen av de ansatte ved høyere bonusandel og ved høyere risikoaversjon. Den optimale tilpasningen vil være der marginalkostnaden er lik marginalverdien. Dette kan uttrykkes slik:

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

2.4 Resultatmål

I tillegg til å analysere virkningene nedgangstider har på bonusstyrken, bør også bruken av ulike resultatmål analyseres. Teori om resultatmål er viktig for utformingen av bonusordninger, fordi det gir innsikt i hvordan en bedrift kan sette effektive mål. Videre kan teorien bidra til å kartlegge hvilke resultatmål som bør benyttes for å takle utfordringene knyttet til nedgangstider. I følge Ittner, Larcker og Rajan (1997) bør resultatmålene som fastsettes reflektere den langsiktige strategien og verdiskapningen som bedriften ønsker. Ved benyttelse av resultatmål vurderes de ansatte opp mot fastsatte kriterier, slik at de vet hvordan de skal oppnå bonusen. Dersom en bedrift benytter seg av variabel lønn, kan utbetalingen baseres på objektive, subjektive eller relative resultatmål.

En virkning av å benytte resultatmål er at innsatsen til de ansatte kan øke ved at de har observerbare mål å strekke seg etter for å nå bonusen. Det er avgjørende å sette rimelige resultatmål, fordi de ansatte vil bli motløse dersom målene settes for høyt (Torrington & Hall, 1998). Settes målene derimot for lavt vil de redusere innsatsen så snart målene er nådd. Videre er det essensielt å kommunisere hvordan bonusordningen fungerer. Dersom de ansatte ikke forstår sammenhengen mellom egen innsats og forventet belønning, vil ikke bonusordningen gi noe insentiv til å yte høy innsats. På den måten vil ikke bonusordningen

ha noen direkte virkning, og hensikten med bonusordningen vil forsvinne. Det bør også gis gode tilbakemeldinger på arbeidet de ansatte utfører, for at de skal få vite hvordan de ligger an og hvilket ytelsesnivå som kreves for å nå bonusen i slutten av perioden. I tillegg kan resultatmålene brukes som et styringsverktøy, ved å knytte resultatmålene opp mot konkrete arbeidsoppgaver som skal utføres. Det er likevel viktig å være klar over at oppgaver som ikke måles kan bli nedprioritert og ignorert. Derfor må det tas gjennomtenkte beslutninger om hvilke resultatmål som skal fastsettes.

2.4.1 Objektive resultatmål

Objektive resultatmål er håndfaste måltall de ansatte enkelt kan forholde seg til. Måltallene kan baseres på finansielle og ikke-finansielle målparametere, og ut i fra måltallene vil de ansatte selv kunne se om resultatmålene er nådd eller ikke (Werther & Davis, 1989).

En fordel med objektive resultatmål er at de enkelt gir de ansatte signaler om hvilke konkrete handlinger som må gjennomføres for å oppnå en fastsatt bonus. Denne fordelene er spesielt verdifull i nedgangstider, siden bedriften kan knytte resultatmålene opp mot sentrale arbeidsoppgaver som sikrer videre drift. En annen fordel er at resultatmålene er objektive, noe som danner grunnlag for en rettferdig vurdering.

På en annen side knyttes det også noen ulemper til objektive resultatmål. For det første kan det være vanskelig å fastsette måltall som virker rettferdig på tvers av ulike avdelinger. På denne måten kan det skape misnøye dersom noen avdelinger føler de har vanskeligere krav enn andre. I tillegg kan det være vanskelig for bedriften å kvantifisere og spesifisere alle relevante resultatmål (Werther & Davis, 1989). Dersom bedriften ikke klarer dette, kan det medføre uheldige vridningseffekter. En annen ulempe er at utenforliggende støy kan påvirke resultatene utenfor de ansattes påvirkningsevne. Resultatene kan bli påvirket av blant annet endringer i markedet, konjunkturer, teknologi, renter og valuta (Ittner, Larcker, & Rajan, 1997). Da vil ikke objektive vurderinger reflektere innsatsen til de ansatte på en god måte. Dette kan være et spesielt stort problem i nedgangstider hvor det kan være mye støy som negativt påvirker resultatet.

2.4.2 Subjektive resultatmål

Subjektive resultatmål baserer seg på en skjønnsmessig vurdering av innsatsen og prestasjonen til de ansatte (Werther & Davis, 1989). Grunnen til at subjektive resultatmål

benyttes, er at objektive resultatmål ikke alltid er tilstrekkelig for å dekke alle relevante aspekter i et arbeidsforhold (Baker, Gibbons, & Murphy, 1994).

En fordel med subjektive resultatmål er at de kan fungere som et virkemiddel for å skape bedre samsvar mellom vurderingen og den virkelige prestasjonen til de ansatte. Dette er en fordel spesielt i nedgangstider, fordi de subjektive vurderingene kan kompensere for støy gjennom å ta med eksterne forhold i vurderingen av de ansatte. På denne måten kan arbeidsgiver premiere prestasjoner som ikke fanges opp av de objektive resultatmålene. En annen fordel er at uheldige vridningseffekter kan reduseres ved at subjektive mål tillegges vurderingen der bedriften ikke tilstrekkelig klarer å spesifisere objektive resultatmål.

En ulempe med subjektive vurderinger knyttes til muligheten for å påvirke lederne. Ved subjektive vurderinger kan favorisering av enkelte ansatte forekomme, noe som kan skape misnøye. En annen ulempe er at det kan oppstå misnøye dersom belønningen kun er basert på subjektive vurderinger. Dette kommer av at lederne ikke nødvendigvis kan dokumentere hvorfor en ansatt får belønning fremfor en annen.

2.4.3 Relative resultatmål

Relative resultatmål knyttes opp mot relative standarder. Prestasjonene til en ansatt kan blant annet måles opp mot prestasjonene til andre ansatte i bedriften, eller bedriften kan måles mot andre bedrifter i bransjen (Prendergast, 1999).

En fordel med relativ vurdering er at det kan være enklere og mer kostnadseffektiv enn andre resultatmål, noe som er spesielt fordelaktig i nedgangstider. Grunnen til dette er at målekostandene kan bli lavere, fordi det er lettere å måle relative resultater enn objektive og subjektive (Lazear, 1998). En grunn til dette er at det er enklere å rangere ansatte i forhold til hverandre, enn det er å sette og følge opp målene til hver enkelt ansatt. Det er også en fordel at relative resultatmål ikke påvirkes av den økonomiske situasjonen, siden ansatte måles relativt til hverandre og ikke opp mot et forhåndsbestemt mål som påvirkes av utenforliggende forhold (Prendergast, 1999). En annen fordel knyttes opp mot den interne konkurransen som oppstår mellom ansatte. Dersom ansatte vet at prestasjoner vurderes relativt til andre, kan det gi et konkurransefokus som kan bidra til høyere innsats og bedre resultater.

En ulempe med relativ vurdering er at det kan gi mindre insentiv til å samarbeide og dele kunnskap med andre ansatte, fordi de ansatte anser hverandre som konkurrenter. I nedgangstider kan dette være spesielt skadelig, ettersom det i slike tider er avgjørende at ansatte samarbeider for å takle utfordringene. En annen ulempe knyttes til rangeringens effekt på innsatsen. Dyktige ansatte kan innse at de ikke trenger å yte høy innsats for å få belønning, fordi de uansett vil prestere bedre enn de mindre dyktige ansatte. Samtidig vil de mindre dyktige ansatte ikke yte høy innsats, fordi de innser at de uansett ikke klarer å prestere bedre enn de dyktige ansatte. Dermed vil ordningen kunne føre til at de ansatte ikke yter sitt beste. I nedgangstider er dette uheldig, siden det er da er spesielt viktig at innsatsen er høy. De ansatte kan også oppleve rangeringen som ubehagelig, og det kan dermed oppstå misnøye rundt ordningen (Irlenbusch & Ruchala, 2006).

Kapittel 3: Metode

Utredningen vil i denne delen presentere og begrunne hvilke metoder som er benyttet for å besvare problemstillingen. Lønns- og bonusstatistikk er benyttet som et utgangspunkt for å kartlegge den historiske utviklingen. Videre har vi benyttet teori og tilpasset denne, i tillegg til å supplere med casestudier og intervjuer. Vi har valgt å bruke teorien fordi den gir grunnleggende informasjon om hvordan bonusordninger bør utformes, samtidig som den kan benyttes for å svare på om den historiske bonusutviklingen er rasjonell. Casestudiene er benyttet fordi de gir informasjon om hvordan bonusordninger kan utformes i praksis, med hensyn til nedgangstider. Intervjuene er brukt for å få innsikt i reelle bonusordninger, og om de inkluderer nedgangstider i bonusutformingen. Grunnen til at vi har valgt disse metodene er at de sammen danner et godt grunnlag for å svare på problemstillingen. Ved bruk av denne metoden vil utredningen derfor utvide beslutningsgrunnlaget for hvordan bonusordninger utformes, noe som videre kan påvirke hvordan bedrifter utformer sine bonusordninger.

3.1 Datainnsamling

Utredningen har benyttet data om lønns- og bonusstatistikk, i tillegg til data om utviklingen i BNP. Lønns- og bonusstatistikken er hentet fra SSB sine hjemmesider og er delt opp i to serier, siden det ble innført en ny standard for næringsgrupperinger i 2009. Konsekvensen av standardendringen er uvesentlig for utredningen, ettersom forskjellene er minimale og utredningen kun analyserer hovedtrendene. Den første serien er fra 1997 til 2008 (SSB, 2016 A). Den andre er fra 2009 til 2015 (SSB, 2016 B). Statistikken omhandler heltidsansatte

innenfor finanstjenester, som vil si ansatte i bankvirksomhet, forsikringsvirksomhet og annen finansiell tjenesteyting. Den inneholder informasjon om total månedslønn og bonus, og er bygget på informasjon fra rundt 30 000 personer. Vi har også innhentet statistikk for utviklingen av BNP fra 1997 til 2015 (SSB, 2016 C). Lønns- og bonusstatistikken, sammen med BNP-statistikken, er hentet inn for å kunne studere utviklingen i sammenheng med nedgangstider.

Det har blitt benyttet casestudier i utredningen for å støtte opp om det teoretiske fundamentet. Casestudiene gir et innblikk i hvordan bonusutforming gjennomføres i praksis. I utredningen har casestudiene hovedsakelig som formål å kartlegge hvilke tiltak som har vist seg å være nyttige med hensyn på bonusutforming i nedgangstider. Casestudiene har bakgrunn i reelle oppdrag hvor BCG har blitt hyret inn for å tilpasse bonusordninger til de eksterne forholdene.

Intervjuene har blitt samlet inn for å skaffe informasjon om bonusordningene til ulike avdelinger i bedriftene Yara, Hydro og If Skadeforsikring. Alle avdelingene vi har samlet inn informasjon fra utfører finanstjenester og kan derfor sammenlignes med hverandre. Informasjonen fra bedriftene er anskaffet ved hjelp av mailkorrespondanse med representanter i ledende stillinger fra bedriftene, blant annet en HR-sjef. I vedlegg 1 fremkommer intervjuguiden, som er brukt som grunnlag for mailkorrespondansen med samtlige bedrifter. Intervjuguiden er utarbeidet med relativt åpne spørsmål slik at respondentene har mulighet til å svare fritt og komme med tilleggskommentarer. Dersom noe var uklart eller vi ønsket å innhente mer informasjon, stilte vi flere spesifikke spørsmål til hver enkelt bedrift. Informasjonen fra intervjuene er interessant, for å undersøke om bedriftene tar den økonomiske situasjonen med i betraktning når de utformer sine bonusordninger.

3.2 Datavurdering

Informasjon innsamlet gjennom intervjuene er i utredningen klassifisert som primærdata. Benyttelse av primærdata er en fordel, fordi informasjonen blir mer konsistent med problemstillingen og forskningshensikten (Ghauri & Grønhaug, 2010). Intervjuene som er benyttet er kvalitative. Fordelene ved dette er at respondentene har få begrensninger, noe som kan gi mer detaljert informasjon. En ulempe er at informasjonen kan være kompleks og

vanskelig å tolke. Dette medfører at det kan ta lang tid å bearbeide informasjonen og konklusjonen kan bli påvirket av mistolkninger.

Casestudiene og lønns- og bonusstatistikken klassifiseres som sekundærdata og er anskaffet fra eksterne kilder. En fordel ved både casestudiene og statistikken er at dataen er innhentet fra store organisasjoner som leverer data med høy kvalitet og pålitelighet. En ulempe er likevel at en ikke vet hvilke metoder som er benyttet for å innhente dataen, og at det kun er deler av dataen som er overførbart til denne utredningen.

3.2.1 Validitet

Lønns- og bonusstatistikken har sterk indre validitet, ettersom tallene direkte representerer virkeligheten innenfor finanstjenester. Den har også sterk ytre validitet ved at den lett kan overføres til andre undersøkelser. På en annen side inneholder statistikken kun data om finanstjenester og er dermed ikke generaliserbar til studier om andre tjenester.

Intervjuenes indre validitet er det knyttet mer usikkerhet til. Det kan tenkes at respondentene ikke har svart ærlig for at bedriften skal fremstå i et mer positivt lys. Ettersom vi ikke gjennomførte personlige intervjuer er det vanskeligere å kontrollere reaksjonene til respondentene, og sikre at respondentene ikke blir påvirket av andre under besvarelsen. På en annen side fikk respondentene muligheten til å ta seg god tid for å gi gjennomtenkte svar. Intervjuene har sterk ytre validitet, fordi informasjonen kan overføres til andre undersøkelser. Dette kommer av at intervjuene i hovedsak gir en generell informativ beskrivelse av bedriftens bonusordninger sett fra respondentenes side.

Casestudiene vi har benyttet har sterk indre validitet fordi dataen er basert på virkelige prosjekter. Den ytre validiteten er det derimot knyttet mer usikkerhet til. Dette kommer av at casestudiene er basert på et begrenset utvalg bedrifter, og bonusordninger må ofte tilpasses hver enkelt bedrift. Utredningen kan derfor ikke trekke noen bastante konklusjoner som er gjeldende for alle bedrifter, basert på casestudiene alene. Likevel viser casestudiene noen gjentagende hovedtrekk.

3.2.2 Reliabilitet

Lønns- og bonusstatistikken har sterk reliabilitet. Det kommer av at en i stor grad ville fått de samme resultatene ved en ny undersøkelse, fordi statistikken fremkommer av håndfaste tall som ikke endres dersom undersøkelsen hadde blitt gjennomført av andre. Dette gjelder også

dersom studiet blir gjennomført på et annet tidspunkt eller i en annen setting ved bruk av samme datagrunnlag.

Det kan tenkes at intervjuene ville gitt andre resultater dersom de ble gjennomført på nytt eller i en annen setting, og at reliabiliteten derfor kan være svak. På en annen side er det ingen spesifikk grunn til at respondentene vil svare annerledes ved en ny studie, og vi vurderer derfor intervjuene som pålitelige.

Ettersom casestudiene er gjennomført i bedrifter som ikke oppnår fordeler basert på tilbakemeldingene de gir, kan casestudiene anses som pålitelige. Det er derfor også liten grunn til å tro at svarene vil endre seg dersom undersøkelsen blir gjennomført på nytt av noen andre, på et annet tidspunkt eller i en annen setting.

3.2.3 Objektivitet

Lønns- og bonusstatistikken kan anses som objektiv fordi SSB er en tredjepart som ikke påvirkes av andres eller egne synspunkter. Dette kommer av at SSB følger retningslinjer for europeisk statistikk, og de har til hensikt å utarbeide objektive data som kan brukes som en offisiell kilde.

Intervjuenes objektivitet er det er knyttet mer usikkerhet til. Det kommer av at det er representanter fra bedriftene som svarer på spørsmålene. Svarene vil dermed kunne bli påvirket av egne eller bedriftens synspunkter, og svarene kan derfor være subjektive. På en annen side er det også sannsynlig at representantene har svart objektivt ved kun å basere seg på fakta.

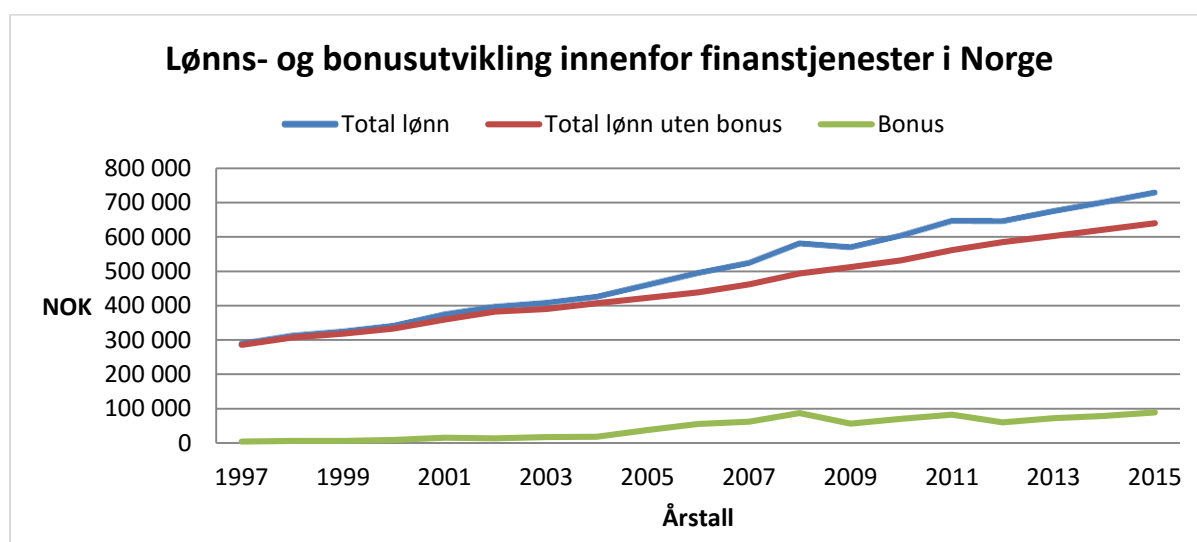
Casestudiene kan anses som objektive fordi en part har utført endringene, og en annen part har vurdert utfallet av endringene. I casestudiene er det BCG som har utført endringene, mens det er de ansatte i de aktuelle bedriftene som har svart på hvor fornøyde de er med endringene. Dermed blir ikke konklusjonen på om utfallet av endringene har vært vellykket basert på BCGs egeninteresser. På en annen side har BCG interesse av at resultatene skal være positive og de kan derfor ha utelatt negative svar.

Kapittel 4: Resultater fra datainnsamling

Teorien gir ikke et fullstendig svar på utredningens problemstilling. Derfor benytter vi oss også av innsamlet data for å danne et bedre grunnlag for å kunne besvare problemstillingen. Funnene fra datainnsamlingen vil presenteres i denne delen og benyttes i analysedelen.

4.1 Historisk utvikling og nedgangstider

Bruken av bonusordninger har utviklet seg gjennom tidene, både med tanke på omfang og utforming. Ved å studere statistikk fra finanstjenester, kan en se at det har vært en økende trend i lønns- og bonusutbetalingene fra 1997 til 2015. Utviklingen er vist i figur 1, og viser at den årlige gjennomsnittlige bonusutbetalingen utgjorde 3 888 kroner i 1997 og 88 800 kroner i 2015.

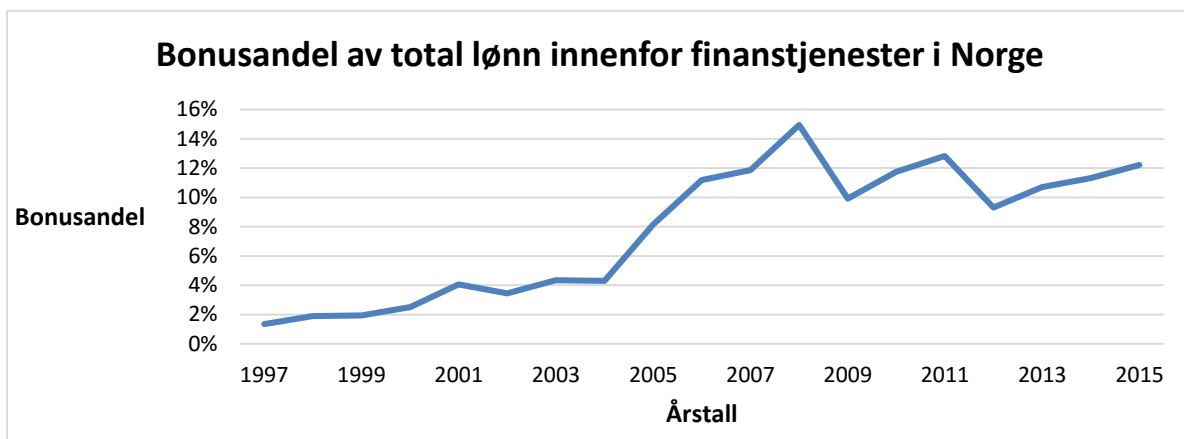


Figur 1: Lønns- og bonusutvikling innenfor finanstjenester i Norge

Figur 1 viser også at det har vært en gjennomsnittlig årlig økning i bonusutbetalingene på 23,5 %. Det er kun i årene 2002, 2009 og 2012 at bonusutbetalingene har blitt redusert. Nedgangen i 2002 var på 10,6 % og kom trolig som en konsekvens av krakket i IT-bransjen. I 2009 falt bonusutbetalingene med 35,0 % og kom trolig på grunn av finanskrisen. Siden finanskrisen har økonomien vært ustabil og i 2012 falt også oljeprisen. Dette kan ha vært årsaken til at bonusutbetalingene ble redusert det året med 27,5 %. Den nominelle fastlønnen har likevel økt i hele perioden. Det betyr at bonusandelen av total lønn har blitt redusert hver gang bonusutbetalingene har blitt redusert. Ettersom bonusutbetalinger er et relativt nytt fenomen, og i stor grad gjenstand for prøving og feiling, har bonusutbetalinger vist en svært volatil utvikling. Dette innebærer at det skal store endringer til før endringene i

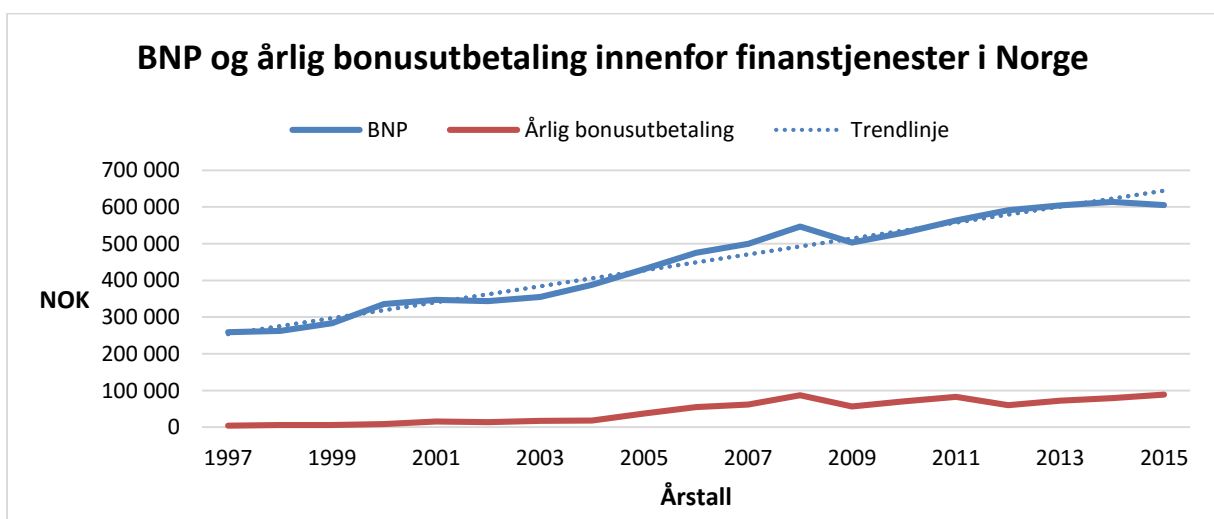
bonusutbetalinger blir statistisk signifikante. Fallene vi har observert er signifikante dersom en justerer for årlige endringer over 30 % utover gjennomsnittlig vekst.

Figur 2 illustrerer utviklingen i bonusandelen av total lønn, og viser at bonusandelen har vært ustabil over tid, men med en tydelig positiv trend. Fra 2008 til 2012 har bonusandelen likevel blitt redusert fra 15 % til 9 %. Dette vil si en inflasjonsjustert reduksjon på rett under 35 000 kroner i dagens verdi. I 2015 utgjorde bonusandelen 12 %, noe som viser at bonusandelen ikke har kommet tilbake på samme nivå som før finanskrisen.



Figur 2: Bonusandel av total lønn innenfor finanstjenester i Norge

En interessant sammenheng fremkommer dersom en analyserer bonusutbetalingene i forhold til konjunktorene i den norske økonomien. Denne sammenhengen fremkommer i figur 3, hvor konjunkturutviklingen er representert ved utviklingen i BNP i forhold til trendlinjen. Figuren viser en sterk sammenheng mellom utviklingen i bonusutbetalinger og utviklingen i BNP. Korrelasjonskoeffisienten mellom BNP og årlig bonusutbetaling er 0,96, som indikerer en sterk samvariasjon.



Figur 3: BNP og årlig bonusutbetaling innenfor finanstjenester i Norge

Figur 3 viser også at bonusutbetalingene faller når BNP går fra å ligge over trendlinjen til under trendlinjen. Dette viser at bonusutbetalingene har blitt redusert i nedgangstider. Dette kan tyde på at bonusordningene, som har blitt benyttet gjennom tidene, i stor grad har vært knyttet opp mot bedriftsresultater som varierer med konjunktorene, og at dette er grunnen til at bonusandelen av total lønn reduseres i nedgangstider. Det er derimot ikke sagt at denne sammenhengen er rasjonell.

Av lønns- og bonusstatistikken i 2015, fremkommer det at bonusutbetalingene økte på tross av at BNP falt. Dette kan tyde på at flere bedrifter har funnet ut at det ikke nødvendigvis er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider. Det er likevel tidlig å si noe konkret om dette.

4.2 Casestudier fra BCG

BCG har utarbeidet noen retningslinjer for utforming av effektive bonusordninger, som tar hensyn til eksterne økonomiske forhold. I denne delen vil vi gå gjennom hovedmomentene BCG vektlegger i bonusutforming. I tillegg vil vi presentere en reell casestudie hvor denne fremgangsmåten er benyttet. Dataen fra BCG illustrerer hvordan eksterne økonomiske forhold implementeres i en bonusordning, og dette kan gi svar på hvordan effektive bonusordninger kan utformes for å ta hensyn til nedgangstider.

Det er utfordrende å utforme en effektiv bonusordning som virker etter hensikten i nedgangstider. BCGs retningslinjer viser både generelle tiltak, men også tiltak som er spesielt viktige i nedgangstider. En sentral del i BCGs retningslinjer dreier seg om utforming av bonusmål. Målene må være gjennomtenkte og settes slik at bonusordningen samsvarer med strategien. Dette kan være en utfordring i nedgangstider, hvor bedrifter kan bli fristet til å velge mer kortsiktige løsninger, noe som kan gå utover den langsiktige konkurranseevnen til bedriften. Målene må også være håndfaste og realistiske. BCG mener derfor at de eksterne forholdene bør tas i betraktning når målene settes i nedgangstider. I nedgangstider må målene ofte nedjusteres til et rimelig nivå slik at innsatsen opprettholdes. På den måten vil målene oppfattes som mer rettferdige og motiverende. BCG mener også at det er verdifullt å benytte en kombinasjon av subjektive, objektive og relative resultatmål i nedgangstider. En slik kombinasjon vil gjøre det lettere å måle den faktiske innsatsen til ansatte, fordi det objektive

resultatet kan ha blitt negativt påvirket av utenforliggende forhold. En kombinasjon av ulike resultatmål kan også være med på å redusere kostnadene tilknyttet bonusordningen, fordi en kan benytte det mest effektive resultatmålet i hvert tilfelle. For å sikre høy innsats, mener BCG at det kan være hensiktsmessig å belønne ansatte med høy innsats på tross av et svakt objektivt resultat. I tillegg mener de det er viktig at de ansatte kan følge sin egen progresjon. Dersom de ansatte vet hva som kreves for å nå målet, vil de kunne justere innsatsen for å oppnå bonus. På denne måten vil usikkerheten til bonusutbetalingen reduseres, noe som er spesielt nyttig i nedgangstider.

Et annet moment BCG anser som verdifullt, knyttes opp mot evalueringssystemets evne til å vurdere de faktiske prestasjonene til de ansatte. Det er viktig å øke sammenhengen mellom prestasjon og bonus for at effektene ved bonusordninger skal maksimeres. I nedgangstider kan dette være en utfordring, fordi resultatet i stor grad påvirkes av eksterne forhold utenfor de ansattes påvirkningsevne. BCG mener denne utfordringen kan løses ved å vurdere de ansatte mer individuelt i form av et mer diskriminerende evalueringssystem. En annen måte å øke sammenhengen mellom prestasjon og bonus, er å basere bonusen på informasjon fra flere ledere som har observert de ansatte. Dersom bedriften utformer bonusordningen på en måte som tar hensyn til dette, vil bonusordningen kunne bli mer effektiv, noe som er spesielt verdifullt i nedgangstider.

Med utgangspunkt i BCGs ekspertise ble de hyret inn av en stor europeisk investeringsbank for å gjennomgå bedriftens bonusordning. Oppdraget gikk ut på å vurdere bonusordningen for generelle lederstillinger og tilpasse ordningen til nedgangstider. Målet med oppdraget var å belønne de beste talentene, samtidig som de totale bonusutbetalingene skulle reduseres. For å få til dette måtte bonusordningen forbedres slik at bonus kunne bli utbetalt til de mest verdifulle ansatte på tross av ustabiliteten som følge av nedgangstidene.

Tidligere benyttet investeringsbanken et lite diskriminerende evalueringssystem. Et resultat av dette var at det ble lite spredning i vurderingen, og 60 % av de ansatte ble registret med samme måloppnåelse. Vurderingskriteriene var også lite gjennomtenkt og tilnærmet 30 % av de ansatte hadde få relevante kriterier knyttet opp mot sin prestasjon. En gjennomgående mangel ved ordningen var at det var lite samsvar mellom prestasjon og bonusutbetaling. Dermed var det få insentiver som sørget for å opprettholde høy innsats hos de ansatte.

Ordningen bidro heller ikke til å tiltrekke og beholde talenter. I tillegg virket heller ikke bonusordningen som et styringsverktøy for å oppnå bedriftens strategiske mål.

BCG innførte derfor en ny bonusordning som skulle bidra til at bedriften bedre ville takle utfordringene tilknyttet nedgangstider, og på lang sikt skape et konkurransefortrinn. Måten dette ble gjort på, var å definere et nytt faktabasert evalueringssystem. Dette systemet inkluderte både objektive, subjektive og relative resultatmål. Måltallene ble blant annet knyttet opp mot økonomiske resultater, men de dekket også områder som utvikling, kundetilfredshet og risikotaking. For å få mest mulig ut av det nye evalueringssystemet ble samsvaret mellom prestasjon og bonusutbetaling styrket. En av de sentrale endringene for å få til dette var å skape større spredning i vurderingen av ansatte. I tilfeller hvor de ansatte tidligere hadde blitt vurdert på en skala fra 1-5, gikk nå vurderingen over til prosentvis måloppnåelse. I tillegg ble de subjektive vurderingene basert på informasjon hentet fra flere ledere enn tidligere. På denne måten sørget det nye evalueringssystemet for at hver enkelt ansatt fikk en mer individuell vurdering, og det ble dermed bedre samsvar mellom individuelle prestasjoner og utbetalt bonus. Ut i fra dette kan vi se at BCGs tiltak er i tråd med teorien, og at dette er sentrale momenter som bør vurderes ved bonusutforming i nedgangstider.

Et resultat av endringen var at bonusutbetalingene ble redusert med 20 %. På tross av reduksjonen ble det økt oppfatning av rettferdighet i evalueringsprosessen blant de ansatte. Grunnen til dette var et mer beriket og standardisert evalueringssystem. Et annet resultat av endringen var at spredningen i vurderingen av de ansatte økte. Tidligere ble 60 % av de ansatte registrert med samme måloppnåelse, men etter endringen var denne andelen halvert. Den mer individuelle evalueringen førte til at talentene oppnådde en bonus som i større grad gjenspeilet prestasjonene. Ordningen sørget også for å opprettholde høy innsats, tiltrekke og beholde kompetente ansatte, samtidig som den i større grad styrte de ansatte til å utføre prioriterte arbeidsoppgaver. Totalt medførte endringene at den europeiske investeringsbanken fikk utnyttet fordelene ved en god bonusordning, samtidig som de totale bonusutbetalingene ble redusert.

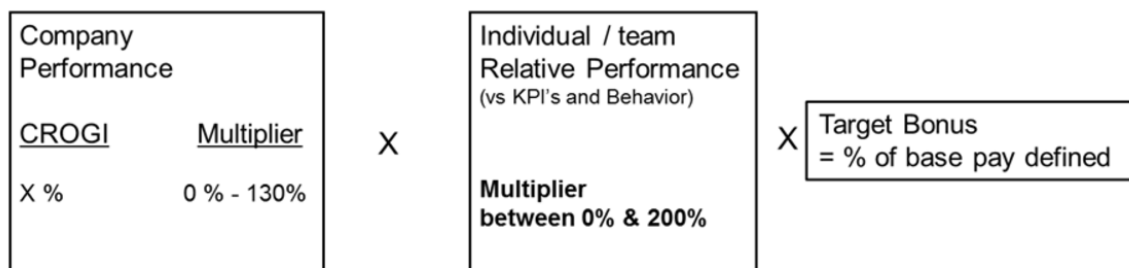
Basert på data innhentet fra BCG, kan vi se at retningslinjene hovedsakelig tar sikte på å vurdere ansatte mer individuelt ved bruk av en kombinasjon av objektive, subjektive og relative resultatmål. Dette blir gjort for å bedre tilpasse bonusordningen til de eksterne

økonomiske forholdene. På denne måten oppnås de tilsiktede effektene av bonusordningen, selv om vurderingsprosessen i en slik bonusordning er mer omfattende og kostbar. En slik ordning kan føre til reduksjon i totale bonusutbetalinger uten at effektene svekkes, som kan veie opp for økte vurderingskostnader.

4.3 Intervjuer

Formålet med intervjuene av avdelingene i Yara, Hydro og If Skadeforsikring var å skaffe bedre innsikt i hvordan bedrifter utformer sine bonusordninger, og om nedgangstidene har påvirket utformingen. I tillegg bidro intervjuene til å kartlegge hvorfor bonusordningene var utformet som de var.

I intervjuet av Crop Nutrition avdelingen i Yara fremkom det at deres bonusordning er knyttet til bedriftens resultat, samt teambaserte og individuelle prestasjoner. Prestasjonene blir vurdert på bakgrunn av en kombinasjon av objektive, subjektive og relative resultatmål. I figur 4 fremkommer Yaras overordnede bonusmodell.



Figur 4: Yaras overordnede bonusmodell

Det fremkom også at Yara ikke har endret bonusordningen på grunn av nedgangstidene. Videre fremkom det at ordningen fungerer på en måte hvor bonusutbetalingene blir redusert som en konsekvens av svakt bedriftsresultat. Dette medfører at de ansatte kan få redusert bonus selv med gode prestasjoner, fordi bonusen påvirkes av utenforliggende forhold den ansatte ikke kan kontrollere. Det fremkom også at de vurderer å endre bonusordningen i løpet av 2016.

I intervjuet av Trading avdelingen i Hydro Aluminium fremkom det at bonusen er knyttet opp mot en kombinasjon av resultatet til forretningsområdet og teambaserte prestasjoner. Trading avdelingen har kun ikke-finansiell bonus tilknyttet individuelle prestasjoner. Dette kommer av at de ansatte som regel jobber i små grupper og at det er vanskelig å observere den

enkeltes prestasjon isolert. Bonusordningen er heller ikke knyttet opp mot bedriftens totale resultat, fordi resultatet er avhengig av utenforliggende forhold som blant annet globale aluminiumspriser og valutakursen. Bedriftsresultatet er dermed svært konjunkturutsatt og Hydro anser det derfor som ugunstig å basere bonusen på dette resultatet. I tillegg er forretningsområdets resultater i stor grad uavhengige av hverandre og de anser det derfor som naturlig at bonusen knyttes opp mot resultatet til hvert enkelt forretningsområde. Trading avdelingens bonusordning benytter også en kombinasjon av subjektive, objektive og relative resultatmål. Hydro bruker disse for å måle de ansatte, i tillegg til at det også benyttes som et styringsverktøy for å oppnå strategiske mål. Av intervjuet fremkommer det at Trading avdelingen ikke har endret bonusutformingen grunnet nedgangstidene. Svake resultater fører bare til lavere bonusutbetaling. Bonusordningene vurderes likevel hvert år og resultatmålene vil derfor kunne justeres før neste periode ut i fra den økonomiske situasjonen. På tross av at ledelsen har mulighet for å justere resultatmålene før perioden, kan ansatte oppleve å ikke få full bonus selv ved gode prestasjoner. Dette kommer av at bonusen blant annet er avhengig av resultatet til forretningsenheten, som påvirkes av utenforliggende forhold.

I intervjuet av Produkt og Pris avdelingen i If Skadeforsikring fremkom det at kun ledere med personalansvar får bonus basert på en kombinasjon av bedriftsresultatet og individuelle prestasjoner. Øvrige ansatte får bonus basert på bedriftsresultatet alene. Bonusutbetalingene er dermed hovedsakelig basert på bedriftens totale resultat. Av intervjuet fremkom det at nedgangstidene ikke har medført endringer i bonusordningen, men de vurderer ordningen årlig. Bonusutbetalingene har forblitt relativt høye siden finanskrisen, ettersom If Skadeforsikring har oppnådd gode resultater på tross av finanskrisen. Dette kommer av at skadeutbetalingene ofte synker i nedgangstider, fordi kundene blir mer varsomme og tar mindre risiko. Dersom If Skadeforsikring likevel skulle få et svakt resultat, vil bonusen til de ansatte kunne reduseres eller falle helt bort. Dette på tross av at de ansattes prestasjoner kan ha vært gode. Det fremkom også av intervjuet at de vurderer å endre eller fjerne bonusordningen i fremtiden, fordi ordningene ikke har gitt de ønskede effektene.

Av intervjuene fremkom det at bonusordningene til avdelingene i Yara, Hydro og If Skadeforsikring til en viss grad var knyttet til bedriftsresultatet. En konsekvens av ordningene er derfor at de totale bonusutbetalingene blir redusert ved svake bedriftsresultater. Det fremkom også at ingen av bedriftene har gjort store endringer i utformingen av bonusordningene som følge av nedgangstidene. Dette kunne bidratt til å minimere

nedgangstidenes påvirkning på vurderingen av de ansatte. Det bedriftene har vurdert er å justere de objektive resultatmålene i forkant av perioden. Det viser seg likevel at bedriftene ikke har klart å justere bonusordningene på en god måte på bakgrunn av hvordan den økonomiske situasjonen har vært. Dette fremkommer ved at ansatte har opplevd å ikke få full bonus på tross av gode prestasjoner, fordi utenforliggende forhold påvirker resultatene.

Kapittel 5: Analyse

For å svare på problemstillingen, har vi i denne delen anvendt teori, casestudier og intervjuer. Den statistiske utviklingen i lønns- og bonusutbetalinger innenfor finanstjenester har blitt brukt som grunnlag for analysen.

5.1 Er det rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider?

5.1.1 Nedgangstidenes påvirkning på motivasjon

I nedgangstider vil arbeidsmarkedet være mer usikkert, det vil blant annet være færre muligheter til å finne ny jobb dersom en blir sagt opp. I tider hvor det viktigste for de ansatte er å beholde jobben, kan det derfor argumenteres for at de ansatte er motiverte for å yte høy innsats, selv om de ikke mottar bonus. Dersom de ansatte føler tilknytning til bedriften, kan det også tenkes at de ansatte vil være mer indre motiverte til å yte innsats for at bedriften skal klare seg gjennom nedgangstidene. Dette trekker isolert sett i retning av at det er rasjonelt å redusere bonusandelen i nedgangstider.

I nedgangstider kan det likevel argumenteres for at det er viktigere for de ansatte å motta bonus, ettersom de økonomiske utsiktene er usikre. Dermed vil de ansatte kunne bli mer ytre motiverte for å sikre sin finansielle situasjon. Dessuten vil en reduksjon i bonusutbetalingene, som følge av nedgangstider, kunne føre til frustrasjon hos de ansatte dersom bonusutbetalinger reduseres på tross av at prestasjonsnivået er uendret. En annen utfordring tilknyttet nedgangstider kan oppstå dersom de ansatte tidligere har opplevd mestringsfølelse og kontroll med hensyn på arbeidsoppgavene som utføres. Da kan nedgangstider gi en uheldig virkning på den indre motivasjonen ved at mestringsfølelsen og kontrollen svekkes dersom resultatene uteblir, selv om de yter samme innsats som tidligere. Denne utfordringen kan reduseres dersom bedriften i større grad observerer og belønner de ansatte i forhold til innsatsen de yter. På denne måten kan bonusutbetalinger være et sterkt virkemiddel for at de ansatte skal føle seg verdsatt, og for å opprettholde mestringsfølelsen og tilfredsheten. Et

annet moment som taler for at bonusutbetalinger ikke bør reduseres, som følge av nedgangstider, knyttes til de ansatte som hovedsakelig er ytre motiverte. Dersom bonusutbetalingene reduseres eller uteblir, vil det kunne ha negativ effekt på deres innsats og motivasjon. Reduserte bonusutbetalinger kan også føre til at enkelte arbeidsoppgaver blir nedprioritert, fordi de ansatte kun ønsker å utføre oppgavene de er indre motiverte for. I nedgangstider kan virkningene av å nedprioritere grunnleggende oppgaver få ekstra store konsekvenser for bedriften. Det kan dermed være risikabelt for bedriften kun å basere seg på at den indre motivasjonen til de ansatte skal sørge for at alle sentrale oppgaver blir utført. Dette trekker isolert sett i retning av at det ikke er rasjonelt å redusere bonusandelen i nedgangstider.

5.1.2 Nedgangstidenes påvirkning på arbeidsforholdet

I tillegg til at nedgangstidene påvirker motivasjonen til de ansatte, så vil nedgangstidene også påvirke arbeidsgiveren og de ansatte gjennom andre faktorer. Arbeidsgiveren kan diversifisere sine investeringer både ved at de ansatte jobber på ulike prosjekter og ved å benytte kapitalmarkedet. På den måten har arbeidsgiver mulighet til å minimere usystematisk risiko, og arbeidsgivers totale profitt vil dermed ikke fullstendig avhenge av resultatene til en enkelt ansatt. På en annen side vil ikke arbeidsgiveren kunne diversifisere seg bort fra systematisk risiko. Dermed vil arbeidsgiveren bli påvirket av nedgangstider ved at risikoen øker, fordi det er mer usikkerhet tilknyttet resultatene i hvert arbeidsforhold. I tillegg kan det være vanskelig å holde av midler til bonusutbetalinger i nedgangstider, hvor marginene minker. Dette taler isolert sett for at bonusandelen bør reduseres og fastlønnen økes i nedgangstider, fordi det kan redusere usikkerheten arbeidsgiveren har tilknyttet lønnskostnader.

På en annen side er de ansatte arbeidsgiverens viktigste ressurs, og i nedgangstider er det avgjørende at de ansatte yter høy innsats, fordi marginene ofte er presset. I tillegg er det i slike tider vanskeligere for arbeidsgiveren å oppnå gode resultater på kapitalinvesteringer eller investeringer utenfor arbeidsforholdene, slik at hvert enkelt arbeidsforhold blir viktigere i nedgangstider. Dette taler isolert sett for at arbeidsgiveren bør øke bonusandelen til de ansatte i nedgangstider.

Det kan tenkes at innsatsen til de ansatte ikke er av signifikant betydning i nedgangstider, fordi resultatene trolig vil bli svakere uansett. På en annen side kan det argumenteres for at

høy innsats er avgjørende i nedgangstider, ettersom lav innsats vil føre til enda svakere resultat og i verste fall konkurs. I oppgangstider vil det derimot bare føre til et mindre positivt resultat, fordi det er mange andre faktorer som positivt påvirker resultatet. Det kan dermed tenkes at innsatsen til de ansatte vil være av større betydning i nedgangstider, fordi innsatsen i slike tider er en av de få faktorene som har positiv innvirkning på resultatet. Innsatsens betydning på resultatet kan dermed være mer avgjørende i nedgangstider, og dette trekker isolert sett i retning av at det er rasjonelt å øke bonusandelen i nedgangstider.

Det kan argumenteres for at bonuser er viktigere for de ansatte i nedgangstider enn i oppgangstider. Dette kommer av at bonus utover fastlønn vil være relativt mer verdt i nedgangstider, fordi de ansattes økonomi er mer presset. Derfor kan det tenkes at de ansatte vil satse mer for å oppnå bonus ved å yte høy innsats. Det kan dermed argumenteres for at nedgangstidene ikke fører til lavere innsats på grunn av økt risikoaversjon. På en annen side vil de ansattes personlige økonomi være mer utsatt, fordi de eksterne forholdene er mer usikre. Det kan argumenteres for at dette øker risikoaversjonen og dermed vil verdien av bonusen svekkes. Dette kommer av at den økte risikoaversjonen fører til en høyere risikopremie, fordi de ansatte vil kreve en høyere kompensasjon for å yte høy innsats. Da koster det mer for arbeidsgiveren å sikre høy innsats ved bruk av bonus. Dermed vil ikke bonuser være like effektivt i nedgangstider. Dette argumentet svekkes på grunn av den høye fastlønnen i Norge. Likevel vil nedgangstider trolig medføre at ansattes risikoaversjon øker, og dette trekker isolert sett i retning av at bonusandelen bør reduseres og fastlønnen økes.

I nedgangstider vil det være vanskeligere for de ansatte å oppnå et godt resultat selv med høy innsats, fordi resultatet påvirkes negativt av flere forhold utenfor de ansattes påvirkningsevne. Det kan derfor argumenteres for at støy som negativt påvirker resultatet øker i nedgangstider. Dette fører til at de ansattes forventede lønn reduseres, samtidig som resultatet til de ansatte i mindre grad gjenspeiler innsatsen de yter. Dersom bonus skal benyttes for å opprettholde samme innsatsnivå, må den derfor økes. Det betyr at bonus som virkemiddel blir mindre effektivt i nedgangstider. På en annen side kan det argumenteres for at det ikke er ekstraordinær støy i stabile nedgangstider, fordi den økonomiske situasjonen også påvirkes av eksterne forhold når det ikke er nedgangstider. Nedgangstider vil derfor ikke nødvendigvis gjøre det noe vanskeligere å observere effekten innsatsen har på resultatet, enn i oppgangstider. Isolert sett er det derfor usikkert hvordan støyen bør påvirke bonusandelen i nedgangstider.

Det kan argumenteres for at kostnaden knyttet til å få de ansatte til å yte høy innsats er lavere i nedgangstider. Dette kommer av at de ansatte lettere kan forstå at innsatsen er viktig for bedriften i slike tider. De ansatte kan dermed være villige til å yte innsats til en lavere kostnad for at bedriften skal klare seg. I tillegg vil bonusen være av relativt større betydning enn i oppgangstider, fordi de ansattes økonomi vil være mer presset. Dette medfører at de ansatte kan ønske å jobbe mer for å oppnå bonusen. Siden de ansattes personlig økonomi er mer presset i nedgangstider, vil også verdien av fritid reduseres i slike tider. I nedgangstider vil det derfor koste mindre å få ansatte til å bytte ut fritid med arbeid, som vil si at bonus blir et mer effektivt virkemiddel for å øke innsatsen. Nedgangstidene medfører dermed at kostnaden ved å yte innsats for den ansatte blir lavere, og dette trekker isolert sett i retning av at bonusandelen bør økes i slike tider.

5.1.3 Evaluering av casestudier og intervjuer

Av analysen over fremkommer det at det teoretiske fundamentet ikke gir noen klar konklusjon på om det er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider. Derfor bør også resultatene fra casestudiene og intervjuene analyseres.

Med bakgrunn i BCG-analysen, kan det argumenteres for at bonuser ikke bør reduseres på grunn av et svakt objektivt resultat som kommer som en følge av nedgangstider. Dette kommer av at bonuser har størst effekt når de knyttes mest mulig opp mot innsatsen til ansatte og ikke resultatet. På kort sikt kan det likevel argumenteres for at en reduksjon i bonusandelen av total lønn kan være nødvendig, for å komme seg gjennom nedgangstidene. Dette var tilfellet i casestudiet fra den europeiske investeringsbanken. Da ble bonusutbetalingene redusert, fordi det var en del av oppdraget. Det kan likevel tenkes at BCG i et annet tilfelle ville funnet behov for å opprettholde eller øke bonusutbetalingene i nedgangstider. Dette kommer av at BCG anser det som viktig at bedrifter klarer å opprettholde en langsiktig strategi for å nå sine strategiske mål. Med bakgrunn i BCG-analysen har vi derfor kommet frem til at en reduksjon i bonusandelen i nedgangstider vil ha flere negative effekter på bedriftens langsiktige utvikling. Virkningene av å redusere bonusandelen kan medføre at innsatsen reduseres, kompetente ansatte bytter jobb og sentrale oppgaver blir ignorert. På lang sikt kan dette, i verste fall, føre til at bedriften går konkurs. Da vil sparetiltaket, som kanskje marginalt styrket bunnlinjen og reddet noen arbeidsplasser på kort sikt, føre til at alle i bedriften mister jobben på lang sikt. I tillegg vil eierne tape sin

investering. Av den grunn har vi kommet frem til at det kan være fornuftig å utbetale bonus i nedgangstider, på tross av at bedriften må si opp de minst verdifulle ansatte. Det er dermed ikke nødvendigvis rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider.

Det casestudiene derimot viser, er at det kan være hensiktsmessig å tilpasse bonusordningene til den økonomiske situasjonen bedriften befinner seg i. På denne måten kan bedriften utforme en mer effektiv bonusordning, som kan føre til lavere kostnader. Dette gjorde BCG i den europeiske investeringsbanken ved blant annet å benytte en mer individuell evaluering, som sørget for mer samsvar mellom prestasjon og bonus. Dette gjorde det mulig å effektivisere bonusordningen ved at bedriften fikk et bedre grunnlag for å forklare bonusene, og bonusutbetalingene kunne dermed differensieres i større grad enn tidligere. På denne måten kunne de redusere de totale bonusutbetalingene, samtidig som fordelene ved bonusordningen ble opprettholdt. Av casestudiene fremkommer det derfor at bonusordningene bør tilpasses nedgangstidene, og at det ikke nødvendigvis er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn.

I tillegg til casestudiene har også intervjuene gitt innsikt som kan benyttes for å analysere om det er rasjonelt å redusere bonusandelen i nedgangstider. Crop Nutrition avdelingen i Yara har hovedsakelig en velutformet bonusordning, ettersom de benytter en kombinasjon av subjektive, objektive og relative resultatmål. På den måten forsøker de å knytte bonusen opp mot den faktiske innsatsen til ansatte. En svak side ved ordningen er at deler av bonusen avhenger av bedriftsresultatet, som igjen er sterkt avhengig av utenforliggende forhold. Dette medfører at bonusen kan reduseres i nedgangstider, selv med gode prestasjoner fra de ansatte. En slik bonusutforming vil ikke opprettholde insentivene til høy innsats, fordi bonusen reduseres på bakgrunn av forhold de ansatte ikke kan påvirke. Dette kan medføre at innsatsen til ansatte reduseres. I tillegg svekkes tiltrekningskraften av talenter og muligheten til å bruke bonus som et styringsverktøy for å oppnå bedriftens strategiske mål. På bakgrunn av dette ser vi at det er flere negative virkninger av reduserte bonusutbetalinger i nedgangstider, og en reduksjon i bonusandelen av total lønn vil ikke nødvendigvis være et godt sparetiltak. Ettersom reduksjonen i bonusutbetalingene blant annet kommer av utenforliggende forhold, som den ansatte ikke kan påvirke, vil ikke bakgrunnen for Yaras reduksjon i bonusutbetalinger nødvendigvis være fornuftig.

Bonusordningen til Trading avdelingen i Hydro Aluminium er i stor grad bygget opp på samme måte som Yaras, med unntak av at ordningen avhenger av forretningsområdets resultat og ikke bedriftsresultatet. Dette har de gjort fordi det vil redusere påvirkningen av utenforliggende forhold som for eksempel globale markedspriser. Det er likevel mulig at gode prestasjoner ikke gir full bonus. Dette kommer av at forretningsområdets resultat også påvirkes av utenforliggende forhold, men i mindre grad enn bedriftens totale resultat. Hydro har observert dette problemet og forsøker å redusere virkningene ved å justere kravene for å oppnå bonus før hver periode. Da blir effektene av nedgangstidene i større grad tatt med i betraktningen. Et problem ved dette tiltaket er at det vil være vanskelig å justere kravene i forkant av en periode, og dersom det forutsettes feil utvikling vil det kunne føre til uheldige virkninger av bonusordningen. Disse justeringene vil uansett gjøre at reduksjonen i bonusutbetalingene i mindre grad kommer på grunn av utenforliggende støy. Likevel vil deler av reduksjonen komme som følge av forhold de ansatte ikke kan påvirke, noe som tilsier at grunnen til reduksjonen i bonusutbetalingene ikke nødvendigvis er fornuftig.

I Produkt og Pris avdelingen i If Skadeforsikring er bonusordningen til de fleste ansatte knyttet til bedriftsresultatet. Dette er ikke hensiktsmessig fordi bonusene ikke medfører noen effekt på innsatsen, tiltrekkingsevnen eller styringen av de ansatte. En eventuell reduksjon i bonusutbetalingen vil derfor komme av bedriftens svake resultat og ikke nødvendigvis av den enkelte ansatte sin svake prestasjon. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at en eventuell bonusreduksjon ikke vil være fornuftig.

Ut i fra intervjuene har vi kommet frem til at reduksjonen i bonusutbetalingene ikke er basert på fornuftige vurderinger, fordi bonusutbetalingene er knyttet opp mot bedriftsresultatet. På bakgrunn av intervjuene har vi kommet frem til at det heller er bonusutformingen som bør endres i nedgangstider, og ikke bonusandelen. Dette kommer av at bonusordningene ikke tar nedgangstidenes effekt i betraktning, og de kan derfor utformes på en mer effektiv måte.

5.1.4 Delkonklusjon

På bakgrunn av analysen over kan en observere at det knyttes stor usikkerhet til hvordan bedrifter skal håndtere bonusutbetalinger i nedgangstider. Ut i fra nedgangstidenes påvirkning på motivasjonen til de ansatte, fremkommer det ingen klar konklusjon om hvorvidt det er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider. Påvirkningen nedgangstidene har på arbeidsgiveren trekker heller ikke i en klar retning. For arbeidsgiveren

vil derfor vurderingen avhenge av hvordan de ansatte påvirkes av nedgangstider. Analysen viser at de ansattes innsats i større grad påvirker resultatet, og at kostnaden ved å yte innsats reduseres i nedgangstider. Dette taler for å øke bonusutbetalingene i slike tider. Likevel taler den økte risikoaversjonen, som følge av nedgangstider, for å redusere bonusutbetalingene og øke fastlønnen. I Norge er likevel andelen fastlønn så høy at dette momentet svekkes. Hvordan støyen påvirker de ansatte i nedgangstider er derimot usikkert. Totalt sett taler derfor PA-modellen for at bonusandelen av total lønn ikke bør reduseres i nedgangstider. Av casestudiene fremkommer det at bonusordningene bør tilpasses nedgangstidene, men at det ikke nødvendigvis er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn. Dette kommer av at verdien av en velutformet bonusordning kan overstige kostnaden. Intervjuene viste at det ikke nødvendigvis er rasjonelt å redusere bonusandelen i nedgangstider på grunn av svake bedriftsresultater. Det fremkommer også at det er bonusutformingen som bør endres i nedgangstider, ikke bonusandelen av total lønn.

De fleste og mest tungtveiende argumentene taler for at bonusandelen bør opprettholdes med tanke på motivasjonen, innsatsen, tiltrekkingen og styringen av ansatte. Dette er viktig for bedrifters langsiktige konkurranseevne. Derfor konkluderer vi med at det ikke er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider.

5.2 Hvordan bør bonusordninger utformes i nedgangstider?

Analysen over slår fast at det ikke er rasjonelt å redusere bonusandelen, likevel bør bedrifter tilpasse bonusordningene til den økonomiske situasjonen. I nedgangstider vil økonomien til bedrifter være mer presset, og det vil være enda mer avgjørende å ha kontroll på kostnadene. Det er dermed verdifullt å effektivisere avlønningen i forhold til kostnadene. Dette kan gjøres ved å utforme en bonusordning som maksimerer innsatsen, tiltrekkingen og styringen av de ansatte.

5.2.1 Fastlønn og bonusordninger

I nedgangstider vil økonomien til bedrifter og ansatte bli mer usikker. For å opprettholde balansen mellom det usikre og det sikre, kan det derfor være en fordel å gjøre fremtiden så forutsigbar som mulig. En måte å gjøre dette på er ved å justere belønningen ut i fra de eksterne forholdene. Ved å øke andelen fastlønn vil usikkerheten knyttet til lønnsinntektene til de ansatte og lønnskostnadene til bedriften reduseres. I tillegg kan det i nedgangstider være ekstra utfordrende å holde av midler for eventuelle bonusutbetalinger på slutten av året. Det

kan også argumenteres for at kostnadene tilknyttet lønnsutbetalinger reduseres dersom en kun betaler fastlønn, fordi kostnadene knyttet til å utforme bonusordninger unngås. Det er dermed flere fordeler ved kun å betale fastlønn, men da vil også fordelene ved bonusordninger bortfalle.

På den andre siden kan bonusutbetalinger benyttes som et virkemiddel for å få de ansatte til å yte høy innsats, noe som er spesielt nyttig i nedgangstider. I tillegg vil bonusutbetalinger være et effektivt virkemiddel for å tiltrekke og beholde verdifulle ansatte. I nedgangstider er det viktig å beholde kompetente ansatte, fordi disse trolig vil være avgjørende for om bedriften kommer seg gjennom nedgangsperioden på en god måte. Bonusordninger kan også miste sin effekt som styringsverktøy dersom bonusutbetalingen reduseres. Reduserte bonusutbetalinger kan dermed føre til at ansatte ikke vet hvilke oppgaver de bør prioritere, som igjen kan føre til at sentrale arbeidsoppgaver ikke blir utført. Dette kan være spesielt skadelig i nedgangstider. Ansatte kan også bli frustrerte dersom de mottar samme lønn som sine medarbeidere, dersom de vet at de presterer bedre. Dette unngås med en mer individuell bonus, fordi bonusen da i større grad gjenspeiler prestasjonen til hver ansatt.

På bakgrunn av argumentene over vil trolig verdien av velutformede bonusordninger overstige kostnadene, og den historiske lønns- og bonusutviklingen styrker denne antagelsen. Utviklingen i bonusutbetalinger viser en tydelig positiv trend, noe som kan indikere at bedrifter har innsett potensialet av velutformede bonusordninger. På en annen side viser den historiske utviklingen at bonusutbetalingene har blitt redusert i nedgangstider. Dette tyder på at selv om bedriftene har innsett potensialet, så har de ikke klart å utforme effektive bonusordninger. Videre viser casestudiene og intervjuene at bedrifter benytter seg av bonusordninger i nedgangstider, noe som tilsier at det er ansett som et verdifullt virkemiddel. På bakgrunn av argumentene over kan det derfor argumenteres for at det bør benyttes bonusordninger i nedgangstider, men hvordan de bør utformes må analysers videre.

5.2.2 Bonusnivå

For at bonusordningen skal gi de fordelene som gjør at verdien av ordningen overstiger kostnadene, bør det gjøres en vurdering om det skal benyttes individuelt eller gruppebasert bonusnivå. For å utforme en effektiv bonusordning i nedgangstider bør bonusnivåene tilpasses de eksterne forholdene. Dette kommer av at nedgangstidene kan gjøre det vanskeligere å observere den faktiske innsatsen til de ansatte. Derfor er det viktig å velge et

bonusnivå som opprettholder sammenhengen mellom prestasjon og bonus, uten at kostnadene blir for høye.

Bedriftsbonuser er trolig en av de mest utbredte bonusordningene i Norge, ettersom den historiske utviklingen viser høy korrelasjon mellom bonusutbetalinger og BNP. Dette kan indikere at bonusutbetalingen har stor sammenheng med bedriftsresultatet. Grunnen til at bedriftsbonuser benyttes i så stor grad, er trolig at en slik bonusordning er lett å utforme. If Skadeforsikring er et eksempel på en bedrift som benytter denne ordningen. Problemene med bedriftsbonuser er at det oppstår et gratispassasjerproblem. Dette kommer av at det ofte er liten sammenheng mellom innsatsen til hver enkelt ansatt og bedriftsresultatet.

Bedriftsbonuser vil dermed ikke bidra til å opprettholde høy innsats, tiltrekke og beholde talenter eller styre de ansatte, fordi de kan få bonus uavhengig av egen innsats.

Bonusordninger på bedriftsnivå har dermed tilnærmet ingen effekt. Av intervjuet med If Skadeforsikring fremkom det at de ikke var fornøyd med bonusordningen, og at de vurderte å endre eller fjerne den. Dette kommer trolig av at de har observert at ordningen ikke gir positive effekter. Dette viser at det ligger et ubrukt potensiale innenfor bonusordninger i Norge, fordi mange bonusordninger kan utformes bedre. På en annen side kan det argumenteres for at ansatte vil føle sterkere tilknytting til bedriften ved bruk av bedriftsbonuser, noe som kan gi positive effekter. Denne sammenhengen er likevel svært usikker. Av argumentene over fremkommer det derfor at bonusordninger ikke bør baseres på bedriftens resultat, men på individuelle eller mindre gruppers resultater.

Ved å basere bonusen på resultatene til mindre grupper, kan fordelene ved en bonusordning i større grad oppnås. Hydro er et eksempel på en bedrift som knytter bonusen opp mot resultatene til små grupper. En fordel med dette er at det vil føre til bedre samarbeid, og de ansatte vil presse hverandre til å yte innsats, noe som er viktig for å takle utfordringene i nedgangstider. I tillegg vil innsatsen, tiltrekkingen og styringen av ansatte være større enn ved bedriftsbonuser. I Hydro er det vanskelig og dyrt å måle individuelle resultater, og de har funnet ut at det i slike situasjoner er en fordel å benytte bonuser tilknyttet resultatet til mindre grupper. Ulempen ved slike bonuser er at det vil koste mer enn bedriftsbonuser, fordi det vil kreve mer måling. I tillegg vil gratispassasjerproblemet fortsatt være tilstede så lenge bonusene ikke knyttes til individuelle resultater. Problemet vil likevel være mindre enn ved bedriftsbonuser. På bakgrunn av argumentene over, fremkommer det at bonuser tilknyttet små grupper er bedre enn bedriftsbonuser. Det fremkommer også at bonuser tilknyttet små

grupper er det beste alternativet dersom det er dyrt eller vanskelig å observere individuelle resultater.

Bonus basert på individuelle resultater vil trolig ha størst effekt på de ansatte, men det vil også ofte være den dyreste ordningen. Incentivene til innsats vil øke, fordi resultatet kun avhenger av egen innsats. De beste talentene vil også tiltrekkes eller ønske å bli værende i bedriften, fordi de ved denne ordningen får maksimal belønning for å benytte sine evner. I tillegg vil individuell bonus være best egnet som styringsverktøy. Disse tre effektene er spesielt verdifulle å utnytte i nedgangstider. I nedgangstider øker også usikkerheten for de ansatte ved at flere utenforliggende forhold påvirker resultatet. For å redusere usikkerheten til at innsatsen ansatte yter ikke skal bli belønnet, kan individuell bonus benyttes. Dette kommer av at individuell bonus bedre reflekterer den faktiske innsatsen ansatte yter. Dermed reduseres risikoen for at resultatet skal bli negativt påvirket av andre ansattes svake prestasjoner, samtidig vil ordningen oppfattes som mer rettferdig. I tillegg vil individuell bonus kunne bidra til å redusere bonusutbetalingene, fordi det blir tydeligere hvem som har oppnådd sine mål og dermed bør tildeles bonus. For at de individuelle bonusene skal være effektive må de individuelle resultatene være enkle å måle. Hvis ikke kan målekostnadene overstige verdien av bonusordningen. I tillegg er det viktig at det er en klar sammenheng mellom prestasjon og bonus, hvis ikke vil ordningen oppfattes som urettferdig og de positive effektene vil ikke oppnås. Dette fremkom i casestudiet av den europeiske investeringsbanken, hvor BCG utarbeidet en faktabasert bonusordning som bidro til å øke sammenhengen mellom prestasjon og bonusen gjennom en mer individuell vurdering. Dette medførte også at bonusordningen fremstod som mer rettferdig. Av intervjuene fremkom det at ingen av bedriftene endret bonusnivå i nedgangstider. Dette kan indikere at det er et ubrukt potensiale hos flere bedrifter, som kan gjøre deres bonusordninger mer effektive. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at individuell bonus er det optimale bonusnivået, dersom det er enkelt og billig å vurdere individuelle prestasjoner.

5.2.3 Resultatmål

I tillegg til å fastsette hvilket bonusnivå bonusen bør knyttes opp mot, er det viktig å velge riktige resultatmål og vurdere virkningene de ulike resultatmålene gir. I nedgangstider er det nyttig å kartlegge dette for å utforme en effektiv bonusordning.

For å utforme en effektiv bonusordning tilpasset nedgangstider bør det inkluderes objektive resultatmål i ordningen. Objektive resultatmål krever lite oppfølging etter at målene er satt og kan dermed være fordelaktig å benytte for å holde kostnadene nede. I nedgangstider vil bedrifter kunne knytte de objektive resultatmålene opp mot sentrale arbeidsoppgaver i bedriften. Dette kan bidra til at grunnleggende arbeidsoppgaver blir prioritert i nedgangstider, samtidig som resultatmålene kan benyttes som et virkemiddel for å styrke den langsiktige strategien. Resultatmålene vil også kunne bidra til at ansatte yter høy innsats. Samtidig kan objektive resultatmål sørge for en rettferdig vurdering av ansatte, noe som er spesielt viktig i nedgangstider. Dette kommer av at velbegrunnede bonusutbetalinger vil redusere faren for misnøye og uenigheter, og samtidig bidra til å tiltrekke og beholde kompetente ansatte når det er mest kritisk. Dersom sammenhengen mellom det objektive resultatet og innsatsen er stor, kan objektive resultatmål være et godt fundament for en effektiv bonusordning.

Av casestudiene og intervjuene fremkom det at alle bonusordningene inkluderte objektive resultatmål. I nedgangstider vil likevel resultatene til de ansatte påvirkes av utenforliggende forhold, noe som danner grunnlag for at de ansatte kan oppleve at de ikke får bonus på tross av gode prestasjoner. I intervjuet av Hydro fremkom det at de forsøkte å redusere dette problemet ved å justere kravene for å oppnå bonus før perioden, på bakgrunn av forventet økonomisk utvikling. Det er likevel viktig å være klar over at den økonomiske utviklingen ikke nødvendigvis blir som forventet. Av den grunn kan det argumenteres for at bedrifter bør ha muligheten til å justere kravene også i etterkant av perioden. På denne måten kan høy innsats belønnes, på tross av svake resultater som kommer av utenforliggende forhold. Det er likevel viktig å være klar over at dette kun fungerer i nedgangstider, ettersom de ansatte trolig ikke vil godta at kravene for å oppnå bonus i inneværende periode oppjusteres, etter at en avtale er inngått. Objektive resultatmål, som ikke tar hensyn til nedgangstidene, kan føre til at bonusens effekt reduseres. I slike tilfeller er det ikke sikkert at bonusordningen er effektiv, selv om den er billig i drift. Det er derfor viktig å være klar over manglene ved objektive resultatmål, og at slike resultatmål alene ikke er tilstrekkelig i nedgangstider. Dermed bør bonusordninger også legge til rette for bruken av andre typer resultatmål.

For å sikre en effektiv bonusordning i nedgangstider, bør også subjektive resultatmål inkluderes i ordningen. Grunnen til dette er at subjektive resultatmål kan gjøre det lettere å inkludere nedgangstidenes påvirkning i vurderingen. Dersom det viser seg at nedgangstidene har hatt en negativ effekt på resultatene, så kan subjektive vurderinger bidra til å skape bedre

samsvar mellom den objektive vurderingen og den virkelige prestasjonen. Subjektive resultatmål kan dermed bidra til å opprettholde innsatsen til de ansatte, på tross av nedgangstidenes negative effekt på resultatet. Dette kommer av at de ansatte innser at de fortsatt kan oppnå bonus så lenge innsatsen er høy. Det er likevel viktig å være klar over at økt bruk av subjektiv vurdering ikke nødvendigvis fungerer like godt i oppgangstider. Dette kommer av at av subjektive vurderinger i slike tider trolig vil begrunne det høye resultatet med at det var oppgangstider, og ikke at de ansatte presterte bra. En slik subjektiv vurdering kan føre til økte krav for å motta bonus. Dette vil de ansatte trolig ikke godta dersom bonuskravene for inneværende periode er avtalt på forhånd. Det at subjektive resultatmål bedre fanger opp de faktiske prestasjonene, danner grunnlag for en mer korrekt bonusutbetaling som igjen vil bidra til å tiltrekke og beholde kompetente ansatte. I nedgangstider kan også subjektive vurderinger bidra til at lederne enklere kan styre de ansatte til å prioritere de viktigste arbeidsoppgavene, fordi det i slike tider kan være vanskeligere å fastsette gode objektive resultatmål.

Av casestudiene og intervjuene fremkom det at flere av bedriftene benytter subjektive resultatmål. Det er likevel viktig å være klar over at det kan oppstå misnøye og lavere motivasjon ved subjektive vurderinger. Dette er ikke gunstig, spesielt i nedgangstider, hvor det er avgjørende at innsatsen opprettholdes. I den europeiske investeringsbanken forsøkte BCG å redusere dette problemet ved å basere de subjektive vurderingene på vurderinger fra flere ledere. På denne måten vil vurderingene virke mer troverdig, samtidig som bonusutbetalingen bedre kan rettferdiggjøres. På en annen side vil det å bare benytte subjektive resultatmål gjøre det vanskelig å skape en effektiv bonusordning, fordi det krever mye oppfølging fra ledere. Subjektive resultatmål er dermed en kostbar og tidkrevende metode. Slike resultatmål kan likevel være spesielt fordelaktig å benytte som supplement i nedgangstider, når objektive resultatmål alene ikke er tilstrekkelig for å utnytte alle fordelene ved en effektiv bonusordning.

En effektiv bonusordning bør også inkludere relative resultatmål for å dra nytte av fordelene knyttet til denne typen resultatmål. Dersom vurderingen baserer seg på relative resultater, vil ikke nedgangstidene nødvendigvis ha noen direkte innvirkning på vurderingen. Dette bidrar til å opprettholde innsatsen til ansatte, siden de forstår at de kan oppnå bonus så lenge de presterer bedre enn andre. Relative resultatmål kan også oppfattes som mer rettferdig, siden nedgangstidene ikke påvirker bonusen. Samtidig vil relative resultatmål kunne bidra til å

tiltrekke og beholde kompetente ansatte. I tillegg er relative resultatmål lette å følge opp når de er fastsatt, noe som bidrar til at det kan være en kostnadseffektiv metode.

Av casestudiene og intervjuene fremkom det at flere av bedriftene benytter relative resultatmål. Det er likevel viktig å være klar over at konkurransen som oppstår mellom ansatte, grunnet den relative vurderingen, kan føre til mindre samarbeid og kunnskapsdeling innad i bedriften. Dette er skadelig i nedgangstider hvor det er avgjørende at ansatte samarbeider og deler kunnskap. I intervjuet av Hydro fremkom det at de ønsket å unngå disse problemene. Derfor benytter de kun relative resultatmål som vurderer prestasjonene i forhold til tilsvarende uavhengige enheter. På bakgrunn av dette kan det være effektivt å knytte de relative resultatmålene opp mot uavhengige enheter innad i bedriften, eller opp mot andre bedrifter. Det å knytte de relative resultatmålene opp mot ansatte, som er avhengig av å samarbeide med hverandre, kan derimot få svært uheldige konsekvenser. Ut i fra argumentene over kan det dermed argumenteres for at relative resultatmål kan være godt egnet for å redusere nedgangstidenes påvirkning på vurderingen, og for å holde kostnadene nede. Det er likevel essensielt å vurdere konsekvensene av de relative resultatmålene.

5.2.4 Delkonklusjon

Analysen av teori, casestudier og intervjuer viser at det er mange fordeler knyttet til å ha velutformede bonusordninger i nedgangstider. Analysen viser blant annet at verdien av å benytte bonusordninger, i tillegg til fastlønn, trolig er større enn kostnadene det medfører. Den historiske utviklingen viser også en tydelig økende trend med hensyn til utbredelsen og størrelsen på bonusutbetalinger. Dette bygger opp under argumentene for at velutformede bonusordninger bør benyttes i nedgangstider. På bakgrunn av analysen kom vi også frem til at det er nyttig å tilpasse bonusordningene i slike tider, for at ordningen skal bli så effektiv som mulig.

Av analysen fremkommer viktigheten av å vurdere bonusnivået når en skal utforme en effektiv bonusordning. Siden nedgangstidene kan påvirke bedriftsresultatet, uavhengig av de ansattes påvirkningsevne, bør ikke bonusordningen knyttes opp mot bedriftens resultat. I nedgangstider vil individuelle vurderinger være av større verdi, men det er også den mest kostbare metoden. En effektiv bonusordning bør derfor heller knyttes opp mot en kombinasjon av individuelle resultater og resultater tilknyttet små grupper. På denne måten vil ordningen i størst mulig grad utnytte de positive effektene i forhold til kostnadene.

Analysen viser også at velutformede bonusordninger som er tilpasset nedgangstider bør benytte en kombinasjon av ulike typer resultatmål. Dette kommer av at arbeidsgiveren vil få et bedre grunnlag for å knytte bonusutbetalingen nærmere opp mot den faktiske prestasjonen til hver ansatt. På områder hvor det er enkelt å måle resultatene til ansatte, bør det hovedsakelig benyttes objektive resultatmål, siden slike mål er kostnadseffektive og anses som rettferdige. I nedgangstider er det derimot ofte vanskeligere å måle resultatene til de ansatte, og det bør derfor vurderes om en i større grad bør benytte subjektive og relative resultatmål. Det kan være hensiktsmessig å øke graden av subjektive vurderinger dersom de ansatte er avhengig av hverandre, og øke graden av relative vurderinger dersom vurderingen knyttes opp mot uavhengige enheter. Dette kommer av at subjektive og relative resultatmål bedre tar hensyn til nedgangstidens påvirkning på vurderingen av de ansatte. På denne måten kan verdien av bonusordningen øke. I tillegg viser analysen at det kan være hensiktsmessig å utforme en bonusordning med mulighet for å justere kravene tilknyttet hvert resultatmål, både før og etter vurderingsperioden. På denne måten vil de positive effektene ved bonuser utnyttes, og nedgangstidens negative påvirkning reduseres. For å oppnå en effektiv bonusordning, må det likevel gjøres en avveining mellom kostnadene knyttet til resultatmålene og merverdien målene gir.

For at bonusordningene skal fungere så effektivt som mulig, bør en velge en kombinasjon av bonusnivå og resultatmål som maksimerer bonusens effekt i forhold kostnadene. I tilfeller hvor det er enkelt å måle resultatene til de ansatte, bør en velutformet bonusordning i nedgangstider hovedsakelig knyttes mer opp mot individuelle resultater som måles objektivt. I tilfeller hvor nedgangstidene gjør det vanskeligere å måle resultatene til de ansatte, bør en velutformet bonusordning i større grad knyttes opp mot resultatene til små grupper, og måles mer subjektivt og relativt. Det kan også være en fordel å knytte bonusen opp mot resultatene til små grupper dersom det er avgjørende å sikre godt samarbeid. I nedgangstider bør det derfor benyttes en kombinasjon av ulike bonusnivåer og ulike typer resultatmål.

Kapittel 6: Konklusjon

Av analysen har vi kommet frem til et svar på om det er rasjonelt at bonusandelen av total lønn reduseres i nedgangstider, og hvordan bonusordningene bør utformes i slike tider.

De fleste og mest tungtveiende argumentene taler for at bonusutbetalingene bør opprettholdes i nedgangstider, fordi bonusutbetalingene er viktig med tanke på motivasjonen, innsatsen, tiltrekkingen og styringen av ansatte. Bonusordningene vil dermed være avgjørende for konkurranseevnen til bedriften på lang sikt. På bakgrunn av analysen konkluderer vi derfor med at det ikke er rasjonelt å redusere bonusandelen av total lønn i nedgangstider. Opprettholdelse av bonusandelen av total lønn i nedgangstider er ikke i tråd med den observerte historiske utviklingen, noe som taler for at det kan foreligge et forbedringspotensial innenfor bonusutforming i Norge.

Analysen viser også at bonusordninger bør tilpasses nedgangstidene. Av bedriftene vi observerte var det ingen som gjorde dette, noe som tyder på at norske bedrifter kan utforme bonusordninger på en mer effektiv måte i nedgangstider. En effektiv bonusordning bør unngå å knytte bonusen opp mot resultatmål som påvirkes av utenforliggende forhold, og heller tilpasses slik at nedgangstidene får minimal innvirkning på vurderingen. Det bør derfor benyttes en kombinasjon av ulike bonusnivåer og ulike typer resultatmål som kan tilpasses eksterne forhold. I nedgangstider bør bonusordningen knyttes mer opp mot et individuelt bonusnivå, i tillegg til subjektive og relative resultatmål. Bonusordningen bør også gjøre det mulig å justere kravene for hva som skal til for å oppnå bonus, både før og etter perioden. På den måten vil bonusordningen gi størst mulig verdi i forhold kostnadene og oppfattes som mer rettferdig. Ved å tilpasse bonusordninger til nedgangstider, vil en kunne sikre en kompetent arbeidsstyrke som yter høy innsats på de prioriterte arbeidsoppgavene. Dette vil kunne bidra til å øke konkurranseevnen til bedriftene.

Utredningen begrenser seg til å studere hvordan nedgangstider påvirker bonusordninger. Dersom en hadde analysert hvordan oppgangstider påvirker bonusordninger, ville konklusjonen kunne blitt annerledes. Dette kommer av at velutformede bonusordninger bør tilpasses de eksterne forholdene, som er forskjellig i oppgangstider og nedgangstider. Det må også benyttes andre virkemidler i oppgangstider for å klare å tilpasse bonusordninger til de eksterne forholdene, ettersom enkelte virkemidler kun fungerer i nedgangstider. Det kan derfor være interessant for videre forskning å vurdere hvordan en effektiv bonusordning bør utformes når en tar hensyn til at det er oppgangstider.

Litteraturliste

- Aftenposten. (2015, Desember 29). Nå kan det være gode grunner til å spare. *Aftenposten*.
- Aftenposten. (2016 A, Januar 2). 27.000 jobber har forsvunnet fra oljebransjen på to år. *Aftensposten*.
- Aftenposten. (2016 B, Mars 10). Statoil kutter ansatte og deler ut bonus. Sånt blir det bråk av. *Aftenposten*, ss. 38-39.
- Armstrong, M. (2012). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Baker, G., Gibbons, R., & Murphy, K. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 1125-1156.
- Bloom, N., & Reenen, J. (2010). *Human Resource Management and Productivity*. London: Centre for Economic Performance.
- Che, Y., & Yoo, S. (2001). Optimal Incentives for Teams. *American Economic Association*, 525-541.
- Deci, E. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105-115.
- Ghuri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (Vol. 4). Harlow: Prentice Hall.
- Hendrikse, G. W. (2003). *Economics and Management of Organisations: co-ordination, motivation and strategy*. London: McGraw-Hill Education.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 24-52.
- Irlenbusch, B., & Ruchala, G. (2006). *Relative rewards within team-based compensation*. Institute for the Study of Labor.
- Ittner, C., Larcker, D., & Rajan, M. (1997). The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*, 231-255.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, 305-360.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kelly Services. (2010). *Norske arbeidstakere sier deling av overskudd vil øke produktiviteten ifølge ny arbeidsmarkedsundersøkelse*. Oslo: Kelly Services.
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I K. Knudsen, & A. Ryen, *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* (ss. 29-51). Oslo: Cappelen.
- Lazear, E. P. (1998). *Personnel Economics for Managers*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. (1980). *Goal Setting and Task Performance*. Psychological bulletin.
- Lunde, H., & Grini, K. H. (2007). *Bonus - hvor mye og til hvem?* Statistisk sentralbyrå, rapporter 2007/18.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall Inc.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 7-63.
- SSB. (2016 A). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 25. februar 2016 fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=LonnFinanstjen&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=arbeid-og-lonn&KortNavnWeb=lonnfinans&StatVariant=&checked=true>
- SSB. (2016 B). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 25. februar 2016 fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=LonnFinansNY&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=arbeid-og-lonn&KortNavnWeb=lonnansatt&StatVariant=&checked=true>

- SSB. (2016 C). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 25. februar 2016 fra <https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/Define.asp?subjectcode=&ProductId=&MainTable=NRbnp&nvl=&PLanguage=0&nyTmpVar=true&CMSSubjectArea=nasjonalregnskap-og-konjunkturer&KortNavnWeb=nr&StatVariant=&checked=true>
- SSB. (2016 D). *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 3. mars 2016 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2016-02-03>
- Werther, W., & Davis, K. (1989). *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.

Vedlegg

Vedlegg 1 – Intervjuguide

1. Hvordan er bonusordningen deres utformet i dag?
Svar:
2. Har dere en individuell, team eller konsernbasertbonus for ansatte?
Svar:
3. Har dere eventuelt en kombinasjon av disse?
Svar:
4. Blir dere vurdert etter objektive, subjektive eller relative resultatmål?
Svar:
5. Har dere eventuelt en kombinasjon av disse?
Svar:
6. Har dere endret bonusordningene grunnet nedgangstider, i så fall hvordan?
Svar:
7. Hva endret dere fra og til?
Svar:
8. Hvilke vurderinger lå til grunn for endringen?
Svar:
9. Endret dere bonussystemet for å bli mer kostnadseffektive?
Svar:
10. Vurderte dere hvordan motivasjonen ville bli påvirket av endringen?
Svar:
11. Hvilke effekter ser dere av endringen?
Svar:
12. Har dere eventuelt bare redusert de totale bonusutbetalingene/bonuspotten til de ansatte?
Svar:

Vedlegg 2 – Lønns- og bonusstatistikk

Inndata og beregninger

Gjennomsnittleg månedslønn for heiltidstilsette i finanstenester, etter kjønn, alder, statistikkvariabel og tid																			
Månedslønn omfatter avtalt lønn på tellingstidspunktet og et månedlig gjennomsnitt av uregelmessige tillegg for siste ni måne der og av bonus for siste tolv måneder, ikke medregnet overtidsgodtgjøring. Alle lønnsvariabler er avrundet til nærmeste hundre kroner.																			
Årstall	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tilsette med i undersøkelsen	30587	30689	29408	30161	32939	35626	35652	35344	34063	35286	36882	39463	38679	38648	38964	39125	39012	38404	38356
Månedslønn i alt	24277	26183	27227	28687	31459	33285	34262	35673	38656	41448	44013	48774	47700	50600	54200	54400	56900	59300	61600
Avtalt månedslønn	23824	25561	26537	27788	29942	31883	32541	33910	35239	36580	38448	41132	42700	44300	46800	48700	50200	51800	53300
Uregelmessige tillegg	129	127	168	183	248	267	243	244	294	268	393	411	300	400	400	700	800	1000	1000
Bonus	324	496	522	716	1269	1135	1478	1519	3123	4601	5172	7230	4700	5900	6900	5000	6000	6600	7400
Overtidsgodtgjøring	665	669	745	587	614	565	507	464	582	614	621	609	500	500	600	600	600	600	700

Årstall	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Total lønn (Månedslønn i alt uten uregelmessig tillegg og overtidsgodtgjørelse)	24148	26056	27059	28504	31211	33018	34019	35429	38362	41180	43620	48363	47400	50200	53800	53700	56100	58300	60600	
Bonusandel av total lønn	0.01	0.02	0.02	0.03	0.04	0.03	0.04	0.04	0.08	0.11	0.12	0.15	0.10	0.12	0.13	0.09	0.11	0.11	0.12	
BNP	259097	262453	283662	335757	346684	343728	354789	388147	430321	475287	499333	546406	503176	529752	563683	590847	604534	613946	605132	
Måneder	12																			
Årlig bonusutbetaling	3888	5952	6264	8592	15228	13620	17736	18228	37476	55212	62064	86760	56400	70800	82800	60000	72000	79200	88800	
Årlig bonusutbetaling	3888	5952	6264	8592	15228	13620	17736	18228	37476	55212	62064	86760	56400	70800	82800	60000	72000	79200	88800	
Årlig %-vis endring		0.53	0.05	0.37	0.77	-0.11	0.30	0.03	1.06	0.47	0.12	0.40	-0.35	0.26	0.17	-0.28	0.20	0.10	0.12	
			Konfidensintervall																	
GSN endring u/ outliers	0.24			0.57																
St. avvik	0.16		0.24																	
To st. avvik	0.33			-0.09																