



**NORGES HANDELSHØYSKOLE**

**Bergen, høsten 2007**

**Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Økonomisk Styring**

**Veileder: Førsteamanuensis Svein Ulset**

## **KARTLEGGING AV LØNNSSYSTEMER OG INCENTIVER I EIENDOMSMEGLERBRANSJEN**

av

Per Sølve Lier Habbestad og Birger Luc Midtlid

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

## Sammendrag

Utredningen tar for seg ulike lønssystemer i eiendomsmeglerbransjen. 11 bedrifter i Bergen har blitt intervjuet, representert ved daglig leder eller økonomi-/personalansvarlig for eiendomsmeglervirksomheten. Hver bedrift har i intervjurunden uttalt seg om formål og effekter av sitt lønssystem. Vi diskuterer avslutningsvis hvorvidt dette er i samsvar med beskrevet teori, og hvilke effekter vi anser som mest sannsynlige ved valg av lønssystem. I analysedelen er foretakene delt inn i 3 hovedbolker; provisjonssystem, fastlønnssystem og kombinerte lønssystem. Hver og en av disse har sine fordeler og ulemper, og til syvende og sist handler valg av lønssystem om hvilke intensjoner og mål bedriftene legger til grunn. Det er liten tvil om at lønssystemene har virkning både incentivmessig og retningsgivende, og valg av system vil influere hele organisasjonen og eksterne interessenter på godt og vondt.

## Forord

I en relativt tidlig fase av masterstudiet bestemte vi oss for å skrive masterutredning innenfor fagområdet Økonomisk Styring. Det var mange interessante fag innenfor denne profilen, men et fag skilte seg ut som utgangspunkt for vår nå fullførte utredning. Faget ”Styring av større foretak” var variert og spennende, og spesielt den delen som omhandlet avlønningssystemer og incentivmekanismer fenget vår interesse.

Vi var i begynnelsen veldig usikre på hvordan bedriftene i eiendomsmeglerbransjen ville respondere på våre henvendelser om å uttale seg om strengt konfidensiell informasjon. Heldigvis viste dette seg å gå over all forventning. Av de 14 foretakene vi kontaktet, er hele 11 omtalt og analysert i denne oppgaven. Vi vil med dette rette en stor takk til samtlige intervjuobjekter som hver og en bidro med uvurderlig informasjon og tok seg god tid til å svare på våre spørsmål.

Videre vil vi takke vår veileder Svein Ulset for råd og innspill underveis i prosessen. Det var spesielt nyttig å ha en ”sparring-partner” i den noe uoversiktlige innledende fasen.

Vi håper at de omtalte eiendomsmeglerforetakene og eventuelle andre lesere finner oppgaven interessant.

Bergen og Oslo, desember 2007

Per Sølve Lier Habbestad

Birger Luc Midtlid

# INNHALDSFORTEGNELSE

<b>1</b>	<b>INNLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1	MOTIVASJON .....	7
1.2	FORMÅL OG PROBLEMSTILLING.....	7
1.3	FREMGANGSMÅTE.....	8
1.4	AVGRENSNINGER .....	9
1.5	METODE.....	9
<b>2</b>	<b>FORMER FOR AVLØNNING.....</b>	<b>10</b>
2.1	FASTLØNN.....	10
2.2	AKKORD OG PROVISJON .....	10
2.3	AKSJER OG MEDEIERSKAP .....	10
2.4	BONUS .....	11
2.5	OVERSKUDDSEDELING .....	11
2.6	FRYNSEGODER .....	12
<b>3</b>	<b>TEORETISK TILNÆRMING .....</b>	<b>13</b>
3.1	MOTIVASJON.....	13
3.1.1	<i>Kognitiv motivasjonsteori.....</i>	<i>15</i>
3.1.2	<i>Sosial motivasjonsteori.....</i>	<i>16</i>
3.2	INCENTIVER SOM STYRINGSMEKANISME OG MOTIVASJONSDRIVER .....	18
3.3	KRITIKK AV INCENTIVLØNN OG MOTIVASJONSEFFEKTEEN .....	19
3.4	YTRE OG INDRE MOTIVASJON .....	20
3.5	ANDRE MEKANISMER FOR STYRING AV MEDARBEIDERE.....	23
3.5.1	<i>Sosialiseringsmekanismer.....</i>	<i>23</i>
3.5.2	<i>Autoritære mekanismer.....</i>	<i>24</i>
3.6	KONTRAKTSTEORI.....	24
3.6.1	<i>Agentteori .....</i>	<i>25</i>
3.6.2	<i>Implisitte kontrakter .....</i>	<i>34</i>
3.7	EFFEKTER AV RESULTATBASERT LØNN .....	38
3.7.1	<i>Positive effekter .....</i>	<i>40</i>
3.7.2	<i>Negative effekter.....</i>	<i>41</i>
3.8	UFORMING AV INCENTIVORDNINGER .....	45
3.8.1	<i>Objektive eller subjektive resultatmål.....</i>	<i>45</i>
3.8.2	<i>Individuelt eller gruppebasert resultatmål .....</i>	<i>46</i>
<b>4</b>	<b>LØNSSYSTEMER I EIENDOMSMEGLERBRANSJEN .....</b>	<b>48</b>
4.1	EIENDOMSMEGLERENS ROLLE.....	48
4.2	FORETAK A.....	50
4.2.1	<i>Lønnssystem.....</i>	<i>50</i>

4.2.2	<i>Formål</i> .....	51
4.2.3	<i>Effekt</i> .....	51
4.3	FORETAK B.....	53
4.3.1	<i>Lønnssystem</i> .....	53
4.3.2	<i>Formål</i> .....	54
4.3.3	<i>Effekt</i> .....	54
4.4	FORETAK C.....	56
4.4.1	<i>Lønnssystem</i> .....	56
4.4.2	<i>Formål</i> .....	57
4.4.3	<i>Effekter</i> .....	58
4.5	FORETAK D.....	59
4.5.1	<i>Lønnssystem</i> .....	59
4.5.2	<i>Formål:</i> .....	60
4.5.3	<i>Effekter:</i> .....	61
4.6	FORETAK E.....	62
4.6.1	<i>Lønnssystem:</i> .....	62
4.6.2	<i>Formål:</i> .....	63
4.6.3	<i>Effekter:</i> .....	64
4.7	FORETAK F.....	65
4.7.1	<i>Lønnssystem</i> .....	65
4.7.2	<i>Formål</i> .....	66
4.7.3	<i>Effekt</i> .....	66
4.8	FORETAK G.....	67
4.8.1	<i>Lønnssystem</i> .....	67
4.8.2	<i>Formål</i> .....	68
4.8.3	<i>Effekt</i> .....	68
4.9	FORETAK H.....	70
4.9.1	<i>Lønnssystem</i> .....	70
4.9.2	<i>Formål</i> .....	71
4.9.3	<i>Effekt</i> .....	71
4.10	FORETAK I.....	72
4.10.1	<i>Lønnssystem</i> .....	72
4.10.2	<i>Formål</i> .....	74
4.10.3	<i>Effekter:</i> .....	74
4.11	FORETAK J.....	76
4.11.1	<i>Lønnssystem</i> .....	76
4.11.2	<i>Formål</i> .....	77
4.11.3	<i>Effekter:</i> .....	77
4.12	FORETAK K.....	79
4.12.1	<i>Lønnssystem</i> .....	79

4.12.2	<i>Formål:</i> .....	80
4.12.3	<i>Effekter:</i> .....	80
<b>5</b>	<b>ANALYSE AV DE ULIKE LØNNSSYSTEMENE .....</b>	<b>82</b>
5.1	ANALYSE AV PROVISJONSSYSTEMER.....	83
5.1.1	<i>Motivasjon</i> .....	83
5.1.2	<i>Andre mekanismer</i> .....	85
5.1.3	<i>Kontraktsteoretiske perspektiver</i> .....	85
5.1.4	<i>Andre forventede effekter av lønnssystemet</i> .....	90
5.1.5	<i>Forskjeller mellom de ulike provisjonssystemene</i> .....	92
5.2	ANALYSE AV FASTLØNNSSYSTEM .....	97
5.2.1	<i>Motivasjon</i> .....	97
5.2.2	<i>Andre mekanismer</i> .....	99
5.2.3	<i>Kontraktsteori</i> .....	99
5.2.4	<i>Andre forventede effekter av lønnssystemet</i> .....	101
5.3	ANALYSE AV KOMBINERTE LØNNSSYSTEMER .....	103
5.3.1	<i>Motivasjon</i> .....	103
5.3.2	<i>Andre mekanismer</i> .....	105
5.3.3	<i>Kontraktsteoretiske perspektiver</i> .....	105
5.3.4	<i>Andre forventede effekter av lønnssystemet</i> .....	109
5.3.5	<i>Forskjeller mellom de ulike kombinasjonssystemene</i> .....	110
<b>6</b>	<b>KONKLUSJONER.....</b>	<b>114</b>
6.1	AVSLUTTENDE KOMMENTAR.....	118
<b>7</b>	<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>120</b>
<b>8</b>	<b>VEDLEGG: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>123</b>

# 1 Innledning

## 1.1 *Motivasjon*

Det har i de siste årene etter årtusenskiftet skjedd en endring i hvordan norske bedrifter lønner sine medarbeidere. Endringen har gått fra tradisjonell fastlønn til lønn som helt eller delvis er avhengig av bedriftens eller den enkeltes resultat. Impulser fra utlandet, der denne form for avlønning har vært toneangivende i lengre tid, har ført til at de fleste norske bedriftene nå opererer med en eller annen form for resultatbasert avlønning. Mens resultatavhengig lønn tidligere var forbeholdt enkelte næringslivsledere, var det i 2002 ca 1/3 av norske bedrifter som hadde prestasjonsavhengig lønn på medarbeider- og mellomledernivå<sup>1</sup>. Enkelte prestasjonsbaserte avlønningsformer som akkord og provisjon har vært i bruk i flere bransjer over lengre tid, men det er først nå at grupper som funksjonærer og industriarbeidere har fått lignende ordninger. Disse ordningene kjennetegnes ved at det er oppnådd resultat som belønnes, ikke antall timer på jobb.

Avlønningssystem og bonusordninger er tema som har vært mye debattert og omtalt i ulike tidsskrift og aviser. Temaet har også vært gjenstand for politiske diskusjoner og forslag til regelverk som kan begrense muligheten til å differensiere lønn på grunnlag av resultater. Økende fokus på temaet, samt en merkbar endring i bruk av lønssystemer, har gjort oss oppmerksomme på ulike problemstillinger og utfordringer som kan oppstå i kjølvannet av endrede lønns- og insentivordninger i dagens næringsliv.

I vårt kurs styring av større foretak, i hovedprofilen på mastergradsnivå, har en del av pensum vært viet til lønn som styringsverktøy. Vi ønsker å fordype oss i temaet og skriver derfor en utredning der kartlegging og forklaring av lønn som styringsinstrument står sentralt.

## 1.2 *Formål og problemstilling*

Det ble tidlig klart at vi ville skrive oppgave om lønn som styringsinstrument. Hvilken problemstilling og hvordan vi skulle gå frem for å finne denne innefor valgt tema, var imidlertid vanskeligere. Iver Bragelien, foreleser i masterkurset ”Styring av Større Foretak”, rådet oss til å se på avlønningssystemene innefor en spesiell bransje. Han mente det ville være

---

<sup>1</sup> Bragelien (2003:48)

enklere å komme i kontakt med bedrifter hvis vi hadde fokus rettet mot en særskilt bransje, og at dette i neste omgang ville kunne være interessant lesning for bedriftene selv.

Med dette som utgangspunkt begynte vi å se på hvilke bransjer som kunne være godt egnet i vår studie av avlønningssystemer og insentiver. På et relativt tidlig tidspunkt fant vi ut at eiendomsmeglerbransjen kunne passe til vår oppgave, da den i stor grad så ut til å benytte seg av provisjonslønninger og bonus, og derfor skiller seg ut fra tradisjonelle bransjer og lønssystem. Dersom man tenker seg en skala med ingen prestasjonsbasert avlønning i ene enden og ren prestasjonsbasert avlønning i den andre, forventer vi at eiendomsmeglerbransjen vil være nærmest sistnevnte del av skalaen. Dette er interessant fordi vi da med rimelighet kan anta at insentiver vil virke sterkere i en gitt retning og at lønssystemet kan være utformet med en spesiell hensikt, i motsetning til at den er historisk betinget.

Oppgaven vil inneholde en beskrivelse av de ulike lønssystemene innefor eiendomsmeglerbransjen, og en forklaring på hvorfor de enkelte aktørene opererer med sine avlønningssystem. Vi vil deretter vurdere hvorvidt det finnes teorigrunnlag for de identifiserte lønssystemene. Videre vil det være interessant å se på om det finnes ulikheter innefor bransjen, og i tilfelle hva disse forskjellene kan begrunnes med.

Med utgangspunkt i teori om motivasjon og prinsipal-agent-teori ønsker vi å gi en innføring i hvilke hensyn man i teorien må ta ved konstruksjon av et lønssystem som skal reflekterer innsats og fremme ønskede mål. Intervjuer med en rekke eiendomsmeglerforetak kan deretter fortelle hvordan avveiningen mellom ønsket måloppnåelse og eventuelle negative ringvirkninger gjøres i praksis. Er bransjen passive eller aktive i forhold til å tilpasse lønssystemene til de målene de ønsker å oppnå, samt å ta hensyn til de ansattes preferanser?

### **1.3 Fremgangsmåte**

Vi vil begynne med å beskrive teori om avlønning, incentiver og hvordan disse kan brukes i et styringsperspektiv. Disse teoriene kan også gi grunnlag for å si noe om hvilke effekter en kan forvente av de forskjellige lønssystemene. Vi omtaler deretter positive og negative effekter, samt hvordan disse kan balanseres ved å modifisere utformingen av lønssystemet.

Kartleggingen av eiendomsmeglerbransjen vil foregå gjennom et enkelt intervju der vi vil samle inn informasjon om hvordan de enkelte bedriftene avlønner sine medarbeidere og



hvorfor de gjør det på akkurat denne måten. Teori om avlønning sammenlignes med praksis og eventuelle avvik vil bli forsøkt forklart.

## **1.4 Avgrensninger**

Det er gjort avgrensninger for å gjøre oppgaven håndterlig i forhold til informasjonsmengde og praktisk gjennomføring av informasjonsinnhenting. Vi har også måttet gjøre avgrensninger som følge av at respondentene i varierende grad har vært villige til å gå ut med konfidensiell informasjon.

Avgrensninger i informasjonsmengde gjør at omfanget for oppgaven kun er en bransje og at vi har intervjuet representanter for arbeidsgiver og ikke arbeidstakersiden. Av hensyn til det som er praktisk mulig vil foretakene som er intervjuet befinne seg innenfor Bergen. Vi har også i all hovedsak forholdt oss til teori innenfor fagområdet økonomi, men har nevnt teori fra andre fagområder der disse er relevante for problemstillingen.

Vi har valgt å avgrense detaljgraden til et nivå som gjorde at flesteparten var villig til å gi oss informasjon om lønn, da dette ble ansett som konfidensiell informasjon og et opphav til konkurransefortrinn i rekrutteringsprosessen. Alle var imidlertid villige til å gi informasjon under forutsetning av anonymitet.

## **1.5 Metode**

Oppgavens primærdata kommer fra personlige intervjuer med ledere i eiendomsmeglerforetakene. Intervjuet er preget av standardiserte, lukkede spørsmål der respondentene må svare ja/nei/vet ikke, men likevel kan komme med åpne svar og tilleggsopplysninger. Vi har imidlertid, der det har vært nødvendig, stilt oppfølgingsspørsmål, slik at spørsmålet har blitt besvart med det detaljnivået og de konkrete opplysningene vi har ønsket med formuleringen av spørsmålet. Til tross for et standardisert spørreskjema med lukkede spørsmål, har vi etter at spørsmålene i spørreskjemaet er besvart lagt vekt på samtaler med intervjuobjektet som åpner for refleksjoner rundt spørsmålene, generelle betraktninger og problemstillinger som respondenten selv tar initiativ til å ta opp. Disse tilleggsopplysningene er vanskeligere å strukturere, men har gitt meget god innsikt i bransjen og hvordan lønns- og arbeidsvilkår preger den.

## **2 Former for avlønning**

Vi tar utgangspunkt i Brageliens gjennomgang av forskjellige former for avlønning<sup>2</sup>.

### **2.1 Fastlønn**

Den mest tradisjonelle avlønningsformen er fastlønn, som kan beskrives som en ordinær lønn uten tillegg- eller overtidsgodtgjøring. Vanlig pengelønn har mange fordeler som incitament. Den avtalte lønnen forteller i prinsippet hvor stor pris bedriften setter på sin medarbeider, og angir det vederlaget den ansatte vil ha for å stille sin innsats og kompetanse til rådighet. Slik sett skulle alle relevante signaler formidles via lønnsfastsettelsen. Derfor anses lønn også som den viktigste og mest normale formen for betaling i pengeøkonomien. Lav risiko forbundet med fastlønn gjør den til den mest brukte lønnsformen. Videre argumenteres det for at fastlønn pga redusert risikoelement kan fremme kreativitet på arbeidsplassen. Man slipper et ensidig fokus på resultater og måltall for hver enkelt ansatt, noe som i neste omgang kan føre til at samarbeidsviljen på arbeidsplassen blir bedre.

### **2.2 Akkord og provisjon**

Lønnsutbetalingen beregnes ut fra arbeidstakerens produksjon, og ikke ut fra antall timer nedlagt i bedriften. Her er altså den ansatte avhengig av produksjonsresultatet, og bedriften bestemmer således retning for arbeidet som skal utføres av de ansatte. Dette har flere mulige effekter. Akkordlønn kan motivere til ekstra innsats og er svært effektivt når resultatet er lett å måle. Systemet brukes ved kjedelig arbeid eller arbeid som er vanskelig å overvåke, og fungerer dårlig i situasjoner med mer varierte arbeidsoppgaver. Fokus rettes mot det bedriften ser på som de viktigste aktivitetene, men lønnsformen kan også hemme samarbeidsvilje og kreativitet i arbeidsmiljøet, pga sterkt fokus på egne arbeidsoppgaver og høyere risiko i lønnsutbetalingen.

### **2.3 Aksjer og medeierskap**

Aksjebaserte lønnsordninger er mest utbredt i nystartede bedrifter, som frister med opsjoner og aksjer istedenfor høy fastlønn. Dette reduserer kontantutbetalingene til bedriften, og gir de ansatte muligheter for en stor gevinst om bedriften går bra. Denne risikodelingen kan være

---

<sup>2</sup> Forelesninger i faget BUS400” Styring av Større Foretak” høsten 2005

gunstig for både bedrift og ansatte, men avhenger i stor grad av de generelle børssvingningene. Iver Bragelien påpeker at ”aksjebaserte ordninger bør brukes med stor forsiktighet i større bedrifter, siden den direkte insentiveffekten er neglisjerbar, de sosiale og psykologiske effektene er meget usikre og risikokostnader gjør at aksjene og opsjonene er mer verdt for eierne enn de ansatte.” En vanlig ansatt har i de fleste tilfeller forsvinnende liten innvirkning på aksjens kursutvikling, og aksjebaserte lønssystem vil derfor med stor sannsynlighet ha liten effekt på motivasjonen til de ansatte. Siden den direkte insentiveffekten er såpass svak, må det være slik at bedrifter som tilbyr denne lønns pakken til sine ansatte satser på sosiale og psykologiske mekanismer. Eksempel på disse mekanismene er økt forståelse for betydningen av økonomiske resultater og at de ansatte identifiserer seg mer med bedriften og dens kultur. Situasjonen er imidlertid en annen for toppledere, som i større grad har mulighet til å påvirke aksjekursen, og sannsynligvis også er bedre egnet til å håndtere risikoen forbundet med aksjer.

## **2.4 Bonus**

Bonus er en form for avlønning som gis de ansatte hvis bedriften har nådd fastsatte mål og/eller enkelte ansatte har oppnådd gode resultater i arbeidet sitt. Dette er en form for belønning som skjerper motivasjonen til de ansatte, men den styrer ikke retning for arbeidet i samme grad som akkord-/provisjonsordninger. For at en bonusordning skal kunne fungere tilfredsstillende er det viktig at belønningen ikke vrir oppmerksomheten vekk fra andre viktige arbeidsoppgaver. Bonusutbetaling som følge av at en oppgave fullføres, er fullstendig meningsløst hvis andre viktigere oppgaver forsømmes. Denne fellen kan unngås ved å gi bonuser basert på subjektive kriterier til de ansatte. Da muliggjøres belønning av ønsket atferd som ikke fanges opp av de mer objektive måltallene. Samtidig risikerer man at subjektiviteten ikke fanger opp reell måloppnåelse og arbeidsinnsats, men heller tilslører dette og gir rom for evalueringer på bakgrunn av ”trynefaktor”.

## **2.5 Overskuddsdeling**

Overskuddsdeling og medeierskap er belønningssystemer med hovedformål å oppnå økt organisasjonseffektivitet. Det er naturlig å tro at denne formen for belønning virker stimulerende på faktorer som motivasjon, initiativ og kreativitet hos de ansatte. Imidlertid vil man med denne ordningen oppleve en del av de samme effektene som under aksjebaserte lønssystem, da disse to er nokså sammenfallende. Den viktigste forskjellen mellom overskuddsdeling og medeierskap er at overskuddsdeling gir incentiveffekter som følge av

utbetaling kort tid etter resultatperioden, mens man med et medeierskap har som mål å stimulere til effektivitet på lengre sikt.

## **2.6 Frynsegoder**

Frynsegoder har ingen direkte insentiveffekt, da de i liten grad gjenspeiler belønning på grunnlag av ønsket måloppnåelse. Det betegner typisk særlige fordeler utover normal lønn knyttet til jobb eller arbeidsplass. Uttrykket dreier seg gjerne om noe som kan være gratis eller gjøres tilgjengelig for en billig penge, slik som aviser, firmahytte og trening i arbeidstiden. Derfor er det også goder man kan gå glipp av og savne om man ikke har tilgang, og som kan gi opphav til misunnelse og kiv. Man blir ikke belønnet ut fra hva man oppnår, men har en gitt pakke med frynsegoder uavhengig av jobbinnsats og -retning. Innføring av et bestemt frynsegode kan neppe ventes å påvirke arbeidsmiljø og teamfølelse, men en variert meny av tilgjengelige og etterspurte goder vil over tid kunne utgjøre en vesensforskjell. Bestemte tiltak kan imidlertid vanskelig avleses på bedriftens økonomiske resultater. Lønn kan ha begrensinger som signalformidler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, kanskje særlig gjennom vederlag for vanskelig målbare størrelser, slik som lojalitet til bedriften, innstilling til teamarbeid og ansvar for fellesskapet. Det trengs derfor i tillegg grep som kan støtte opp under mekanismer som virker for sosial interaksjon, og som appellerer til et større register i menneskesinnet. Frynsegoder kan betraktes som et virkemiddel for å motivere til aktiviteter og holdninger som ikke så lett lar seg påvirke gjennom lønnslippen alene.

### 3 Teoretisk tilnærming

Bedrifter har interesse av hvordan og hvor mye ansatte er med på å påvirke resultatet og hva de koster. Lønnskostnadene må være lavere enn de ansattes bidrag til resultatet. En bedrift kan forsøke å øke forholdet mellom den ansattes bidrag og lønnskostnad ved å bruke incentiver som motiverer til økt innsats. Det følger økonomiske, psykologiske og sosiale aspekter ved bruk av incentiver, noe som gjør at en tverrfaglig tilnærming må til for å kunne forklare den fullstendige effekten.<sup>3</sup> Vi har avgrenset oppgaven til i hovedsak å se på de mest økonomiske aspektene ved incentiver.

#### 3.1 Motivasjon

Motivasjon kommer av latin *motivus*, som betyr ”a moving cause”<sup>4</sup>. Vi forstår gjerne ordet som faktorer som er retningsgivende for menneskelig atferd. Koblingen mellom ansattes atferd og motivasjon kan vi finne i ulike definisjoner av motivasjon. Med atferd mener vi her handlinger som gjøres med en innsats og som resulterer i et resultat. Vi ser at atferd i bedriftsøkonomisk sammenheng er interessant i forhold til produktivitet.

Kaufmann & Kaufmann (1998) definerer motivasjon som ”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse”. Denne definisjonen ligger nær Arnold et al (1998) som deler motivasjon i tre komponenter:

- Retning: Det målet individet arbeider mot.
- Innsats: Hvor hardt individet prøver.
- Utholdenhet: Hvor lenge individet prøver.

Definisjonene gir oss et godt grunnlag for å si hva motivasjon er. Et viktig spørsmål i forhold til å stimulere medarbeidere til å yte mer er; hva er det som motiverer?

Herzberg (1959) presenterte i boken ”The Motivation to Work” motivasjons-hygiene-teori, eller Tofaktor-teorien, som identifiserte en rekke faktorer som påvirker jobbtilfredshet:

---

<sup>3</sup> Nalbantian 1987, Sørensen 1994

<sup>4</sup> Encyclopedia Britannica Online

- Prestasjoner
- Anerkjennelse
- Involvering
- Ansvar
- Forfremmelse
- Vekst

Herzberg kalte disse faktorene motivasjonsfaktorer. Han identifiserte også en rekke faktorer som forårsaket jobbtildfredshet og kalte disse hygienefaktorer, det vil si faktorer som må være til stede for at motivasjonsfaktorene skal kunne gi effekt. En svakhet med Herzbergs studier som har medført kritikk er at han ikke kunne påvise en sammenheng mellom faktorer som gav høy jobbtildfredshet og høy motivasjon og produktivitet. Det er likevel interessant at Herzberg ikke har nevnt lønn som en motivasjonsfaktor. Dette kan komme av at resultatbasert lønn ikke var utbredt på tiden og at lønn ble tatt som gitt. Lønn var imidlertid en av hygienefaktorene, noe som støtter opp om at det ikke var resultatbasert lønn som ble omtalt. Herzbergs funn illustrerer imidlertid at det finnes andre, viktige motivasjonskilder enn finansielle belønninger.

Simon (1991) identifiserte fire motivasjonsfaktorer:

- Autoritet
- Belønning
- Lojalitet
- Koordinering

Simon er eksplisitt når det gjelder belønning, men vi registrerer at belønning kan omfatte både indre og ytre belønninger. Vi konkluderer med at finansiell belønning er en bestanddel i det som er med på å motivere medarbeidere.

Nært knyttet til faktorer som motiverer er motivasjonsteorier. Disse forsøker å forklare hvordan motivasjon oppstår. Kaufmann & Kaufmann (2003) skiller mellom behovsteorier, jobbkarakteristikamodeller, kognitive teorier og sosiale teorier.

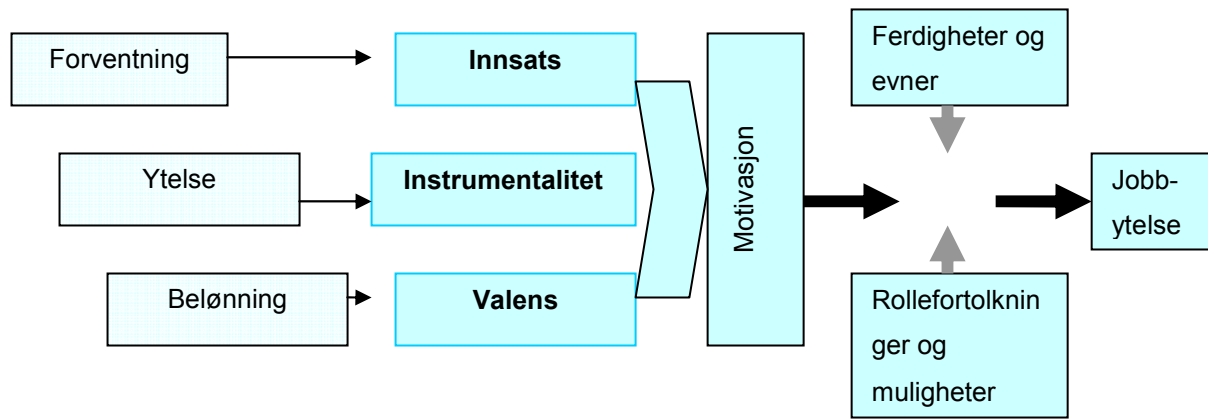
Behovsteorier omhandler at individer har et udekket behov som det bestreber å dekke. Dette gir opphav til målrettet atferd i hensikt å dekke behovet. Maslows behovspyramide er illustrerende for hvilke behov som forsøkes dekket av individet. Jobbkarakteristikamodeller fokuserer på egenskaper ved selve jobben som grunnlag for motivasjon. Herzbergs tofaktorteori inngår under jobbkarakteristikamodeller. Vi vil omtale kognitive og sosiale teorier nærmere da disse ligger nærmest et perspektiv som fokuserer på motivasjon og belønning.

### **3.1.1 Kognitiv motivasjonsteori**

Kognitiv motivasjonsteori, eller forventningsteori, forutsetter at mennesket er en rasjonell beslutningstaker og at handlinger og atferd er resultat av beslutninger. Medarbeideren drives av indre stimuli, som selvopplevd mestringsevne, og ytre stimuli, som lønn. Avlønning kan som nevnt deles i to former for belønning - indre og ytre belønninger. Indre belønning kommer fra innsiden av individet, slik som tilfredsstillelse som resultat av mestringsevne eller handlinger som er i tråd med individets kjerneverdier. Det er ikke nødvendig med påvirkning fra andre individer for at noen skal oppleve indre belønning. Ytre belønning er derimot belønninger som blir gitt fra en person til en annen. Eksempler på ytre belønning er anerkjennelse, premiering og sentralt for denne utredningen – incentivlønn eller såkalt resultatavhengig lønn.

Forventningstilnærmingen hevder at individer utfører handlinger fordi de forventer at handlingene vil gi dem de belønningene de forventer. Motivasjonen ligger i forventingen til konsekvensene av arbeidet som er belønningen og hvor mye belønningen er verdt for individet. Forventningsteori skiller seg fra andre motivasjonsteorier ved at handlinger styres av rasjonelle kalkyler og forestillinger med hensyn til personlig måloppnåelse.

Kaufmann & Kaufmann (2003) viser hvilke forestillinger som gir grunnlag for motivasjon som styrer atferd etter forventningsteorien med forventningsteoriens motivasjonsligning (Figur 1). Dette er subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, instrumentelle vurderinger som går på hvorvidt jobbinnsetsen fører til belønning, og valensvurderinger som sier noe om hvor mye individet verdsetter belønningen.



**Figur 1: Forventningsteoriens motivasjonsligning**

De tre grunnelementene er faktorer, noe som impliserer at de er multiplikative. Dette vil si at dersom én av grunnelementene er null, så vil motivasjonen være null. Alle elementene må altså være positive for å gi motivasjon.

Kognitiv motivasjonsteori gir sterk støtte for bruk av incentiver gjennom at den fokuserer på hvordan individet har forventninger og hvordan det subjektivt verdsetter og oppfatter belønningen.

### 3.1.2 Sosial motivasjonsteori

Sosial motivasjonsteori sier noe om hvordan den ansattes forhold til sine omgivelser i arbeidsmiljøet er grunnlag for motivasjon eller virker demotiverende. Særlig er det relative rettferdighetsoppfatninger som påvirker atferden. Det er ifølge sosial motivasjonsteori mindre viktig med størrelsen på belønningen så lenge den oppfattes som rettferdig. Sammenligninger mellom individer blir en viktig målestokk for motivasjon og oppfatninger om at det eksisterer ulikheter mellom det individet gir og mottar fra bedriften, og det andre medarbeidere gir og mottar, kan medføre endringer i motivasjon og atferd.

Leraand og Mjånes (2006) beskriver John Stacey Adams Likeverdsteori (Equity Theory) og viser hvordan ansatte vil sammenligne sin egen arbeidsinnsats (innskudd) og jobbutbytte (uttak) med det sammenligningsobjektet, det vil si medarbeiderne, gir og mottar. Det oppstår dermed innskudds- og uttaksbrøker



Sammenligningsbrøk	Opplevelse
$\frac{U}{1A} < \frac{U}{1B}$	Ulikhet på grunn av underbelønning
$\frac{U}{1A} = \frac{U}{1B}$	Likeverd
$\frac{U}{1A} > \frac{U}{1B}$	Ulikhet på grunn av overbelønning

U = Ulikhet, 1A = Arbeidstaker, 1B = Sammenligningsobjekt

#### Tabell 1: Likeverdsteori

Medarbeidere som opplever sin innskudds-/uttaksbrøk som lik sammenlignbare medarbeideres brøk opplever en likeverdstilstand som kjennetegnes ved tilfredsstillelse. Når brøken ikke er i likevekt, oppstår en likeverdsspenning.

Det skilles mellom fire referansesammenligninger i likeverdsteori:

1. Selv-intern: Mellom nåværende arbeidssituasjon og tidligere situasjoner i samme bedrift.
2. Selv-ekstern: Nåværende arbeidssituasjon og erfaringer fra tidligere arbeidsplass.
3. Andre-intern: Sammenligning med annet individ eller yrkesgruppe i samme bedrift.
4. Andre-ekstern: Annen person eller gruppe på annen arbeidsplass

Disse referansesammenligningene er elementer innen distribusjonsrettferdighet, det vil si individets vurdering av hvorvidt belønningen er rettferdig. Det eksisterer også en vurdering av hvorvidt prosedyrene som fordeler belønning er rettferdige. Sistnevnte betegnes prosessrettferdighet.<sup>5</sup>

Likeverdsteorien har god støtte i empirisk forskning, selv om det kan kritiseres at det ikke tas hensyn til hvor følsom individet eller grupper er til opplevelsen av forskjeller i innskudds-/uttaksbrøk i referansepunktet.

---

<sup>5</sup> Arnold et al (1998)

### **3.2 Incentiver som styringsmekanisme og motivasjonsdriver**

En definisjon av incentiv er ”a reward for a specific behaviour, designed to encourage that behaviour”<sup>6</sup>. Vi ser at definisjonen kan knyttes til kognitiv motivasjonsteori og atferden som et resultat av forventninger til belønningen.

Den positive sammenhengen mellom finansielle incentiver og ytelse er dessuten sterkt forankret i lekmannteorier<sup>7</sup> og som nevnt, i akademiske teorier for motivasjon.<sup>8</sup>

Forventningsteori<sup>9</sup> legger til grunn at individer utfører handlinger som forventes å gi verdsatte resultater, gitt at handlingene oppfattes som gjennomførbare. En forutsetning om at penger er verdsatte resultater og at høyere ytelse vil gi høyere lønn vil dermed medføre at lønn øker ytelsen gjennom økt ytre motivasjon og innsats.<sup>10</sup>

I tillegg predikerer forsterkningsteori at å knytte penger til ytelse vil forsterke ytelsen.<sup>11</sup> I tråd med forsterkningsteori er det vist at en merkbar økning i lønn, kan påvirke retningen på atferd mot den retningen som er nødvendig for å motta lønnsøkningen.<sup>12</sup>

Det er liten tvil om at økonomiske incentiver under riktige forutsetninger kan være godt egnet til å gi en midlertidig tilpasning av atferd. Det er imidlertid ikke særlig mer tvil om at økonomiske incentiver er lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, verdier eller atferd, noe vi diskuterer i kapittel 3.3. Likevel synes de fleste av oss å ha en sterk tro på kvalitetene ved økonomiske incentiver som det grunnleggende styrings- og organisasjonsprinsippet i arbeidslivet og ellers. Flere studier viser for eksempel at våre lekmannteorier om menneskelig motivasjon innebærer at vi forklarer vår egen motivasjon med motiver som at jobben er interessant og spennende, mens vi tror at andre trenger ytre stimulans for å gjøre en god jobb.

---

<sup>6</sup> Investorwords.com

<sup>7</sup> Heath (1999)

<sup>8</sup> Kuvaas (2005)

<sup>9</sup> Vroom (1964)

<sup>10</sup> Kuvaas (2005)

<sup>11</sup> Komaki, Coombs & Schepman (1996)

<sup>12</sup> DeMatteo, Eby & Sundstrøm (1998)

Heath (1999) presenterer fire eksperimenter og finner at vi som mennesker har en utstrakt og generell tendens til å overvurdere nødvendigheten av ytre stimuli, som penger, for at andre skal gjøre en god jobb. Samtidig undervurderer vi betydningen av andre personers indre motiver, som ønsket om å lære noe nytt eller den indre følelsen av tilfredshet ved å gjøre en god jobb. Heath (1999) begrunner dette ut fra at andres indre motiver er skjult for oss og at vi derfor konkluderer med at atferden deres må forklares med ytre stimuli.

Når vi tar utgangspunkt i hvordan avlønning kan brukes som et verktøy for økonomisk styring, vil vi implisitt ta utgangspunkt i et syn som baserer seg på forventningstilnærmingen til motivasjon<sup>13</sup>. Vi forutsetter med andre ord at avlønning faktisk har en incentiveffekt for at det skal kunne brukes i styringsøyemed.

### **3.3 Kritikk av incentivelønn og motivasjonseffekten**

Alfie Kohn har kritisert incentivelønn på grunnlag av at den kun fungerer til èn ting, nemlig midlertidig forføyning. Incentivelønn svikter når det gjelder å fremme varige endringer i holdninger og atferd. Incentiver er en form for ekstrinsiske motivatorer som ikke forandrer de underliggende holdningene som former våre handlinger, de kan derfor kun endre atferden midlertidig. En annen innvending er at incentivelønn kun ser ut til å ha positiv virkning på kvantitative ytelsesmål. Ikke-kvantifiserbare ytelser må neglisjeres, dessuten blir ikke kvaliteten på ytelsen bedre av incentiver.

Kohn gjør også rede for en rekke årsaker til at incentivelønn mislykkes. Lønn er ikke en motivator i seg selv, men kan imidlertid forårsake dårlig motivasjon ved lav lønn. Det er ikke gitt at svært høy lønn øker motivasjonen. Belønning for riktig atferd kan dessuten sees på som straff for feil atferd, og kan gå over til å bli en følelse av å bli kontrollert. Forhold mellom ansatte og mellom ansatte og ledere kan ødelegges av incentivordninger. Incentivelønn medfører at underliggende årsaker til problemer som gir dårlig produktivitet ikke løses. Incentiver ødelegger for kreativitet og risikotaking, samtidig som ekstrinsiske motivatorer blir undertrykt ved utførelse av interessante eller kompliserte arbeidsoppgaver. Noen av disse momentene adresseres i flere artikler og teorier om incentivelønn, men kontroversen i Kohns artikkel ligger i en grunnleggende skepsis til de psykologiske mekanismene incentivelønn er basert på.

---

<sup>13</sup> Kaplan & Atkinson kap 13.

Motivation Crowding Theory<sup>14</sup> hevder at finansielle incentiver eller straff kan undertrykke, og under riktige forutsetninger, forsterke indre motivasjon. Crowding-in og crowding-out effekter er empirisk relevante og kan i noen tilfeller dominere den tradisjonelle relative priseffekten. Med crowding-effekter menes det at man beveger seg fra å være ytre motivert til å være indre motivert (crowding-in) og motsatt (crowding-out). Teorien er supplerende og utfordrer standard økonomiske teorier som ignorerer indre motivasjon.

Under standard prinspal-agent-teori vil finansielle incentiver øke ytelsen gjennom å øke marginalkostnaden ved unnasluntring eller ved å øke den finansielle fordelene ved å øke innsatsen. Dette er den relative priseffekten av finansielle incentiver. Indre motivasjon er gitt som en konstant eller er fraværende – derfor vil finansielle incentiver under disse forutsetningene utvilsomt gi høyere ytelse. Dersom finansielle incentiver understøtter indre motivasjon, vil den tradisjonelle priseffekten forsterkes ytterligere av crowding-in effekten av indre motivasjon. I motsatt tilfelle vil crowding-out effekten gi motsatt virkning på ytelsen, slik at prinsipalen må avgjøre om det er gunstig å tilby finansielle incentiver ved å vurdere størrelsen på relativ priseffekt og crowding-out effekten. Crowding-out vil altså si at man får svakere indre motivasjon av finansielle incentiver.

### **3.4 Ytre og indre motivasjon**

Fra et psykologisk perspektiv har motivasjonsforskere i over tretti år skilt mellom to motivasjonssystemer kalt ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller en forfremmelse. Indre motivasjon derimot refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgavene vi utfører. Både indre og ytre motivasjon er viktige kilder til forklaring av atferd. I generell forstand kan man si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner synes å være mer effektivt enn ytre motivasjon for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Frey, Bruno S. & Jegen, Reto (2001)

<sup>15</sup> Amabile 1988, Beer og Cannon 2004, Deci, Ryan og Koestner 1999, Deckop, Mangel og Cirka 1999, Lin, McKeachie og Kim 2003, Wang og Guthrie 2004

Ytre motivasjon ser derimot ut til å være best egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, hvor det viktigste er å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat, og hvor det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter på atferd eller holdninger.

Ved jobber eller oppgaver som beskrevet under ytre motivasjon, vil prestasjonsbaserte incentiver gjøre nytten, men for mange kunnskapsintensive organisasjoner er dette imidlertid ikke tilstrekkelig. Ansatte må jobbe betydelig mer selvstendig, noe som krever større initiativ og engasjement, som igjen er avhengig av mer lidenskap og tilfredsstillelse enn det ytre belønninger kan bidra med<sup>16</sup>.

DeCharms (1968) og Deci (1971) observerte tidlig at ytre belønninger ikke bare økte mottakernes ytre motivasjon, men også reduserte deres indre motivasjon. Vi kaller dette fortrenningseffekter, eller som vi har nevnt i kapittel 3.3, Crowding Theory. Dette kan være et alvorlig problem om reduksjonen i indre motivasjon er større enn økningen i ytre motivasjon, og særlig dersom indre motivasjon er en mer effektiv kilde til gode prestasjoner enn ytre. Forskerne er delte i synet på slike fortrenningseffekter, og emnet har skapt store diskusjoner i forskningsmiljøene. I en studie foretatt av Minkler (2004) konkluderes det med at latskap og arbeidsvegning ikke representerer det problemet økonomisk teori hevder at det gjør. Det som i denne studien forklarer villigheten til å stå på i jobben, er altså ikke prestasjonsbaserte incentiver, men indre motivasjon og arbeidsmoral.

Hvordan kan innføring av ytre belønning for interessante eller meningsfulle oppgaver gi ytre i stedet for indre forklaring eller rettferdiggjøring av oppgavegjennomføringen? Siden finansielle incentiver utgjør en meget sterk forklaring eller rettferdiggjøring av en aktivitet, vil fokuset kunne flyttes bort fra indre motiverende aspekter som hvor spennende, viktig eller interessant aktiviteten er. Jo tydeligere kopling mellom aktivitet og ytre belønning, jo større er faren for fortrenning av indre motivasjon. En klassisk forklaring på dette er at belønningsmottaker føler seg kontrollert utenfra og får redusert følelse av selvbestemmelse. Videre kan belønningen tolkes som en undervurdering av mottakers holdninger og arbeidsmoral, eller en nedvurdering av selve jobben eller oppgaven.

---

<sup>16</sup> Thomas 2002

Den kanskje største utfordringen ved fortrenkning av indre motivasjon er negative langsiktige ringvirkninger. Når en i utgangspunktet indre motiverende oppgave blir devaluert og deretter drevet av ytre motivasjon, vil villigheten til å gjøre oppgaven på nytt kreve fortsatte ytre belønninger. Dette kan bli en kostbar retning for mange bedrifter.

Det mest ønskelige for bedriftene vil i de fleste situasjoner være å skape og siden opprettholde en indre motivasjon hos de ansatte. Vanligvis gir denne motivasjonsformen bedre prestasjoner med mindre bruk av ressurser til styring og kontroll, men opprettholdelse eller økning av ansattes indre motivasjon har vist seg å være komplisert. Waterman et al. (2003) peker på tre forhold som er særdeles viktige når det gjelder egenskaper ved selve aktiviteten eller jobben: opplevelse av selvbestemmelse, en oppfatning av balanse mellom de utfordringer man får og de kunnskaper og ferdigheter man har, og en følelse av selvrealisering ved å utføre aktiviteten.

Hvordan kan organisasjoner jobbe strategisk med økonomiske incentiver uten at det går ut over indre motivasjon? Ytre belønning kan faktisk øke den indre motivasjonen dersom belønningsmottaker tolker belønningen som informasjon om egen kompetanse<sup>17</sup>. Problemet oppstår når fokuset blir flyttet fra arbeidsoppgavene til belønningen slik at arbeidet i all hovedsak oppleves som et middel for å nå målet, altså belønningen. De beste arbeidstakerne vil gjerne ha best mulig betalt for å gjøre en god jobb, men god betaling bør ikke være årsaken til at de gjør den gode jobben. Hvis dette er tilfellet, kan faktisk fastlønn også fungere som en prestasjonsbasert belønning, og samtidig være svært effektivt. Indre motivasjon har ofte sammenheng med det å bli vist tillitt til at man har de riktige holdningene og den riktige atferden. Dersom man derimot kontinuerlig måles og kontrolleres på atferd og holdninger, vil det kunne oppfattes som mangel på tillitt og signal på at man ikke er i stand til å gjøre en god jobb uten kontroll i form av ytre belønninger. Høyere fastlønn er et tydelig signal på at ledelsen verdsetter den ansatte, og har vist seg å ha en positiv sammenheng med indre motivasjon, som igjen har en positiv effekt på arbeidsinnsats<sup>18</sup>.

Dersom fokuset ikke flyttes over på den ytre belønningen, står man derimot i fare for å miste den sterke ytre motivasjonseffekten som jo er hovedårsaken til at man innfører

---

<sup>17</sup> Deci et al. 1999

<sup>18</sup> Kuvaas 2005

prestasjonsbasert belønning. Man merker at den ytre belønningen virker ved at medarbeiderne etter hvert gjør mer av det de får ekstra betalt for å gjøre. Dette kan dessverre ofte skje på bekostning av andre oppgaver. Poenget er altså ikke at prestasjonsbasert belønning ikke virker, men at det som oftest kun virker på ytre motivasjon – og at det noen ganger virker for godt. Er det mulig å innføre prestasjonsbasert belønning som virker på ytre motivasjon uten at det får negative effekter på indre motivasjon? Muligens med den kostnaden at man må begrense påvirkningen av ytre motivasjon og dermed får mindre ”gulroteffekt”.

Kuvaas mener organisasjoner bør velge en hovedretning bestående av en internt konsistent HR-strategi. En HR-strategi har som mål å motivere de ansatte til å utvikle ønskede holdninger og atferd som kan bidra til å nå organisasjonens overordnede eller strategiske mål. Ved internt konsistente HR-strategier kan man for eksempel skille mellom såkalte kontrollorienterte og forpliktelsesorienterte HR-strategier<sup>19</sup>. Kontrollorienterte HR-strategier har som mål å minimere direkte arbeidskraftskostnader og bruker ytre styring og kontroll gjennom prestasjonsbasert belønning og formelle rutiner som virkemidler. Innenfor rammen av en slik HR-strategi er det lite rasjonelt å investere mye i organisasjonens menneskelige ressurser. Forpliktelsesorienterte HR-strategier har som mål å knytte psykologiske bånd mellom ansatte og ledelse eller eiere og bruker for eksempel desentralisering, opplæring og utvikling, og relativt høy fastlønn som virkemidler. Bowen og Ostroff (2004) hevder at graden av intern konsistens eller styrke i HR-strategien er minst like viktig som innholdet.

### **3.5 Andre mekanismer for styring av medarbeidere**

I litteraturen skilles det tradisjonelt mellom incentivmekanismer, sosialiseringmekanismer og autoritære mekanismer. Disse er komplementære, og en bedrift vil som regel bruke en kombinasjon av alle mekanismene.

#### **3.5.1 Sosialiseringmekanismer**

Sosialiseringmekanismer omhandler styring av medarbeidere gjennom å etablere sosiale normer og verdier for hva som er ønskelig atferd. Tanken er at de ansatte vil etablere en felles forståelse for hva som er målet og hvordan man går frem. Dette skjer gjennom en læringsprosess som internaliserer og institusjonaliserer verdiene og handlingsmønstrene. Bedriften kan påvirke denne prosessen ved å utvikle en kultur som fremmer det ønskede

---

<sup>19</sup> Arthur 1994

verdiene<sup>20</sup>. Det vil dessuten eksistere en gjensidig sosial kontroll mellom de ansatte som er med på å sikre at avvik ikke forekommer.

Coleman (1995) deler sosiale systemer i organisasjoner inn i formelle og uformelle organisasjoner. Formelle systemer styres gjennom incentiver, regler og kontroll, som tilsvarer det vi i denne oppgaven kaller incentivmekanismer og autoritære mekanismer, mens uformelle organisasjoner styres gjennom sosiale normer. Samspillet mellom incentivmekanismer, sosialiseringmekanismer og autoritære mekanismer støttes av Coleman ved at han hevder at optimal utforming av formelle incentiver forutsettes av at de ikke er i for sterk konflikt med det uformelle sosiale systemet.

### **3.5.2 Autoritære mekanismer**

Autoritære mekanismer styrer medarbeidernes innsats i ønsket retning ved hjelp av direkte styring. Dette innebærer at atferd kontrolleres og styres gjennom instruksjoner, formelle regler og rutiner, samt overvåkning og dirigering av arbeidsoppgaver. Dette er gjerne oppfattet som tradisjonelle og byråkratiske mekanismer. Fokus for autoritære mekanismer ligger gjerne i *hvordan* aktiviteter utføres, det vil si på input-siden av innsatsen, mens incentivmekanismer i stor grad fokuserer på resultatet som er output-siden av innsatsen. Autoritære mekanismer forutsetter at lederne har autoritet i kraft av sin stilling, erfaring, kompetanse eller lignende legitime forhold.

Tom Colbjørnsen, Iver Bragelien, Frøystein Gjesdal et al (2000) hevder at dagens flate og nettverksdrevne organisasjoner behøver et innslag av autoritære mekanismer for å forankre eiergitt myndighet. Regelverk og rutiner er dessuten effektive når det gjelder å sikre likebehandling for en stor mengde saker eller kunder, noe som igjen kan gjøre det mulig å oppnå stordriftsfordeler<sup>21</sup>.

### **3.6 Kontraktsteori**

Innen økonomi er en kontrakt å forstå som ”an agreement under which two parties make reciprocal commitments in terms of their behavior – a *bilateral coordination arrangement*.”<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Tom Colbjørnsen, Iver Bragelien, Frøystein Gjesdal et al (2000)

<sup>21</sup> Uldal (2006)

<sup>22</sup> Brousseau og Glachant (2002)



Begrepet kontrakt omfavner altså både den juridiske forpliktelsen som en kontrakt i dagligtalen refererer til, i tillegg til de forpliktelsene som følger av relasjonen og atferden mellom partene. Kontraktsteori omfavner blant annet agentteori. Denne teorien fokuserer på styringsmekanismer som begrenser agentens atferd som er motivert fra egeninteresser, i tillegg til forskjellige kontroll- og incentivmekanismer<sup>23</sup>.

### 3.6.1 Agentteori

Agentteori (prinsipal-agent-teori) gir et systematisk rammeverk for hvordan man kan analysere bedriftens lønssystem.

Vi har et agentforhold dersom en part leier en annen part for å utføre en tjeneste der førstnevnte må delegerer beslutningsmyndighet til sistnevnte. Førstnevnte er prinsipalen, mens sistnevnte er agenten. Dette kan sammenlignes med et ansettelsesforhold der arbeidsgiver er prinsipal og arbeidstaker er agent. Agentteori inneholder en rekke grunnleggende forutsetninger om menneskelig atferd, organisasjonsatferd og informasjon:

- Menneskets atferd er bestemt av egeninteresse, begrenset av rasjonalitet og er risikoavers.
- Organisasjoner har en bestemt grad av konflikt mellom dens mål og medlemmenes mål.
- Eksistens av informasjonsasymmetri mellom prinsipalen og agenten, der agenten har spesifikk informasjon om hva partene gjør og relevant informasjon om miljøet rundt partene.
- Informasjon er en vare som kan kjøpes for penger, slik at prinsipalen for eksempel kan velge å bruke mer penger for å få tilgang til bedre informasjon om agentens handlinger.

I økonomisk teori er problemet ved å motivere en part til å handle på vegne av en annen part omtalt som prinsipal-agent-problemet. Prinsipal-agent-problemet oppstår når agenten får kompensasjon for å utføre en handling som er verdifull for prinsipalen og kostbar å gjennomføre for agenten, samtidig som det er problematisk eller kostbart å observere agentens innsats og ytelse. Prinsipalen har altså et informasjonsproblem. Løsningen på dette informasjonsproblemet er, så langt som det er mulig, å utforme riktige incentiver for at

---

<sup>23</sup> Child, Faulkner og Tallman (2005)

agenten skal handle på den måten prinsipalen ønsker. Vi betegner avtalen mellom prinsipal og agent som en kontrakt. En korrekt utformet kontrakt medfører at agentens egeninteresse samsvarer med prinsipalens ønskede mål.

Prinsipal-agent problematikken må tas hensyn til ved utforming av kontrakter i et arbeidsforhold. Kontraktene kan forme incentiver ved å koble tilgjengelig informasjon om ytelse med belønning for ytelsen. På grunn av forskjeller i kvantitet og kvalitet av tilgjengelig informasjon om ytelsen til den enkelte ansatte, vil det være store forskjeller mellom belønningsmetoder. Det vil eksistere mekanismer som akkord, opsjoner og aksjer, bonus, overskuddsdeling, forfremmelser, overskuddsdeling, efficiency wages osv<sup>24</sup>.

### **3.6.1.1 Optimale incentiver i et enkelt prinsipal-agent forhold**

Demski (1997) utarbeidet en modell for hvordan man kan utforme en optimal lønnskontrakt mellom prinsipal og agent. Denne bygger på forutsetninger om at prinsipalen ansetter en agent som er risikoavers og ikke ønsker å jobbe mer enn nødvendig. Det er ikke unaturlig å anta at agenten er risikoavers, da privatpersoner i de fleste tilfeller er mindre egnet til å bære risiko pga en enkelt inntektskilde og behov for trygghet. Når prinsipalen tilbyr agenten en kontrakt ønsker han å maksimere sin inntekt fratrukket lønnen han betaler den ansatte. Kontrakten må være så vidt gunstig for agenten at han foretrekker å bli ansatt hos prinsipalen og velger det innsatsnivået som maksimerer prinsipalens profitt. Disse kravene kalles Frivillig deltakelse (FD) og Frivillig innsats (FI).

Frivillig deltakelse går ut på at ansettelsesforhold hos denne prinsipalen er å foretrekke fremfor ansettelse i en annen bedrift eller arbeidsledighet. Altså:

$$\text{Forventet nytte av å arbeide} \geq \text{forventet nytte av å gå arbeidsledig.}$$

Innsatsnivå splittes for enkelhets skyld opp i høy og lav, og gir grunnlag for to mulige produksjonsnivåer. Det høye innsatsnivået maksimerer prinsipalens profitt og for at dette skal velges av agenten må følgende betingelse være oppfylt:

$$\text{Forventet nytte av å yte høy innsats} \geq \text{forventet nytte av å yte lav innsats.}$$

---

<sup>24</sup> Prendergast, 1999,7

Komplikasjonen i denne betingelsen er at man dessverre ikke har mulighet til å observere hvorvidt agenten yter høy eller lav innsats direkte. Det vi derimot kan måle er produksjonsnivået, som kan gi oss en indikasjon på hvilket innsatsnivå agenten har lagt seg på. I utformingen av et lønssystem må man imidlertid ta hensyn til at agenten kan ha ytt lav innsats selv om resultatet ble bra, og høy innsats selv om resultatet ble dårlig. Ved å operere med sannsynligheter for høy innsats/lav produksjon, høy innsats/høy produksjon, lav innsats/lav produksjon og lav innsats/høy produksjon, tar man høyde for denne usikkerheten.

Hvordan skal prinsipalen gå frem for å finne optimal belønningsstruktur? To alternativ må sjekkes ut for å besvare dette spørsmålet, og prinsipalen velger det som maksimerer profitten.

- Lønssystem hvor agenten yter lav innsats
- Belønning slik at agenten yter høy innsats

#### **3.6.1.1.1 1) Lønssystem hvor agenten yter lav innsats**

Prinsipalen trenger ikke gi variabel lønn ved dette lønssystemet. FI-betingelsen er da alltid oppfylt og vi trenger kun å konsentrere oss om FD-betingelsen. I det videre antar vi at agenten kan oppnå en nytte som tilsvarer et fast netto pengebeløp,  $M$ . Vi får da følgende krav for oppfyllelse av FD-betingelsen: Agenten må oppnå like høy forventet nytte hos prinsipalen som han kan oppnå i markedet.

$$i \quad U(I_1 - C_L) \geq U(M)$$

#### **3.6.1.1.2 2) Lønssystem hvor agenten yter høy innsats**

Prinsipalen må her belønne høyt output mer enn lavt output, og begge betingelsene er relevante.

Krav 1, for å oppfylle FD-betingelsen, er at agenten må oppnå like høy forventet nytte hos prinsipalen som han kan oppnå i markedet:

$$ii \quad (1 - \alpha)U(I_1 - C_H) + \alpha U(I_2 - C_H) \geq U(M)$$

Krav 2, for å oppfylle FI-betingelsen, er at agenten må oppnå like høy forventet nytte av å yte høy innsats som lav innsats:

$$\text{iii} \quad (1 - \alpha)U(I_1 - C_H) + \alpha U(I_2 - C_H) \geq U(I_1 - C_L)$$

der  $U$  er nyttefunksjonen til agenten

$I_1$  er lønn ved dårlig resultat

$I_2$  er lønn ved godt resultat

$C_L$  er kostnad ved å yte lav innsats

$C_H$  er kostnad ved å yte høy innsats

$M$  er det agenten kan oppnå alternativt i markedet

$\alpha$  er sannsynligheten for å oppnå godt resultat ved høy innsats

Man fastsetter videre en funksjon for nytte, og løser så de ovenstående ligningene for å finne optimale størrelser på  $I_1$  og  $I_2$ . Profitten for hver av de to tilfellene vil avgjøre hvilket system prinsipalen satser på. Velges et lønssystem som baserer seg utelukkende på fastlønn, vil dette kunne stimulere agenten til å yte lav innsats. Tilbys agenten valget mellom en kontrakt med fastlønn og en med grunnlønn i tillegg til variabel lønn, vil grunnlønnen naturligvis være lavere enn fastlønnen for å kunne oppnå ønsket virkning. Bragelien har en gjennomgang av hvordan de ulike faktorene påvirker agentkostnadene:

- Mer risikoaversjon gir høyere agentkostnader
- Mer nøyaktig resultatmål gir lavere agentkostnader
- Dyrere alternativ for agent gir lavere agentkostnader
- Dyrere innsats for agent gir overproporsjonalt høyere agentkostnader

### 3.6.1.2 Fire prinsipper for incentivkontrakter

Milgrom og Roberts (1992) identifiserer fire grunnleggende prinsipper for utarbeidelse av incentivelønn:

- Informativeness Principle
- Incentivintensitetsprinsippet
- Overvåkningsintensitetsprinsippet
- Likeverdiprinsippet

Disse prinsippene kan vises gjennom en enkel, lineær modell for incentivlønn. Milgrom og Roberts forutsetter at innsatsnivå (effort)  $e$  kan tolkes som et tall, men at denne variabelen ikke er direkte observerbar. Dersom vi hadde kunnet observere innsats, hadde det ikke vært problematisk å utforme en incentivordning, da arbeidsgiver kunne ha betalt for innsatsnivå uten å utsette arbeidstaker for risiko. Videre forutsettes det at arbeidstaker kan identifisere en imperfekt indikator, eller proxy, for  $e$ , men denne indikatoren utsettes for tilfeldig støy som ikke kan påvirkes av arbeidstaker.

Indikatoren kan skrives som  $z = e + x$  der  $x$  er en tilfeldig variabel (støy) med forventning 0.  $E$  og  $x$  er ikke observerbare, kun summen  $z$ . Vi har også en annen variabel,  $y$ , som måler etterspørsel i det aktuelle markedet. For enkelthets skyld kan  $y$  defineres som avvik fra estimert etterspørsel i markedet med forventning 0. Vi har en lineær modell:

$$\text{iv} \quad w = \alpha + \beta(e + x + \gamma y)$$

Total lønn  $w$  består av en fast grunnlønn  $\alpha$  i tillegg til en del som er avhengig av de observerte  $z$  og  $y$ .  $\beta$  er et mål for incentivintensiteten. Høy  $\beta$  gir sterkere incentiver ved at en økning i innsats med en enhet  $e$  gir en forventet inntektsøkning på  $\beta$  kroner.

Parameteren  $\gamma$  indikerer hvor mye vekt man legger på informasjonsvariabelen  $y$ . Ved verdi 0 vil ikke  $y$  brukes ved beregning av lønn, men ved en positiv verdi av  $\gamma$  vil uttrykket  $z + \gamma y$  gi et estimat på den uobserverbare  $e$ . En av hovedproblemstillingene ved utforming av incentivlønn er å bestemme størrelsen på  $\gamma$ .

Som vi ser av denne modellen utsettes arbeidstaker for risiko gjennom de tilfeldige variablene  $x$  og  $y$  så lenge  $\beta > 0$ , det vil si så lenge arbeidstaker har resultatavhengig lønn.

Arbeidstakerens evne til å bære risiko er liten i forhold til en stor eller mellomstor arbeidsgivers evne til å bære risiko. Dersom vi ikke tar hensyn til incentiveffekter, vil det derfor være optimalt at arbeidsgiver tar all risiko slik at arbeidstaker er fullt beskyttet mot variasjoner i inntekt. Dette fjerner imidlertid arbeidstakers direkte finansielle incentiv til å yte innsats. Det er nødvendig å utforme en kontrakt som balanserer risikodeling og incentiveffekt.

Milgrom og Roberts modell gir velferdseffekten av en lineær kontrakt der det kun tas hensyn til lønn. Arbeidstakers sikkerhetsekvivalent for velferd i en kontrakt som vi har skissert ovenfor er forventet lønn minus personlige kostnader ved gitt innsatsnivå  $e$  minus en

risikopremie:  $\alpha + \beta(e + \bar{x} + \bar{y}) - C(e) - \frac{1}{2}r\text{Var}[\alpha + \beta(e + x + \gamma y)]$  der  $\bar{x}$  og  $\bar{y}$  er

gjennomsnittlig nivå av  $x$  og  $y$ , og  $r$  er arbeidstakers koeffisient for risikoaversjon. Forenklet får vi:

v      **Arbeidstakers sikkerhetsekvivalens:**  $\alpha + \beta e - C(e) - \frac{1}{2}r\beta^2\text{Var}(x + \gamma y)$

Arbeidsgivers sikkerhetsekvivalens er forventet inntekt minus forventede lønnskostnader:

vi      **Arbeidsgivers sikkerhetsekvivalens:**  $P(e) - (\alpha + \beta e)$

Total sikkerhetsekvivalens finner vi ved å bruke verdimaksimeringsprinsippet:

vii      **Total sikkerhetsekvivalens:**  $P(e) - C(e) - \frac{1}{2}r\beta^2\text{Var}(x + \gamma y)$

Neste steg er å finne hvilke kontrakter som er sannsynlige. Innsatsnivået arbeidsgiver forventer må være rimelig i forhold til incentivene arbeidstakeren får. Selv om det forventede innsatsnivået er en del av kontrakten, vil faktisk innsats ikke være direkte observerbart. Innsats blir valgt av arbeidstaker på grunnlag av egeninteresse. Vi må derfor beregne hvordan innsatsnivået  $e$  avhenger av andre parametere ( $\alpha, \beta, \gamma$ ) i kontrakten.

Vi forutsetter at arbeidstakers marginalkostnad for å yte innsats er økende. Dermed er innsatsnivået som maksimerer arbeidstakers sikkerhetsekvivalens, det nivået som gjør den deriverte av følgende uttrykk lik null:

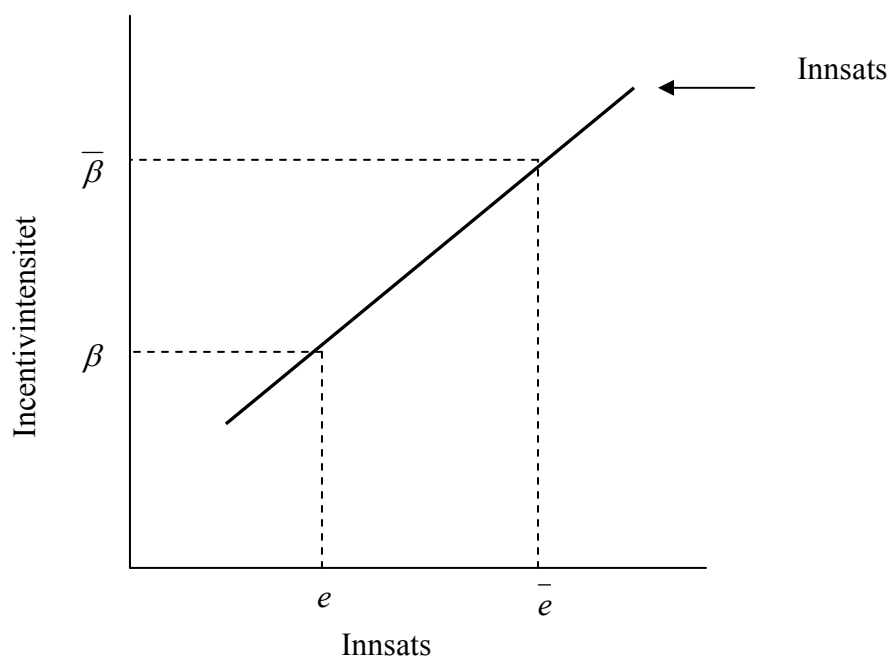
viii       $\beta - C'(e) = 0$

Uttrykket er en *incentivbegrensning* som må tilfredsstilles i alle anvendelige kontrakter.

Begrensningen sier at arbeidstakere vil velge innsatsnivå på en måte som gjør at marginalfordelen av mer innsats er lik den marginale personlige kostnaden ved å yte innsatsen. En ekstra enhet innsats øker lønnen med  $\beta$  til en kostnad av  $C'$ . En

ansettelseskontrakt er effektiv kun dersom variablene  $e, \alpha, \beta, \gamma$  maksimerer uttrykket for total sikkerhetsekvivalens under betingelsen om *incentivbegrensning*.

Optimal kontrakt løses ved å sette innsatsnivå  $e$  til et ønsket nivå for å deretter finne optimale verdier for parameterne  $\alpha, \beta$  og  $\gamma$ . Vi kan se av ligning viii at vi ved å sette  $e$  til ønsket nivå samtidig vil sette nivået på  $\beta$  for få ønsket innsats. Vi ser av Figur 2 at en økning fra  $e$  til  $\bar{e}$  medfører at incentivintensiteten må økes fra  $\beta$  til  $\bar{\beta}$ . Forskjellen i incentivintensitet er lik forskjellen i innsats multiplisert med marginalkostnaden av innsats  $C''$ .



**Figur 2: Innsatsnivå og incentivintensitet**

Vi kan se av ligning vi at  $\alpha$  kun påvirker hvordan sikkerhetsekvivalensen fordeles, ikke nivået på total sikkerhetsekvivalens. Dersom man ser bort fra at begge parter må ha en fordeling som gjør at de kan akseptere kontrakten, vil nivået på  $\alpha$  være uavhengig for effektiviteten av kontrakten. Total sikkerhetsekvivalens maksimeres når  $\gamma$  settes slik at  $Var(x + \gamma)$  blir så liten som mulig slik at risikopremien minimeres.

### 3.6.1.2.1 Informativitetsprinsippet (Informativeness Principle)

Holmstrom (1979) utviklet dette prinsippet på grunnlaget av at man i praksis ikke har perfekt informasjon. Prinsippet innebærer at ethvert mål på ytelse som gir informasjon om innsatsnivået agenten har valgt, skal inkluderes i belønningssystemet. Et eksempel er relativ

ytelseevaluering, dvs måling i forhold til sammenlignbare agenter for å filtrere ut bakgrunnsstøy som for eksempel etterspørselsfluktuasjoner. Ved å fjerne eksogene faktorer som er kilder til uforutsigbare fluktuasjoner i agentens inntekt, vil agenten i større grad kunne påvirke sin belønning og dermed øke evnen til å bære risiko. Dersom dette blir utnyttet, for eksempel ved i større grad å bruke akkord, kan det øke incentiveeffekten.

I Milgrom og Roberts sin modell tilsvarer dette å velge  $\gamma$  som minimerer variansen til  $(x + \gamma y)$ . Et mål med lav varians i feilledet gir et bedre grunnlag for resultatbasert avlønning enn et mål med høy varians.  $y$  bør brukes i kontrakten kun dersom det finnes en verdi for  $\gamma$  som gjør at  $Var(x + \gamma y)$  blir mindre enn  $Var(x)$ , som er estimatet dersom  $y$  ignoreres.

#### **3.6.1.2.2 Incentivintensitetsprinsippet**

Det er ikke nødvendigvis optimalt for arbeidsgiver å sette incentivene så intense som mulig. Incentivintensitetsprinsippet innebærer at optimal incentivintensitet er avhengig av fire faktorer<sup>25</sup>: marginalresultat av ekstra innsats, presisjon i evaluering av ønskede handlinger, agentens risikotoleranse og agentens innsatsrespons til incentiver.

Marginalresultat av ekstra innsats innebærer at det vil være suboptimalt å belønne høyere produksjon i en avdeling som har slack som følge av en flaskehals lengre nede i produksjonslinjen. Ifølge incentivintensitetsprinsippet er optimal intensitet proporsjonal med marginalresultatet, gitt at de tre andre faktorene er uendret.

Presisjon i ytelseevaluering medfører lav varians  $Var(x + \gamma y)$ , noe som ifølge modellen gjør det optimalt med høy incentivintensitet. Det er nytteløst å bruke incentivilønn når ytelsesmålet er upresist.

Agentens risikotoleranse har betydning for kostnaden agenten har ved å bære den risiko resultatbasert avlønning innebærer. Dess mindre risikoavers agenten er, dess lavere kostnad har han ved å bære risiko. Incentivintensitetsprinsippet sier at risikoaverse medarbeidere bør ha lavere incentivintensitet.

---

<sup>25</sup> Milgrom & Robert s 221: Optimal intensitet er gitt av formelen  $\beta = \frac{P'(e)}{1 + rVC''(e)}$



Agentens innsatsrespons til incentiver tilsier at incentiver bør ha høyest intensitet når medarbeideren har størst mulighet til å respondere på incentivene. For eksempel vil en arbeider langs et samlebånd normalt ikke kunne øke produktiviteten sin utover hastigheten på samlebåndet. En medarbeider som i stor grad kan påvirke sin egen ytelse, vil kunne finne måter å øke ytelsen på dersom han får sterke lønnsincentiver. Dette vil kunne bidra til økt produktivitet.

#### **3.6.1.2.3 Overvåkningsintensitetsprinsippet**

Vi har tidligere forutsatt at variansen i ytelsesmålingen har vært utenfor arbeidsgivers kontroll. Imidlertid vil det være situasjoner der arbeidsgiver kan forbedre ytelsesmålingen ved å bruke ressurser på overvåkning. I situasjoner der optimal incentivintensitet er høy, vil optimal intensitet av overvåkning også være høy. Dette prinsippet tilsier at medarbeidere kan velge mellom kombinasjoner av intensiteter for incentiv og overvåkning. Årsaken til dette ligger i at overvåkning er en kostbar måte å redusere avvik i medarbeidernes ytelse på, men at den blir desto mer lønnsomt når incentivintensiteten er høy.

#### **3.6.1.2.4 Likeverdiprinsippet**

Likeverdiprinsippet innebærer at aktiviteter eller handlinger som er likt foretrukne av arbeidsgiver skal belønnes likt for arbeidstaker. Bakgrunnen for prinsippet ligger i at medarbeidernes arbeidsoppgaver kan bestå av flere aktiviteter der noen blir overvåket mer enn andre. De mindre overvåkede aktivitetene vil bli neglisjert dersom medarbeideren har større marginal inntekt av de andre. Fokus på enkelte målbare variabler vil altså medføre at andre ikke-målbare variabler kan bli utelatt. Et eksempel på dette er AT&T, som tidligere belønnet programmerere på grunnlag av antall skrevne linjer med kode. Resultatet ble at de skrev unødvendig mange linjer, noe som medførte tregere og mindre effektive applikasjoner<sup>26</sup>.

Effekten av neglisjering av vanskelig målbare resultater har vist seg ved at komplekse arbeidsoppgaver ofte ikke belønnes gjennom eksplisitte incentivprogrammer<sup>27</sup>. Årsaken ligger i at en arbeidsoppgave som ikke kan overvåkes, gjør at arbeidstaker ikke kan ha incentivelønn for noen andre arbeidsoppgaver, da oppgaven som ikke kan overvåkes da vil bli neglisjert. I

---

<sup>26</sup> Prendergast 1999,21

<sup>27</sup> Prendergast 1999,9

modellen til Milgrom og Roberts kan en ikke-observerbar oppgave illustreres med  $Var(x + \gamma y) = \infty$ .

Der det brukes eksplisitte mål, vil det være en form for aggregert måloppnåelse. Alternativet vil være subjektive evalueringer, men denne metoden har også en ulempe gjennom at medarbeidere heller bruker tid og energi på å fremstå som hardtarbeidende på bekostning av å faktisk bidra til å oppnå foretakets mål.

### 3.6.2 Implisitte kontrakter

Forskjellen mellom implisitte kontrakter og de eksplisitte kontraktene vi har sett på under prinsipal-agent-rammeverket, er at implisitte kontrakter kan inneholde en rekke ytelsesmål av kvalitativ, ikke-dokumentert art. Implisitte kontrakter i arbeidsmarkedet kan defineres som: ”a series of games in which the firm pays a salary and the employee works effectively because they expect to play the game again (continue the agreement) if it goes well, not because they have an explicit, enforceable contract.”<sup>28</sup>

Noe av tanken bak implisitte kontrakter er at sterke sosiale bånd mellom arbeidstaker og arbeidsgiver vil bidra til å øke tilliten mellom dem. Sterk gjensidig tillit vil igjen gi muligheter til å redusere detaljerte kontrakter og overvåkning av relasjonen. For en del jobber vil kvantitative mål være imperfekte av en rekke årsaker. Målene kan påvirkes av tilfeldige hendelser utenfor partenes kontroll, de kan indirekte belønne atferd som ikke er ønskelig eller ikke belønne ønskelig atferd. Et eksempel på det siste er at incentivlønn svikter når det gjelder å fremme samarbeid og kunnskapsdeling<sup>29</sup>. Vi vil se nærmere på noen kjennetegn for implisitte kontrakter.

#### 3.6.2.1 Subjektiv ytelseevaluering

Subjektive ytelseevalueringer kan utføres på en rekke måter. ”360-graders evaluering” innebærer at medarbeideren blir evaluert av ledere, sidestilte kolleger og underordnede. I ”Management by objektive”-systemer, vil medarbeideren og nærmeste leder utforme målene for medarbeideren. Ved periodens slutt vil medarbeideren og lederen møtes for å evaluere måloppnåelsen. Evalueringen tar som regel også hensyn til faktorer utenfor medarbeiderens

---

<sup>28</sup> Online Glossary of Research Economics

<sup>29</sup> Kohn ”Why Incentive Plans Cannot Work”

kontroll. Felles for subjektiv ytelseevaluering er at arbeidsgiver bruker andre ansattes skjønn for å måle ytelse.

Bruk av subjektive evalueringer ved fastsettelse av incentivlønn kan gi store potensielle fordeler, men har to svært viktige følger. For det første kan ledere synes det er ubehagelig å gjøre skarpe skiller mellom sine nærmeste underordnede. For å unngå dette kan alle medarbeidere få en gjennomsnittlig eller over gjennomsnittlig evaluering, noe som betegnes ”ratings compression”, svekker incentivene. Det er ingen grunn til å gi ekstra innsats dersom alle får tilnærmet samme rating. For det andre vil subjektive evalueringer kunne påvirke atferd og aktiviteter ved at medarbeidere bruker tid på å smiske overfor overordnede, skjule informasjon eller på forskjellige måter gjøre seg synlig blant andre medarbeidere.

Disse svakhetene gjør at det er viktig å veie fordelene mot ulempene ved subjektive evalueringer. Et godt ytelsesmål har begrenset støy, reflekterer alle aktiviteter bedriften ønsker at ansatte skal utføre, og ingen aktiviteter som ikke ønskes utført<sup>30</sup>. I likhet med objektive mål, kan subjektive mål utsettes for støy, for eksempel ved at en leder har begrenset kjennskap til medarbeideren som skal evalueres.

### 3.6.2.2 Turneringsteori

Forfremmelser kan sees på som belønning for ønsket atferd der subjektive evalueringer ligger til grunn. I de fleste bedrifter innebærer forfremmelser økt lønn, noe som gir sterke incentiver til å utføre arbeidsoppgaver som øker sannsynligheten for forfremmelse.

Forfremmelsesbaserte incentiver har gjerne form av en ”turnering” der deltakende medarbeidere blir valgt på grunnlag av jobbytelse. Vi kan illustrere hvordan bedriften kan påvirke innsatsen deltakerne legger ned for å ”vinne” forfremmelsen gjennom et rammeverk<sup>31</sup>. Vi har to medarbeidere med lønn  $w$ , mens lønn etter forfremmelse er  $w^*$ . Den som ikke vinner mottar ingen lønnsøkning. Dersom vi ser bort fra andre faktorer enn lønn, er altså premien lønnsdifferansen på  $w^* - w$ . Sannsynligheten for at en medarbeider blir forfremmet, gitt innsatsnivå  $e$ , er  $p(e)$  og kostnaden for den ansatte ved å gi denne innsatsen er  $c(e)$ . Medarbeideren ønsker da å maksimere uttrykket:

$$ix \quad p(e)(w^* - w) - c(e)$$

---

<sup>30</sup> Besanko, Dranrove, Shanley (2004)

<sup>31</sup> Besanko, Dranrove, Shanley (2004)

og vil da øke innsatsen  $e$  til:

$$x \quad p'(e)(w^* - w) = c'(e).$$

Marginalfordelen ved å øke innsatsen blir lik marginalkostnaden ved økt innsats. Marginalfordelen av innsats er økt sannsynlighet for å vinne multiplisert med lønnsdifferansen.

Vi ser av uttrykket at bedriften kan påvirke innsatsnivået gjennom å øke lønnsdifferansen  $w^* - w$ . Dess større differansen mellom vinnerens belønning og taperens belønning, dess større innsats vil deltakerne nedlegge.<sup>32</sup> En økning av belønningen gir høyere innsats, men også høyere risiko. Som for modellen til Milgrom og Roberts, vil en optimal belønning balansere incentiver med risiko.

Endring av lønnsdifferansen kan skje både gjennom en økning av  $w^*$  og en reduksjon av  $w$ . En potensiell nyansatt vil nemlig ta hensyn til begge nivåene når han vurderer arbeidsplass. Dersom kun  $w$  reduseres, vil jobben være mindre attraktiv og stillingen vil være vanskelig å besette. Dersom kun  $w^*$  økes, vil forfremmelsen være mer attraktiv slik at  $w$  kan reduseres uten at det går utover rekrutteringen til den laveste stillingen.

Forfremmelsesturneringer kan brukes til å dempe de negative virkningene av subjektive evalueringer jmf kap 3.8.1. Problemet med "ratings compression" blir mindre når incentivene komplementeres med et forfremmelseselement fordi forfremmelsen gjør et skarpt skille mellom de som yter lavt og de som yter høyt. Forfremmelsesturneringer fungerer også som en form for relativ ytelseevaluering som er fri for tilfeldig, felles støy.

Svakhetene ved turneringer er det kan være konflikter mellom å gi gode incentiver for stillinger på lavt nivå og å velge den beste personen for en høyere stilling. De som har best ytelse trenger ikke å være best skikket til en stilling på høyere nivå, da de to stillingene kan

---

<sup>32</sup> Lazear (1998)

kreve vidt forskjellige ferdigheter. Dessuten kan relative ytelseevalueringer forårsake samarbeidsproblemer på grunn av mer direkte konkurranse mellom medarbeidere.

### 3.6.2.3 Effektivitetslønn

Teori om effektivitetslønn (Efficiency-Wage Theory) er kjent som forklaring på lønnsdannelse på makronivå og er basert på at medarbeidere som ikke oppfyller et minstekrav til ytelse ikke vil beholde jobben. Teorien kan også ses på som at partene bytter penger mot lojalitet og forpliktelse. Det forutsettes altså at arbeidstaker reagerer med en moralsk forpliktelse på positiv behandling i arbeidsforholdet. Lønnen brukes til å skape en implisitt kontrakt mellom prinsipalen og agenten.

Effektivitetslønn kan skisseres ved hjelp av en enkel modell. Kostnaden for medarbeideren ved å jobbe hardt er kr 500. Det vil si at medarbeideren jobber hardt kun dersom dette øker forventet lønn med minst kr 500. Hvis medarbeideren jobber hardt, er sannsynligheten for at arbeidsgiver vil være fornøyd med ytelsen 1. I motsatt fall vil arbeidsgiver kunne oppdage unnasluntring med sannsynlighet  $p$  og unnasluntring vil bli straffet med oppsigelse.

Om arbeidstaker beholder jobben vil han tjene lønnen  $w$ . Ved oppsigelse vil han tjene  $w^-$  hos annen arbeidsgiver. Vi har at arbeidstaker ved å jobbe hardt får  $w - 500$ . Unnasluntring gir ingen kostnader ved innsats slik at arbeidstaker da vil tjene  $w^-$ . Forventet fortjeneste blir da  $pw^- + (1 - p)w$ . Medarbeideren vil velge å arbeide hardt dersom:

$$\begin{aligned} \text{xi} \quad & w - 500 > pw^- + (1 - p)w \\ & \Rightarrow p(w - w^-) > 500 \end{aligned}$$

Det siste uttrykket viser at arbeidstaker vil arbeide hardt dersom forventet kostnad ved unnasluntring (venstre side) er større enn kostnaden ved å arbeide hardt. Arbeidsgiver kan følgelig påvirke medarbeiderens innsats ved å øke  $p$ , dvs intensivere overvåkning.

En annen og meget viktig konklusjon er at arbeidsgiver kan øke den forventede kostnaden ved unnasluntring ved å øke arbeidstakerens lønn. Verdien av jobben øker på grunn av alternativkostnaden og medarbeideren får dermed økte incentiver til å yte innsats. Lønn som er høy nok til å motivere til innsats blir betegnet som "efficiency wage".<sup>33</sup> Det er gitt av

---

<sup>33</sup> Shapiro & Stiglitz (1984)

efficiency wage at høy lønn og overvåking er substitutter. Dersom det er kostbart å overvåke ansattes innsatsnivå, kan bedriften gi sterke incentiver når de gir jobbene høy verdi for arbeidstaker ved å sette lønnen høyere enn markedslønn.

#### 3.6.2.4 Incentiver i grupper

For å oppnå alle fordelene ved teamarbeid må individene belønnes for hvordan teamet yter som helhet.<sup>34</sup> Det er imidlertid en betydelig ulempe ved teambaserte ytelsesmål, nemlig freerider-problemet, eller gratispassasjerproblemet. Dette er typisk at et av gruppemedlemmene ikke bidrar, men likevel nyter godt av de andre medlemmenes innsats. Problemet involverer ikke bare det ene medlemmet, men alle på gruppen. Man risikerer at ingen av dem har sterke incentiver til å gjøre en innsats fordi alle har incentiver til å være freeridere. De mottar nemlig kun en andel på  $\frac{1}{n}$  av fordelene fra sin egen innsats. Problemet kan forsterkes av at gruppemedlemmene har egne arbeidsoppgaver utenfor teamet. De svakere incentivene i gruppearbeidet kan gjøre at fokuset skiftes til det individuelle arbeidet der medarbeideren mottar hele fordelene av egen innsats.

### 3.7 Effekter av resultatbasert lønn

Dette kapitlet vil beskrive en rekke virkninger man kan forvente ved innføring av ulike varianter av økonomiske incentiver. På grunnlag av teoripresentasjonen ser vi positive og negative effekter som blant annet kan påvirke ytelse, motivasjon, mellommenneskelige forhold, retning og atferd i arbeidssituasjonen. I tillegg vil vi beskrive grunnleggende hensyn og vurderinger som ikke nødvendigvis kan deles inn i positive eller negative effekter, men som må tas ved utforminger av incentivilønn.

Vi nevner Brageliens oppsummering av mulige effekter av resultatbasert lønn<sup>35</sup>, hvor han presenterer følgende effekter:

Mulige negative effekter:	Mulige positive effekter
Ignorerer viktige oppgaver som ikke kan måles	Motiverer til ekstra innsats

<sup>34</sup> Besanko, Dranrove, Shanley (2004)

<sup>35</sup> Forelesninger i faget BUS400” Styring av Større Foretak” høsten 2005

Oppmuntrer til kortsiktighet	Motiverer til å ta beslutninger som er i eiernes interesse
Hemmer samarbeidsvilje	Motiverer til fokus på resultater – ikke detaljkontroll av ansatte
Premieres for flaks og ikke dyktighet og innsats	Muliggjør desentralisering
Gjør lønnen usikker	Motiverer til å ta risiko
Gir rom for favorisering	Oppmuntrer til samarbeide hvis gruppebonus
Oppmuntrer til manipulering av måltall og regnskaper	Gir følelse av at bedriften setter pris på den ansatte
Forsurer arbeidsmiljøet	Gir følelse av rettferdighet i forhold til deling av overskudd
Reduserer arbeidsforholdet til en økonomisk transaksjon	Gir skikkelig tilbakemelding til ansatte
Hemmer kreativiteten og skremmer fra å ta risiko	Beholder dyktige medarbeidere
Ødelegger interessen for arbeidet	Tiltrekker ønsket ny arbeidskraft

Effektene av lønssystemet handler i stor grad om hvordan de er konstruert. Hvis bedriftene er klare på hvilke områder de ser på som viktige og konstruerer et system som fanger opp disse, vil man kunne oppnå ønsket effekt ved å innføre bonusordninger.

Et godt konstruert lønssystem har som mål å formidle retning for de ansatte og belønne de som bidrar til at bedriften når sine mål. Belønning i forhold til oppnådde resultater gir de ansatte motivasjon til å yte bedre innsats og fokusere på oppgaver som bedrer bedriftens resultat. Lønsmottakeren får muligheten til å tjene mer penger mot at han deler noe av risikoen knyttet til resultatet. Målet er i seg selv viktigere enn veien, noe som gir den ansatte stor frihet og mulighet for kreative løsninger.

Vi har med utgangspunkt i teoripresentasjonen beskrevet et utvalg av de effektene vi mener er viktigst i forbindelse med incentivlønn.

### **3.7.1 Positive effekter**

De positive effektene er betinget av en rekke faktorer som er beskrevet under hvert punkt. Hvorvidt disse effektene eksisterer er et empirisk spørsmål.

#### **3.7.1.1 Motivasjon, innsats og atferd**

Som diskutert i kapittel 3.1 er sammenhengen mellom resultatlønn og motivasjon ikke nødvendigvis gitt, men belønninger kan med rimelighet hevdes å påvirke atferd og innsats. Om, og i hvilken grad incentiver bidrar til økt motivasjon og bedre resultater vil imidlertid avhenge av individuelle preferanser, sosiale normer og organisasjonstrekk.<sup>36</sup>

Kuvaas (2006) påpeker at bonuser kan fungere godt for å øke prestasjonene for oppgaver som er enkle å måle og definere og at de dermed kan fungere godt for å øke prestasjonene til selgere og eiendomsmeglere. Årsaken til dette er at mye av drivkraften bak arbeidet er ytre motivasjon - den finansielle belønningen. Arbeidsoppgaven i seg selv er så lite givende at resultatlønn blir relativt viktig for å stimulere til ekstra innsats.

Motivasjon, innsats og atferd kan under visse forutsetninger også tenkes å være en negativ effekt av resultatbasert lønn jmf Kohns kritikk av incentivelønn. Kuvaas (2006) har også konkludert med at individuelle, resultatbaserte belønninger ikke ser ut til å virke stimulerende på høyt kompetente medarbeidere i kunnskapsbedrifter. Vi kan slutte at de positive motivasjons- og innsatseffektene som følge av resultatbasert avlønning kan variere med bransje, utdannelsesnivå og type stilling.

#### **3.7.1.2 Desentralisering og spesialisering**

Resultatbasert lønn vil, som man kan se av agentteori, kunne gi grunnlag for effektiv desentralisering av styringen i en bedrift. Med dette mener vi at prinsipalen kan delegerere ansvar og beslutningsmyndighet til agenten og at agenten vil utføre handlinger som fremmer prinsipalens mål. Prinsipalen kan dermed profesjonalisere ledelsen og styringen av bedriften ved å ansette en agent som har dette som spesialkompetanse. Vi kan dra analogien videre til ansatte ved å også se på dem som agenter.

---

<sup>36</sup> Langeland (1998)

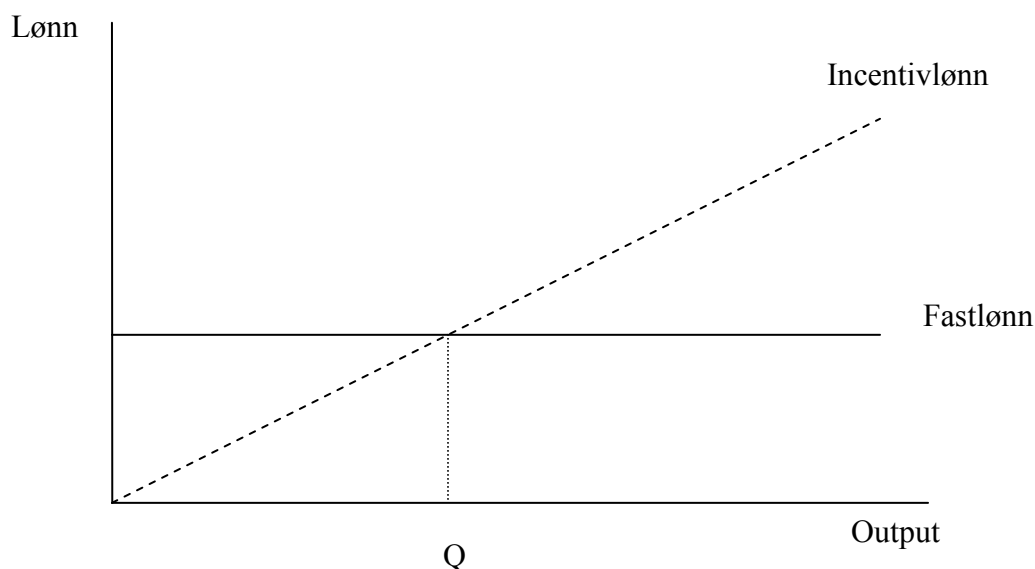


### 3.7.1.3 Utvalg av medarbeidere

I et arbeidsmarked der arbeidstakers produktivitet lett kan måles og det derfor er formålstjenlig med et incentivsystem, vil bedrifter som ikke differensierer lønnen tilstrekkelig med hensyn til produktivitet kunne få problemer med ugunstig utvalg av arbeidstakere.<sup>37</sup>

Tilsvarende vil bedrifter som under samme forutsetninger velger å gjøre lønnen resultatbasert, kunne oppleve å tiltrekke seg et gunstig utvalg av medarbeidere.

Vi kan illustrere denne effekten ved å vise lønnen for en arbeidstaker med incentivelønn og lønnen for en arbeidstaker med fastlønn i forhold til målt output. Ved output høyere enn  $Q$  vil medarbeideren med resultatbasert lønn komme gunstigst ut, mens fastlønn er gunstigst ved produktivitet lavere enn  $Q$ . Holder vi andre forhold utenfor vil dette medføre at en bedrift som opererer med fastlønn vil trekke til seg et ugunstig utvalg av arbeidstakere, nemlig de som har en output lavere enn  $Q$ . Dette er et viktig argument for arbeidsgivere som har en eller annen form for incentivbasert lønn. De ønsker å holde på sine beste medarbeidere, samtidig som de ønsker å tiltrekke seg ansatte som forventer å ha så høy ytelse at de oppnår høyere lønn gjennom den variable delen.



Figur 3: Ugunstig utvalg ved bruk av fastlønn

### 3.7.2 Negative effekter

Resultatbaserte lønssystemer vil kunne gi uheldige konsekvenser. Det er derfor viktig at bedriftene analyserer mulige utfall av lønnsordningen før den implementeres, og således gjør

---

<sup>37</sup> Lazear (1998)

en avveining av om positive effekter overstiger de negative virkningene. Man er nødt til å diskutere hvorvidt bedriften er tjent med en ordning der ønsket retning potensielt kan føre med seg store negative ringvirkninger.

### **3.7.2.1 Vridningseffekter**

Med vridningseffekter mener vi at agenten gjør et skift i atferd som medfører at han tildeler arbeidsoppgaver ulik vekt. Når arbeidsgiver innfører resultatbasert lønn med objektive evalueringskriterier, vil som regel fokus blant medarbeiderne i all hovedsak rettes mot arbeidsoppgaver som påvirker det relevante evalueringskriteriet. Vi har dermed en forskyvning av oppmerksomhet fra et sett av arbeidsoppgaver og mål til et annet.

I modellen til Milgrom og Roberts finner vi støtte for eksistensen av vridningseffekter i ”likeverdiprinsippet” jamfør kap 3.6.1.2.4. Medarbeidere vil få lavere marginal inntekt av aktiviteter som ikke overvåkes av arbeidsgiver ved å være en del av evalueringskriteriene og dermed neglisjeres.

Vridningseffekter er ikke nødvendigvis negative effekter som følge av resultatlønn. Det kan også tenkes at incentivene virker så målrettet at de omfavner alt som er viktig for prinsipalen, både på kort og lang sikt. Vi velger likevel å nevne vridningseffekter under negative effekter, fordi man i tilfeller med en viss bredde av arbeidsoppgaver vil måtte forvente utilsiktede negative vridningseffekter. Kunsten i å utforme et godt incentivsystem ligger blant annet i å kunne fange opp og motvirke de negative effektene.

### **3.7.2.2 Resultatmål og tidshorisonter**

I et prinsipal-agent-rammeverk vil det være gunstig å utforme incentivene for agenten slik at agentens mål sammenfaller med prinsipalens. Dette kan sikres gjennom å bruke en eller flere komponenter fra vår beskrivelse av lønssystemer i kapittel 2, men det vil likevel kunne oppstå skjevheter mellom partenes mål. Dette kan blant annet komme som følge av prinsipalen og agenten har forskjellige tidshorisonter. Prinsipalen kan tenkes å ha et meget langsiktig perspektiv på hva som fremmer bedriftens mål, for eksempel godt omdømme og stor grad av gjenkjøp på lang sikt, samtidig som han vet at langsiktige incentiver har relativt mindre incentivstyrke enn mer kortsiktige incentiver. Prinsipalen kan velge å lage en kombinasjon av kortsiktige og langsiktige incentiver, men det knytter seg usikkerhet til

hvordan langsiktighet kan fremmes så lenge prinsipalen lider av et informasjonsproblem i forhold til å agentens aktiviteter.

Så lenge agentens belønning er direkte knyttet til identifiserbare mål, vil agenten ha incentiver til å forsøke å påvirke både kortsiktige og langsiktige mål, både når det gjelder objektive og subjektive kriterier. Siden en agent som regel vil ha et mer kortsiktig perspektiv på et arbeidsforhold enn prinsipalen har som eier, kan både kortsiktige og langsiktige mål manipuleres og blåses opp slik at en utbetaling av resultatlønn blir kunstig høy. Agenten kan deretter tre ut av kontrakten. Subjektive mål kan manipuleres gjennom aktiviteter som styrker det personlige forholdet mellom den som evaluerer og den som blir evaluert, samt bruk av tid på aktiviteter som ikke fremmer bedriftens mål, men som oppfattes som positive av den som evaluerer.

Incentiver som setter prinsipalen og agenten i samme båt vil være vanskelige å utforme dersom de har ulikt syn på tidshorisont og agenten når som helst kan tre ut av kontrakten. Selv ikke eierskap i bedriften sikrer helt at agenten ikke vil opptre opportunistisk. Aksjer og opsjoner gjør at begge parter har like interesser, men disse er priset på grunnlag av fremtidig inntjening basert på den informasjonen som finnes på verdsettelsestidspunktet. Agenten kan besitte mer informasjon enn markedet og samtidig ha makt til å manipulere resultatmålene. Agenten kan ha incentiver til å manipulere både kortsiktige og langsiktige mål som følge av resultatlønnen. Prinsipalen kan imidlertid ifølge agentteori kjøpe informasjon som gjør at agentens handlinger blir mer synlige. I praksis vil dette kunne være kontrollmekanismer i form av andre medarbeidere og revisjonstiltak.

### **3.7.2.3 Risiko**

Arbeidstakeren påføres nødvendigvis risiko ved at en del av lønnen blir variabel. Dette skjer typisk gjennom at avlønningen kan påvirkes av faktorer som medarbeideren ikke kan påvirke eller at resultatene måles unøyaktig gjennom for eksempel subjektivitet eller upresise objektive mål.

Risiko vil som regel være negativt for arbeidstaker da han har begrenset evne til å bære den. Risikoen vil utgjøre en kostnad som må kompenseres i form av en risikopremie. En arbeidstaker kan som regel ikke diversifisere sin relativt spesialiserte kompetanse. De fleste arbeidstakere har ikke mulighet til å ha flere jobber. Arbeidsgiver, representert av eierne, kan

i større grad diversifisere bort risiko ved å fordele investeringene i forskjellige aktiva og bransjer. Disse forskjellene gjør at arbeidsgiveren har minst kostnad ved og dermed største evne til å bære risiko.

Risiko må som nevnt kompenseres fordi arbeidstakeren har en viss grad av risikoaversjon. Det er gitt av agentteori at medarbeidernes holdninger til risiko er med på å bestemme hvilken intensivintensitet som er optimal, det vil si incentivlønnens andel av total lønn. Vi kan relatere dette til Demskis modell som kan utledes for å vise at mer risikoaversjon gir høyere agentkostnader som følge av høyere risikopremie.

#### **3.7.2.4 Samarbeidsmiljø**

En bedrift med relativt høy intensivintensitet vil isolert sett kunne få problemer med at medarbeidere ikke belønnes for samarbeid og at de i større grad konkurrerer internt i bedriften i stedet for mot eksterne konkurrenter. Denne ulempen kan settes i sammenheng med vridningseffekter dersom kunnskapsdeling og samarbeid mellom arbeidstakere ikke inkluderes som et av kriteriene for måloppnåelse. Den enkelte arbeidstaker vil da tape belønning for den tiden som går med på å hjelpe en kollega. Tapet av belønning vil tilsvare intensivintensiteten multiplisert med tapt bidrag til måloppnåelse for den tiden som går med på samarbeidet.

Samarbeidsmiljøet vil også kunne lide dersom fokuset på resultater blir så sterkt at det gir grobunn for misunnelse, avstand mellom gode og dårlige ansatte, favorisering og stemping av tapere.

De negative effektene kan blant annet motvirkes av at samarbeid inngår som et kriterium for måloppnåelse eller delvis ved bruk av gruppebaserte resultatmål. Førstnevnte er forbundet med måleproblemer, da det kan være vanskelig å finne et objektivt mål for samarbeid, mens gruppebaserte resultatmål jmf kap 3.6.2.4 introduserer problemstillingen med freeridere.

Det er viktig å balansere incentivlønn med tiltak som fremmer godt samarbeidsmiljø, dette gjelder både tiltak som går på resultatbasert lønn og autoritære og sosiale styringsmekanismer.

## **3.8 Uforming av incentivordninger**

I følgende kapitler beskriver vi objektive eller subjektive resultatmål og individuell eller gruppebasert resultatmål som de viktigste vurderingene som de viktigste må tas når det er besluttet at man skal innføre en resultatbasert lønnskomponent. For øvrig vises det til hensyn nevnt i kap 3.6.2 Implisitte kontrakter.

### **3.8.1 Objektive eller subjektive resultatmål**

Med objektive resultatmål forstås målene som kvantifiserbare og tallfestede. Subjektive resultatmål er basert på skjønsmessige vurderinger av måloppnåelse. Vurdering av innsats og ytelse vil som regel være et problematisk område ved utforming av incentiver, både for objektive og subjektive mål.

Ved bruk av objektive og eksplisitte mål vil det som regel knyttet seg utfordringer til blant annet måleproblemer, fastsettelse av hva som er egnet måltall for ytelsen man ønsker å måle, samt hvorvidt det skal brukes relative eller absolutte mål. Måleproblemer knytter seg til hvordan man kan isolere den enkeltes resultat fra totalt resultat. Store måleproblemer gir høye agentkostnader på grunn av unøyaktig resultatmål<sup>38</sup>, og vil potensielt svekke incentivstyrken fordi medarbeideren heller ikke ser en klar sammenheng mellom innsats og resultat.

Fastsettelse av egnet måltall kan også være problematisk. Eksempelet fra 3.6.1.2.4 der programmerere ble belønnet på grunnlag av antall linjer kode illustrerer at et måltall ikke nødvendigvis gjenspeiler ønsket mål, det vil si reelt bidrag til bedriftens resultat.

Holmstroms informativitetsprinsipp<sup>39</sup> tilsier at man bør tilstrebe å bruke ytelsesmål som indikerer hvilket innsatsnivå agenten har valgt og isolere disse fra bakgrunnsstøy slik at risikoen for agenten minimeres. Bruk av relative mål, det vil si sammenligninger mot en sammenlignbar gruppe, vil kunne fungere som et filter for eksogene faktorer og dermed redusere variasjonen i resultatet. Imidlertid vil relative mål kunne manipuleres ved at gruppene kommer til enighet om å yte lav innsats. Man støter også på problemer med incentiver til samarbeid og intern konkurranse. Ved komparativ ytelseevaluering vil incentivene til samarbeid skades dobbelt fordi medarbeidere mister tid til å arbeide mot egen måloppnåelse, samtidig som de løfter nivået som de selv måles mot.

---

<sup>38</sup> 3.6.1.1 Optimale incentiver i et enkelt prinsipal-agent forhold

<sup>39</sup> 3.6.1.2.1 Informativitetsprinsippet (Informativeness Principle)

Subjektive vurderinger kan benyttes for å redusere problemer knyttet til vridningseffekter og aktiviteter knyttet til ikke-målbare resultater som ansees som viktige. Langeland (1998) påpeker at subjektive vurderinger kan være vanskelige og ubehagelige å gjennomføre fordi de åpner for konflikter og at man sjelden finner store lønnsvariasjoner ved slike ordninger. De direkte incentivene blir derfor svake.

### **3.8.2 Individuelt eller gruppebasert resultatmål**

Individuell resultatlønn gir høyere incentivstyrke fordi koblingen mellom egen innsats og resultater blir tettere enn for gruppebaserte ordninger. Av Demskis prinsipal-agent-modell og Milgrom og Roberts modell, kan vi slå fast av individuelle ordninger kan være gunstig når:

- Den enkeltes resultat er lett målbart. Mer nøyaktig resultatmål gir lavere agentkostnader.
- Den enkeltes resultat kan skilles fra kollegaers resultat.
- Den enkelte må ha mulighet til å respondere på incentivene, dvs at de bør ha mulighet til å påvirke resultatet i størst mulig grad. Dette er agentens innsatsrespons til incentiver i Milgrom og Roberts modell.

Gruppebaserte ordninger er gunstige når det er vanskelig å skille bidraget fra kollegaer og andre organisasjonsheter slik at man får problemene som er beskrevet i 3.7.2.4 om samarbeidsmiljø. Ved å konstruere avhengigheter mellom medlemmene i gruppen vil alle ha interesse at å lykkes best mulig slik at incentivene til kompetanseoverføring og samarbeid øker. Vi har nevnt gratispassasjerproblemet, men ser også en fare for at svakeste medlem av gruppen kan fryses ut. Resten av gruppen vil nemlig ha incentiver til å bli kvitt det svakeste leddet dersom det begrenser størrelsen på resultatlønnen. Særlig sterke incentiver til utfrysning vil eksistere der resultatlønnen utbetales stegvis ved oppnåelse av terskler og det svakeste medlemmet trekker resultatet ned til å bli lavere enn utbetalingsgrensen.

Individuelle og gruppebaserte ordninger kan kombineres slik at man får et kompromiss mellom de negative effektene av begge ordningene. Fordelen ved å gjøre det slik er at man har muligheter til å tilpasse seg en individualisering hos medarbeidere som gjør at det ellers vil være vanskelig å tiltrekke seg og holde på produktive arbeidstakere. Samtidig kan

gratispassasjerproblemet reduseres, gitt at målene for individuell og gruppebasert resultatlønn er like og i lik grad observerbare.

## 4 Lønssystemer i eiendomsmeglerbransjen

Dette kapittelet vil være en deskriptiv tekst av lønssystemene og en gjengivelse av den informasjonen vi har innhentet gjennom intervjuer med eiendomsmeglerforetakene. Vi gir også en kort innføring i hva en eiendomsmeglers arbeidsoppgaver består av.

### 4.1 Eiendomsmeglerens rolle

En eiendomsmegler opptrer som mellommann og forestår ved oppgjør ved omsetning av i eksempelvis fast eiendom, borettslagsandeler og eiendomsselskaper. Eiendomsmegleren har opplysningsplikt overfor kjøperen og skal i rimelig utstrekning innhente og kontrollere nødvendige opplysninger om eiendommen. I budprosessen har eiendomsmegleren, som i denne oppgaven også er referert til som megleren, i oppgave å bistå selgeren og gi informasjon til interessentene. I forbindelse med oppgjør vil megleren fungere som mellommann og sikre korrekte formelle prosedyrer.

Det kreves bevilling fra Kredittilsynet for å drive eiendomsmegling, og for å inneha det faglige ansvaret i et eiendomsmeglerforetak kreves det at vedkommende har tittelen eiendomsmegler eller advokat. Tittelen "eiendomsmegler" kan bare benyttes av personer som har eiendomsmeglerbrev. Hvert oppdrag, det vil si omsetning av en eiendom, skal ha en ansvarlig megler som skal være eiendomsmegler eller advokat og som skal utføre de vesentligste delene av meglingen.

Eiendomsmegling reguleres av Lov om eiendomsmegling 2007, som blant annet beskriver krav til eiendomsmegleren, eiendomsmeglervirksomheten, oppdrag og utførelse og oppgjør. Loven definerer også krav til god meglerskikk<sup>40</sup>:

*"(1) Oppdragstaker skal i sin virksomhetsutøvelse opptre i samsvar med god meglerskikk med omsorg for begge parters interesser. Oppdragstakeren må ikke opptre på noen måte som er egnet til å svekke tilliten til oppdragstakerens integritet og uavhengighet.*

---

<sup>40</sup> LOV 2007-06-29 nr 73: Lov om eiendomsmegling, § 6-3



*(2) Oppdragstakeren skal gi kjøper og selger råd og opplysninger av betydning for handelen og gjennomføringen av denne.*

*(3) Oppdragstakeren skal ikke inngå avtale om eiendomsmegling dersom inngåelse av slik avtale er satt som vilkår i avtale om annet enn eiendomsmegling.*

*(4) I forbindelse med eiendomsmeglingsoppdrag kan det ikke settes som vilkår at oppdragsgiveren inngår avtale om ytelser som ikke står i rimelig sammenheng med oppdraget.”*

Norges Eiendomsmeglerforbund (NEF) er en landsomfattende interesseorganisasjon for statsautoriserte eiendomsmeglere som blant annet har et sett etiske regler som medlemmene er bundet av. Følgende er utdrag fra Norges Eiendomsmeglerforbunds etiske regler, § 3 Utførelse av megleroppdraget:

*”Medlemmene plikter innenfor lovens ramme å ivareta og dra omsorg for begge parters interesser.*

*Medlemmene plikter å utføre megleroppdraget på en forsvarlig måte uten unødig opphold.*

*Medlemmene må ikke påta seg så mange oppdrag at det går ut over arbeidets faglige standard.*

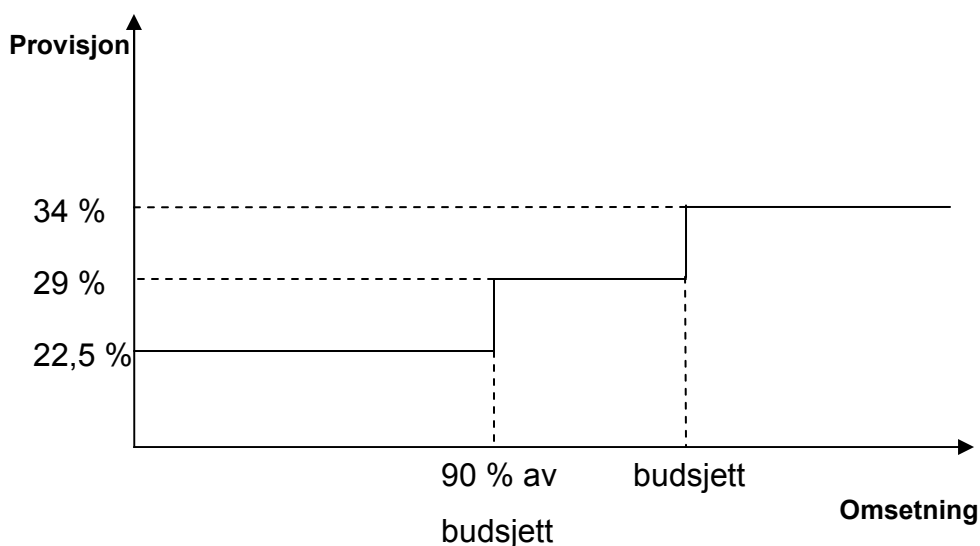
*Ved salgs- eller utleieoppdrag skal medlemmene arbeide for at oppdragsgiveren får en best mulig markedspris og i den anledning gi oppdragsgiveren en selvstendig prisvurdering av oppdragets gjenstand.”*

Både lovverket og de etiske reglene gir holdepunkter for hva som anses som viktige forhold knyttet til eiendomsmeglerrollen. I forhold til de incentivene vi vil forsøke å avdekke, er det særlig omsorgsplikten for kjøper og selger, informasjonsinnhenting og –kontrolloppgaven, faglig standard og oppnåelse av beste mulige salgspris som er interessant. Vi mener at disse oppgavene både kan støttes og undertrykkes gjennom bruk av økonomiske incentiver i lønssystemene.

## 4.2 Foretak A

### 4.2.1 Lønnssystem

Lønnen består av en progressiv provisjon på 22,5 % til 34 % i et trappesystem. Satsene er basert på budsjettall der laveste provisjon slår inn ved salg opp til 10 % under budsjett. Salg fra 90 % -100 % av budsjett gir 29 % provisjon, mens 34 % provisjon gis for salg over budsjett. Meglerne får i tillegg betalt for hver visning og vanlige goder som fri mobiltelefon og godtgjørelse for bilbruk.



Selskapet vi her intervjuet er i utgangspunktet tilknyttet en sparebank, og intervjuobjektet påpeker synergieffekten av at bankens privatkunder gjerne benytter seg av selskapet også ved salg/kjøp av bolig. Tilsiget av kunder via andre kanaler i selskapet, deles likt mellom meglerne. Det blir således lett å sammenligne de enkelte meglernes prestasjoner vedrørende salg i selskapets eksisterende kundebase, da de alle skal ha tilnærmet lik kundetilgang. Dette skiller seg noe fra de foretakene som må skaffe seg kundebasen helt på egenhånd. Profilerte meglere vil da ha mye lettere for å tjene penger enn ukjente. Her har man mulighet til å gjøre gode penger uten å nødvendigvis være profilert.

Det er ingen store muligheter for forfremmelse i selskapet. En god megler vil ofte tjene såpass bra at ønsket om lederposisjon eller forfremmelse ikke nødvendigvis vil være til stede. Selskapet prøver å tilpasse seg om den ansattes livssituasjon endrer seg. Privatmeglere har ofte ugunstig arbeidstid med visninger om kveldene og i helgene. Enkelte ansatte har da et uttrykt ønske om å skifte over til næringsmegling, som lettere lar seg kombinere med et familieliv. Man tjener kanskje noe mindre da, men arbeidstiden er betydelig mer strukturert.

#### **4.2.2 Formål**

Formålet med lønssystemet er delt. Det gir en lavere risiko for selskapet mht lønnskostnader. I perioder der inntjeningen er lav, vil også lønnskostnadene være lave. Lønssystemet premierer de som selger godt, og fungerer som et synlig virkemiddel til at de som ikke yter godt nok selv velger å slutte. Det progressive elementet i lønnsordningen kan betraktes som en form for overtidsbetaling. Det blir nevnt at når man etter hvert oppnår en anstendig lønn, vil de fleste være lite villig til å jobbe mye overtid. Ved å øke marginalinnsatsen vil man gi dem sterkere incentiver til å jobbe overtid.

#### **4.2.3 Effekt**

Leder for eiendomsmegling mener at lønssystemet alene ikke har noen påvirkning på oppnådd pris. Pris sikres gjennom systemet, dvs markedsføring av objektet. Dette er interessant fordi megler forutsettes å ikke kunne påvirke oppnådd salgspris. Meglerrollen reduseres dermed til å bli en fasilitering av møtet mellom kjøper og selger. Problematikken med resultatlønn og kreativitet var ikke aktuell, da lederen mente at meglerrollen ikke krevde særlig kreativitet. Provisjonssystemet mente han motiverte til å fokusere på antall solgte objekter, noe som også var hovedutfordringen for foretaket. Marginalinntekten for økt salgspris er så liten at den ikke er særlig motiverende.

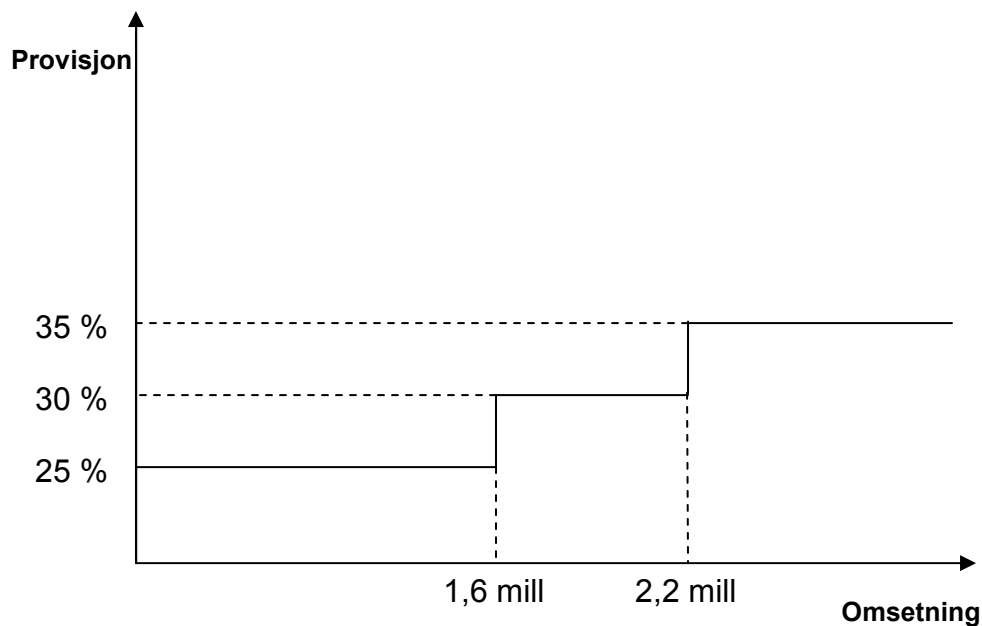
Selskapet mener helt klart at lønssystemet ivaretar langsiktige mål som omdømme og gjenkjøp. Ved fastlønn vil tilgjengeligheten til meglerne synke. De vil ta mindre telefoner på kveldstid og sannsynligvis ha vanskeligere for å ta på seg ekstra visninger på kveldstid, så lenge denne tilleggsinnsatsen likevel ikke reflekteres i lønningen. Ved provisjonsbaserte systemer slipper man å hensynte denne problematikken, da alt ekstraarbeidet meglerne gjør kommer dem selv til gode i form av økt lønn. Lønssystemet gir helt klart en bedre motivasjonseffekt, og motiverte meglere menes å skape gode kunderelasjoner.

Negative effekter av lønssystemet er hovedsakelig at det i gode tider er vanskelig å få meglere til å ta oppdrag med salg av rimeligere boliger. Det er også en vridning mot boliger som ligger fysisk nært kontoret på grunn av reisetid.

## 4.3 Foretak B

### 4.3.1 Lønnssystem

Lønnen består av ren provisjon i Bergen og omegn. I andre områder finnes det andre avlønningsmetoder og årsaken til disse forskjellene er kultur- og historiebetingede. Provisjonssatsene er fra 25 % til 35 %, med 25 % opp til 1,6 millioner, 30 % til 2,2 millioner og 35 % over dette beløpet. Meglerne har også vanlige goder som fri mobil og bilgodtgjørelser, i tillegg til rabatterte produkter fra andre deler av konsernet. Det eksisterer ingen garantilønn dersom megleren ikke har noen omsetning i en periode, men helt nye meglere har fast lønn i to måneder. Enkelte meglere har individuelle avtaler, i hovedsak høyere satser for provisjon. Dette er meglere som har vært i foretaket i lengre tid.



Det finnes muligheter for forfremmelse til stillinger med mer administrative oppgaver som faglig- og daglig leder. Disse avlønnes på en annen måte, fordi de har ansvar for at gruppen som helhet presterer best mulig. Incentivene er altså annerledes. I tillegg bruker faglig/daglig leder en del tid på administrative oppgaver. Et rent provisjonssystem ville derfor vært urettferdig for disse i forhold til vanlige meglere.

### **4.3.2 Formål**

Formålet med provisjonssystemet er å motivere meglere til å gjøre en god salgsjobb og la de gode meglere få godt betalt. Det minimerer også risikoen for foretaket med hensyn til lønnskostnader. Belønningssystemet har vært praktisert i over 10 år og det er svært sjelden at meglere har sluttet som følge av at de ikke har kunnet tjene nok penger av provisjonen. Provisjonssystemet er i utgangspunktet likt for meglere med ulik ansiennitet, men læringskurven gjør at meglere med høy ansiennitet jevnt over får bedre betalt. Det tar ca 1-2 år å komme opp på det daglig leder omtaler som godt nivå.

### **4.3.3 Effekt**

Ifølge lederen er hovedfokus å selge flest mulig boliger, men det er viktig å gjøre en så god jobb som mulig med hver enkelt bolig for å bevare sitt gode navn og rykte. Videre påpekes det at meglere i henhold til eiendomsmeglerloven må oppnå best mulig pris på de objektene de selger. Denne oppgaven gjøres ut fra rammeverk for etiske, moralske og lovfestede standarder. Essensen i yrket er å formidle boliger, fremstille disse på en best mulig måte og oppnå høyest mulig pris. Ved avsluttet budrunde skal meglere innta en mer nøytral rolle i forhold til kjøp og salg. Intervjuobjektet mener lønssystemet reflekterer ønsket om å oppnå høyest mulig pris, og å selge flest mulig boliger.

Lederen mener det er vanskelig å svare på om lønssystemet påvirker kvaliteten på arbeidet, men tror ikke at det har noen påvirkning på kvalitet når det gjelder kundetilfredshet og korrekte formelle prosedyrer. Disse er sannsynligvis upåvirket av lønssystem, og styres hovedsakelig av en indre justis i bransjen, samt holdningen til den enkelte megler.

Til tross for et lønssystem som belønner individuell ytelse, opplever ikke lederen at det er negative effekter av stor intern konkurranse. Dette mener han bunn ut i selskapets kultur. De ansatte er inneforstått med at de skal drive eksternt og ikke intern konkurranse.

Provisjonssystemet kan dog ha en negativ effekt overfor kundene ved at de forhandlingssterke får gunstigere vilkår enn andre.

Det er en vanvittig konkurranse i markedet for salg av eiendommer, og bedriftene opplever at salgsmarginen er relativt lav. I de siste årene har økte boligpriser veid opp for den lave

salgsmarginen. I det markedet snur vil man oppleve at meglerne ønsker seg over i fastlønsordninger, da provisjonssystemet vil gi den enkelte for lav inntjening. Ved slik lavkonjunktur vil selskapet i en overgangsperiode være villig til å diskutere nye lønsordninger for de meglerne de virkelig ønsker å satse videre på.

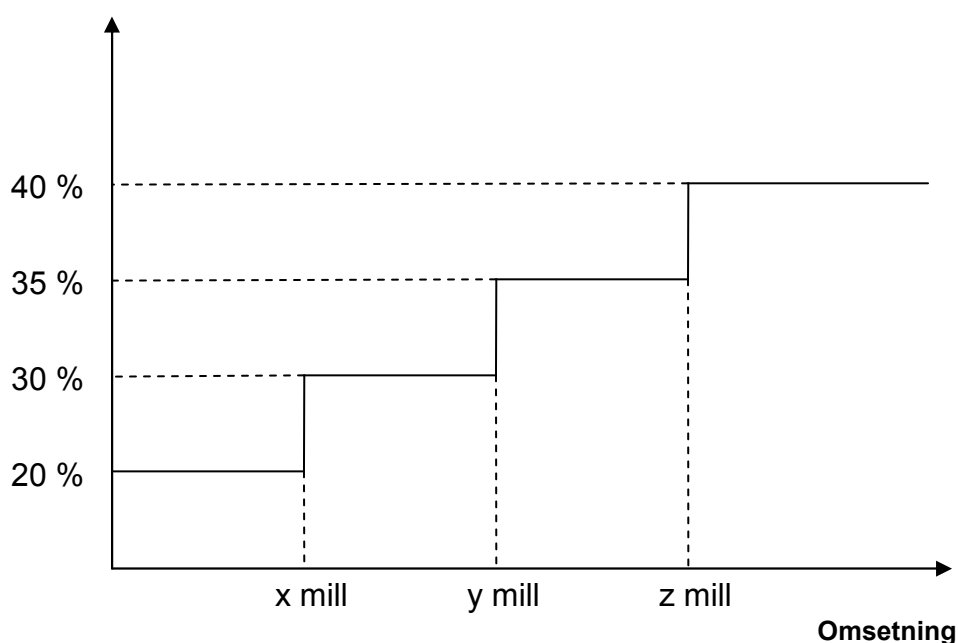
## 4.4 Foretak C

### 4.4.1 Lønnssystem

Foretaket avlønner sine ansatte i form av provisjon som følger et bestemt trappetrinnssystem.

I utgangspunktet starter alle meglerne med 20 % provisjon på omsetningen.

Trappetrinnssystemet slår inn når meglerne når et bestemt omsetningsmål og har i alt tre forhøyelsesnivå på hhv 30 %, 35 % og 40 %.



Foretaket vil imidlertid ikke ut med hvilken omsetning meglerne må nå for å utløse en stigning i provisjonssatsen, selv om det påpekes at det er full åpenhet omkring lønnssystemet. Det man derimot får vite er at to av de seks meglerne har nådd det høyeste trappetrinnsnivået, og at man oppnår en god årslønn om man klarer budsjettert omsetning.

Ved et avlønningssystem som utelukkende baserer seg på provisjon, kan den enkelte megler ha måneder med null i inntekt. Dette motvirkes i foretaket ved at man opererer med en garantisum i bunn – et fast beløp som utbetales uansett salg, og som trekkes fra ved neste måneds lønning. Videre vil nyansatte ha fastlønn de tre første månedene i jobben.



Det finnes i utgangspunktet ingen muligheter for avvik fra det fastsatte lønssystemet, men i et konkurranseutsatt marked om den beste arbeidskraften vil det kunne åpnes for individuelle avtaler basert på skjønn.

Bedriften mener at lønssystemet er godt nok til at man beholder dyktige medarbeidere, men sier videre at det ikke nødvendigvis tiltrekker seg ny arbeidskraft. Grunnen til dette er likheten i avlønning med konkurrerende bedrifter. Bedrifter som avlønner sine meglere i form av provisjon har tilnærmet like ordninger, og en fastlønn vil være mer egnet til å skille seg ut og gjøre bedriften mer attraktiv i markedet. Det blir dog sagt at meglere som tiltrekkes av fastlønn kanskje ikke har lykket i et rent provisjonssystem, og denne typen er da ikke å foretrekke i et yrke som krever at man oppnår høye salgstall.

#### **4.4.2 Formål**

Bedriftene er avhengig av å få de beste selgerne. Gode selgere gir bedriften god omsetning, og bedriften vil derfor være villig til å lønne disse svært bra. Et provisjonssystem konstruert på en slik måte som ovenfor kan helt klart ses på som salgsmotiverende. Sikkerhetsnettet er lite ved denne typen avlønning, men samtidig åpner det for ganske store summer om man beveger seg i det øvre sjiktet av provisjonssatsene. Det at den enkelte ser resultatet av eget arbeid, og er villig til å stå på ekstra når det trengs, blir sett på som avgjørende for valg av lønssystem i bedriften. I et marked som svinger voldsomt i forhold til sesong er man avhengig av å ha et lønssystem som motiverer den ansatte til å yte ekstra i de perioder det kreves. Denne bedriften mener at en fastlønn vil stimulere til jevn innsats hele året og neppe gi incentiv til å jobbe hardere i høysesong.

Lønssystemet åpner for en type mennesker som streber etter å oppnå resultat.

Resultatorienterte mennesker vil føle at lønssystemet gjenspeiler det arbeidet den enkelte legger ned, noe som innebærer en følelse av at bedriften setter pris på den jobben man gjør. En viktig egenskap med lønssystemet er at det gir en ganske klar tilbakemelding på jobben en gjør. En god megler vil kunne oppnå en god inntekt. En mindre god megler vil gjennom sin lave inntjening forstå at dette yrket kanskje ikke passer spesielt godt til han/henne.

Bedriftens representant legger ikke skjul på at penger er en viktig drivkraft i megleryrket. Ubekvem arbeidstid, usikker hverdag og svært lange arbeidsdager er faktorer han trekker frem for å underbygge påstanden om at meglerne velger yrke nesten utelukkende ut i fra et

pengemotiv. Sitat: ”Man gjør ikke dette for å se på fine hus. Den myke megler som gjør dette av idealistiske grunner finnes ikke.” Et provisjonssystem vil uten tvil gi meglerne mulighet til å oppnå sine mål og ønsker om høy inntekt.

#### **4.4.3 Effekter**

Bedriften sier at fokuset for en megler som går på provisjonsbasert lønn er å selge flest mulig hus. Man skal gjøre en best mulig jobb for kunden, men man kan ikke bruke for mye tid på hvert oppdrag. Både bedrift og megler er opptatt av å oppnå en høyest mulig omsetning, og høyest omsetning får man av å selge mange boliger.

Det påpekes at kvaliteten på det arbeidet megleren til en hver tid gjør må være bra. En megler som lykkes i bransjen, lykkes sannsynligvis nettopp fordi han er nøye på å levere kvalitet til hver enkelt kunde. På denne måten vil han bygge opp et stort nettverk og være attraktiv i markedet. Godt omdømme er essensielt i meglerbransjen.

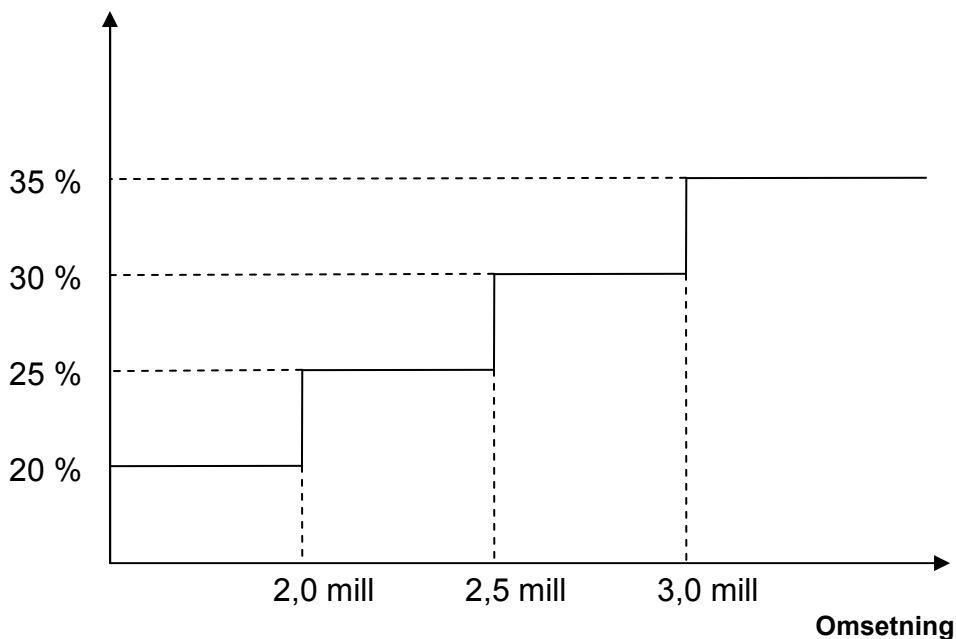
I sum kan man derfor si at hovedmålet til bedriften er å selge mange hus, og at man for å nå dette målet er avhengig av å levere kvalitet og oppnå kundetilfredshet, som i neste omgang vil føre til gjensalg og godt omdømme.

I intervjuet ble det ikke nevnt noen spesielle negative konsekvenser av lønssystemet. Dårlige meglere vil selvsagt tjene lite, og sitte igjen med dårlige følelser, men man mener at den enkelte får lønn som fortjent ut i fra arbeidet den gjør. Bedriften selv slipper da å si opp den ansatte, da denne ganske sikkert vil slutte som en direkte konsekvens av lønnsutbetalingene.

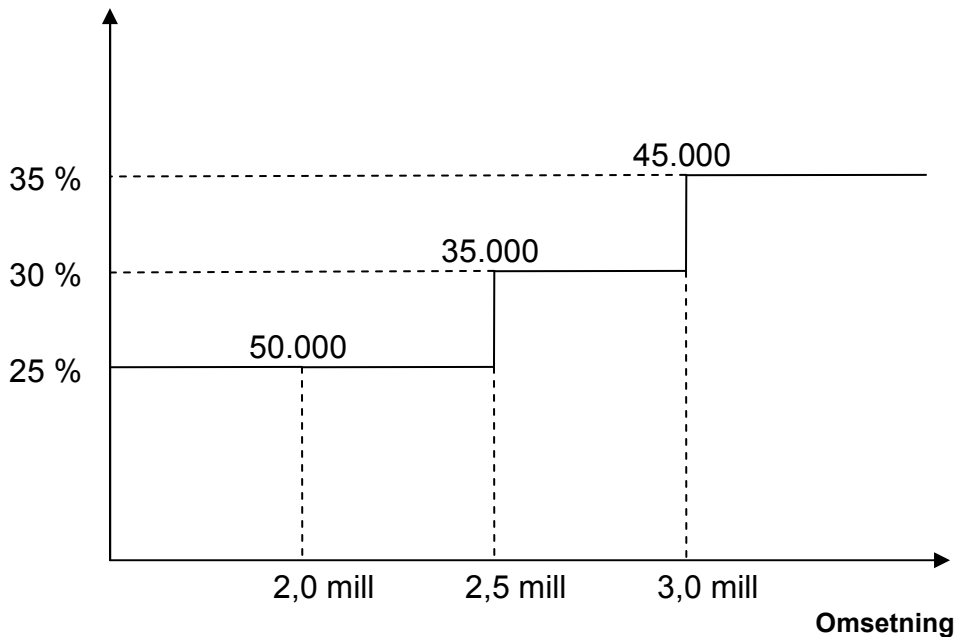
## 4.5 Foretak D

### 4.5.1 Lønnssystem

Foretakets avlønning inneholder kun elementer av provisjon og bonus, og følger et trappetrinnsystem. Ved omsetning opptil 2,0 millioner lønnes meglerne med en provisjonssats på 20 %. Her utløses en bonus på 25000 og provisjonssatsen økes til 25 %. Ved 2,5 millioner utbetales en ny bonus på 35000 og provisjonen endres til 30 %. Siste trinnet i avlønningssystemet nås ved en omsetning på 3,0 millioner. Her vil bonusen være på 45000 og provisjonssatsen 35 %. Dette lønnsystemet gjør at meglerne i enkelte måneder kan være uten inntekt. Det finnes altså ingen garantilønn i bunn



Det er verdt å merke seg at bedriften premierer ansatte som har jobbet der i tre år med en endring i lønnsystemet. Endringen er slik at meglerne får 25 % fra første krone og en bonus på 50000 ved oppnådd omsetning på 2,0 millioner. Det utbetales videre bonus på 35.000 kr ved omsetning på 2,5 millioner og 45.000 kr ved 3,0 millioner.



Videre kom det frem under samtalen at man jobbet med å konstruere en belønningsordning som premierte meglerne som gruppe. Med jevne mellomrom arrangeres det konkurranser mellom de ulike kontorene, der kontorene som helhet premieres. Fremover vil selskapet legge enda mer vekt på å premiere samhold, og derfor innføres et resultatdelingssystem i 2007. Lønssystemet vil da også innbefatte en gruppebonus som avhenger av at kontoret når en felles målsetting. Dette gjøres for å styrke samholdet og samarbeidet blant de ansatte.

#### 4.5.2 Formål:

Målsetningen med insentivprogrammet er å påvirke meglerens atferd slik at bedriftens økonomiske målsetninger oppnås i tråd med virksomhetens visjon og verdigrunnlag.

Lønssystemet er laget slik at man skal kunne oppnå en relativt høy lønning hvis man arbeider mye og riktig. Bedriften mener at man må opp på et slikt provisjonsnivå og følgende lønnsnivå for å kunne rettferdiggjøre den tiden meglerne bruker på arbeidet sitt. Økningen i provisjonssatsene er til for at meglerne skal ha noe å strekke seg etter. I utgangspunktet ønsker man at alle meglerne beveger seg opp mot det høyeste trappetrinnsnivået, og da må man belønne ekstra for å få den ansatte til å yte tilstrekkelig.

Bedriften mener provisjonssatsene er såpass gode at man ikke vil risikere å miste dyktige ansatte til konkurrenter. Det vil ikke være hensiktsmessig å se seg om etter ny arbeidsgiver hvis man opererer i det øvre sjiktet av trappetrinnsystemet. Inntjeningen vil her være svært god og mest sannsynlig på nivå med det en kunne oppnådd hos en konkurrent.

Det blir lagt vekt på at provisjonssystemet legger forholdene til rette for en spesiell type mennesker. Ved fastlønn vil man ha en hvilepute. Det har man definitivt ikke ved rene provisjonssystemer. Presterer man ikke, dvs oppnår man ikke en tilfredsstillende omsetning, er man i feil yrke. Systemet gir en ganske klar tilbakemelding i så måte.

#### **4.5.3 Effekter:**

Bedriften fokuserer på å oppnå høyest mulig pris per bolig solgt fremfor å selge mest mulig antall boliger. De mener lønssystemet helt klart gir retning for dette ønsket. Volum er ikke et mål i seg selv. Det er viktigere at den enkelte megler tar seg tid til å gjøre en nøyaktig og god jobb ved hvert hussalg.

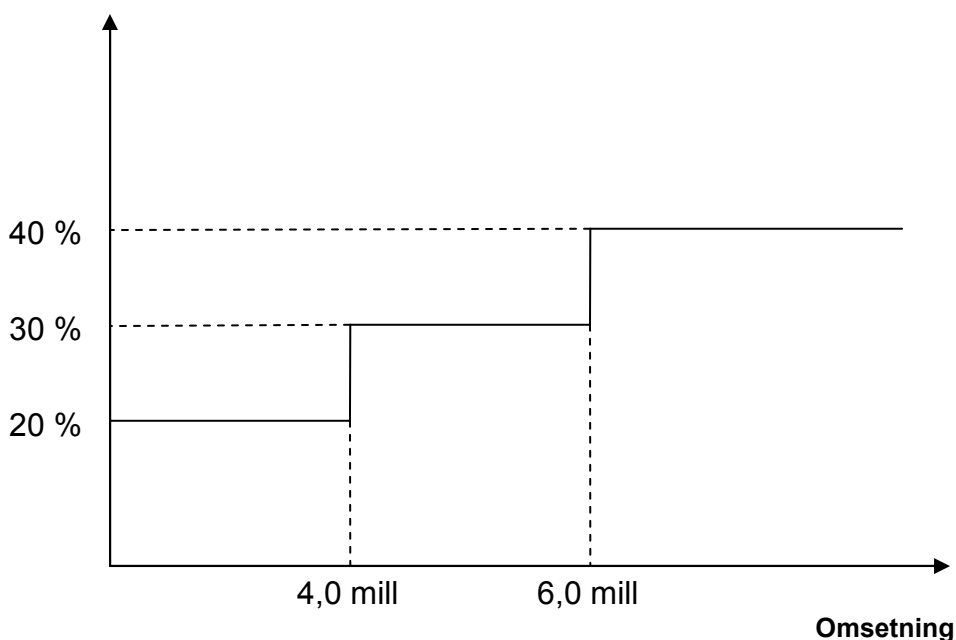
Representanten sier at de har et uttalt mål og ønske om å være best på det de gjør. Derfor tar de noe mer betalt for hvert oppdrag og regner med å bruke litt mer tid på hver enkelt kunde. Ved å sette seg en slik målsetning vil man ikke kunne ta like mange oppdrag som konkurrentene, noe som underbygger påstanden om at salgsvolum kommer i andre rekke. Det positive med et slikt fokus er at kundetilfredsheten og kvaliteten på formelle prosedyrer blir ivaretatt. Sett i lys av dette vil man kunne si at man da også ivaretar langsiktige mål i forhold til gjenkjøp og omdømme. Ser kunden at megleren står på for å oppnå en god pris på boligen og bruker tid på dette, vil det være svært sannsynlig at den vil benytte seg av samme megler ved en senere anledning og/eller anbefale megleren til andre potensielle kunder.

Man har ikke erfaring med negative konsekvenser av lønssystemet. Det påpekes imidlertid at de som ikke når opp til omsetningstall som gir økt provisjonssats og bonus, vil kunne få en følelse av å være mislykket. Slike situasjoner vil være triste for den det gjelder, men reflekterer hensikten med belønningssystemet veldig bra. Poenget med lønssystemet er jo nettopp å premiere og beholde de ansatte som gjør det bra.

## 4.6 Foretak E

### 4.6.1 Lønnssystem:

Eiendomsmeglerforetak A opererer med et avlønningssystem som utelukkende baserer seg på provisjon. Meglerne får utbetalt en prosentsats av omsetningen de besørger på individuell basis. Denne prosentsatsen økes etter hvert som meglerne når bestemte omsetningsmål, og følger en trappetrinnsmodell. Meglerne starter med en provisjon på 20 % av egen omsetning. Omsetning på over 4 millioner kroner belønnes med en provisjonssats på 30 %, mens en omsetning på over 6 millioner kvalifiserer til en sats på 40 %.



I utgangspunktet er dette den eneste lønnsordningen de ansatte tilbys, men det finnes unntak. Foretaket har blant annet en traineeordning der nyansatte starter med en fastlønn i bunn og en provisjon på 10 % av egen omsetning. Til hver trainee utnevnes en fadder som skal hjelpe den nyansatte i gang og gi råd og veiledning om hvordan bli en god megler. Fadderen får for dette 10 % i provisjon av traineens salg. Det åpnes også for at eksempelvis ansatte med familie kan få utbetalt en fast sum i måneden uavhengig av omsetning. Disse månedlige summen legges sammen ved årets slutt og blir avregnet opp mot provisjonsinntekten den ansatte har opparbeidet seg i løpet av hele året.

Eiendomsmeglerbransjen er en bransje med veldig høyt tempo og relativt høy utskiftning av de ansatte. For å motvirke den høye utskiftningsfaktoren og beholde de dyktigste medarbeiderne – dette er ofte folk som har jobbet i bransjen i 3-5 år – har foretaket bestemt seg for å gi disse muligheten til å kjøpe seg inn i selskapet som partnere. Dette tjener to formål: Man beholder de beste meglere, som i konsekvens av medeierskapet vil bli mer genuint interessert i bedriften.

Litt utenom det ordinære lønssystemet trekker bedriften frem en vesentlig faktor som de mener er med på øke prestasjonsnivået hos meglere i bedriften. Hvert kvartal premierer bedriften de ansatte med reiser til utlandet hvis de oppnår bestemte mål, som meglere selv har vært med på å utforme. Fra sentralt hold gjennomføres en lignende ordning hvert halvår, der de ti beste meglere i landet premieres. Lederen sier at dette systemet i seg selv sannsynligvis er mer motiverende enn selve lønnen, og begrunner uttalelsen med at personer i denne bransjen er svært konkurranseorienterte og således vil gjøre det de kan for å oppnå gode plasseringer på meglerlistene.

#### **4.6.2 Formål:**

Daglig leder i bedriften mener at det i utgangspunktet er to grunner til at man har valgt dette lønssystemet. For det første vil kostnader bevege seg i forhold til inntektene. Lave inntekter gir lave kostnader og høye inntekter gir høye kostnader. Risikoen for foretaket blir på denne måten mye mindre - den fordeles jevnere mellom lederne og de ansatte. I dårlige tider vil dette kunne implisere en inntekt lik 0 for den ansatte, men systemet gjenspeiler nokså direkte hvordan bedriften og den ansatte har gjort det i løpet av perioden. Denne direkte tilbakemeldingen gjør videre at foretaket slipper å sparke personer som ikke gjør en tilfredsstillende jobb. De slutter av seg selv.

Den andre grunnen handler i all hovedsak om motivasjon. I eiendomsmeglerbransjen er man på jakt etter en bestemt type mennesker, mennesker som kan la seg motivere av å styre sin egen lønn. Provisjonsordningen gir et ganske klart incentiv til å skaffe bedriften størst mulig omsetning, og således skaffe seg selv høyest mulig inntekt. Trappetrinnsordningen er nyttig fordi man etter hvert oppnår en inntekt som dekker de essensielle behov og metter den enkelte megler. Høynet provisjonsprosent gjør at disse vil kunne strekke seg lenger etter at de første behovene er dekket.

Bedriftens representant mener at penger er den store drivkraften i arbeidet, og har liten tro på de som sier at de utøver megleryrket fordi det er så gøy. På et tidspunkt vil man dog nå en inntjening som er god nok til opprettholde en god levestandard. Da mener han at det ikke nødvendigvis er pengene i seg selv som er drivkraften, men målet om å oppnå en bestemt omsetningssum.

#### **4.6.3 Effekter:**

Bedriften er ærlig og svarer nokså kontant at lønssystemet drar i retning av å selge mest mulig boliger heller enn å oppnå høyest mulig pris per bolig. Det blir imidlertid påpekt at man må ha fokus på kunden for å overleve i bransjen. Meglere som prøver å skaffe seg en enorm inntekt ved å selge unormalt mange hus og videre overse og neglisjere kundens behov og ønsker, vil ikke overleve lenge i bransjen. Det ene henger sammen med det andre, og som megler blir man nødt til å gjøre en god jobb for hver enkelt kunde, samtidig som man må selge mange hus for å oppnå en høy inntekt.

Det blir understreket nok en gang at man er avhengig av et godt rykte for å tiltrekke seg kunder. Kundene forlanger god kvalitet og uten fornøyde kunder vil meglerens eksistensgrunnlag i bransjen forsvinne. Dette faktum motvirker retningen lønssystemet gir om å selge mest mulig hus. Man mener derfor at langsiktige mål som gjenkjøp og omdømme ivaretas uansett - kanskje på tross av lønssystemet.

Bedriften har i utgangspunktet ikke opplevd noen negative konsekvenser av lønssystemet, men ser at det kan være tøft å komme inn i dette systemet som ny megler. Man risikerer som nevnt måneder med svært liten inntekt.

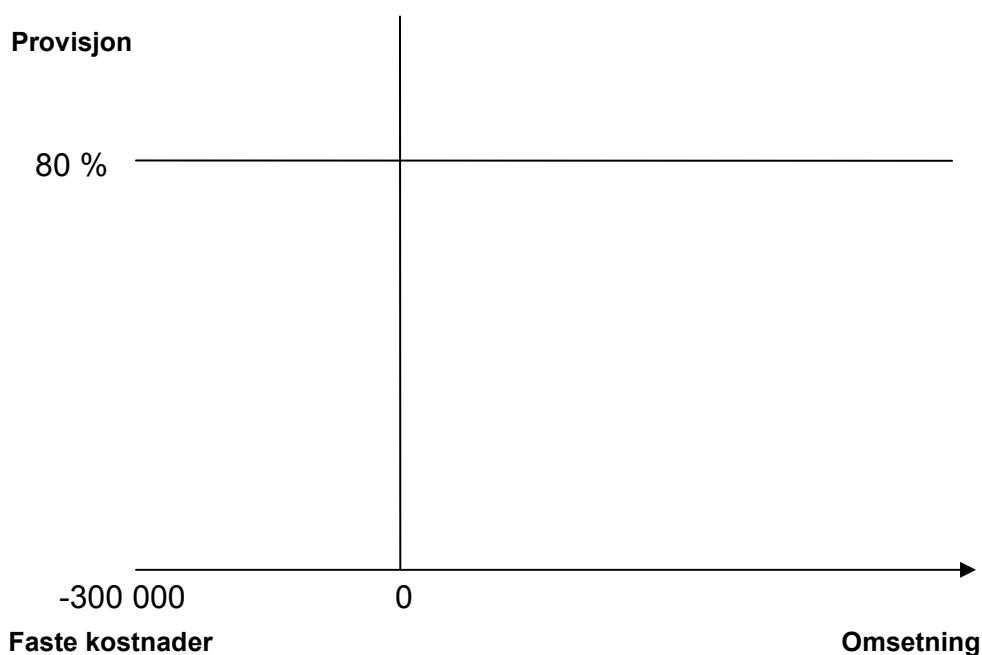


## 4.7 Foretak F

### 4.7.1 Lønnssystem

Dette meglerforetaket har en lønnspakke som kun består av provisjon. Provisjonen er hele 80 % av omsetningen, men megler må være med på å dekke en proporsjonal del av alle felleskostnadene ved kontoret. Felleskostnader betales på forskudd, og inkluderer blant annet fast ansatte, annonsering, husleie og rekvisita. Typisk andel av felleskostnader er fra 250 000 til 350 000 kr, noe som gjør at en gjennomsnittlig megler sitter igjen med ca 40-60% av sin egen omsetning. Gode meglere sitter selvsagt igjen med en langt høyere andel enn nevnte 40-60 %, fordi de faste kostnader av natur er relativt konstante. Det blir opplyst at kontoret betaler en franchiseavgift på 10 %, og med 80 % provisjon til megler, har da kontoret kun 10 % av omsetningen til rådighet.

En megler som ikke oppnår et omsetningsnivå høyt nok til å dekke sin andel av de faste kostnadene, vil i realiteten ha en negativ inntekt. Felleskostnadene betales som nevnt forskuddsvis, og kan ikke reverseres. I innkjøringsperioder ved for eksempel opplæring av nye meglere, opererer selskapet med provisjonssatser på 35 % og 45 %. Meglere innunder denne ordningen har ikke faste kostnader av betydning, før de går inn i et eventuelt partnerskap.



### **4.7.2 Formål**

Hver enkelt megler er ansvarlig for sin egen butikk. De får en gründerfølelse som gjør at de får et personlig forhold til å minimere kostnader og tilstrebe størst mulig inntekter i mye større grad enn ved tradisjonelle provisjonsordninger. En partner i foretaket beskrev det som å få sommerfugler i magen – det driver butikken. ”Når kostnadene begynner å løpe, må medarbeiderne også begynne å løpe.” Bedriftskulturen er felles for de ansatte, men hver enkelt har ansvar for sin egen inntjening og følgelig er både oppsiden og nedsiden økonomisk sett relativt stor. Meglere kan gjerne gå et helt år uten å tjene en krone, men gjør de en god jobb, vil store deler av overskuddet bli igjen hos den som i utgangspunktet genererer inntekten.

På spørsmål om det var mulig med forfremmelse innad i bedriften, svarte intervjuobjektet at hver enkelt var direktør i sin egen butikk, eventuelt en megler med direktørlønn.

Lønssystemet er bygget opp slik at gode meglere fort kan tjene mer enn kontorsjefen.

### **4.7.3 Effekt**

Den høye provisjonen gjør at megleren kan bruke mer tid pr objekt fordi verdien av hvert enkelt salg blir større. Meglerne har også sterkere incentiver til å oppnå høyere pris, fordi de sitter igjen med en stor del av marginalinntekten. Ifølge leder ved kontoret kan man overleve på to boliger i måneden. Lønssystemet oppleves også å gjøre det enklere å samarbeide fordi man avtaler å splitte provisjonen ved samarbeid om et salg. Fordeling av arbeidsbelastning gjøres også ved å dele provisjon mellom megleren som får oppdraget og megleren som får tildelt oppdraget.

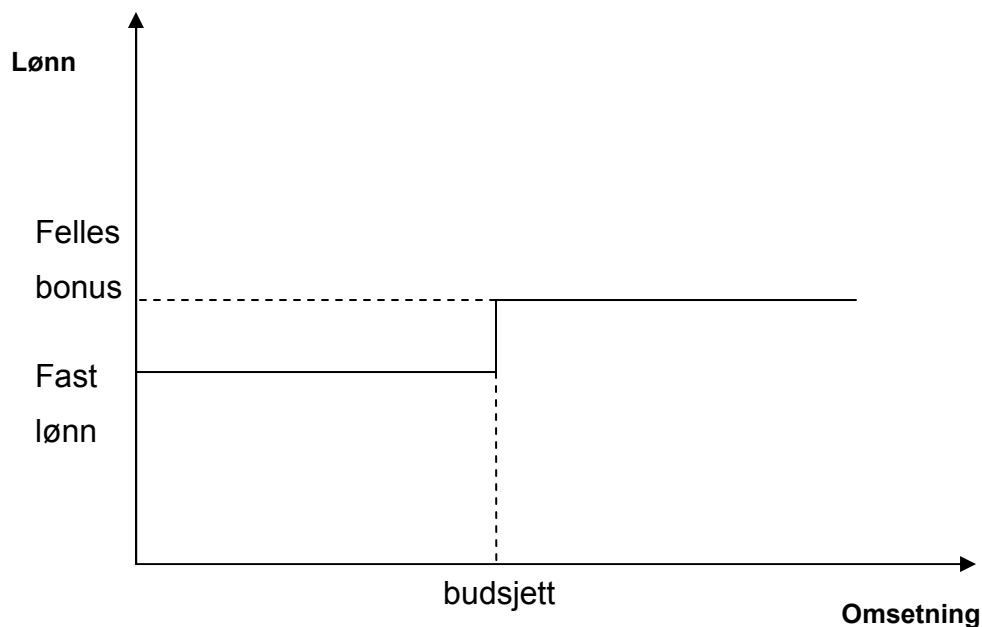
Fra bedriftens synspunkt kan lønssystemet gi for gode vilkår, noe som medfører at megleren ikke oppnår et volum som gir veldig stor inntjening for bedriften. Ofte er meglernes fornøyde med å tjene 600 000 – 700 000 kr i året og incentivresponsen avtar sterkt. På en annen side har bedriften minimalt med risiko, siden alle materielle eiendeler og driftskostnader dekkes av meglernes. I forhold til kvalitet mener lederen at den høye provisjonen gjør at man har tid til å ta seg av kundene og å arbeide mot gjensalg av tjenesten. Gjensalget er også verdt forholdsvis mer enn for en megler med lav provisjon, noe som gir sterkere incentiver til å fokusere på langsiktige relasjoner.

## 4.8 Foretak G

### 4.8.1 Lønnssystem

Foretaket har en fast lønn av uoppgitt størrelse. Grunnen til at lønnen ikke ble tallfestet skyldes i hovedsak variasjoner på grunnlag av formell kompetanse og subjektive vurderinger. I tillegg til den ordinære fastlønnen har meglernes overtidsgodtgjørelse for visninger, samt ulike goder som forsikring og firmahytte. Det finnes også forfremmelsesmuligheter innenfor selskapet, både på meglersiden og i andre fagområder.

Nytt av året er at selskapet utbetaler en bonus dersom meglerguppen som helhet selger over budsjett. Størrelsen avhenger av hvor mye høyere enn budsjettet omsetning som oppnås. Budsjettet omsetning og størrelsesorden på bonusen ble ikke oppgitt. Lederen påpeker betydningen av at meglernes i dette selskapet er opptatt av å jobbe på lag, og sier at ordningen med felles avlønning ut fra gruppens prestasjoner var et ønske fra meglernes, og ikke et forslag fra ledelsen.



### **4.8.2 Formål**

Formålet med lønssystemet er å få meglere til å jobbe i team og å øke kvaliteten på produktet, samtidig som hver enkelt har noe å strekke seg etter. Fokuset på kollektivet skal sikre at de som salgsmessig ligger bak skal få hjelp til å minske gapet til de beste. Det åpner for at flere kan samarbeide på et bestemt oppdrag, og at meglere kan avhjelpe kolleger som av en eller annen grunn er forhindret i å møte på jobb. Lederen påpeker at dette vil være med på å øke kvaliteten på arbeidet. Systemet er også ment å gi en fornuftig fordeling av oppgaver mellom meglere.

Et annet interessant formål med lønssystemet var å møte konkurransen mot nyetablerte meglere i Bergen. Ansatte hadde fått flere tilbud fra nye eiendomsmeglerforetak da bonusordningen ikke eksisterte, men ingen hadde skiftet jobb. En del av arbeidsstokken har vært i selskapet i mange år, og ser helt klart verdien av lagarbeid. ”De som ønsker de feite lønningene, kommer ikke hit”, men lønssystemet menes helt klart å støtte en langsiktig tankegang i forhold til å ta vare på meglere både i gode og dårlige tider. Antakelig ble bonussystemet opprettet som et tiltak for å møte konkurransen i markedet for meglere, i tillegg til motivasjonsaspektet på marginen.

### **4.8.3 Effekt**

Lederen forteller at lønssystemet gjør det enkelt å samarbeide og å ta hensyn til familie, siden en større del av lønns pakken består av fastlønn. Meglerjobben tilpasses ulike livssituasjoner slik at både arbeidstaker og arbeidsgiver kan ha et langsiktig perspektiv. Av dette tolker vi det slik at foretaket opplever at fastlønn fremmer tillit og lojalitet blant sine medarbeidere. Det var praktisk talt ingen turnover av meglere i dette foretaket. I oppgangskonjunkturer tiltrakk foretaket seg nesten ikke arbeidskraft, mens de står i kø for å få jobb ved nedgangskonjunkturer. Gratispassasjerproblemet ved felles bonus er lite fordi meglergruppen består av nokså få personer.

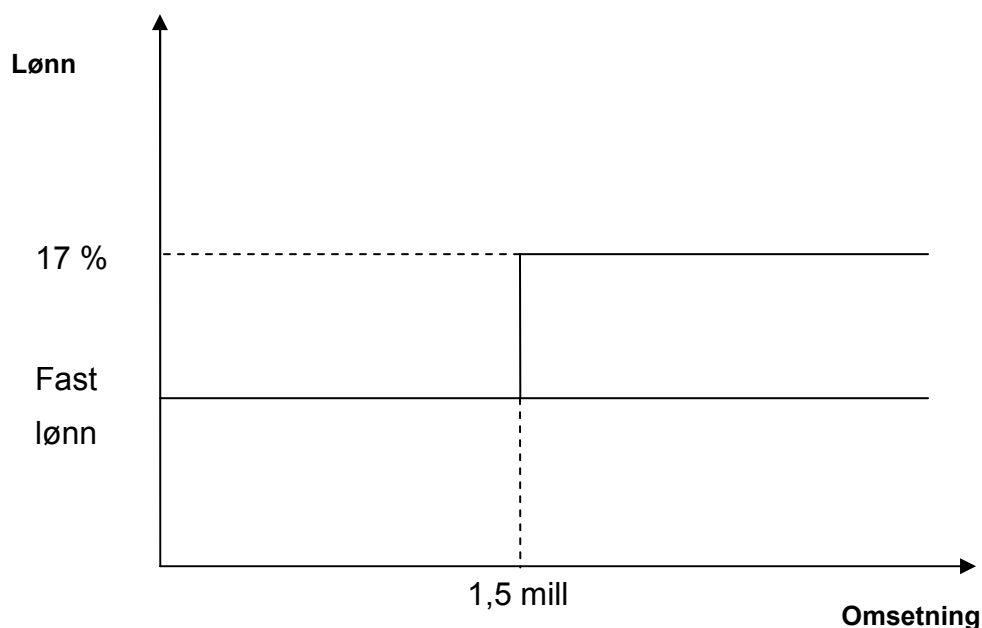
Daglig leder mener at et fastlønnssystem bidrar til at man oppnår høyest mulig pris fordi man kan tillate seg å bruke tilstrekkelig med tid på hvert objekt. På den andre siden vil bonuselementet for salg over budsjett gi et press på antall salg. Lønssystemet påvirker ikke kvaliteten på arbeidet, da det er andre mekanismer som sikrer at jobben blir skikkelig gjort.

Andre eiendomsめglere har brukt fastlønn som argument for at dette foretaket ikke vil oppnå høyest pris. Lederen her mener dette argumentet kan diskuteres, og har ikke opplevd at dette er tilfelle.

## 4.9 Foretak H

### 4.9.1 Lønnssystem

Selskapet gir en fast grunnlønn som ligger i størrelsesordenen ca 320 000 kr. Det betales også overtid og en fast sum for visninger. Hver enkelt megler har et omsetningskrav på 1,5 millioner, der overskytende belønnes med en andel provisjon på 17 %. Ved omsetning over kravet faller overtidsbetaling bort. Provisjonen over omsetningskravet er imidlertid betinget av at meglergruppen klarer et omsetningsmål som er satt for dem som gruppe. Dersom gruppen ikke klarer omsetningsmålet, reduseres provisjonsandelen med 50 %. Andre goder blir gitt på grunnlag av behov i jobbsammenheng, dvs mobiltelefon, pc, bredbånd kilometergodtgjørelse og parkering.



Ved forhandlinger om pris overfor kunder, går rabatten kunden oppnår udelt på foretakets margin ved omsetning lavere enn meglers omsetningskrav. Ved omsetning høyere enn kravet deles rabatten mellom megler og selskapet i et forhold lik meglers provisjonsats.

Det finnes muligheter for individuelle tillegg og justeringer av grunnlønnen på grunnlag av lederens vurdering av kvalitative mål for jobbytelse. Det eksisterer også forfremmelsesmuligheter i flere områder av organisasjonen og ledige stillinger utlyses alltid primært internt.

### **4.9.2 Formål**

Problemet med det tidligere lønssystemet, som bestod av fastlønn og tillegg, var at det ikke motiverte de beste til å bli bedre. De hadde svake incentiver på marginen og visste at de var dyktige nok til å kreve mer. I tillegg var det kolleger i andre meglerforetak som ikke nødvendigvis var noe dyktigere, men som fikk svært mye bedre betalt for sin jobb. Disse to forholdene gjorde at meglere la press på selskapet.

Den nye ordningen med omsetningskrav og provisjon for omsetning over kravet er laget for å gi sterkere incentiver for de dyktigste. Betingelsen om gruppeomsetning har som formål å redusere risikoen for arbeidsgiver ved at den fasiliterer kunnskaps- og metodedeling fra de dyktigste slik at ytelsen for mellomsjiktet øker. Bedriften reduserer dermed sannsynligheten for at noen få, dyktige meglere hever store lønninger, mens bedriften ikke oppnår tilfredsstillende omsetning fra meglergruppen som helhet. Lederen ønsket å redusere risikoen han har med de forholdsvis høye faste kostnadene gjennom gruppeomsetningskravet. Ved siden av redusert risiko var det et mål å styrke det kollektive arbeidet ved å gi incentiver til å samarbeide.

### **4.9.3 Effekt**

Provisjonsbetingelsen har blitt oppfattet som urettferdig hos de dyktigste meglere, de som taper mest på en slik ordning. De svakeste har hatt motsatt reaksjon. Dette har vært en utfordring som bedriften har adressert ved å signalisere at hensynet til kollektivet er så viktig at det påvirker hver enkelt medarbeider. En negativ effekt lederen er opptatt av, er at han fortsatt har høy risiko forbundet med en høy andel fastlønn.

Hovedfokus for leder var en god bunnlinje, dvs at omsetning er førsteprioritet, enten den kommer av volum eller pris. Det ble imidlertid presisert at et visst volum normalt er nødvendig for å oppnå ønsket omsetning.

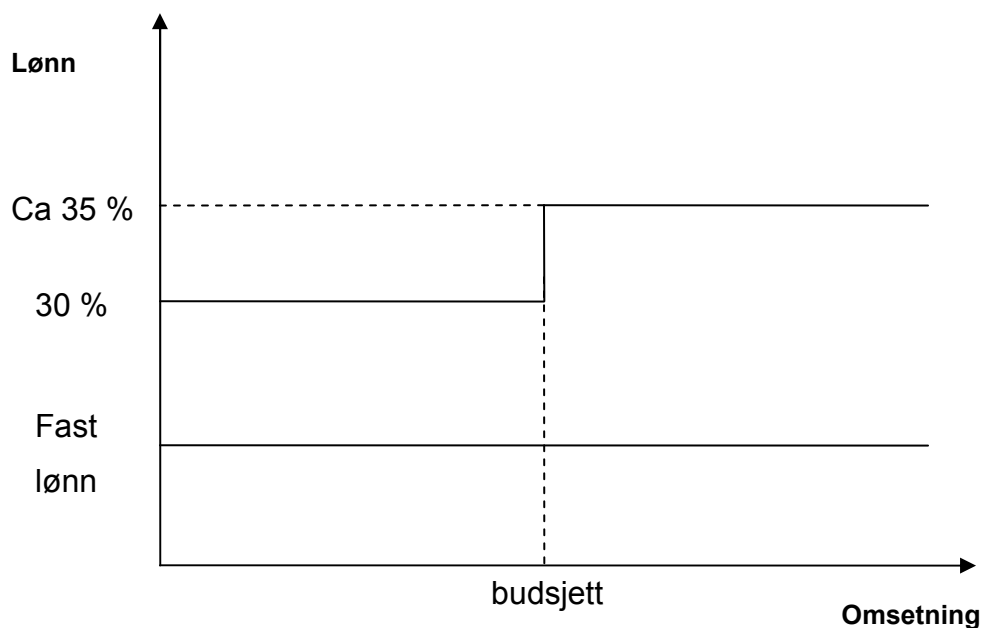
Lønssystemet bidrar ifølge lederen til å gjøre meglere mer bevisst på kvalitet. Dette kommer av at meglers lønn til en viss grad er knyttet til kvaliteten på oppdraget gjennom provisjonsdelen. Dårlig kvalitet gir lavere inntjening i senere perioder, noe som påvirker lønn i negativ retning. Med et innslag av provisjon går altså dårlig kvalitet ikke bare på bekostning av meglerselskapet.

## 4.10 Foretak I

### 4.10.1 Lønnssystem

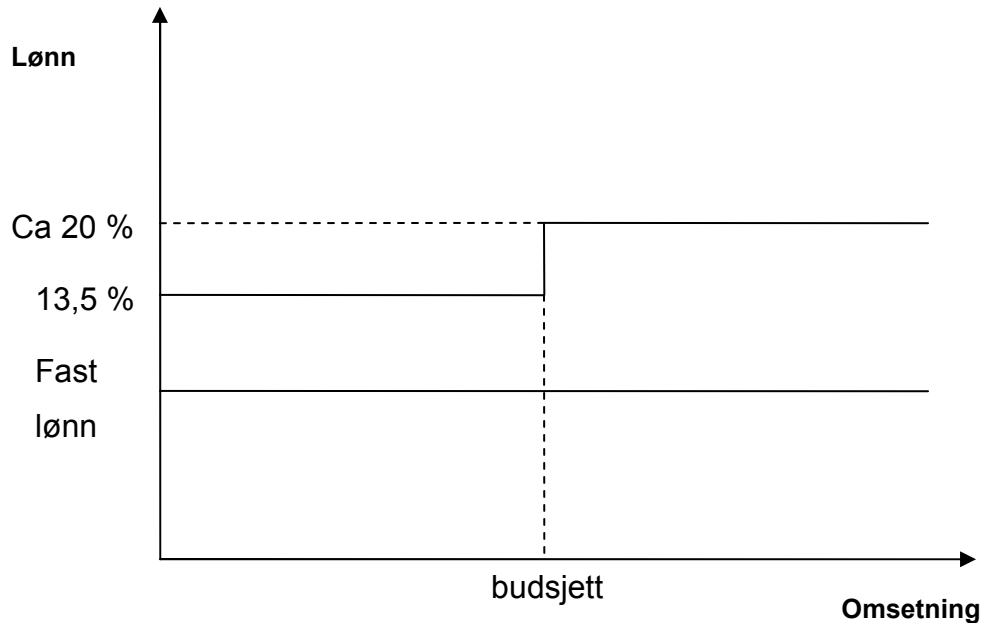
Avlønningssystemet i denne bedriften er en kombinasjon av fastlønn og provisjon. Det lå en fastlønn i bunn på mellom 300.000 kr og 350.000 kr som vanligvis tilsvarte rundt 40 % av den totale lønnen. Det kom frem under samtalen at det eksisterte ulike individuelle avtaler med de ansatte. Under intervjuet ble det brukt ulike talleksempel for å illustrere ordningene, men man fikk ikke noen eksakte summer å forholde seg til utover den nevnte fastlønnen.

Det vanligste lønnssystemet hadde en provisjonssats på 30 % opp til budsjettert omsetning og steg noe etter dette. Bedriftens representant brukte en budsjettert omsetning på 3,0 millioner i sin illustrasjon av dette systemet.



Et annet system inneholdt en høyere fastlønn og lavere provisjonssatser, henholdsvis 13,5 % før man omsatte fastsatt budsjett og 20 % etter. Dette er typisk en ordning for meglere som har mindre erfaring og fartstid i bransjen.





Provisjonsinntektene til meglerne ble utbetalt i form av en garantilønn hver måned. Dette kan illustreres ved et eksempel: En megler som har et budsjett på 2,5 millioner, ville i et rent provisjonssystem med en provisjonssats på 30 % oppnådd en utbetaling på (2,5 millioner \* 30 %) 750 000 i året. Her vil megleren få denne summen selv om han ikke når 2,5 millioner. Selger han for 2,0 millioner vil han ikke måtte tilbakebetale noe av garantilønnen han har fått gjennom året, selv om han i teorien har fått 150 000 mer enn provisjonssystemet gir han krav på. Ved årets slutt vurderer man om megleren faktisk har omsatt nok til at fastsatt garantilønn kan forsvares, og foretar justeringer hvis denne ikke er rimelig. Det blir da naturlig å justere ned garantilønnen hvis man ikke har oppnådd budsjettet omsetning. Meglerne vil uansett få en oppside om de overstiger budsjettet i form av ren provisjonsinntekt.

Selv om garantilønnen revideres etter behov kan den betraktes som en fastlønn, i alle fall på kort sikt. Da sitter man igjen med en fastlønn i bunn, en fast garantilønn basert på provisjonsordningen og provisjonslønn på det som selges over budsjettet.

Siden vi ikke fikk oppgitt alle detaljer av bedriften, må vi ta visse forutsetninger for å finne et intervall som viser oss noenlunde hvor høy fastlønnen og garantilønnen er samlet. Ut i fra omsetningssum per megler fra lignende foretak og gitt fastlønn på rundt 40 % av totalinntekten, har vi grunn til å tro at fastlønn og garantilønn samlet ligger i området 600.000 – 850.000. Kilder i bransjen indikerer en sum som samsvarer med dette nivået, noe som betraktes som relativt høyt. Fastlønnen er basert på subjektive og objektive kriterier, og kan

varierte mellom de ansatte. Her vektlegges elementer som fartstid i bransjen, erfaring og utdanning.

Bedriften benytter seg av ukentlige meglerlister med oversikt over hvor mye hver enkelt megler omsetter. Dette tiltaket er satt i gang for å skape en vennskapelig konkurranse internt, og blir sett på som en viktig faktor for å motivere de ansatte.

#### **4.10.2 Formål**

Meglerne i denne bedriften har ifølge lederen ingen nedside– kun en oppside i forhold til lønssystemet. Ønsket er at de ansatte skal et langsiktig perspektiv og en trygghet i jobbsituasjonen. Fastlønnselementet gjør at meglerne unngår forhastede og kanskje gale avgjørelser tatt for å sikre inntekt i et provisjonsbasert system. Man mener her at en megler som avlønnes utelukkende på provisjon i enkelte tilfeller vil fatte beslutninger som favoriserer egne interesser og kanskje ikke er fordelaktige for kunden. Dette motvirkes her, samtidig som systemet skaper trygghet for meglerne selv.

Videre vil økt provisjonssats ved oppnådd budsjettert omsetning virke motiverende for meglerne. Man vet at man vil få rene provisjonsinntekter av salg over budsjett, og det er på dette nivået lønningene kan bli virkelig høye. Det er denne delen av lønssystemet som kan påvirke innsatsen til meglerne og motivere hver enkelt til å yte mer.

#### **4.10.3 Effekter:**

For å tilfredsstille kundene er det spesielt viktig for bedriften å oppnå høye priser ved salg av boliger. Med det lønssystemet man har her vil hver enkelt megler ha trygghet og tid til å gjøre en god jobb ved hvert oppdrag. Det må imidlertid være fokus på å selge mange boliger også, fordi volum skaper høyest omsetning, noe som er ønskelig både for bedriften og meglerne etter hvert som provisjonsinntekten slår inn.

Bedriften fokuserer på å ivareta både selgers og kjøpers interesser, fordi de vet at på lang sikt vil dette lønne seg. Fornøyde kunder vil spre budskapet videre, og man vil da oppleve tilstrømning av både gamle og nye kunder, ettersom bedriftens omdømme er bra. Daglig leder mener lønssystemet helt klart ivaretar langsiktige mål i forhold til kundetilfredshet og korrekte formelle prosedyrer.

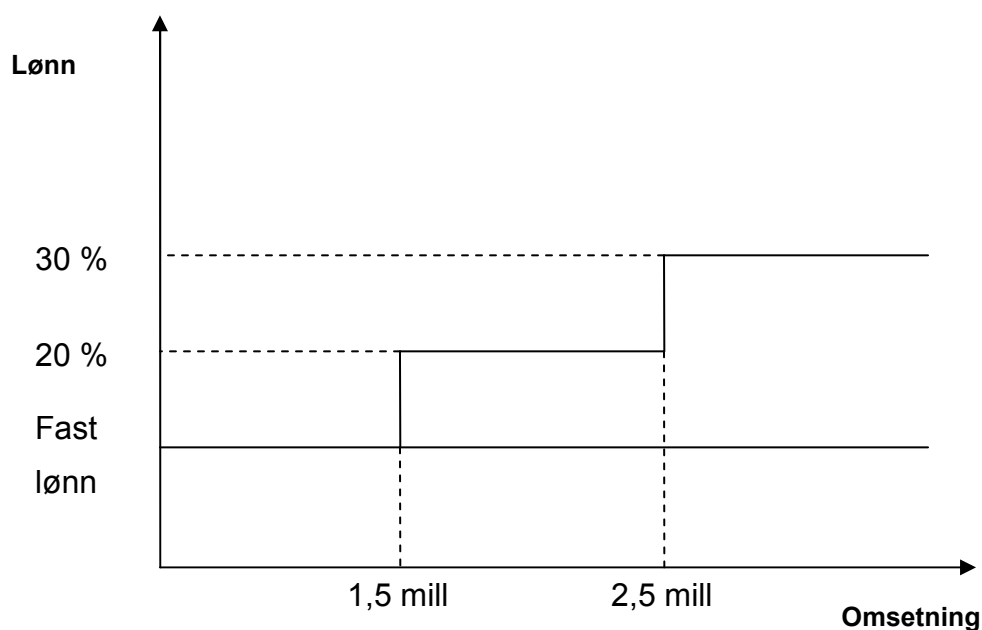
Lederen mener negative erfaringer med meglerlønninger merkes bedre ved rene provisjonssystemer. Han eksemplifiserer dette med at meglerne på en måte har sin butikk i butikken. Derfor kan de utvikle en noe egoistisk tankegang og være lite villige til å hjelpe kollegaer, da dette ikke gir noen økonomisk gevinst. Utfordringen i meglerbransjen blir å skape en teamfølelse blant de ansatte, noe som, ifølge bedriften selv, tilrettelegges mye bedre med lønnsordningen her.

Kombinasjonen fastlønn og provisjon medfører en mye større risiko kostnadmessig for bedriften enn et rent provisjonssystem. Her har man likevel valgt å ta denne risikoen for å kunne tiltrekke seg de beste meglerne. De mener selv de har skaffet seg de beste meglerne, som var begynt å gå lei jaget provisjonssystemene medførte og verdsetter fastlønnselementet.

## 4.11 Foretak J

### 4.11.1 Lønnssystem

I dette foretaket bruker man en kombinasjon av fastlønn og provisjon. Fastlønnen ligger i snitt på 300 000, men blir individuelt fastsatt på grunnlag av den enkelte meglers erfaring, utdanning og dyktighet. Provisjonsordningen slår inn når megleren når 1,5 millioner i omsetning. Provisjonssatsen er 20 % opp til en omsetning på 2,5 millioner, og 30 % deretter.



Foretaket er tilknyttet en bank, og meglerne har derfor gode vilkår på lån og forsikring, på lik linje med de ansatte i banken.

For å beholde dyktige meglere er bedriften åpen for forhandling om fastlønnen, men ikke om provisjonssatsene. Fastlønnen vil således kunne høynes basert på subjektive vurderinger fra ledelsen.

Evaluerings på gruppenivå er ikke tatt med i bedriftens lønnsystem. Man pleier imidlertid å kunne seg en påskjønnelse, for eksempel en middag for hele avdelingen, ved oppnådde resultatmål.

#### **4.11.2 Formål**

Provisjonselementet er for å motivere meglerne til å selge mer og være giret på å yte ekstra innsats på hvert salg. Ved å basere seg utelukkende på fastlønn vil det ikke gi meglerne noe incentiv til å jobbe ekstra, noe som er avgjørende i dette yrket. Befaring foregår ofte på kveldstid og i helgene, og den enkelte må være tilgjengelig på telefon store deler av tiden. Bedriften kompenserer den ansatte i form av provisjonslønn, som motiverer en til å gjøre en god salgsjobb. Det er viktig å kunne se resultater av at man yter en ekstra innsats.

Fastlønnen i bunn handler i hovedsak om å gi den enkelte trygghet. Bransjen er preget av store sesongvariasjoner. I de beste månedene vil de fleste meglerne være sikret en relativt høy inntekt, men i dårlige perioder vil man kunne stå helt uten inntekt ved provisjonsbaserte systemer. Dette vil være spesielt komplisert for meglere i familiesituasjon, og bedriften har derfor bestemt seg for å gi sine ansatte sikkerhet i avlønningen samtlige måneder i form av fastlønnselementet.

#### **4.11.3 Effekter:**

Bedriften fokuserer mer på antall boliger solgt enn det å oppnå høyest mulig pris per bolig. Omsetningen blir selvsagt mye høyere av å selge et ekstra hus enn å oppnå en noe høyere pris på en enkelt bolig. De hevder likevel at begge disse to momentene må tas hensyn til for å lykkes i markedet. Man må sørge for at kvaliteten på hvert salg er bra nok til at kunden vil benytte seg av samme megler også ved en senere anledning. Selger vil alltid ha det siste ordet og kan om han ikke er fornøyd med prisen velge å kansellere salget.

Lønnssystemet i seg selv fanger opp målet om å selge flest mulig boliger, fordi lønnsutbetalingen vil være mye høyere om man selger et ekstra hus til 2,0 millioner enn om man bruker tilsvarende tid med å høyne salgsprisen på et enkelt hus med for eksempel 50000.

Fastlønnssystemet kan til en viss grad motvirke effekten beskrevet ovenfor. De ansatte har da muligheten til å ta seg tid til å fullføre hvert enkelt oppdrag på en tilfredsstillende måte, fordi de vet at lønn oppnås hver måned uansett. Som en konsekvens av dette vil man kunne oppnå godt omdømme og merke at kundene vil komme tilbake neste gang de skal selge en bolig. Tryggheten gjør at man slipper det voldsomme jaget etter nye oppdrag.

De ansatte opplever lønnssystemet i bedriften som veldig behagelig – kanskje for behagelig. Ved å operere med fastlønn vil man muligens tiltrekke seg den typen meglere som ikke lykkes i et rent provisjonssystem, og som vil ha fastlønn for å få en roligere hverdag med mindre intense arbeidsoppgaver. Det nevnes at fastlønnen veier opp for eventuelle negative konsekvenser et rent provisjonssystem vil kunne medføre. Videre synes man provisjonselementet stimulerer til økt innsats, som er høyst nødvendig for at bedriften skal kunne gjøre det bra.

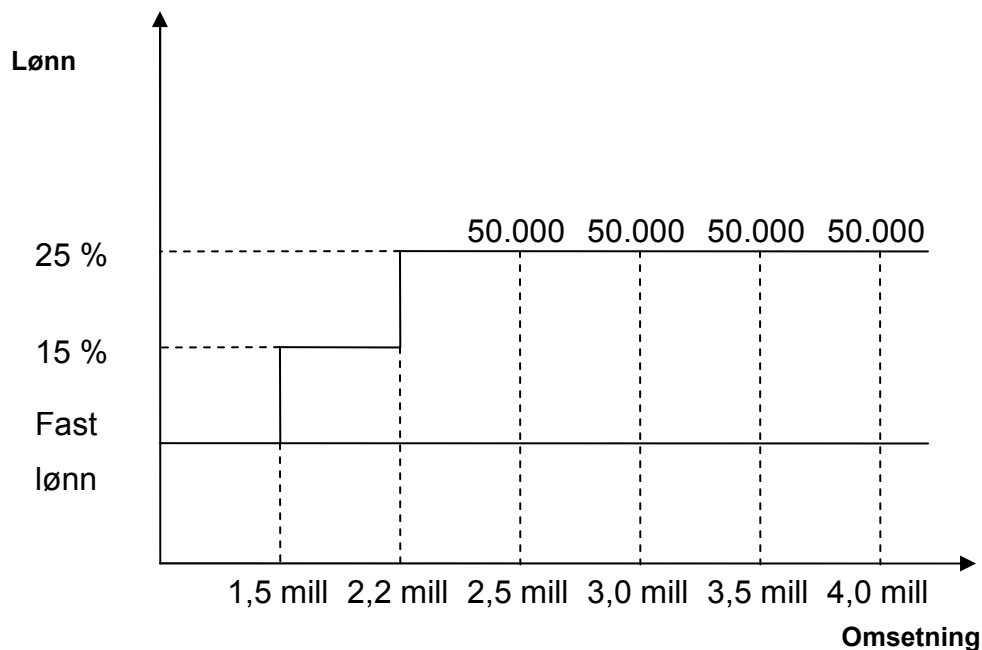
## 4.12 Foretak K

### 4.12.1 Lønnssystem

Foretakets avlønningssystem har tre ulike elementer: fastlønn, prestasjonslønn og belønning i forhold til balansert målekort. Man har en fastlønn i bunn, som ligger mellom 350 000 og 400 000. Denne kan være gjenstand for forhandlinger og vil kunne høynes om man ønsker å tiltrekke seg en bestemt person. Prestasjonslønnen slår først inn etter at meglerne har nådd et bestemt omsetningsmål. I bedriften vil omsetningsmålet variere ut i fra hvilket område det aktuelle meglerkontoret ligger i. Et distriktskontor vil ha lavere omsetning enn et bykontor, og meglerne der vil følgelig måtte nå et lavere omsetningsmål før provisjonselementet slår inn. I Bergen har man følgende innslagspunkt for provisjonslønn:

- Omsetning på over 1,5 millioner belønnes med en provisjonssats på 15 %
- Omsetning på over 2,2 millioner belønnes med en provisjonssats på 25 %

Ved en omsetning på 2,5 millioner utbetales en engangsbonus på 50 000. Samme sum utbetales også ved omsetning på 3,0 millioner, 3,5 millioner og 4,0 millioner.



Balansert målekort ble innført for to år siden og måler fire ulike parametre: Økonomi, kundeperspektiv, kvalitet og læring og vekst.

Dette elementet i avlønningen setter fokus på viktige aktiviteter i bedriften og sikrer ønsket retning på lang sikt. Man måler faktorer som ses på som kritiske i arbeidsprosessen, og kontrollerer siden enkelte av disse faktorene, for eksempel salg og omsetning. Hvis det oppdages avvik på en av de målte faktorene som overstiger 10 % i forhold til rutinehåndboken, vil målekortet vise et rødt felt. Et grønt felt indikerer nullavvik, mens gule felt viser et visst avvik. Meglerne premieres noe hvis feltene i skårkortet er grønne, litt mindre hvis de gule, og får ingen bonus ved røde felt. Det skal imidlertid sies at skårkortet utgjør en større del av lønnen for lederne enn den vanlige megler.

I tillegg har meglerne gode pensjons- og forsikringsavtalers, samt subsidierte lån. Foretaket fokuserer også mye på etterutdanning og kursing av den enkelte megler.

#### **4.12.2 Formål:**

Ved å lønne de ansatte ut fra tre ulike systemer vil man på godt og vondt oppnå effekter fra hvert enkelt av disse, men i en noe mindre grad enn ved rendyrkede systemer. Fastlønn er viktig for å gi meglerne en trygghet, og gir samtidig rom for å bruke mer tid på å sikre kvaliteten ved hvert oppdrag.

Provisjonslønnen er som overalt ellers i bransjen en viktig motivasjonsfaktor. Meglerne tjener ikke virkelig mye penger før provisjonssatsene begynner å slå inn. Man ser videre at systemet gir bonuser viss man når høyere omsetningsmål. Det er viktig for bedriften at meglerne hele tiden har mål å strekke seg etter, at de ikke blir ”mette” etter å ha oppnådd en viss inntekt. Bonusordningen vil bidra som en ekstra motivasjonsfaktor for de beste meglerne.

Målekortet ble innført fordi man så at fastlønn og prestasjonslønn ikke fanget opp alle sentrale aspekt i bedriftens virke. Parametrene i skårkortet sørger for forsvarlig og god saksbehandling og kvalitet, som i neste omgang fører til tilfredse kunder og gir bedriften et godt renommè.

#### **4.12.3 Effekter:**

Konseptet til denne bedriften er laget slik at man skal gjøre en best mulig jobb for hver enkelt oppdragsgiver, noe som medfører et ønske om å oppnå høyest mulig pris per bolig. Man vektlegger kvalitet ved hvert salg spesielt mye i denne bedriften, og anser det som viktig at meglerne har tid nok til å ta seg av kundene på en tilfredsstillende måte. For å kunne gi ønsket



kvalitet og oppnå kundetilfredshet, har man derfor satt et tak på rundt 75 solgte boliger i året per megler. Da har man tid til å yte tilfredsstillende kvalitet til kunden.

Ved et salg på 75 boliger i året vil de ansatte oppnå en god og konkurransedyktig lønn. Det vil derfor ikke nødvendigvis være ønskelig for disse å overstige taket for å tjene mer penger. De har allerede nok. Samtidig vil fastlønnen bidra til at de ansatte kan ta seg tid til hver enkelt kunde, uten å risikere null i inntekt enkelte måneder. Det balanserte målekortet viser retning og strategi for bedriften og vil også fange opp faktorer som sikrer kvaliteten i arbeidet. Summen av disse effektene fra hvert enkelt system underbygger påstanden fra lederen i bedriften om at man her ønsker å oppnå høyest mulig pris.

Det balanserte målkortet er kanskje spesielt viktig i forhold til måling av kundetilfredshet og korrekte formelle prosedyrer. Man ser her om kvaliteten på arbeidet meglerne utfører er tilfredsstillende og belønner gruppen samlet om de gjør en god jobb. Dette virker positivt på samarbeid og miljø i bedriften. Videre vil et system som setter kunden i sentrum ha positive effekter i forhold til gjenkjøp og omdømme.

Man har ikke erfaringer med spesielle negative konsekvenser av lønssystemet. Det dekker såpass mange ulike områder at negative effekter fra et av systemene oppheves av virkningene av et annet. Det balanserte målekortet holder igjen for det som i bransjen blir betegnet som råsalg. Det blir dog nevnt at meglerne kunne ønsket seg høyere inntekt i form av lavere innslagspunkt for provisjonslønnen, og sluppet peset etter å nå en såpass høy omsetning.

## 5 Analyse av de ulike lønssystemene

Vi har så langt i oppgaven beskrevet lønssystemene til 11 ulike bedrifter i eiendomsmeglerbransjen. Funnene har dels vært uventede og sprikende, men hovedretningen, nemlig provisjonsbaserte systemer, er som ventet mest utbredt. I den følgende analysen vil vi dele bedriftene som satser på provisjonsbaserte systemer inn i en bolk. Det vil være lite hensiktsmessig å analysere foretakene hver for seg, da det i realiteten kun er størrelsen på provisjonssatsene som skiller dem.

Foretak F avlønner også sine ansatte ut fra et provisjonssystem, men her betaler hver enkelt sin andel av felleskostnadene. Mekanismene i avlønningsformen skiller seg derfor såpass mye ut fra de andre selskapene med rene provisjonssystemer at vi omtaler dette særskilt mot slutten av provisjonssystemanalysen.

Foretak G er det eneste selskapet som ikke benytter seg av provisjonselement i sin avlønning. De baserer seg hovedsakelig på fastlønn, samt en nylig introdusert bonusordning. Foretaket analyseres derfor alene i bolken: analyse av fastlønnssystem.

Avslutningsvis tar vi for oss samlegruppen kombinerte lønssystemer. Her analyseres fire selskaper som har ulike kombinasjoner av fastlønn, provisjon og bonuser. Innad i gruppen vil man finne forskjeller som anses såpass vesentlige at vi velger å kommentere tre av selskapene mer spesifikt.

Mens det forrige kapittelet tok for seg lønssystemene, samt formål og effekter slik selskapene selv vurderte dem, vil denne delen knytte uttalelser og funn fra intervjuprosessen opp mot den teorien vi beskrev innledningsvis. Med utgangspunkt i kapittel 3 Teoretisk tilnærming, har vi valgt følgende struktur i analysen av de ulike lønssystemene:

- Motivasjon
- Andre mekanismer
- Kontraktsteoretiske perspektiver
- Andre forventede effekter av lønssystemet

## **5.1 Analyse av provisjonssystemer**

Selskap A-F inngår i gruppen provisjonssystemer. Det er flere gode grunner til at provisjonssystemer er det klart mest utbredte i eiendomsmeglerbransjen. Provisjonssystemer er i teorien riktige å bruke i typiske salgssyrker og i yrker der man enkelt kan måle resultatet hver enkelt ansatt skaffer bedriften. Således kan kanskje si at provisjon i denne bransjen er svært passende, noe flertallet av bedriftene synes å være samstemte i. Spørsmålet vi blir nødt til å stille oss blir derfor: Er det så enkel, vil rene provisjonssystemer gi retning for de ansatte og fange opp alle ønskede effekter?

### **5.1.1 Motivasjon**

Som en motivasjonsfaktor vil man oppdage at provisjonssystemene helt klart vil kunne ha ønsket virkning. Prestasjonslønn fungerer ifølge teorien klart best i systemer med kvantifiserbare mål. Lønnssystemene som her beskrives må derfor kunne sies å være velegnet i eiendomsmeglerbransjen. Vi analyserer dette med utgangspunkt i Arnold et al (1998) som deler motivasjon inn i tre komponenter:

- Retning. Det målet individet arbeider mot.
- Innsats. Hvor hardt individet prøver.
- Utholdenhet. Hvor lenge individet prøver.

#### **5.1.1.1 Retning**

Rene provisjonssystemer gir helt klart individet retning. Hvis bedriftene utelukkende fokuserer på omsetning som styringsmål, vil provisjonslønnen gi meglerne klare indikasjoner på hvilke arbeidsoppgaver som skal prioriteres. Lønnssystemet er formet slik at meglerne har incentiv til å maksimere omsetningen, og således oppnå høyest mulig lønn. Oppbygning og intensjon i slike systemer er svært enkle og kan ikke tolkes tvetydig. Med rammevilkår som i eiendomsmeglerbransjen er provisjonssystemer velegnet til å gi de ansatte felles retning og mål.

#### **5.1.1.2 Innsats**

Provisjonssystemer kan også hevdes å virke positivt på den enkeltes innsats og arbeidsmoral. Flere av intervjuobjektene mener at nettopp lønnssystemet er grunnen til at meglerne godtar ubekvem arbeidstid, og yter den ekstra innsatsen som kreves for å tilfredsstille kundene. Det

sies at så lenge nedlagt arbeidsinnsats reflekteres direkte på lønningen, vil meglerne yte den ekstra innsatsen som kreves for å tjene mye penger.

#### **5.1.1.3 Utholdenhet**

Om provisjonssystemet resulterer i utholdenhet er mer usikkert. Det er ventet at hver enkelt megler har et lønnsmål de anser som tilfredsstillende. Hva skjer om de oppnår dette lønnsnivået? Vil arbeidsinnsatsnivået opprettholdes? Eiendomsmeglerne vi har snakket med sier at denne problemstillingen er hensyntatt ved at provisjonsprosenten øker i takt med omsetningen. Det er liten tvil om at lønssystemene er formet for å motivere meglerne til å holde intensiteten oppe, og sannsynligvis virker de økede provisjonssatsene positivt på utholdenheten.

#### **5.1.1.4 Kognitiv motivasjonsteori**

Trolig vil lønssystemet virke positivt inn på det man i kognitiv motivasjonsteori kaller ytre og indre belønninger. Virkningen er mest åpenbar som en ytre belønning. Ved provisjonslønn ser man resultatet av det arbeidet man legger ned, man lønnes godt om man lykkes, og får således en meget direkte tilbakemelding på arbeidet som legges ned. Det ble sagt at bransjen åpner for en type mennesker som er svært resultatorienterte, og at denne typen vil ha følelsen av at bedriften verdsetter arbeidet som gjøres. Selger man godt, får man de bekræftelsene man trenger gjennom lønssystemet. Alle intervjuobjektene sier at meglerne trenger noen år på å lære seg yrket, og at de meglerne som tjener gode penger på jobben sin har lagt ned mye tid. Det er nærliggende å tro at høye lønninger og gode tilbakemeldinger bidrar til å gi den enkelte følelsen av mestringsevne. Ergo vil en megler som oppnår høy grad av ytre belønning mest sannsynlig også oppleve at den indre belønningen er tilstede.

#### **5.1.1.5 Sosial motivasjonsteori**

Isolert sett vil det ikke være tvil om at en enkelt megler vil ha incentiv til å yte sitt beste når han ser såpass direkte resultater av innsatsen han legger ned. Det vil videre være lett å sammenligne egen innsats og eget uttak med kollegenes. Bedriftene er nokså klare på at systemet gir meglerne en rettferdig andel av bedriftens overskudd. Bidrar man til at bedriften går godt, vil det gi klart utslag lønnsloppen. Dette impliserer en god tilbakemelding til de ansatte i form av lønn. Man får betalt etter ytelse, og gjør man en dårlig jobb vil det også gjenspeiles direkte på lønnsutbetalingen. Hver enkelt påvirker selv sin egen lønning, og sitter med samme utgangspunkt og muligheter som sine kollegaer.

### **5.1.2 Andre mekanismer**

Samtlige av bedriftene med provisjonssystemer påpekte at forventede negative effekter ved lønnsystemet, ble motvirket av andre mekanismer. Man understreket viktigheten av sosiale normer i bransjen som hindret meglerne i å opptre uaktsomt for å oppnå kortsiktige gevinster. Videre mente bedriftene at verdisynet som ble formidlet i hver enkelt bedrift fordret samarbeid og godt arbeidsmiljø. Alle var enige om at det i de ulike organisasjonene var bred enighet og felles forståelse for retning og mål.

I tillegg ble det sagt at bransjen var bundet av strenge regelverk og rutiner som gjorde at uønsket atferd ble raskt fanget opp.

Hvorvidt disse påstandene stemmer overens med virkeligheten er vanskelig å si noe bastant om. Med provisjonsbaserte lønssystemer er mulighetene til å tjene mye penger i enkelte tilfeller såpass store at viktige oppgaver og rutiner kan bli neglisjert. Betydningen av sosiale og autoritære mekanismer kan i slike tilfeller være essensielle for å fange opp uønsket atferd, og eventuelle negative effekter. Vi kan ikke konkludere med at disse fungerer, men er nødt til å understreke viktigheten, da lønssystemet isolert sett anses utilstrekkelig til å fange opp alle ønskede effekter.

### **5.1.3 Kontraktsteoretiske perspektiver**

Demskis modell fra kapittel 3.6.1.1 og hvordan faktorene risikoaversjon, presisjon i resultatmål, lønn i alternativ bransje og agentens kostnad ved å yte innsats påvirker agentkostnadene gir interessante diskusjonstemaer. Imidlertid vil våre data fra spørreskjema og intervju ikke være grunnlag for å gjøre vurderinger av alle faktorene eller like presise diskusjoner rundt hver faktor.

#### **5.1.3.1 Informativitetsprinsippet**

Når det gjelder de rene provisjonssystemene, er så å si all lønn resultatavhengig. Arbeidsgiver bruker omsetning, det vil si beløpet megleren innbringer i meglerhonorar, som indikator for innsatsnivå alene. Informativitetsprinsippet tilsier at alle mål som kan gi informasjon om meglerens innsatsnivå bør være med i resultatmålet. Når vi vet at det i hovedsak er salgspris for eiendommen som avgjør størrelsen på meglerhonoraret, er det

rimelig å påpeke at dette ikke nødvendigvis er proporsjonalt med innsatsnivået. Salgspris er avhengig av en rekke ytre faktorer som ikke kan påvirkes av megleren og mangelen på et mål som faktisk sier noe om hvor stor innsats megleren har lagt ned, utgjør en svakhet når det gjelder den evnen megleren har til å påvirke sin belønning. Dette resulterer i høy risiko for megleren.

Ved fastpris til kunden kan dessuten megleren få incentiver til å yte lavere innsats når kontrakten først er inngått. Forutsetningene for at dette skal kunne skje er at kunden blir tilbydt en fastpris for å selge boligen uten noen form for variabel priskomponent. Da vil meglerens provisjon ikke lenger variere med salgspris for boligen og isolert sett vil dette kunne gi incentiver til å prioritere antall solgte boliger fremfor høy pris ved hvert salg. Dette er i realiteten en avgjørelse som boligselger står for, noe som er interessant fordi boligselger og megler i slike tilfeller kan få motstridende mål. Boligselger vil kunne foretrekke å vente på høyere pris og ha flere visninger, mens megler kan oppnå høyest inntekt i forhold til tid ved å selge så fort som mulig. Hvor sterke incentivene er, vil variere med markedsforholdene fordi alternativet, som er å selge flest mulig boliger, vil oppleves som lettere i et hett boligmarked med lav omsetningstid.

Informativitetsprinsippet tilsier at incentiveeffekten kan økes ved at det tilføres et element som isolerer eksterne faktorer fra resultatmålet. Et slikt element kan være å måle hele eller deler av omsetningen mot kolleger eller ett eller flere kvantitativt mål på markedstilstanden, eksempelvis omsetningstakt eller boligprisutvikling.

### **5.1.3.2 Incentivintensitetsprinsippet**

Incentivintensitetsprinsippet innebærer at optimal incentivintensitet, som er andelen variabel lønn, avhenger av fire faktorer. Marginalresultat av ekstra innsats, presisjon i evaluering av ønskede handlinger, agentens risikotoleranse og agentens innsatsrespons til incentiver.

For eiendomsmeglere vil marginalresultatet av ekstra innsats kunne tolkes som den endringen i avlønning megleren mottar som følge av høyere salgspris. Her har man som regel et måleproblem i forhold til å avdekke hvor stor sammenhengen er mellom innsats og resultat. Vår undersøkelse gjør ingen forsøk på å avdekke en sammenheng, men enkelte kommentarer i intervjuene indikerte vekslende tro på styrken i sammenhengen mellom salgspris og innsats. Det er ikke gitt at meglers egen innsats nødvendigvis påvirker oppnådd pris, noe som

impliserer at incentivintensiteten bør være lav eller null fordi incentiver er nytteløse. På en annen side kan man tolke ekstra innsats som den tiden det tar å påta seg flere oppdrag og her må man kunne konkludere med at marginalresultatet kan være betydelig for meglere i foretakene med provisjonssystemer. Dess flere oppdrag man påtar seg, dess større blir provisjonen.

Presisjonen i ytelseevalueringen er god da det ikke er noen usikkerhet knyttet til meglernes omsetning. Vi skiller her altså mellom presisjonen av målingen av selve resultatmålet og hvor god ytelsen er til å måle faktiske prestasjoner, der førstnevnte er presisjon i mål av ytelse. Milgrom & Roberts sin modell tilsier at sterke incentiver bør være optimalt når det er enkelt å identifisere god ytelse, noe det definitivt er for eiendomsmeglere.

Når det gjelder agentens risikotoleranse er det ifølge intensitetsprinsippet optimalt med høy intensitet for risikoaverse agenter fordi de har lavere kostnader ved å være risikoen som følger med. Våre undersøkelser gir ikke grunnlag for å måle eiendomsmegleres holdning til risiko, men vi observerte at lederne for foretakene med provisjonssystemer var samstemte i at deres ansatte var meget risikovillige.

Eiendomsmeglere har tilnærmet fri innsatsrespons til incentiver. Med dette mener vi at de står fritt til å disponere og kontrollere de fleste sidene ved deres arbeid som kan knyttes til incentivene, for eksempel hastighet, arbeidsmetoder og verktøy. Dette gjør at de ikke har begrensninger som gjør at de ikke har mulighet til å påvirke resultatet gjennom innsats. Stor mulighet til å respondere på incentiver tillater høy incentivintensitet.

### **5.1.3.3 Overvåkningsintensitetsprinsippet**

Overvåkningsintensitetsprinsippet sier at høy incentivintensitet medfører at det er optimalt med høy overvåkningsintensitet, det vil si at arbeidsgiver har mye å hente på å kunne kontrollere medarbeidernes innsatsnivå når incentivene er høye.

Vi har ikke grunnlag for å vurdere hvordan dette praktiseres hos de intervjuede bedriftene, men i et rent provisjonsbasert system tilsier prinsippet at det vil være hensiktsmessig å forsøke å overvåke meglernes innsats. Vi mener imidlertid at dette må gjelde innsats når det gjelder å oppnå høy salgspris, for eksempel et mål som sier noe om hvor stor innsats som ble lagt ned for å oppnå høy pris. Det er imidlertid knyttet store utfordringer til å klare å måle

dette på en hensiktsmessig måte og selv om høy incentivintensitet tilsier at det kan være lønnsomt å bruke mye penger på overvåkning, er det ikke sikkert at overvåkningen blir presis eller kostnadseffektiv nok.

For innsats knyttet til antall boliger solgt, vil omsetning være et mål som er så godt at det ikke vil være nødvendig med ytterligere overvåkning. Vi vil imidlertid komme tilbake til potensielle negative effekter av at megler prioriterer kvantum.

#### **5.1.3.4 Likeverdiprinsippet**

Likeverdiprinsippet innebærer at aktiviteter eller handlinger som er likt foretrukne av arbeidsgiver skal belønnes likt for arbeidstaker.

Dersom vi skal tolke rene provisjonssystemer som et resultat av et oppfylt likeverdiprinsipp, følger det at arbeidsgivers og dermed arbeidstakers eneste mål er å maksimere meglerhonoraret. Dette er isolert sett en kobling som gjør at eierne og medarbeiderne har samme mål og medarbeiderne vil dermed ha incentiver til å jobbe i riktig retning. Imidlertid er det viktig å påpeke at en megler kan ha et vesentlig kortere tidsperspektiv enn toppledelsen eller eiere av selskapet. Dette kommer av at en eiendomsmegler stort sett får utbetalt resultatlønn løpende, samt at de ikke har direkte ansvar for den langsiktige utviklingen.

Dersom vi legger til grunn at det eksisterer en avveining mellom å oppnå gode resultater på kort og lang sikt, og at disse målene til dels krever forskjellig type handlinger, vil ikke provisjonssystemer basert på meglers omsetning ikke oppfylle likeverdiprinsippet. Resultatmålet vil kunne gi skjevheter ved at omsetning prioriteres høyere enn andre aktiviteter som er drivere for langsiktig lønnsomhet. I eiendomsmeglerbransjen vil eksempler på forhold som kan løfte omdømme og langsiktig lønnsomhet være oppfølging av kjøper og selger etter overdragelse, assistanse og ansvar ved tvister før og etter overdragelse og god informasjon om alle forhold rundt salgsobjektet.

Vi mener det er svært viktig for bedriftene med provisjonssystemer å bruke andre styringsmekanismer for å motveie det sterke incentivet som den resultatbasert lønnen skaper.



### 5.1.3.5 Risikodeling

Bedriftene med provisjonslønn har et lønssystem som plasserer svært mye risiko hos eiendomsmegleren. Dette kommer av at incentivintensiteten i flere tilfeller er 100 %, samtidig som det ikke finnes korreksjoner i resultatmålet som filtrerer ut støy som megleren selv ikke kan påvirke. Hvorvidt dette er uforholdsmessig høy risiko, avhenger ifølge agentteori av meglernes holdning til risiko. Hvis man forutsetter at selskapene ved utarbeidelse av lønssystem tok hensyn til at kontrakten skulle være mest mulig effektiv, vil de med eksisterende lønssystem implisitt anta at megleren er nesten helt risikoavers. Vi mener imidlertid at dette er en urealistisk antagelse og at provisjonssystemene i mindre grad er balanserte med hensyn til risikopreferansene til arbeidstakerne. Oppgaven kartlegger ikke megleres risikopreferanser, men intervjuobjektene var i stor grad enige om at sine ansatte var godt over gjennomsnittet risikovillige.

Provisjonssystemene kan i utgangspunktet virke risikable og med utgangspunkt i teorien vil man forvente at det er vanskelig å tiltrekke seg arbeidskraft med en slik lønnsmodell. Vi mener imidlertid at dette likevel er mulig fordi den opplevde risikoen for megleren er lavere enn man skulle tro ved første øyekast. Flere av intervjuobjektene har lang erfaring fra eiendomsmeglerbransjen og beslutningsmyndighet når det gjelder lønn. De kunne fortelle at lønssystemene ikke er statiske, men kan variere med konjunktorene. Flere oppgav også at de i dårlige tider kunne være villige til å gå over til fastlønn eller en garantilønn for å beholde ønskede meglere.

På tidspunktet for vår informasjonsinnhenting var eiendomsmarkedet i Bergen rundt en konjunkturtopp med omsetningstider ned mot 12 dager<sup>41</sup>. Med slike markedsforhold vil den opplevde risikoen ved provisjonssystemer være forholdsvis lav for de fleste eiendomsmeglere. Bedriftene med mer balansert risikodeling og fast lønn oppgav at de ved nedgangskonjunkturer opplevde stor tilstrømning av meglere som ønsket å komme seg bort fra provisjonsbasert lønn.

Denne informasjonen kan gi holdepunkter for en påstand om at bransjen kan bruke et lønssystem som er så ubalansert i forhold til risiko fordi eiendomsmeglere er forholdsvis risikoaverse, det eksisterer en stor oppside, selv om dette avhenger av konjunktursituasjon, og

---

<sup>41</sup> Eiendomsmeglerbransjens Boligprisstatistikk Januar 2007

de beste meglere har muligheter til å unngå en nedside som er så stor at den tvinger dem ut av bransjen.

#### **5.1.3.6 Implisitte kontrakter**

For provisjonssystemene eksisterer det til en viss grad implisitte kontrakter i form av det vi har kalt forfremmelsesturneringer. De fleste meglerkontor har muligheter for forfremmelser til leder- eller administrative stillinger. Imidlertid oppgav alle intervjuobjektene at det ikke var alle som anså dette som et opprykk fordi eiendomsmeglerne som regel hadde høyere lønn enn stillingen det var aktuelt å bli ”forfremmet” til. Modellen i kapittel 3.6.2.2 forutsetter at lønnen er høyere i stillingen på høyere nivå, men den gir samme resultater hvis man i stedet for lønn bruker et mål for nytte som avhenger av faktorer som lønn, arbeidstid og fleksibilitet. Intervjuene avdekket nemlig at enkelte meglere foretrakk å bli forfremmet fordi det kunne innebære kortere arbeidstid og økte muligheter til fleksibel arbeidstid.

Det største problemet er nok at mye av effekten av turneringen ikke realiseres så lenge en forfremmelse ikke anses som et bedre alternativ enn å ikke bli forfremmet. Man risikerer dermed å ikke få de mest kompetente kandidatene til å delta i forfremmelsen, og enda verre - at de ikke har like sterke incentiver til å respondere på de subjektive kriteriene som forfremmelsen baseres på. Flere selskaper fortalte imidlertid at forfremmelser blir mer og mer attraktive dess eldre og mer etablerte arbeidstakerne ble, og at man derfor til en viss grad opplevde at godt kvalifiserte kandidater ønsket å gå over til en administrativ stilling.

De positive effektene er at forfremmelsene baseres på subjektive vurderinger som kan veie opp for de sterke og ensrettede finansielle incentivene, og at vurderingen blir gjort fri for tilfeldig ytre støy.

### **5.1.4 Andre forventede effekter av lønssystemet**

#### **5.1.4.1 Utvalg av medarbeidere**

Med et prestasjonsrettet lønssystem vil man ganske snart se et skille mellom de som fungerer i jobben og de som ikke gjør det. Den direkte tilbakemeldingen er helt klart et av de mest positive aspektene ved ordningen. Man blir sittende igjen med de meglere som fungerer, og bedriften sikres således den ønskede arbeidsstokken uten å behøve å bruke formelle

oppsigelser og de utfordringene dette kan medføre som følge av strenge regler knyttet til avskjedigelse.

Med resultatbasert lønn, og spesielt med incentivstyrke på 100 %, vil man stadig få et naturlig utvalg av medarbeidere som er i stand til å skaffe høy nok omsetning til bedriften og til sin egen provisjon. De som ikke klarer å omsetningskravene vil finne bedre alternativer i andre bransjer eller i konkurrerende bedrifter, mens de som presterer høyt vil bli værende. Hvorvidt bedriftene faktisk ønsker og er tjent med folk som oppnår den høyeste omsetningen er et viktig spørsmål som vi ikke har holdepunkter for å svare på, men som kan være interessant for videre undersøkelser.

#### **5.1.4.2 Resultatmål og tidshorisonter**

Det ensidige fokuset på resultater og inntekter er i teorien nødt til å gå på bekostning av andre arbeidsoppgaver. De fleste bedriftene mener likevel at lønnssystemet ikke nødvendigvis har denne egenskapen. 2 av 6 sier imidlertid at lønnssystemet kan ha denne effekten, men at det motvirkes av andre kontrollsystemer. Vi har mer tro på denne forklaringen. Et lønnssystem som er så til de grader resultatorientert må nødvendigvis føre til at enkelte arbeidsoppgaver ignoreres. En megler som lønnes ut fra omsetning vil fokusere på omsetning, og lite annet. Det er helt naturlig. Nå kan man kanskje si at det i denne bransjen stort sett handler om salg, og at andre viktige oppgaver knapt finnes. Dette kan nok til dels stemme, og kan vel videre tenkes å være en av hovedgrunnene til at nettopp provisjonssystem er det mest utbredte i bransjen.

Stereotypiene om eiendomsmeglere som mennesker som drives utelukkende av pengemotiver, tilsier en noe hensynsløs retning mot å oppnå det en selv profitterer på. De ulike bedriftene med provisjonssystemer er dog samstemte på at det ikke nytter å være kortsiktig i denne bransjen. Ved å neglisjere kundens behov og drive råsalg basert på hurtig inntjening, vil man grave sin egen grav. Det er nok mye sant i dette utsagnet, men incentivene for meglere med en trygg fastlønn i bunn kontra meglere med provisjon er mildt sagt svært ulike. Ut fra det som har skjedd i eiendomsmeglerbransjen de siste årene må man vel kunne si at lønnssystemet i visse tilfeller har oppmuntret til kortsiktig tankegang. Det vil i beste fall være naivt å tro noe annet. En megler som vet han må selge x antall hus i måneden for å motta en rimelig lønn, vil sannsynligvis automatisk bruke mindre tid per salg. Det kan argumenteres for at et provisjonsbasert system vektlegger kvalitet foran kvantitet når det gjelder tidsbruk, og at

meglere på provisjon blir nødt til å disponere tiden sin bedre for å fungere. Man kan likevel anta at en kunde hos fastlønnede meglere føler at megleren tar seg bedre tid til den enkelte.

På den annen side argumenterer lederne i de provisjonsbaserte bedriftene for at meglerne deres er villig til å yte den ekstra jobben som trengs for å selge et hus. Ubekvem arbeidstid og konstant tilgjengelighet på telefon er mer sannsynlig at en megler på provisjonslønn vil akseptere enn en på fastlønn, som vet at inntekten hans blir den samme uansett.

Kombinasjonsutgavene av lønssystemene er sannsynligvis mer egnet til å fange opp begge disse omtalte effekter. Man har da tid til å ta seg av hver enkelt kunde uten å bekymre seg for inntekten, samtidig som man lønnes gjennom provisjonen for den ubekvemme arbeidssituasjonen.

#### **5.1.4.3 Samarbeidsmiljø**

Utfordringen for bedrifter som kjører rene provisjonsordninger, er å finne tiltak som kan fremme samarbeidet på arbeidsplassen. Alle bedriftene vi snakket med var enige i at lønssystemet isolert sett vil hemme samarbeidsviljen. Det var likevel ingen av disse som mente at dette var et problem i deres respektive bedrifter. Sett fra et objektivt synspunkt, vil vel denne påstanden fra bedriftene være vanskelig å kjøpe. De fleste lederne vi snakket mente meglerne utelukkende var drevet av pengemotiv. I et slikt perspektiv kan man vanskelig se for seg at den jevne megler vil være villig til å bruke kostbar tid på å hjelpe sine kolleger uten å få betalt for det. Drives man av å tjene penger, vil man bruke tid på de aktiviteter som skaper verdi for en selv, uavhengig av bedriftskultur og indre justis. Selvsagt vil kjøreregler og kultur til en viss grad kunne motvirke den negative effekten av lønssystemet, men god samarbeidsvilje i bedriften vil heller være på tross av enn på grunn av lønssystemet. Bedriftene som opererte med fastlønnselement i sine ordninger mente dette var den store svakheten med rene provisjonssystem.

#### **5.1.5 Forskjeller mellom de ulike provisjonssystemene**

Det eneste som skiller de ulike provisjonssystemene er satsene og innslagspunktene for forhøyninger. Incentivmessig blir det vanskelig for oss å uttale oss spesifikt om innslagspunktene for den enkelte bedrift. I en datainnsamling med tilnærmet homogene bedrifter vil omsetningsmålene kunne diskuteres mer inngående, men her skiller bedriftene både i forhold til størrelse og forretningsstrategi. Hvor mye en enkelt megler omsetter for i

bransjen kan derfor like gjerne være et produkt av bedriftens omdømme og størrelse som meglers dyktighet. Her kunne det for senere undersøkelser vært interessant å gjøre sammenligninger av meglers omsetning i forhold til bedriftens størrelse og lønssystem for å avdekke hvor mye av omsetningen som kan tilskrives meglers egen innsats og hva som kan tilskrives den merkevaren vi mener et eiendomsmeidlerforetak faktisk kan være.

Provisjonssatsene derimot kan være gjenstand for diskusjon. Man ser at alle bedriftene opererer med provisjonssatser på mellom 20 % og 40 % avhengig av omsetningen. Lav provisjonssats kan i utgangspunktet gi megleren et svakt incentiv til å arbeide hardt, fordi innsatsen den enkelte legger ned gjenspeiles dårlig i inntjeningen. Dette gjelder særlig på marginen, det vil si når megleren har nådd et nivå der han begynner å bli fornøyd med lønnen og heller ønsker å prioritere fritid. Trappetrinssystemet motvirker denne effekten ved at megleren oppnår høyere provisjonssatser og således høyere inntekt med samme innsatsnivå – vi ser at marginalinntekten av økt innsats øker med omsetningsnivået på grunn av gulroten som trappetrinssystemet utgjør. Samtidig vil lave provisjonssatser fungere som en piske. Med piske mener vi at provisjonssatsen gjør at megleren må oppnå en viss omsetning og legge seg på et gitt innsatsnivå for å få en lønn som gir ønsket levestandard. Trappetrinssystemet med differensiert provisjon kan altså fungere som et signal for hva arbeidsgiver anser som et normalnivå for omsetning.

I intervjuene kommer det frem at 3 av 6 bedrifter starter ut med en provisjonssats på 20 %, mens de resterende har startsatser på hhv 22,5 %, 25 % og 30 %. En påstand kan være at man ved å ha en høy prosentsats fra starten av vil få den ansatte til å jobbe mye fordi man bedre ser resultatet av arbeidet fra første krone. Ved en lavere prosentsats vil det ikke først og fremst være nåværende inntjening som driver en, men ønsket om å klatre i satsene. Faktum er at salg av hus er minst like krevende ved første hus som ved tiende. Et rettferdig system vil vel kanskje ta sikte på å premiere disse to salgsjobbene noenlunde likt.

Bedriftene vil uten tvil ha et ønske om å lønne sine ansatte på en måte som gir dem minst mulig risiko<sup>42</sup>. Så snart inntjeningen fra den enkelte megler overstiger forventet

---

<sup>42</sup> I teorien burde bedriften være nærmest risikonøytral på grunn av muligheten eierne har til å diversifisere sin portefølje. Vi oppdaget imidlertid at lederne var svært opptatte av å redusere sin risiko fordi de var ansvarlige for resultatet ved sin egen enhet – ikke eiernes portefølje.

omsetningsbudsjett vil risikoen ved å lønne ut fra høyere provisjonssatser synke. Et lønssystem med mange trappetrinnsforhøyelser kan på denne måten forsvares ut i fra bedriftens ståsted, men objektivt sett kan man kanskje si at det skyves urimelig mye risiko over på meglernes skuldre. Man har tidligere pekt på at meglerne allerede sitter med relativt høy risiko med utgangspunkt i provisjonssystemets iboende egenskaper. Siden de fleste bedriftene med systemet ønsker å innprente en tankegang hos meglerne som tilsier en form for ”butikk i butikken”, vil det være naturlig at meglerne lønnes med større provisjonssatser fra første krone.

Vi ser imidlertid den mest naturlige grunnen til at man opererer med lavere provisjonssatser i starten. Bedriftene har faste kostnader i bunn som må dekkes før man kan premiere de ansatte for godt arbeid. Ingen kan bestride logikken i tankegangen om at hver enkelt må ta et tak for å dekke inn disse kostnadene før man høyner provisjonssatsene. Således kan man enkelt forsvare det å legge seg på 20 % fra første krone. Det kan i tillegg nevnes at forskjellen er relativt liten mellom de fleste bedriftene. Kun den bedriften med utgangssats på 30 % fraviker normen tilstrekkelig til at man kan begynne å snakke om effekter av høynet provisjonssats.

I intervjuet spurte vi også den enkelte bedrift om de mente lønssystemet deres var konkurransedyktig i markedet. Dette spørsmålet må en vel kunne si at hver enkelt er programforpliktet til å svare ja på, noe som viste godt igjen på spørreskjemaet. Alle var klare på at dagens lønssystem var godt nok til at man beholdt de dyktigste meglerne. Enkelte hadde foretatt visse grep i lønnsstrategien for å opprettholde kontinuitet og beholde de mest erfarne meglerne, enten i form av partnerskap eller høyne provisjonssatser, men alle mente sin bedrift var såpass konkurransedyktige på lønn at gjennomtrekken i arbeidsstokken var minimal.

Da vi spurte om dagens lønssystem tiltrekker ønsket arbeidskraft, fikk vi mer varierende respons fra intervjuobjektene. Hovedoppfatningen var at provisjonssystemene i bransjen var tilnærmet like hos konkurrentene, og at man derfor ikke ville kunne tiltrekke seg meglere fra konkurrerende virksomhet utelukkende basert på lønssystemet. Det ble hos enkelte nevnt at et fastlønnselement vil være mer egnet til å tiltrekke seg arbeidskraft, da dette kan skille bedriften fra konkurrentene og samtidig gir meglerne en trygghet i lønnsutbetalingen. Spørsmålet er om denne typen arbeidskraft er ønsket i provisjonsbedriftene. Har man først bestemt seg for å drive med rene provisjonssystemer, er det lite trolig at man ønsker seg

meglere som tiltrekkes av fastlønn. En god megler vil være trygg på at han oppnår god inntekt uansett lønssystem, og da er ikke fastlønn nødvendig.

#### **5.1.5.1 Spesielt om foretak F**

Foretak F skiller seg ut som selskapet med det mest rendyrkede systemet når det gjelder å få medarbeidere til å styre en ”butikk i butikken”.

Lønssystemet gir sterke incentiver fra første krone og vi registrerer at ordningen, i motsetning til andre systemer, gir incentiver både på inntekts- og kostnadssiden. Dette er hensiktsmessig for å begrense de faste kostnadene som megleren påfører felles stabsfunksjoner i foretaket, men krever disiplin og kontroll med at hver megler ikke påfører en overproporsjonalt stor kostnad til fellesfunksjonene.

På den andre siden utsettes arbeidstaker for svært høy risiko gjennom å måtte forskuttere felleskostnader. Arbeidstaker er da i den situasjonen at lønnen og investeringen begge er fullstendig avhengig av meglerens dyktighet og innsatsnivå, men viktigst av alt - markedsf forholdene. Dette er det eneste lønssystemet som har en negativ nedside.

Lønssystemet medfører det vi må kunne betegne som svært høy risiko, men ordningen har også en betydelig oppside og sterke incentiver på marginen. På grunn av høy risiko og forskuttering av deling av felleskostnader, vil vi tro at et slikt lønssystem i hovedsak vil tiltrekke seg erfaren arbeidskraft med et etablert nettverk og sterk tro på egen evne til å finne oppdrag og formidle eiendom. Arbeidstakerne må nemlig i større grad enn de som jobber under andre lønssystemer være i stand til å kontrollere risikoen selv.

Når det gjelder incentiver i forhold til kunden, ser vi at meglerne i dette foretaket, avhengig av avtale med kunden, vil kunne sitte igjen med en stor av gevinsten dersom selger oppnår høyere salgspris og derfor vil ha sterke incentiver til å legge ned ekstra innsats eller være tålmodig for å få høyest mulig pris. På den andre siden vil de kunne stå overfor store inntektssvingninger, noe som gjør at incentiver i ytterste konsekvens kan påvirkes av privatøkonomi på et gitt tidspunkt. Med dette mener vi at en arbeidstaker med variable private inntekter og faste kostnader nødvendigvis må klare å fordele inntektene slik at de til enhver tid har tilstrekkelig likviditet. På dette området kan en form for garantilønn være

hensiktsmessig, både for foretak F og de andre selskapene med provisjonsbasert lønn uten en type sikkerhetsnett.



## **5.2 Analyse av fastlønssystem**

Det eneste foretaket som kan grupperes under et fastlønssystem er foretak G. Til tross for at det her eksisterer en bonuskomponent, er den av såpass liten størrelse og lite direkte knyttet til den enkeltes innsats, at vi velger å se på systemet som et fastlønssystem.

### **5.2.1 Motivasjon**

#### **5.2.1.1 Retning**

Lønssystemet isolert sett anses ikke å gi den enkelte megler retning for arbeidet. Her er det andre mekanismer som må fange opp organisasjonens intensjoner og mål om hvordan bedriften skal drives. Det kan imidlertid argumenteres for at systemet gir rom for forskjellige retninger. Hvis bedriften ikke anser omsetningen som det mest hensiktsmessige styringsmålet, vil denne lønnsformen kunne fungere. Andre mekanismer vil da kunne gi retning for arbeidet, og lønssystemet vil ikke virke hemmende. Et selskap som utelukkende baserer seg på provisjonssystem vil aldri kunne virke troverdig om de oppgir annen ønsket retning enn omsetningsmål. Et fastlønssystem åpner for ulike veier og retninger i oppnåelsen av hovedmålet.

Den nyinnførte bonusordningen vil kunne fungere som retningsgivende. Det er imidlertid vanskelig å gradere hvorvidt virkningen er fremtredende. Bonusstørrelsen er her ikke oppgitt, men på generelt grunnlag kan man si at høy bonus vil være mer retningsgivende enn lav. Ved gruppebonus er det vanskeligere å se direkte resultat av arbeidet hvert enkelt individ legger ned. Gratisspassasjerene oppnår like stor andel av potten som de med høyest innsats. Det er derfor ventet at andre mekanismer må virke inn for at bonussystemet skal kunne ha retningsgivende effekt.

#### **5.2.1.2 Innsats**

Fastlønn gir alene ikke de ansatte incentiv til å yte ekstra innsats i form av økt arbeidsmengde og/eller økt arbeidsintensitet, da dette ikke gjenspeiles på lønningsslippen til den enkelte. Det felles bonuselementet vil imidlertid kunne stimulere til økt innsats. Hvis man får de ansatte til å dra i samme retning, og alle bidrar noenlunde likt, vil bonusordningen kunne øke innsatsen betraktelig.

### **5.2.1.3 Utholdenhet**

Et fastlønnssystem har ingen virkning på utholdenheten til individet, verken positivt eller negativt. Det er ventet at innsatsen opprettholdes på omtrent samme nivået hele tiden.

Bonuselementet kan virke i positiv retning, for eksempel ved at man mot slutten av året ser at omsetningsmålet kan oppnås ved å yte det lille ekstra mot slutten.

### **5.2.1.4 Kognitiv motivasjon**

Et fastlønnssystem er ikke ventet å gi høy ytre belønning. På kort sikt er lønnen uavhengig av arbeidsinnsats, prestasjoner og måloppnåelse. På lengre sikt vil de meglerne som gjør en god jobb belønnes i form av høyere fastlønn. Dette regnes som ytre belønning i form av premiering og anerkjennelse, men tilbakemeldingen er ikke like direkte som i et provisjonssystem. Fastlønnen kan imidlertid virke som en signalisering på hvor stor pris bedriften setter på medarbeideren. Bonusordningen kan ses på som en premiering av de ansattes arbeidsinnsats og prestasjoner, men premiering på gruppenivå sier lite om hvert enkelt individs bidrag til den totale potten. Derfor vil ikke denne bonusordningen ventes å ha nevneverdig effekt på meglernes ytre motivasjon.

Indre belønning er mer fremtredende i denne bedriften. Intervjuobjektet fremhever samarbeidsvilje og fellesskapstankegang som viktige begreper i organisasjonen. Det ble sagt at trygghet i form av fastlønn og fokus på samarbeid med tanke på gruppebonusen ga grobunn for et fruktbart læringsmiljø. Det er ventet de ansatte her tar seg tid til å lære opp nyansatte, og er villige til å dele erfaringer og kunnskap med sine kollegaer. Viljen er kanskje også til stede i selskaper med provisjonssystemer, men fokuset på inntjening vil her sannsynligvis føre til at slike oppgaver neglisjeres. Noen vil hevde at læringskurven vil være brattere i et selskap med høyt tempo, og at fastlønnssystem vil kunne fungere som en hvilepute. Dette er kanskje riktig, men det er liten tvil om at fastlønnssystem gir muligheter for en mer tilrettelagt opplæring og kunnskapsdeling enn mer profittjagende selskaper.

### **5.2.1.5 Sosial motivasjon**

Lønnssystemet kan i enkelte tilfeller oppfattes som noe urettferdig. En fastlønn fastsettes som regel ut fra lett målbare kriterier som utdanningsnivå og erfaring, men vil i mange tilfeller også være gjenstand for subjektive vurderinger. For at lønnssystemet skal fremstå som rettferdig er det viktig at de subjektive vurderingene som legges til grunn reduseres til et absolutt minimum. Selv da kan lønningene virke urettferdige for de ansatte. Enkelt og greit

fordi verdiskapningen den enkelte megler står for ikke direkte gjenspeiles i lønnen. Gruppebonuser er heller ikke ansett å være spesielt rettferdige. I en gruppe vil det alltid være personer som bidrar mer eller mindre enn de andre, og samme bonus til samtlige vil da virke urettferdig. En megler som selger mange flere hus enn sine kollegaer vil neppe oppleve det som rettferdig at alle får lik lønn, både fast og bonus.

## **5.2.2 Andre mekanismer**

### **5.2.2.1 Sosialiseringssystemer**

Som skrevet innledningsvis i analysen åpner fastlønnssystem for at andre mekanismer kan være mer retningsgivende og virkningsfulle i utformingen av organisasjonens mål og verdier. Lønnssystemet isolert sett er ikke virkningsfullt nok til å gi de ansatte retningslinjer for hva bedriften anser som ønsket atferd. Mens rene provisjonssystemer var avhengig av at andre mekanismer motvirket de negative konsekvensene av lønnssystemet, er fastlønnssystemer prisgitt andre mekanismer som retningsgivende og kulturbyggende. Bedriften ønsker en organisasjon som fremhever samarbeid og trygghet, og muliggjør dette ved valg av lønnssystem. Fokusområder og virkemidler i veien mot målet er svært annerledes enn for de andre bedriftene i bransjen.

### **5.2.2.2 Autoritære mekanismer**

Det er ventet at det i denne bedriften kreves mer direkte styring fra ledelsens side. De ansatte er ikke prisgitt egen omsetning for å overleve på lønnen sin, og ventes ikke å være selvdrevne ut fra et rent lønnsmessig perspektiv. Sosiale mekanismer kan til en viss grad veie opp for dette, men vil trolig ikke virke like sterkt incentivmessig som rene pengemotiv.

## **5.2.3 Kontraktsteori**

Kontraktsteorien for eksplisitte kontrakter som vi har presentert kapittel 3.6 er i liten grad relevant for lønnssystemer med utelukkende fast lønn. Imidlertid er en del emner som faller under implisitte kontrakter relevante.

### **5.2.3.1 Subjektiv ytelseevaluering**

Selskapet med fastlønn har ingen resultatbasert komponent som er basert på subjektive ytelsesvurderinger, men grunnlønnen settes i utgangspunktet ved en subjektiv evaluering av

medarbeideren. Dette gir ingen incentiveeffekt uten at prosessen gjentas slik at medarbeideren kan påvirke lønnen gjennom sin innsats.

### **5.2.3.2 Turneringsteori**

Foretaket har muligheter for forfremmelser til administrasjon og fagområde innen meglervirksomheten, men også til andre forretningsområder i selskapet. Forfremmelsene blir oppfattet som attraktive slik at man kan forvente noen av de effektene turneringsteorien predikerer: tilstrekkelig god rekruttering til lavere stillingsnivå og motivasjon til høyere innsats for å få forfremmelse.

Forfremmelse er utelukkende basert på subjektive vurderinger. Disse vurderingene gjøres ifølge intervjuobjektet på noe forskjellig kriterium enn for hva som kjennetegner en typisk god eiendomsmegler. Vi ser dermed en fare for at alle som ønsker forfremmelse er gode på eksempelvis organisatoriske og administrative prosesser og at aktiviteter som er ønsket for å gjennomføre meglerrollen på en god måte neglisjeres. Foretakets planer om å gi en bonus ved oppnådd omsetningsmål er derfor et hensiktsmessig tiltak for å motvirke den potensielle negative effekten av turneringen.

### **5.2.3.3 Gruppeincentiver**

Foretaket har innført en gruppebonus dersom meglergruppen omsetter over budsjett. I utgangspunktet vil dette kunne gi problemer med gratispassasjerer, men i en forholdsvis liten gruppe kan arbeidsmiljøet være transparent nok til at dette kan begrenses. På den andre siden vil man forvente positive effekter når det gjelder samarbeidsmiljø og færre problemer med å vikariere andres arbeidsoppgaver da man ikke trenger å forholde seg til fordeling av gevinsten av oppgaven.

### **5.2.3.4 Risikodeling**

Siden vi her i all hovedsak har et fastlønssystem, er det arbeidsgiver som tar risiko. Dette er fornuftig når arbeidstaker er risikoavers og man derfor hadde hatt fått store agentkostnader forbundet med å påføre dem risiko. Som nevnt tidligere vil man ikke ha de samme økonomiske incentivene og man må derfor la andre mekanismer være retningsgivende for innsats.

Hvorvidt det er hensiktsmessig med så svak incentivstyrke er vanskelig å si og ikke noe oppgaven tar sikte på å avdekke. Vi vil imidlertid forvente at man kan få problemer med ugunstig utvalg arbeidssøkere, men at dette ikke nødvendigvis behøver å medføre dårligere produktivitet på lang sikt, da de står overfor andre incentiver som igjen medfører en annen og kanskje like hensiktsmessig tilnærming til langsiktige resultater.

## **5.2.4 Andre forventede effekter av lønssystemet**

### **5.2.4.1 Resultatmål og tidshorisonter**

Et av ankepunktene ved rene provisjonssystemer var at tidspres og resultatmål drevet utelukkende av omsetning, kunne føre til at meglere brukte mindre tid per salgsobjekt, da marginalinntekten ved å oppnå høyest mulig pris på per bolig er mindre enn ved salg av mange boliger. Ved fastlønsordninger vil man ikke få dette problemet. Her har meglere mulighet til å sette av den tiden de anser som nødvendig for å fullføre salget på en god måte. Kvalitetssikring og kundetilfredshet er ventet å være høyere med slike rammevilkår. Tilhengere av provisjonssystemer hevder at det uansett ikke nytter å tenke kortsiktig i denne bransjen. Teorien sier oss at fastlønn er det eneste systemet der en langsiktig tankegang ikke vil hemmes av lønssystemets iboende egenskaper.

### **5.2.4.2 Samarbeidsmiljø**

Som tidligere nevnt blir samarbeidsmiljø nevnt som en av de viktigste faktorene for at selskapet har valgt akkurat dette lønssystemet. Det er innlysende at lønssystemet gir rom for samarbeid mellom de ansatte. Den faste lønnen gjør at de ansatte kan ta seg tid til å hjelpe hverandre uten at det går på bekostning av egen inntjening. Bonusordningen vil sågar kunne fremme samarbeidstankegangen, da de ansatte premieres som gruppe og størrelsen på utbetalingen maksimeres ved at flest mulig meglere fungerer og bidrar. Også kreativitet og utvikling av nye arbeidsmetoder kan stimuleres ved fastlønn, fordi dette ofte krever prøving og feiling som man ved resultatlønn ikke ønsker å ta risikoen ved.

### **5.2.4.3 Utvalg av medarbeidere**

Fastlønn vil som vi har forklart under kapittel 3.7.1.3 kunne tiltrekke seg et ugunstig utvalg av medarbeidere som vet at de oppnår like høyere lønn pr enhet arbeidsinnsats ved å få fastlønn. Dette er imidlertid en omstridt problemstilling fordi det er usikkert hvorvidt selskapene er tjent med de som selger flest boliger eller de som selger færrest, så lenge det er tidkrevende å

levere god kvalitet for hvert salg. Sannsynligvis er det gunstigst med en mellomting mellom den ekstreme selgeren og den ekstremt kvalitetsbevisste eiendomsmeglere.

### **5.3 Analyse av kombinerte lønssystemer**

Bedrift H-K grupperes under kombinerte avlønningssystemer. Selv om selskapene som analyseres i denne bolken er relativt ulike på en del områder, vil vi argumentere for at intensjonene bak systemene og til dels virkemidlene er nokså like. Alle har et element av fastlønn i bunn for å gi den enkelte megler en slags trygghet. Videre har samtlige sett at det i et såpass resultatorientert yrke vil være hensiktsmessig med resultatorienterte belønningssystemer. Etter å ha analysert systemene samlet tar vi for oss individuelle forskjeller innad i denne bolken. Foretak H, I og K har elementer i lønssystemet som gjør at disse kommenteres spesielt. Foretak J har kun fastlønn og provisjon og kommenteres ikke særskilt.

#### **5.3.1 Motivasjon**

##### **5.3.1.1 Retning**

Generelt kan man si at kombinerte avlønningssystem har effekter fra både fastlønssystemer og provisjonssystemer, men at effektene ikke blir like sterke. I rene provisjonssystemer er meglerne nødt til å levere varene for å i det hele tatt kunne motta lønn. Det sier seg selv at et slikt system er mer retningsgivende enn et system med fastlønn i bunn. Av incentivteori vet vi at fastlønn ikke har incentivvirkning i noen gitt retning. Kombinert med at lønn har avtakende marginalnytte, det vil si at arbeidstakere i økende grad velger fritid fremfor lønn ettersom lønnsnivået øker, ser vi at fastlønn alene gir svake eller ingen incentiver til å jobbe utover normal arbeidstid. Har meglerne ambisjoner om å tjene mye penger vil de kombinerte lønssystemene imidlertid kunne ha stor retningsgivende kraften. Det er ventet at provisjonselementet i ordningene er stort nok til å gi meglerne incentiv til å selge mest mulig, og fastlønnselementet i bunn ikke anses stort nok til å fungere som hvilepute. Således kan man si at systemene som her analyseres er retningsgivende.

##### **5.3.1.2 Innsats**

Argumentasjonen ovenfor er gjeldende også her. Fastlønnselementet antas ikke å virke positivt på innsatsen. Tvert imot vil enkelte hevde at den vil kunne fungere som en hvilepute. Provisjonselementet er dog ventet å bidra i positiv retning, men vil ikke nødvendigvis ha umiddelbar effekt. Siden meglerne må arbeide seg opp til omsetningskravet som trigger provisjon, svekkes incentiveffekten for de som ligger under omsetningskravet og som føler kravet er vanskelig å oppnå. Disse vil kanskje gi opp før de i det hele tatt når

omsetningskravet. Meglerne er nødt til vise stor innsatsvilje for å kunne tjene mye penger, og for de som når omsetningskravet vil systemet virke positivt på innsatsen.

### **5.3.1.3 Utholdenhet**

Ved kombinerte lønssystemer kan man skille mellom to typer meglere. De som spekulerer i fastlønnelementet, og anser dette som en tilfredsstillende lønn, og de som drives hovedsakelig av provisjonselementet. For meglere som anser fastlønnen som respektabel vil man anta at systemet har liten effekt på utholdenhet. For meglere som drives av provisjonselementet vil virkningen være omtrent som for et rent provisjonssystem. Systemet i seg selv vil kunne ha bra effekt på utholdenheten, men til syvende og sist kommer det an på personligheten til den enkelte megler. Det er ventet at meglere med rene provisjonsordninger har en annen drivkraft enn meglere i kombinerte lønssystem. Kanskje kan det tenkes at pengemotivet er sterkere hos meglere som lønnes utelukkende på provisjon. I så fall har disse et annet syn på hvilket lønnsnivå de anser som tilfredsstillende. Jo høyere lønns målet er jo høyere vil utholdenheten være. Lønssystemet har positiv virkning på utholdenheten, men det antas at personer på rene provisjonsordninger opplever virkningen som enda sterkere.

### **5.3.1.4 Kognitiv motivasjon**

Provisjonselementet anses svært virkningsfullt som en ytre belønning. Leverer man gode resultater, vil det vises direkte på lønns slippen. Her antas det at den ytre belønningen blir omtrent lik som for et rendyrket provisjonssystem. Meglere som selger mye, vil oppnå omtrent like høye lønninger som meglere i rene provisjonssystemer. Selskapene vet å verdsette meglere som sørger for god inntjening til bedriften.

Fastlønnelementet er ventet å virke noe inn på den indre belønningen. Tryggheten fastlønnen gir virker dempende på det enorme jaget etter salg, og åpner for at meglerne kan ta seg bedre tid til å lære opp nyansatte og dele kunnskaper med sine kollegaer. Virkningen er imidlertid ikke på langt nær så fremtredene som i et rent fastlønnsregime - til det er virkningen av provisjonsordningen for sterk - men antas helt klart å være til stede.

### **5.3.1.5 Sosial motivasjon**

Fastlønn vil alltid være gjenstand for subjektive vurderinger, og vil sjelden fremstå som helt rettfærdig for alle ansatte. I et selskap med fastlønnsordninger vil man alltid finne meglere som lønnes likt, men bidrar ulikt til bedriftens resultat. Isolert sett vil dette elementet i



ordningen kunne virke relativt urettferdig. Provisjonselementet vil imidlertid motvirke denne effekten nokså kraftig, da innsats og uttak vil vise at de belønnes ut fra noenlunde samme utgangspunkt og med samme satser. Det er i realiteten opp til hver enkelt hvor mye en vil tjene, og meglere som tjener mye lønnes hovedsakelig ut fra salgsmengde. Fastlønnen vil være mest betydningsfull for meglere som gjør det relativt dårlig.

## **5.3.2 Andre mekanismer**

### **5.3.2.1 Sosialiseringssystemer**

Det er ventet at provisjonselementet er såpass retningsgivende i seg selv at eventuelle andre mekanismer ikke vil være spesielt virkningsfulle. Vi påpekte under analysen av rene fastlønnssystemer at valg av lønnsystem muliggjorde andre mekanismer som retningsgivende. Trolig vil fastlønnen i kombinerte lønnsordninger åpne for at selskapet kan ha fokus også på andre områder enn bare omsetning. Lønnsystemet gir rom for at samarbeid mellom ansatte kan vektlegges og at godt arbeidsmiljø kan oppnås. Det er dog ventet at de alternative fokusområdene virker mer dempende på negative effekter enn direkte retningsgivende.

### **5.3.2.2 Autoritære mekanismer**

Direkte styring fra ledelsen anses kun nødvendig om man har ansatte som spekulerer i fastlønn. Disse trenger samme oppfølging som meglere i et rent fastlønnssystem. Meglere som selger så godt at provisjonslønnen slår inn vil ikke ha behov for direkte styring. De anses selvdrevne, og kan analyseres ut fra de samme forutsetningene som under rene provisjonssystemer.

## **5.3.3 Kontraktsteoretiske perspektiver**

Selskapene med det vi har kalt kombinerte systemer har en komponent fastlønn og en komponent med variabel lønn. Den resultatbaserte delen av lønnen kan vurderes på grunnlag av Milgrom & Roberts modell for incentivelønn.

### **5.3.3.1 Informativitetsprinsippet**

Selskapene er noe delte når det gjelder hvor godt de følger informativitetsprinsippet. I utgangspunktet har ingen relative mål som automatisk fjerner eksogene faktorer som

meglerne ikke har kontroll over, men de beregner provisjonen fra et trappesystem der satsene øker med omsetningen.

Omsetningsmålet er som regel budsjettet, noe som åpner for skjønn når det gjelder å tilpasse provisjonen etter markedsforholdene slik at man får en tilnærming som kan si noe om hvilket innsatsnivå megleren har lagt seg på. Ulempen med dette målet er imidlertid at det fastsettes etter skjønn og i stor grad av ledelsen, og at raskt endrede markedsforhold kan gjøre at målene ikke endres hurtig nok til å reflektere virkelig etterspørsel. Vi ser imidlertid at enkelte meglerkontor tar hensyn til etterspørsel ved å ha forskjellige mål basert på geografisk lokalisering av kontoret, noe som viser vilje til å tilpasse seg meglernes mulighet til å påvirke egen belønning.

Andre selskaper oppgav omsetningsmål som vi i høyere grad oppfattet som faste mål. Det er imidlertid ikke særlig sannsynlig at målene ikke revideres når flere av konkurrentene gjør dette. Faren for at meglerne blir påført en risiko de ikke har evne til å bære kan imidlertid være større.

Konklusjonen blir at mangelen på gode relative mål på innsats i utgangspunktet er med på å utsette meglerne for risiko som de ikke har mulighet til å påvirke, noe som ifølge agentteorien gir høyere agentkostnader. Imidlertid har bedriftene med kombinerte lønnsystemer en forholdsvis stor andel fastlønn eller en variant som kan karakteriseres som tilnærmet fastlønn. Denne grunnlønnen som typisk strekker seg fra 300 000 til godt over 400 000, gjør at meglerne i utgangspunktet ikke sitter med så stor nedsiderisiko, og tross en konjunkturedgang vil kunne leve godt med grunnlønnen.

### **5.3.3.2 Incentivintensitetsprinsippet**

Diskusjonen for incentivintensitetsprinsippet vil ikke skille seg nevneverdig fra det vi har kommentert for provisjonssystemer i kapittel 5.1.3.2. Det er imidlertid verdt å merke seg at siden dette dreier som om samme type jobb så vil faktorene marginalresultat av ekstra innsats, presisjon i evaluering av ønskede handlinger og agentens innsatsrespons til incentiver være like, mens agentens risikotoleranse kan være ulik mellom kombinerte lønnsystemer og provisjonssystemer.

Eiendomsmeglernes risikotoleranse kan være forskjellig fordi det er rimelig å forvente at de forskjellige systemene tiltrekker seg medarbeidere med forskjellige preferanser og at lønssystemene derfor avspeiler arbeidstakerne. Bedrifter med en større andel fastlønn vil dermed forventes å ha mer risikoaverse medarbeidere, men kan også få problemer med ugunstig utvalg av arbeidstakere.

### **5.3.3.3 Overvåkningsintensitetsprinsippet**

Overvåkningsintensitetsprinsippet skulle tilsi at det vil være mindre lønnsomt med overvåkning når incentivintensiteten er lav. Vi har imidlertid ikke gjort undersøkelser som avdekker hvorvidt bedriftene forsøker å kjøpe eller fremskaffe informasjon om meglernes innsatsnivå. Det eksisterer kundetilfredshetsundersøkelser og balansert målstyring i flere selskaper, men vi har ingen holdepunkter for å vite om informasjon fra disse brukes til individuelle vurderinger. Det er dessuten vanskelig å gjøre gode evalueringer av innsatsnivå basert på kundetilfredshet.

### **5.3.3.4 Likeverdiprinsippet**

De fleste bedriftene med kombinerte systemer bruker kun omsetning som ytelsesmål og får dermed de samme problemene som vi har beskrevet for provisjonssystemer.

I utgangspunktet vil man tro at problemet vil være mest utbredt i rene provisjonssystemer, men dersom man ikke bruker andre styringsmekanismer eller balanserte resultatmål for å motvirke vridningseffekten, er det fare for at man også med kombinerte systemer får et meget sterkt fokus på kortsiktige omsetningstall. Dette skjer fordi den variable delen av lønnen aktiveres ved et triggerpunkt for omsetning, og eiendomsmegleren vil derfor ha sterke incentiver til å nå dette punktet så tidlig på året som mulig. Når megleren først har nådd triggerpunktet vil han kunne stå overfor like sterke incentiver som en megler med ren provisjonslønn. Et forhold som kan endre på dette resonnetet er at megleren opplever avtakende grensenytte av økende lønn og at han derfor ikke føler like sterke incentiver når han først har oppnådd høy lønn. Dette understøttes av intervjuene våre der en leder kommenterte at de fleste meglere begynte å bli mette ved en lønn på 600-700 000 kroner.

### **5.3.3.5 Risikodeling**

Kombinerte systemer har en mer balansert risikodeling enn provisjonssystemer, og vil kunne tiltrekke seg mer risikoaverse medarbeidere. Disse får imidlertid svakere incentiver i forhold til omsetning, noe som kan kompenseres gjennom sosiale eller autoritære mekanismer.

Et annet plausibelt alternativ kan være at arbeidsgiverne med kombinerte lønssystemer tror veien til langsiktig lønnsomhet er en svakere fokus på omsetning som ytelsesmål eller at de oppfatter sine medarbeidere som individer med høyere indre motivasjon for jobben som ikke nødvendigvis motiveres mer av høyere lønn, jmf Crowding theory.

### **5.3.3.6 Implisitte kontrakter**

Selskapene med kombinerte lønssystemer bruker forskjellige kombinasjoner av ordninger som faller inn under implisitte kontrakter. Disse er beskrevet i kapittel 4 for hvert selskap.

Det eksisterer interne forfremmelsesmuligheter i de aller fleste av selskapene i denne gruppen og kriterier for forfremmelse er alltid subjektive vurderinger. Positive effekter av slike turneringer er blant annet at det gir incentiver til å ta andre hensyn enn kortsiktig omsetning, at medarbeideren får mer langsiktige mål og at det er mulig å gjøre et skarpt skille mellom de som yter høyest og de som yter lavere. På den andre siden får man en risiko for at medarbeiderne bruker tid på å aktiviteter som begunstiger dem overfor den som gjør evalueringen, uten at dette nødvendigvis samsvarer med hva som tjener bedriften.

Turneringsteori tilsier at innsatsnivået kan påvirkes gjennom lønnsdifferansen mellom stillingsnivåene, noe som i enkelte tilfeller tilsier at lønningene for høyere stillinger må være meget høye for å kunne drive innsatsnivået på lønnsnivåer som allerede er forholdsvis høye. Alternativt må stillingene oppfattes som attraktive i forhold til en helhetsvurdering av lønn, arbeidstid og videre karrieremuligheter. Denne problemstillingen er omtalt under tilsvarende kapittel 5.1.3.6 for provisjonslønn.

Tankene bak teori om effektivitetslønn er spesielt relevante for bedrift E som stikker seg ut med en variant av fastlønn som er signifikant høyere enn hos de andre eiendomsmeglerforetakene. Effektivitetslønn gis som regel med utgangspunkt i en tro på at arbeidstaker reagerer med moralsk forpliktelse på positiv behandling og at lønnen derfor skaper en implisitt kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Vi har tidligere kommentert

at det kan være kostbart og vanskelig å overvåke medarbeidernes innsatsnivå. Ved å sette lønnen høyere enn markedslønn, gis det sterke incentiver til å yte høy innsats fordi det eksisterer et høyt tap ved å miste denne lønnen. Foretak E har imidlertid en noe spesiell ordning som gjør at de gir lønn høyere enn markedslønn på forskudd og deretter reserverer seg retten til å ta den bort hvis den i ettertid viser seg at den ikke kunne forsvares. Vi vil likevel karakterisere ordningen som en variant av Efficiency-Wage fordi det gis en høy lønn basert på tillit til at eiendomsmegleren faktisk vil klare å oppnå sitt budsjetterte mål.

Provisjonslønnen for omsetning som overskyter kravet har etter vår mening sin viktigste funksjon ved å holde på dyktige meglere. Risikoen for arbeidsgiver reduseres ikke, fordi provisjonslønnen likevel ikke er til stede ved lav omsetning. Lederen må altså fortsatt ta den risikoen det er å måtte betale høye faste lønnskostnader ved lav omsetning. Ved å ta denne risikoen signaliserer selskapet imidlertid at de har sterk tillit til meglerne, noe som kan gi sterke sosiale bånd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. I tråd med teori om implisitte kontrakter kan slike bånd gjøre det mindre nødvendig med kontrollmekanismer og overvåkning av arbeidsoppgaver fordi arbeidstakerne får sterkere indre motivasjon. Dette kan også gi utslag i bedre resultater, både målbare og ikke-målbare.

### **5.3.4 Andre forventede effekter av lønssystemet**

#### **5.3.4.1 Utvalg av medarbeidere**

Vi mener at kombinerte lønssystemer kan være med på å gi en blanding av resultatbasert lønn, risiko og opplevd trygghet for medarbeiderne som burde tiltrekke seg et utvalg av medarbeidere som både er gode selgere og som gis incentiver til å prioritere både kvalitet og høyt salg. Det er en balansegang mellom å gi en trygg fastlønn som reduserer risiko samtidig som man gir gode incentiver til å prestere godt i forhold til salg – i tillegg må man klare å oppveie potensielle negative effekter av den resultatbaserte komponenten.

#### **5.3.4.2 Resultatmål og tidshorisonter**

Fastlønnselementet og provisjonselementet virker mot hverandre. Fastlønnen åpner for at bedriftene kan fokusere på å redusere de negative effektene av provisjonslønnen til et minimum. Likevel antas det at incentivlønn over en gitt omsetning vil redusere fokus på ikke-målbare oppgaver i nesten like stor grad som ren provisjonsbasert lønn, gitt at megleren forventer å tjene over omsetningskravet. Årsaken til dette er at all tid som brukes til aktiviteter

som ikke genererer omsetning vil avkortes direkte med omsetningsgenererende aktiviteter når meglere kommer over kravet.

#### **5.3.4.3 Samarbeidsmiljø**

Effekten fastlønn har på samarbeid mellom meglere vil sannsynligvis også svekkes fordi meglere som forventer å komme over omsetningskravet vil få avkortet den tiden som brukes til å produsere omsetning som gir provisjon direkte mot tiden de bruker på kunnskapsdeling med kollegaer.

### **5.3.5 Forskjeller mellom de ulike kombinasjonssystemene**

#### **5.3.5.1 Spesielt om foretak H**

Selskapet har tidligere kun hatt fastlønn, men har opplevd noen av de negative virkningene, primært at meglere ikke hadde incentiver til å gjøre det ekstraordinært godt og at de dyktigste meglere var misfornøyde på grunn av lønnsnivået i konkurrerende virksomhet. Lønnsystemet har derfor blitt revidert slik at det nå inngår en variabel del. Meglere får nå 17 % av omsetningen som overskyter 1,5 million. Dette løser i stor grad problemene forbundet med incentiver på marginen, og til en viss grad at man ønsker å gi konkurransedyktig lønn til de beste meglere.

For å utligne den negative effekten provisjonslønnen har på kunnskapsdeling, har selskapet enda et element i lønnsystemet. Dette er en betingelse som stiller krav om at samlet omsetning må være over en grense for at provisjonsdelen av lønnen skal komme til full utbetaling. Dersom samlet omsetning for meglergruppen er lavere enn kravet, vil provisjonsdelen reduseres. Dette vil helt klart kunne virke positivt på samarbeidet.

#### **5.3.5.2 Spesielt om foretak I**

Bedriften har et ønske om at lønnsystemet skal bidra til at meglere skal få et langsiktig perspektiv og ha en trygghet i jobbsituasjonen. Ved å gi de ansatte fastlønn i tillegg til en garantilønn basert på den enkeltes årsbudsjett, mener de å tilfredsstille disse kriteriene. Det er ikke unaturlig at bedriften oppnår ønsket virkning hvis dette er hovedfokus, men det kan være langt mer usikkert om systemet er velegnet i en såpass salgsrettet bransje.

Vi ser at det vil være formålstjenlig å ha et lønssystem som fokuserer på langsiktige mål og trygghet. Det er flere eksempler på meglere i bransjen som de senere årene har gjort gale og forhastede avgjørelser ut i fra et ønske om raske penger. De impliserte bedriftene har måttet tåle tap av omdømme, men i tillegg har bransjen som helhet måttet tåle mye negativ publisitet i kjølvannet av skandalene. I lys av dette kan man forstå bedriftens ønske om å forme et lønssystem som ikke gir meglere kortsiktige økonomiske gevinster av å ta urimelige avgjørelser.

Økonomisk trygghet vil gi de ansatte tid til å ta seg av kundene og kvalitetssikre arbeidet. Man slipper det enorme salgsfokuset som i ytterste konsekvens kan føre til neglisjering av kundene og unøyaktig arbeid. Det vi derimot ikke forstår med lønssystemet til denne bedriften er hensikten med garantilønnen. De er nøye med å påpeke at denne er satt ut fra de ansattes provisjonslønn gitt at de når omsetningsbudsjett, men det eneste som skiller den fra vanlig fastlønn er at den kan revideres etter behov.

Vi ser ingen grunn til å skille garantilønnen og fastlønnen. Begge er faste og begge tjener samme formål, nemlig trygghet for megleren og et langsiktig perspektiv. Da sitter man igjen med et enormt høyt fastlønnselement i avlønningen, og meget svak direkte incentiveeffekt. Det er ikke ventet at meglere som sitter på en garantert årsinntekt på mellom 600 000 og 850 000, vil ha incentiv til å yte det ekstra som kreves for å selge ekstraordinært. Sitter man på en slik inntekt vil man ha det svært godt uansett.

Bedriften tar en enormt stor andel av risikoen. Høye bonuser og utbetalinger etter oppnådde resultater kan forsvares. Da er de faste kostnadene dekket og man har en oversikt over bedriftens økonomiske situasjon. Her bestemmes imidlertid lønnen i forkant av meglerens ytelse og bedriftens omsetning, noe som kan gi store konsekvenser ved et omslag i boligmarkedet.

Garantilønnen settes på grunnlag av meglerens budsjett, et budsjett som i en relativt nyoppstartet bedrift kan være heftet med relativt stor usikkerhet. Det er nærliggende å tro at budsjettet bygger på meglerens tidligere meritter, men selv med lang fartstid i bransjen, vil forventet omsetning kunne være vanskelig å predikere. Har meglerens omsetning i forhenværende bedrift vært et resultat av egen fortreffelighet eller den gamle bedriftens omdømme og kundekrets? Mest sannsynlig vil den inneholde element av begge forklaringene,

men det kan være rimelig å anta at den tidligere bedriften hadde et kundegrunnlag av annen størrelse enn denne. I dette foretaket kan det virke som om tilliten til at meglernes leverer er nærmest ubegrenset, og at den gamle bedriftens omdømme hadde liten innvirkning på meglernes omsetning.

Bedriften påpeker at garantilønnen revideres etter behov. Det vil med andre ord si at den senkes viss ikke meglernes gjør seg fortjent til fastsatt nivå. Således kan man kanskje si at man har et system som fanger opp unnasluntrerere, men responstiden synes å være fryktelig lang og potensielt kostbart. Det hjelper lite å revidere lønningen til en ansatt som året etter at resultatet er gitt. Da har allerede bedriften tapt store penger på vedkommende.

Det er ingen tvil om at lønssystemet synes å være veldig attraktivt for meglere i bransjen. Bedriften mener selv de har klart å tiltrekke seg den beste arbeidskraften. Spørsmålet er om meglernes fremdeles er de beste etter at de har kommet inn i denne lønnsordningen, som ikke nødvendigvis utfordrer dem på samme måten som et rent provisjonssystem. Et viktig poeng er at de beste meglernes i bransjen vil tjene godt over fastlønn og garantilønn uansett hvilken bedrift de jobber i. De har da ingen grunn til å skifte over til denne bedriften og oppnå samme lønn, dog med et høyere element av fast- og garantilønn, med mindre de har et ønske om å trappe ned, men fortsatt opprettholde en noenlunde god lønn.

### **5.3.5.3 Spesielt om foretak K**

I denne bedriften blir det oppgitt av fastlønnen ligger rett i underkant av 400 000. Det kan kanskje tenkes at denne lønnen er såpass god i utgangspunktet at enkelte meglere ikke ser noen grunn til å yte ekstra for å nå innslagpunktene for prestasjonslønn. Vi ser at dog at bedriften har gode ordninger for å motivere den ansatte til mer salg. Ved 1,5 millioner slår prestasjonslønnen inn, og denne økes kontinuerlig til omsatte 4,0 millioner. I tillegg benytter bedriften seg av en bonusutbetaling på kr 50.000 ved oppnådd omsetning lik 2,5 millioner. Samme sum utbetales også ved omsetning på 3,0 millioner, 3,5 millioner og 4,0 millioner. Det er derfor en sannsynlig konklusjon at prestasjonslønnen fanger opp de fleste incentiveeffektene.

Et annet punkt som skiller denne bedriften fra de andre, er bruk av balansert målekort, som har til hensikt å fange opp effekter på gruppenivå. Dette belønningselementet kan virke fremmede på samarbeidet på arbeidsplassen, og er i hovedsak den delen av systemet som



gjør at bedriften skiller seg vesentlig fra konkurrerende virksomhet. I grunnen er det overraskende få i bransjen som opererer med lønssystem som fanger opp gruppebaserte incentiv. Det blir tatt for gitt at meglerne vil være samarbeidsvillige på grunnlag av bedriftens kultur. Kan man virkelig tro at det i bedrifter med lønssystemer som er tuftet utelukkende på individuelle kriterier vil være rom for stor samarbeidsvilje?

Vi ser det derfor som positivt at denne bedriften vektlegger elementer på gruppenivå. Det påpekes at denne delen av lønnen er en relativt liten del av totalpakken for den enkelte megler, men den gir en klar indikasjon på at bedriften også satser på andre oppgaver i arbeidet enn de salgsrelaterte. Et målekort kan ha en viktig symboleffekt for den ansatte ved å vise retning og representere helheten i bedriften på en klarere måte.

## 6 Konklusjoner

Følgende tabell gir en oppsummering og oversikt over de viktigste vurderingene for hver gruppering av eiendomsmeglerforetak. Vi understreker at dette er på aggregert nivå og at unntak og vurderinger som avhenger av flere faktorer, for eksempel markedsforhold og egenskaper ved medarbeidere, er beskrevet i kapittel 5 og de respektive underkapitlene.

Samlegruppe	Foretak	Vurdering
Provisjonssystemer	A, B, C, D, E, F	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gir sterke incentiver og kan gi sterk motivasjon på grunn av lett målbare resultater. Provisjon er hensiktsmessig under forutsetning av at omsetning er hovedkriterium, og for alle praktiske formål eneste kriterium for måloppnåelse.</li><li>• Krever medarbeidere med som i liten grad har risikoaversjon og som drives av ytre motivasjon.</li><li>• Opplevd risiko blant medarbeidere og jobbsøkere kan være lavere ved gode markedsforhold, noe som gjør at arbeidsgiverne får de kandidatene de ønsker når de trenger dem mest.</li><li>• Sterkere incentiver ved høyere måloppnåelse er positivt fordi det motvirker synkende nytte av høyere lønn.</li><li>• Kan isolert sett gi så sterke incentiver at medarbeidere kan bli fristet til uredelig opptreden, derfor anbefales det bruk av sosialiserings- og autoritære mekanismer for å motvirke effekten av den høye incentivstyrken.</li><li>• Påfører medarbeideren høy risiko, noe som tilsier høye kostnader for foretaket dersom medarbeideren ikke er forholdsvis risikoavers.</li><li>• Sterke incentiver til å selge mange eiendommer, men ikke nødvendigvis sterke incentiver til å oppnå høy pris på hver eiendom. Marginalinntekten for hvert enkelt oppdrag er lav for megler.</li><li>• Kan over tid gi et naturlig utvalg av medarbeidere som har</li></ul>

		høy prestasjonsevne i forhold til stor omsetning.
Fastlønnssystemer	G	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skjerner medarbeidere fra risiko og signaliserer at arbeidsgiver er trygg på at medarbeiderne velger innsatsnivå som forsvare lønnen. Dette kan gi et tillitsforhold mellom partene som styrker indre motivasjon.</li> <li>• Åpner for måloppnåelse som ikke nødvendigvis er den høyeste omsetningen på kort sikt og er troverdig i forhold til dette.</li> <li>• Kan fostre samarbeid og kunnskapsdeling på en bedre måte enn resultatbasert lønn.</li> <li>• Gir medarbeideren anledning til å prioritere tidkrevende arbeid som kan gi høy kvalitet ved tjenesten.</li> <li>• Vil ikke gi like sterk motivasjon dersom medarbeiderne i hovedsak er opptatt av ytre belønninger.</li> <li>• Kan gi problemer med ugunstig utvalg av medarbeidere, selv om det kan argumenteres for at dette er en type medarbeidere med forholdsvis sterkere indre motivasjon som passer bedriften bedre med hensyn til langsiktig lønnsomhet.</li> </ul>
Kombinerte avlønningssystemer	H, I, J, K	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombinerer lavere risiko og sterkere incentiver enn henholdsvis provisjonssystemer og fastlønnssystemer og kan dermed gi en hensiktsmessig incentivstyrke i forhold til å oppnå høyt salgskvantum og levere ønsket kvalitet.</li> <li>• Kan tiltrekke seg flere ”typer” medarbeidere, både de som drives av indre motivasjon og de som drives av ytre motivasjon, samtidig kan man få en type som spekulerer i at fastlønnen er god nok og dermed ikke yter høyt nok.</li> <li>• Gir sterk motivasjon på marginen på grunn av det variable elementet på toppen av fastlønnen, noe som medfører at medarbeiderne ikke i like stor grad blir mett etter hvert som de har kommet opp på et godt omsetningsnivå.</li> <li>• Kan under riktige forutsetninger gi relativt sterke</li> </ul>

		<p>incentiver til å fokusere på høyt kvantum og neglisjere andre viktige arbeidsoppgaver. Medarbeidere som passerer grensen for når variabel lønn slår inn, vil kunne ha like sterke incentiver som medarbeidere i andre bedrifter med provisjonslønn. Kun en av bedriftene hadde et omsetningstak for den variable delen av lønnen for å forhindre dette.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunstig i forhold til å beholde medarbeidere fordi man både har trygghet og mulighet til å oppnå høy lønn ved høy innsats.</li> </ul>
--	--	---

**Tabell 2: Kort oppsummering av vurderinger**

Denne kartleggingen av lønssystemer og incentiver i eiendomsmeglerbransjen har gitt en oversikt over aktuelle lønnsformer, en teoretisk tilnærming til hva motivasjon og incentiver er, og mulige sammenhenger mellom disse. Vi har også presentert viktig kritikk av incentivordninger og forutsetningene de bygger på som kan være med på å forklare hvorfor incentiver ikke alltid fungerer og at egenskaper ved mennesker og deres arbeidsoppgaver i mange tilfeller avgjør hvordan incentivene fungerer. Incentiver kan brukes til å gi retning og styrke for arbeidet som legges ned, men vi kan ikke påpeke sterkt nok hvor viktig det er å supplere incentivmekanismer med andre styringsmekanismer. Disse deles i hovedsak opp i sosialiseringmekanismer og autoritære mekanismer og kan fungere som støtte for incentivsystemet eller være med på å forsterke negative effekter, noe som gjør det svært viktig å evaluere incentiver og retningsgivende signaler fra alle styringsmekanismer under ett.

Vi har brukt agentteori for å forsøke å vise hvilke incentiver som kan oppstå under eksplisitte kontrakter og hvilke faktorer som påvirker incentivene. Noe av problemet med å utforme hensiktsmessige incentiver er ikke bare å vurdere effekter opp mot hverandre, men også ta hensyn til faktorer som ligger utenfor arbeidsgivers kontroll, som for eksempel medarbeiderens risikoaversjon, kostnad ved å yte innsats og hva medarbeideren kan oppnå i alternative stillinger. Beskrivelsen av implisitte kontrakter er supplerende når det gjelder incentiver som ikke fremgår direkte av avtalevilkår, men som vi forventer at medarbeideren likevel tar hensyn til. Teoripresentasjonen avsluttes med en oppsummering av de viktigste

effektene av incentivlønn og en forklaring av disse, samt viktige punkter som bør vurderes ved innføring av incentivordninger.

Oppgaven gir en deskriptiv beskrivelse av lønnsvilkår og incentivordninger i 11 foretak i bergensområdet slik de var rundt årsskiftet 2006-2007. De viktigste resultatene av våre intervjuer er at bransjen ser ut til å være delte mellom rene provisjonssystemer og forskjellige hybrider mellom fastlønn og resultatbasert lønn. Vi har også noen interessante ytterpunkter – fastlønn i den ene enden, og et system med svært høy risiko, høy oppside og negativ nedside i den andre. Nesten alle bedrifter med provisjonssystem ser ut til å ha utformet sine lønssystemer i den hensikt å redusere bedriftens risiko, samt å gi sterke incentiver til høy innsats blant eiendomsmeglerne. I gruppen med kombinerte lønssystemer finner vi igjen motivasjonsaspektet med svakere styrke, samtidig som vi ser et element av omsorg og ønske om å være en trygg og dermed attraktiv arbeidsplass.

Analysen av lønssystemene sikter mot å avdekke hvordan lønssystemene påvirker faktorer som vi har nevnt i teoripresentasjonen, samtidig som vi gjør rede for hvordan incentivene kan virke i den spesifikke bransjen. Det er ikke mulig å uttale seg bastant om hvilket lønssystem som er det beste. Hver av de tre hovedbolkene har sine styrker og svakheter. Det hele handler i bunn og grunn om hvordan hver enkelt bedrift ønsker å fremstå, hvilken retning de ønsker og hvilke virkemidler de vil bruke for å nå målene sine.

Selskapet som hovedsakelig baserer seg på fastlønn har klare tanker og argumenter som begrunner valget av nettopp dette lønssystemet. Selv om hele bransjen har valgt en annerledes lønnsform, og incentiveeffektene antas å være betydelig mindre her, kan man ikke angripe intensjonen bak lønssystemet. Selskapet vet at provisjonsordninger antas å øke den enkelte meglers innsats og omsetningsnivå, men de har tatt et bevisst valg av lønssystem som muliggjør økt samarbeidsvilje og fremhever trygge arbeidsrelasjoner.

Den totale motsetningen finner man blant selskapene som har rene provisjonsordninger. Dette er den klart største gruppen, noe som skulle tilsi at bransjen som helhet heller mot at dette er den mest fornuftige avlønningsformen. Rent incentivmessig er det vanskelig å være uenig i dette. Prestasjonslønn fungerer ifølge teorien klart best i systemer med kvantifiserbare mål og relativt enkle oppgaver. Hvis man konkluderer med at omsetningen er det eneste målet som er verdt å tillegge vekt, er valg av lønssystem udiskutabelt. En del bedrifter er dog av den

formening at dette utgangspunktet blir litt for snevert, og at provisjonslønn alene vil gi en del negative ringvirkninger.

De kombinerte lønssystemene fanger opp ønskede effekter av begge lønnsformene, og virker dempende på de negative effektene. Problemet her er at effektene vanskelig kan bli like sterke som i de rendyrkede systemene og at man kan risikere uheldige konsekvenser av ugunstig utvalg av medarbeidere og høy risiko på foretakets hånd. De viktigste fordelene er imidlertid at de sterke finansielle incentivene blir dempet og at risikoen for beslutninger som gir kortsiktige gevinster, men tap på sikt, og i ytterste konsekvens tap av omdømme, reduseres. Samtidig kan det tenkes at lønssystemet faktisk kan tiltrekke seg en type individer med høyere risikoaversjon, og som eiendomsmeglerforetakene mener er mer egnet for rollen enn den andre gruppen meglere.

På grunnlag av intervjuene med aktørene i bransjen, som sier at de er villige til å gjøre endringer og individuelle avtaler for spesielt dyktige medarbeidere, er vår påstand at endrede markedsforhold, som vi ved avslutningen av denne oppgaven står overfor, vil kunne forårsake en konsolidering i antall eiendomsmeglere. Flere arbeidsgivere vil da kunne gjøre et skarpt skille mellom de som vurderes som dyktige nok og de som faller gjennom slik at man sitter igjen med et utvalg av de høyest verdsette som overlever en eventuell konjunkturbølge. I den grad dette oppfattes på samme måte hos medarbeiderne, vil det utgjøre en form for implisitt kontrakt som kan medføre et incentiv til å gjøre det godt uansett type lønssystem. Samtidig ser vi konturene av at lønssystemer er dynamiske og tilpasses gjeldende markedsforhold.

## **6.1 Avsluttende kommentar**

I ettertid ser vi at oppgaven har gitt interessante opplysninger om hvilke lønssystemer som eksisterer i bransjen og hvorfor disse er utformet slik de er. Vi har også lært at incentivene påvirkes av faktorer som kan variere over tid og at lønssystemene derfor er, og bør være under kontinuerlig evaluering med hensyn til medarbeidernes egne synspunkter og generelle markedsforhold.

For videre undersøkelser ville vi ha funnet interessant lesning i hvorvidt det er mulig å finne sammenhenger mellom bedriftsøkonomisk lønnsomhet og type lønssystem. Utfordringene med slike undersøkelser er imidlertid relativt kompliserte måleproblemer som følge av eksogene faktorer.

I tillegg kunne det vært interessant å se på hvor mye av en eiendomsmeglers innsats som gir utslag i oppdragsmengde og oppnådd pris, samt kundenes beslutningskriterier ved valg av eiendomsmegler og hvordan kundene oppfatter de forskjellige eiendomsmeglerforetakene med hensyn til disse kriteriene. Slike undersøkelser kunne vært med på å avdekke hvorvidt det er forhold med selve megleren eller selskapet, eventuelt en kombinasjon av disse, som er driveren for omsetning.

## 7 Litteraturliste

Alf Olav Uldal (2006). "Hotelledelse i Grenland". Institutt for Strategi og Ledelse, Norges Handelshøyskole.

Appelbaum, Eileen & Beer, Michael (1993) Rethinking awards, Harvard Business. Review, 00178012,nov/dec 93, Vol. 71, Issue 6“ (s37-49).

Arnold, John et al. (1998): *Work Psycholog: Understanding human behaviour in the workplace*. FT Prentice Hall.

Barth, Erling. "Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover?" Horisont nr 4/2005.

Bragelien, Iver. "Bruk av lønn som styringsinstrument: hvorfor så mange mislykkes." Magma nr 2 2003 (43-57).

Bragelien, Iver (2005): Forelesningsnotater i kurset BUS400N, "Styring av større foretak", NHH.

Bragelien, Iver. "Resultatbasert avlønning: muligheter og problemer." Silhuetten nr.1 2001 (4-5).

Child, John, Faulkner, David and Tallman, Stephen B. Cooperative Strategy, 2nd Edition. Oxford University Press © 2005

Colbjørnsen, Tom, Bragelien, Iver, Gjesdal, Frøystein, Hagen, Kåre Petter, Heum, Per og Salvanes, Kjell G.. "Resultatavhengig belønning: en utredning skrevet for Kreditkassen." SNF Rapport nr 25/00.

Colbjørnsen, Tom: "Bonuslønn – et nyttig verktøy ved riktig bruk" NAVO Boks 1511, Vika, 0117 Oslo.

Coleman, James S. (1995): «Organizational Structure and the Emergence of Informal Norms», i Pål Foss (red) (1995): *Economic Approaches to Organizations and institutions*. Aldershot. Dartmouth.

David Besanko, David Dranove og Mark Shanley (2000). Economics of Strategy, 2nd edition, kapittel 15.

Eric Brousseau and Jean-Michel Glachant (eds) The Economics of Contracts: Theories and



Applications. Cambridge University Press © 2002

Frey, Bruno S. og Jegen, Reto (2001). Motivation Crowding Theory. Journal of Economic Surveys 15.

Gibbons, Robert MIT, <http://web.mit.edu/rgibbons/www/>

Gaasøy, Kristin A. (2005). ”Strategisk bruk av insentiver ved lederavlønning”. Samfunns- og næringslivsforskning AS.

Kaen, Fred R. 2003. A blueprint for corporate governance. Kap. 8: Corporate Governance and Managerial Compensation.

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

Knudsen, K. og Ryen, A. ”Hvordan kan frynsegoder bli belønning?”. Cappelen Akademiske Forlag

Kohn, Alfie: “Why incentive plans cannot work.” Harvard Business Review, sep-oct 1993 (54-63).

Kuvaas, Bård (2005). Belønning og motivasjon: Ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Kap 2.

Kuvaas, Bård (2006). “Work performance, affective commitment and work motivation: the role of pay level” Journal of Organizational Behaviour.

Lazear, Edward P., McNabb, Robert: Personell Economics (2004)

Leraand, Thomas og Mjånes, Helge (2006): Analyse av belønningssystemet til en produksjonsbedrift, Institutt for Strategi og Ledelse, Norges Handelshøyskole.

Milgrom, Paul og Roberts, John. 1992. Economics, Organization and Management. Kap 12 (388-422), Kap 13 (423-447) og kap 7 (206-247).

Murphy, Kevin. “Executive Compensation” I Handbook for labor Economics vol 3 (1999) kap 38.

Nalbantian, Haig R. (ed.), (1987): Incentives, Cooperation, and risk Sharing. Economic and Psychological Perspectives on Employment Contracts. New Jersey: Roman & Littlefield.

Pfeffer, Jeffrey: “Six dangerous Myths About Pay”. Harvard Business Review May 1998.

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

Sørensen, Aage B. (1994): «Firms, Wages, and Incentives. » I Smelser, Neil J. and Richard Swedberg (eds.), The Handbook of Economic Sociology. New Jersey: Princeton University Press.

## 8 Vedlegg: Intervjuguide

Oppgaven vil inneholde en beskrivelse av de ulike lønssystemene innefor eiendomsmeglerbransjen, og forhåpentligvis en forklaring på hvorfor bransjen opererer med et slikt avlønningssystem. Denne forklaringen vil være forankret i beskrevet teori, og knytt opp mot uttalelser fra de ulike bedriftene. Vi ønsker også å vurdere hvordan incentivene kan komme til å endres som følge av forslag om fastpris fra myndighetenes side. Det er også interessant å se i hvilken grad det er forskjeller i bransjen, både mht lønssystem og formål.

### Lønssystem

Hvordan avlønner dere eiendomsmeglere i dag?

		Ja	Nei	Vet ikke	Nivå
1	Fast lønn				
2	Provisjon				
3	Bonus eller aksjer/opsjoner				
4	Frynsegoder				
5	Overskuddsdeling				

### Detaljer

6 Eksisterer det individuelle avtaler?

7 Kan den ansatte velge mellom ulike lønnsordninger?

- 8 Er ytelse også basert på subjektive vurderinger?
- 9 Finnes det relative mål på meglerens ytelse?
- 10 Evalueres ytelse på individuelt- eller gruppenivå?
- 11 Er avlønning knyttet til salgsverdi eller salgsverdi over takst?
- 12 Kan megler forhandle om pris?
- 12b Hvis ja ovenfor, går dette av meglers eller foretakets margin?
- 13 Finnes det muligheter for forfremmelse, hvilke kriterier legges til grunn?

### Effekter

Hvilke effekter mener dere det eksisterende lønssystemet gir?

		Ja	Nei	Vet ikke	Mer
14	Påvirker lønssystemet antall boliger solgt?				
15	Påvirker lønssystemet oppnådd pris?				
16	Er formålet med avlønnen å selge maksimalt ant boliger eller å oppnå høyest mulig pris? Hvordan reflekteres dette i lønssystemet?				

17	Påvirker lønssystemet kvaliteten på arbeidet mht kundetilfredshet og korrekte formelle prosedyrer?				
18	Har dere erfaringer med negative konsekvenser?				
19	Ivaretar lønssystemet langsiktige mål, f.eks. omdømme, gjenkjøp?				

### Sjekkliste forventede effekter

#### 20 Positive effekter

	Ja	Nei	Vet ikke	Mer
Motiverer til ekstra innsats				
Motiverer til fokus på resultater – ikke detaljkontroll av ansatte				
Gir følelse av at bedriften setter pris på den ansatte				
Gir følelse av rettferdighet i forhold til deling av overskudd				
Gir skikkelig tilbakemelding til ansatte				
Beholder dyktige medarbeidere				
Tiltrekker ønsket ny arbeidskraft				

21 Negative effekter

Ignorerer viktige oppgaver som ikke kan måles				
Oppmuntrer til kortsiktighet				
Hemmer samarbeidsvilje				
Premieres for flaks og ikke dyktighet og innsats				
Gjør lønnen usikker				
Gir rom for favorisering ved subjektive vurderinger				
Reduserer arbeidsforholdet til en økonomisk transaksjon og ødelegger interessen for arbeidet				
Hemmer kreativiteten og skremmer fra å ta risiko				