



NHH

Norges Handelshøyskole

Bergen, våren 2009

En studie av lønssystemer i den norske banknæringen

Benyttes lønn som et rasjonelt styringsverktøy?

Av

Anders Kjøniksen

Masterutredning i Økonomisk Styring

Veileder: Professor Bjarne Espedal

Norges Handelshøyskole

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

SAMMENDRAG

Denne utredningen studerer seks lønssystemer i den norske banknæringen. Formålet er å undersøke om lønn benyttes som et rasjonelt verktøy i styringsprosessen. Med utgangspunkt i relevant teori har lønssystemene blitt analysert og diskutert. Teoridelen viser at akademikerne har forskjellig syn på bruken av bonuser som avlønningsform, men at det likevel er noen sentrale forhold som må kanaliseres.

Resultatene fra utredningen viser at bankene tar hensyn til både indre og ytre motivasjon i utformingen av lønssystemene, og at bankene har lønssystemer med svake incentiver. Gruppebaserte bonusordninger med forhåndfastlagte objektive kriterier er den vanligste variable avlønningsformen. Likevel er det forskjeller i hva bankene ønsker å oppnå og hvilke kriterier som legges til grunn for fastsettelsen. Individuelle målinger er vanlig, men variabel belønning direkte ut i fra den enkeltes ansattes resultater er kun synlig i én bank. Dette gjør at mange av bonussystemene ikke kan klassifiseres som rasjonelle verktøy i styringsprosessen.

FORORD

Som en del av min mastergrad i Økonomi og Administrasjon ved Norges Handelshøyskole har jeg våren 2009 skrevet en masterutredning. Jeg har valgt å se nærmere på hvilke lønns- og incentivordninger som er vanlig i norske banker, og hvordan bankene benytter lønn som styringsverktøy.

Lønn er et av mange leder- og styringsverktøy som jeg har blitt nærmere kjent med i løpet av min 5 år lange økonomiutdanning. Bonuser har i den perioden vært et meget omdiskutert tema og valget falt etter hvert på dette. Med arbeidserfaring fra banknæringen var valg av bransje naturlig.

Arbeidet med utredningen har til tider vært meget hektisk, og spesielt var datainnsamlingen tidkrevende. Samtidig sitter igjen med en god mestringsfølelse og flere nyttige erfaringer som jeg vil ta med videre.

Jeg vil benytte anledningen til å rette en stor takk til alle representantene fra de forskjellige bankene som tok seg tid til å svare på mine spørsmål. Uten deres bidrag kunne jeg ikke gjennomført denne utredningen. Til slutt vil jeg takke min veileder, Bjarne Espedal, for innspill underveis i prosessen.

Bergen, juni 2009

Anders Kjøniksen

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
1. INNLEDNING	7
1.1 Problemstilling	8
1.2 Tidligere forskning	8
2. OPPGAVESTRUKTUR OG METODE	9
2.1 Metodevalg med begrunnelse	10
2.2 Data og datainnsamling	10
3. TEORI	11
3.1 Prolog – fast vs. variable belønningsformer	12
3.2 Motivasjon	13
3.2.1 Motivasjons- og behovsstudier.....	13
3.2.2 Indre og ytre motivasjon	15
3.3 Prinsipal-agent	16
3.4 Utforming av incentivordninger	18
3.4.1 Formålet med incentivordninger	18
3.5 Organisasjonsnivå	19
3.6 Incentivintensitet	21
3.6.1 Kontrollerbarhetsprinsippet.....	22
3.6.2 Risiko	22
3.7 Kriterier for belønning – hvilke resultater skal belønnes?	24
3.7.1 Vridingseffekter	24
3.7.2 Balanseringsprinsippet	24
3.7.3 Objektive og subjektive kriterier/ prestasjonsevalueringer	25
3.7.4 Relative prestasjonsevalueringer	27
3.7.5 Resultatoppfølging	27
3.8 Ulike varianter av variabel lønn	28
4. PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA	29
4.1 Størrelsen	29
4.2 Bank A	30

4.2.1 Lønnssystem.....	30
4.2.2 Formål	30
4.2.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus	30
4.2.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte	31
4.2.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt	31
4.2.6 Analyse av Bank As lønssystem	31
4.3 Bank B	32
4.3.1 Lønnssystem.....	32
4.3.2 Formål	32
4.3.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus	33
4.3.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte	34
4.3.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt	34
4.3.6 Analyse av Bank Bs lønssystem.....	34
4.4 Bank C.....	37
4.4.1 Lønnssystem.....	37
4.4.2 Formål	37
4.4.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus	37
4.4.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte	38
4.4.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt	39
4.4.6 Analyse av Bank Cs lønssystem.....	39
4.5 Bank D.....	41
4.5.1 Lønnssystem.....	41
4.5.2 Formål	42
4.5.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus	42
4.5.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte	43
4.5.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt	43
4.5.6 Analyse av Bank Ds lønssystem	43
4.6 Bank E	46
4.6.1 Lønnssystem.....	46
4.6.2 Formål	47
4.6.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus	47
4.6.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte	48
4.6.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt	48
4.6.6 Analyse av Bank Es lønssystem.....	49

4.7 Bank F	52
4.7.1 Lønnssystem.....	52
4.7.2 Formål	52
4.7.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus	52
4.7.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte	53
4.7.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt	53
4.7.6 Analyse av Bank Fs lønnssystem	53
5. SAMMENLIGNING OG DRØFTING AV DATA	55
5.1 Type variabelt lønnssystem	55
5.2 Formålet	58
5.3 Kriterier og beregning av variabel lønn.....	60
5.4 Fordeling og begrensninger i størrelsen.....	62
5.5 Styring og utbetalingstidspunkt.....	64
6. KONKLUSJON.....	66
LITTERATUR	69
VEDLEGG.....	71

1. INNLEDNING

Den norske lønnsstrukturen har tradisjonelt vært preget av kollektive avtaler og fastlønsordninger, men trender i dag viser større individuelle lønnsforskjeller og mer bruk av variabel lønn. Vedlegg 1 viser utbredelsen av variabel lønn etter næring i hhv. 1997 og 2003. Av diagrammet kommer det tydelig frem at bruken av variabel lønn har økt i alle næringer i perioden, og at økningen har vært størst innenfor *finansiell tjenesteyting*. I 2007 ble det betalt ut 582 mill. kroner i bonus til ansatte i finansnæringen (Finansfokus 2008). I gjennomsnitt utgjør dette ca. 26.000 kr pr. årsverk. Til sammenligning var gjennomsnittet i 2003 på kr 7.500 pr. årsverk. Lunde og Grini (2007) har dokumentert at bonusutbetalingene i Norge har økt, og at stadig flere nordmenn mottar bonus. I private virksomheter har andelen av heltidsansatte som mottar bonus steget fra 18 % i 1997 til 28 % i 2005. Tradisjonelt har bonusordninger vært vanlig for ledende personer i norske virksomheter, men en ny trend viser at stadig flere ansatte i ikke-ledende stillinger blir belønnet for gode prestasjoner med variable lønns- komponenter. I 2008 oppgav 61 % av private virksomheter og 17 % av offentlige virksomheter at de hadde én eller flere former for variable lønnsordninger (HR, 2008).

Det kan være flere årsaker til den økte bruken av variabel lønn. En åpenbar årsak er at arbeidsstrukturen har endret seg fra tidligere. Dermed kan det være behov for andre typer lønnsordninger som kan funksjonere som et styringsverktøy for å koordinere bedriftens og de ansattes målsetninger. En undersøkelse gjennomført i 2008 av European Employee Index viste at "dårlig lønn" var den viktigste årsaken til at nordmenn sluttet i jobben. Dermed kan et ønske om andre typer lønnsordninger som er bedre tilpasset ansattes innsats og prestasjoner være en naturlig årsak. En tredje årsak er at lønnkostnadene utgjør en betydelig del av bedrifters totale kostnader. Dermed kan det være en klar fordel for bedriftene at deler av lønnsutbetalingene uteblir dersom resultatene uteblir. Savnende motivasjonseffekter i et fastlønnssystem kan tenkes å være en årsak, men på en annen side vil den økte risikoen som de ansatte eksponeres for trekke i retning av et fastlønnssystem.

Selv om stadig flere norske bedrifter har hevet seg på den nye bølgen, er det samtidig flere bedrifter som ikke har fått den ønskede effekten av de variable belønningsordningene. Observasjoner fra det norske næringslivet viser at rundt en tredjedel av bedriftene opplever at kostnadene med belønningsordningene er høyere enn gevinstene (Hoff et al. 2009). Dette taler for at bedrifter bør være ytterst forsiktig i innføringen av et slikt kraftig styringssystem.

1.1 Problemstilling

Formålet med oppgaven er å undersøke hvilke lønns- og incentivordninger som norske banker benytter. Oppgavens problemstilling er derfor:

En studie av lønns- og incentivordninger i den norske banknæringen. *Benyttes lønn som et rasjonelt styringsverktøy?*¹

Det sentrale i problemstillingen er om lønn benyttes som et *rasjonelt* verktøy i styringsprosessen for å sikre *høy effektivitet og måloppnåelse*. Rasjonaliteten ligger i at målene er retningsgivende for hvilke handlinger/aktiviteten som utføres – om handlingen/aktiviteten er rasjonell eller ikke, avgjøres ut i fra i hvor stor grad den fører mot målet (Busch og Vanebo, 2003). Det er i tillegg ønskelig å se om det har skjedd vesentlige endringer med lønnsystemene fra tidligere. Derfor presenteres det i neste kapittel en kort oppsummering av funnene fra en tidligere rapport om lønnsystemer og bonusordninger i norske banker.

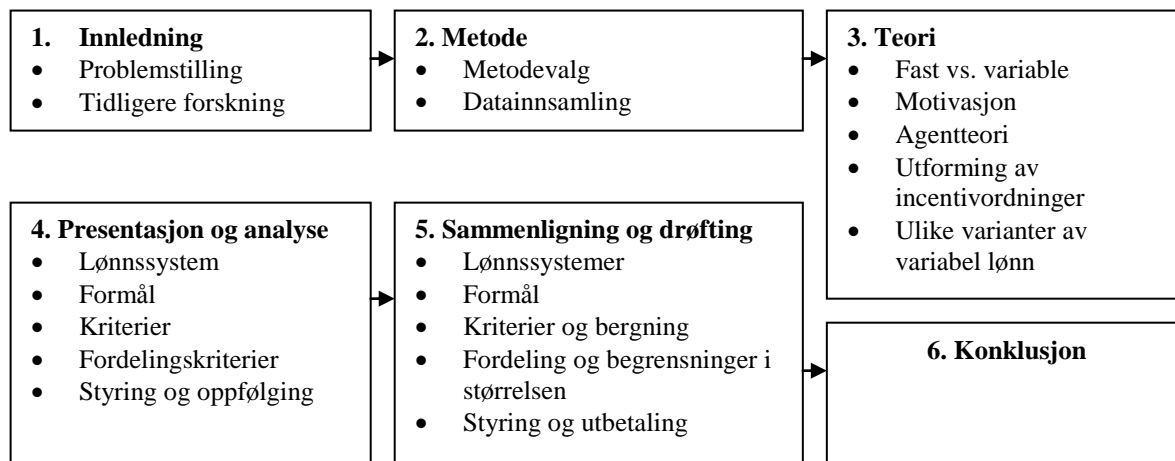
1.2 Tidligere forskning

Dahle gjennomførte i 2005 en rapport om lønnsystemer og bonusordninger i syv norske banker. Hun fant at det var stor forskjell mellom bankene på hvorfor og hvordan incentivordningene var fastsatt, og at det var vanskelig å se noe nære likheter mellom dem. Den største likheten var at bankene evaluerte de ansatte på gruppenivå, og at flere av bankene legger bankens totale resultat til grunn ved fastsettelse av bonus. Blant de større bankene var det vanlig å belønne de avdelingene/kontorene som leverte best resultat, mens de mindre bankene var det vanlig å måle alle ansatte samlet. Individuelle avtaler og subjektive evalueringer var ikke vanlig. Vanlig praksis var å legge objektive resultatmål til grunn for å beregning av den resultatbaserte lønnen. Hun konkluderte med at det ikke var en opplagt sammenheng mellom formål, utforming og effekter av incentivordninger, og at det ikke var klar sammenheng mellom den enkeltes innsats og belønningen.

¹ Rasjonelt; *innstilling som bygger på fornuften* (www.ordnett.no). Synonymer - *effektivt, hensiktsmessig arbeidsbesparende og formålstjenlig*

2. OPPGAVESTRUKTUR OG METODE

Figuren under har som hensikt å gi en oversikt over strukturen i oppgaven. Oppgaven startet med en innledning om lønnsutviklingen og mulige årsaker til at bruken av variabel lønn har økt det siste tiåret. Videre presenterte jeg oppgavens problemstilling og en tidligere rapport om lønns- og incentivordninger i den norske banknæringen.



Figur 1: Oppgavestruktur

Metodekapittelet starter med å beskrive hvilken metode som er valgt for utredningen, og begrunnelse for valg av metode. Videre belyses det hvordan jeg har skaffet til veie informasjon om bankenes lønssystemer. I teorikapittelet gis det en innføring i teori som er relevant for min problemstilling.

Etter å ha beskrevet teorien, vil jeg i kapittel 4 starte med å presentere lønssystemene. Konkret vil type lønssystem, formål, kriterier og oppfølgings- og styringsrutiner til alle seks banken bli presentert i tur og orden. Analysene av de ulike bankenes lønssystem følger rett etter hver presentasjon. Dette er gjort for å få en bedre oversikt og bånd mellom presentasjonen og analysen. Analysene støtter seg til teorien.

I kapittel 5 vil jeg sammenligne de ulike bankenes lønssystemer, kartlegge likheter og forskjeller, og diskutere fordeler og ulemper med dem. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 6 oppsummere funnene fra avhandlingen og trekke konklusjoner av analysene. For at leseren skal få en bedre oversikt over hva som kommer i kapitlene 3, 4 og 5, begynner hvert kapittel med en utfyllende kommentar til hva som blir presentert i det aktuelle kapittelet.

2.1 Metodevalg med begrunnelse

Den samfunnsvitenskapelige metodelæren skiller hovedsakelig mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger/metoder. Hensikten med denne oppgaven er å fram fylldige (detaljerte) beskrivelser om bankenes lønssystemer, og hvordan banken benytter variabel lønn i sin belønningspolicy. Derfor kan denne oppgaven betraktes som en *kvalitativ caseundersøkelse*. Johannessen et. al (2004) beskriver en caseundersøkelse som en studie der hensikten er å samle mye informasjon (data) som er mulig å oppdrive om et faktum (casen).

2.2 Data og datainnsamling

I denne oppgaven er faktumet bankenes lønssystemer. Gjennom dybdeintervjuer med representanter fra bankenes ledelsesstab og HR – avdelinger, har jeg fått informasjon om bankenes lønnspolitikk. Jeg utarbeidet et standardoppsett med spørsmål rundt bankens lønssystemer som jeg tok utgangspunkt i under intervjuene.² Både tema og spørsmålsformuleringer var på forhånd fastlagt. I teorien er dette kjent som strukturerte intervjuer (Johannessen et al., 2004).

Bankene jeg har valgt å forhøre meg med er ikke tilfeldig valgt. I utgangspunktet har jeg konsentrert seg om de største aktørene i den norske bankbransjen, da det blant annet fremkommer i media og av årsrapporter at de har former for variabel lønn. I tillegg har jeg forhørt meg med noen få mindre aktører som har vært profilert i media for samme grunn. Totalt har jeg vært i kontakt med 15 forskjellige banker, både forretnings- og sparebanker. 6 av bankene har vært villige med data om deres lønssystem under garanti om anonymitet. 5 banker har ikke svart, eller sagt at de ikke ønsker å bidra. 2 banker har svart at de ikke har hatt mulighet til å bidra pga. stram tid. Videre har 2 banker sagt at de ikke har noen former for variabel lønn, men at det har vært gitt bonuser i gode tider da banken har levert unormalt høyt resultat, uten at det er fastlagt konkrete avtaler eller kriterier for dette.

Jeg har bevist unnlatt å forhøre meg om lønnstrukturen i Markedsavdelinger. Grunnen til dette er at disse avdelingene i utgangspunktet tilhører en annen bransje der lønnstrukturen skiller seg vesentlig fra andre avdelinger. Og siden ikke alle bankene i oppgaven har en markedsavdeling, vil ikke bankene være sammenlignbare. Derfor har fokuset vært rettet mot

² Det skal nevnes at spørsmålene har variert noe ut i fra hvilke lønns- og incentivordninger de forskjellige bankene hadde.

andre avdelinger i bankene. Eksempler på slike avdelinger er Person- og Bedriftsmarkeder, samt andre former for variabel lønn som berører alle ansatte.

Flere av kontaktpersonene i bankene har vært opptatt med nedbemanning og omstrukturering internt som følge av nedgangen i markedet, så innsamlingen har naturlig nok vært en krevende oppgave i seg selv. Opplysninger om lønnsystemer er sensitiv informasjon for mange organisasjoner. Derfor vil ikke oppgaven nevne *navn* eller *annen informasjon* som kan identifisere bankene. Med garanti om anonymitet har 6 banker bidratt med data, men det har vært variasjon i hvor mye informasjon de forskjellige bankene har vært villige til å oppgi. Noen banker har vært forsiktige med informasjonsutvekslingen, mens andre har gitt meg tilgang på alt de har. Uansett, så mener jeg at jeg har fått med de viktigste hovedpoengene for å besvare problemstillingen.

3. TEORI

I kapittel 3 vil jeg kort presentere relevant teori for min problemstilling. Kapitlet starter med en begrepsavklaring på variabel lønn, før jeg beskriver når akademikerne mener det kan være hensiktsmessig å benytte variabel lønn som avlønningsform. I delkapittel 3.2 ser jeg teorien fra et psykologisk perspektiv. Konkret presenteres tidligere studier på hvilke faktorer som skaper motivasjon i en arbeidssituasjon, samt hva akademikerne mener med indre og ytre motivasjon. Deretter vil gi en kort innføring i de bakenforliggende problemene som eksisterer mellom en prinsipal og en agent, og hvilken strategi prinsipalen kan velge for å redusere eller hindre disse problemene. I kapitlene 3.4 – 3.7 gis det en innføring i hvordan bedrifter bør utforme incentivsystemer. Avslutningsvis i teorikapitlet presenteres de vanligste variable belønningsformene.

3.1 Prolog – fast vs. variable belønningsformer

Hovedforskjellen mellom fast og variabel lønn er at den variable lønnen uteblir dersom resultatene uteblir. Variabel lønn varierer mao. med resultatene (Bragelien, 2003). De økonomiske, psykologiske og samfunnsmessige diskusjonene av variabel lønn som avlønningsform, bunner som regel ut i hva slags typer jobb resultatlønnen er knyttet til, og hvor enkelt det er å måle arbeidsinnsatsen og resultatene.³

Lazear (1995) mener at resultatlønn er hensiktsmessig i jobber der innsats er spesielt viktig. Dersom innsatsen er vanskelig å måle, men resultatene er enkle å måle, kan det være fornuftig å innføre resultatlønn. På en annen side er et fastlønnssystem å foretrekke dersom det er enkelt å måle og observere både resultatene og arbeidsinnsatsen. Jenkins et al. (1998) er av samme oppfatning og mener at resultatlønn egner seg best i enkle og rutinepregede jobber med få målbare resultater, og der arbeidsoppgavene i seg selv er lite motiverende. Eksempler på slike arbeidsoppgaver kan være containertømming, treplanting og antall rotter fanget pr. time.⁴ Gundersen (2008) hevder at ingen vitenskapelige undersøkelser har funnet langtidsforbedringer i kvaliteten på arbeid der det har vært benyttet incentivprogrammer (Finansfokus). Kuvaas (2008b) mener også at resultatlønn virker på kvantitet, men ikke på kvalitet. Videre mener Knudsen og Ryen (2005) at incentiver er godt egnet til å skape midlertidig tilpasning av adferd, men på lengre sikt er incentiver lite egnet til å skape vedvarende endringer i holdninger, adferd eller verdier.

Fra et motivasjonssynspunkt hevder flere forskere at resultatlønn tenderer til å fungere på feil type arbeidstakere, og at resultatlønn dermed favoriserer de som fra før av er lite motiverte for arbeidsoppgavene. Andre forskere har derimot et mer liberalt syn på bruken av resultatlønn og mener, gitt at de er utformet fornuftig, at resultatlønnen kan bidra til å øke motivasjonen og forsterke de signalene som ledelsen ønsker og kommuniser til sine ansatte gjennom bruken av resultatlønn⁵. Hoff et al. (2009:446) påpeker at: *erfaringer tilsier at belønningsordningene må tilpasses den enkeltes virksomhets aktuelle styringsutfordringer, og dens egenart for øvrig, for å bli vellykket.*

³ ”Kjært barn har mange navn”, slik er det også med variabel lønn. Andre uttrykk på variabel lønn som noe uheldig vil bli benyttet videre i denne oppgaven er resultatlønn, resultatbonus og prestasjonsbasert lønn.

⁴ Jenkins et al. (1998, fra Kuvaas, 2008a)

⁵ Se for eksempel Bragelien (2003), Hoff et al. (2009)

Hensikten med prologen over er for å vise at akademikerne har forskjellig syn på bruken av resultatlønn som belønningsform, og at det ikke finnes et eksakt fasitsvar på hvordan bedrifter skal belønne sine ansatte for å sikre høy innsats og størst verdiskapning.

3.2 Motivasjon

Fra et psykologisk perspektiv kan det være hensiktsmessig å se nærmere på hvilke faktorer som skaper engasjement og motivasjon i arbeidslivet. Hovedårsaken til at mange bedrifter innfører bonus er nettopp for å motivere de ansatte til å utføre rasjonelle handlinger.

3.2.1 Motivasjons- og behovsstudier

Motivasjon kan defineres som *de indre drivkreftene som er rettet mot å utøve en bestemt adferd* (Busch og Vanebo, 2003). Frederick Herzberg presenterte på 1950-tallet sin motivasjonsteori på bakgrunn av en studie om jobbegenskaper på arbeidsplassen. De som var med i undersøkelsen fikk i oppgave med å svare på hvilke faktorer som førte til trivsel på jobben, og hvilke faktorer som førte til mistriivsel på jobben. Disse faktorene ble kalt motivasjons- og hygienefaktorer.⁶

Herzbergs motivasjonsfaktorer:

- *Prestasjoner* (tilfredsheten ved å fullføre arbeid, og se resultatene).
- *Anerkjennelse* (for vel utført arbeid).
- *Arbeidet i seg selv* (varierende, interessant og lignende)
- *Ansvar* (kontroll over egen arbeidssituasjon større fleksibilitet).
- *Forfremmelse* (muligheter for opprykk)
- *Vekst* (personlig utvikling og læring)

Herzbergs hygienefaktorer:

- *Bedriftens politikk og administrasjon* (bedriften som helhet)
- *Lederen* (villig til å lytte, lære, rettferdighet, gi ansvar)
- *Arbeidsforholdene* (fysiske)
- *Mellommenneskelige forhold* (dårlige sosiale bånd)
- *Økonomisk godtgjørelse* (konkurransedyktig og rettferdig lønn)

⁶ Herzberg (1959, fra Buch og Vanebo, 2003)

Hertzbergs teori har bidratt til å øke forståelsen for hva som fremmer motivasjon. Motivasjonsfaktorene er altså de faktorene som utløser motivasjon i arbeidshverdagen, mens hygiene faktorene er de faktorene ikke utløser noen form for motivasjon. Hertzberg konkluderte med at motivasjonsfaktorene skaper trivsel og motivasjon i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel ved fravær. Hygiene faktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel og motivasjon ved tilstedeværelse.

På 1960-tallet ble det gjennomført en del studier og forsøk i norske bedrifter på hvilke krav som bør stilles til en jobb i regi av NHO (den gang NAF) og LO. Som en del av konklusjonen presenterte sosialpsykologen og arbeidsforsker Einar Thorsrud kravene som han mente skulle skape trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. Kravene ble senere grunnlaget for utformingen av arbeidsmiljøloven og er gjengitt under⁷.

- *Mennesker har behov for et innhold i jobben som fordrer noe utover ren utholdenhet, og som gir et visst minimum av variasjon, selv om det ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.*
- *Mennesker har behov for å kunne lære noe i jobben.*
- *Mennesker har behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor sitt eget arbeidsområde.*
- *Mennesker har behov for anseelse på arbeidsplassen, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt.*
- *Mennesker har behov for å kunne se sammenhengen mellom arbeidet sitt og bedriftens mål og den nytten arbeidet har for omverdenen.*
- *Mennesker har behov for å se at jobben kan gi dem en ønskelig fremtid, som ikke nødvendigvis innebærer forfremmelse.*

Nyere studier har påpekt det samme. Sheldon et al. (2001) fant i sin studie at menneskers viktigste fundamentale behov er selvstendighet, kompetanse, tilhørighet, og selvtilitt, mens økonomisk belønning var blant de mindre viktige behovene. Det interessante med studiene som nå er presentert er at økonomisk godtgjørelse ikke er en sentral motivasjonsfaktor. Det finnes med andre ord andre motivasjonskilder som kan fungere som vel så gode substitutter til økonomisk belønning.

⁷ Cappelen Damm

3.2.2 Indre og ytre motivasjon

I teorien hevdes det at mennesker stimuleres av indre og ytre incentiver/ motivasjon.⁸ Indre motivasjon refereres til en adferd på grunn av interesse og glede for handlingen, og at denne interessen og gleden er belønning nok i seg selv. Personer som har en sterk lidenskap ovenfor en hobby, drives av indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning som tilføres utenfra, og i motsetningen til indre motivasjon er ikke arbeidsoppgavene nok i seg selv (Busch og Vanebo, 2003). Personer som er ytre motivert må dermed stimuleres med for eksempel økonomiske goder. Sagt med andre ord, indre motivasjon er ikke tilstrekkelig for å utføre handlingen.

Knudsen og Ryen (2005:34) påpeker at indre motivasjon er viktig for oppgaver der kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktig, mens ytre motivasjon er best egnet til enkle og standardiserte oppgaver som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, der det viktigste er å få løst oppgaven, og hvor det ikke forventes vedvarende positive langtidseffekter. Videre påpeker de at flere studier viser tegn til at ytre belønninger, ikke bare øker mottakers ytre motivasjonen, men også reduserer mottakers indre motivasjon.⁹ Mulige årsaker til dette kan være (Knudsen og Ryen, 2005):

- De ansatte får en negativ følelse av å bli kontrollert gjennom ytre belønning, og får dermed redusert egen beslutningsmyndighet.
- De ansatte kan få en følelse av at ledelsen undervurderer hans eller hennes holdninger og arbeidsmoral.
- De ansatte kan få en følelse av at jobben i seg selv er kjedelig, og må dermed bestikkes i form av ytre krefter for å ta eller beholde jobben.

Mange bedrifter har ikke fått den ønskede effekten av incentivordningene, og en mulig forklaring er balansegangen mellom ytre og indre motivasjon. Kuvaas (2008a) hevder at ledere er av den oppfatning at de ansatte drives av ytre motivasjonsfaktorer, mens de selv drives av indre motivasjonsfaktorer. Jelstad (2008) fant også i sin studie at mennesker ofte tenderer til å overfokuserer på ytre incentiver, selv om indre motivasjon ga vel så gode prestasjoner og resultater¹⁰. Hun fant i sin studie at det var spesielt tre faktorer som styrker de ansattes motivasjon, jobbauntonomi, sosial tilhørighet og mestringsopplevelse.

⁸ Busch og Vanebo (2003)

⁹ DeCharms (1968), Deci (1971), Bartol og Loche (2000), fra Knudsen og Ryen (2005)

¹⁰ *Slik motivers de ansatte – uten penger, Dagens Næringsliv (25.9.2007)*

3.3 Prinsipal-agent

En sentral utfordring i organisasjoner er å få ansatte til å bidra til bedriftens måloppnåelse. En grunn til dette er at partene ikke alltid har sammenfallende interesser. Primært er prinsipal-agent-teorien opptatt av å studere forholdet mellom en arbeidsgiver og en arbeidstaker som er i et avhengighetsforhold med hverandre (Busch & Vanebo 2003). Jensen og Meckling (1976) har definert en prinsipal-agent-relasjon som:

”En kontrakt hvor en eller flere personer (prinsipalene) engasjerer en annen person (agenten) til å gjøre en jobb for dem, og som innebærer at en viss form for beslutningsmyndighet er delegert til agenten”¹¹

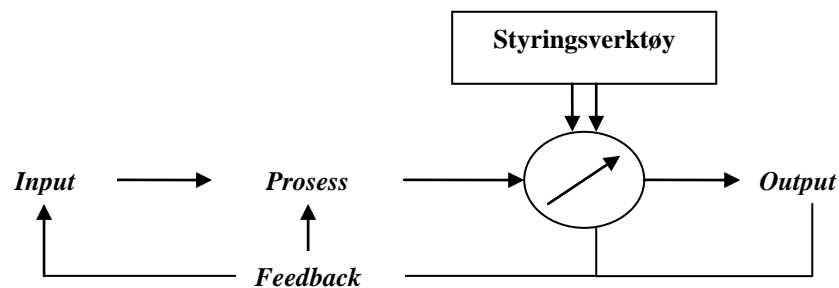
Arbeidsgiver (prinsipalen) inngår en kontrakt med en arbeidstaker (agenten) som innebærer at en nærmere bestemt jobb (oppdrag) skal utføres. Agenten er delegert myndighet til å foreta selvstendige beslutninger i sin arbeidshverdag. Resultatet fra beslutningene vil direkte påvirke prinsipalens resultater og målsetninger.

Teorien bygger videre på at det er to faktorer som kan gjøre avhengighetsforholdet problematisk. Dett er at det foreligger *asymmetrisk informasjon* mellom partene, og at prinsipalen og agenten har *ulik målstruktur*. Asymmetrisk informasjon vil si at informasjon er skjevt fordelt mellom partene. Agenten kan utnytte dette og opptre med en adferd som ikke er i tråd med de mål som prinsipalen har satt. Agenten kan for eksempel skjule sin reelle kompetanse for prinsipalen, eller skjule sin mest effektive arbeidsmåte for å selv ivareta egne interesser/mål. Siden det er asymmetrisk informasjon mellom partene vil det være vanskelig for prinsipalen og avsløre dette. Problemer kan oppstå dersom agentene *opptrer opportunistisk* (Busch & Vanebo (2003)). Det vil si at de utnytter friheten og tar selvstendige valg i skjul, og bevist ivaretar personlige mål og interesser som krasjer med målene til prinsipalen.

For å redusere eller hindre at agenten opptrer opportunistisk kan prinsipalen utvikle effektive styringsrutiner. Disse styrings- og kontrollmekanismene vil medføre agentkostnader for prinsipalen. Det vil si kostnad forbudet med svak innsats fra agenten, og kontrollkostnader forbundet med å avdekke svak innsats (Fjell, 2008). Bragelien (2008) hevder det er tre mulige

¹¹ Jensen & Meckling (1976, sitert fra Buch & Vanebo 2003:118)

styringsmekanismer for å redusere agentkostnadene – *autoritære, sosiale og belønningsmekanismer*. Autoritære mekanismer vil si at prinsipalen instruerer agenten direkte, og/eller gjennom formelle regler og rutiner som agenten må forholde seg til (fokus på prosess/input). En slik styringsmåte kan være meget kraftige, men samtidig medfører det høye kontrollkostnader for prinsipalen. Sosiale mekanismer har som formål å påvirke bedriftskulturen gjennom å forsterke agentens oppfatning av organisasjonens verdigrunnlag og sosiale verdier (fokus på input).



Figur 2: Simons (2000:61) “input – prosess – output modell”

Belønningsmekanismene er knyttet til outputen (resultatene) av det agenten produserer. Det gir agenten større frihet til å bestemme selv hvordan oppgavene skal løses, samtidig som prinsipalen sparer ressurser i form av kontrollkostnader. Belønningene kan dermed fungere som et av mange styringsverktøy for å få agenten til å rette adferden og innsatsen mot strategisk viktig oppgaver for prinsipalen og organisasjonen. Det er viktig for prinsipalen å finne balansegangen mellom disse tre styringsmekanismene som reduserer agentkostnadene (mest mulig). Belønninger er mao. en av mange strategier som prinsipalen kan benytte for å styre agenten. Colbjørnsen (1992) mener at en slik strategi vil kanalisere agentens egeninteresse, og gi sterke incentiv til å arbeide mot foretakets mål.¹² Av de tre styringsmekanismene som nå er nevnt, er det belønningsstrategien som er relevant for denne utredningen.

¹² Colbjørnsen (1992, fra Busch 1994:280)

3.4 Utforming av incentivordninger

Prinsipal-agent-teorien danner grunnlaget for bruk av incentiver og utforming av incentivkontrakter. Ved utforming av incentivordninger (incentivkontrakter) er det flere forhold som prinsipalen må ta stilling til. Hvilket *organisasjonsnivå* bør resultatet måles på? Hvor *kraftige* skal incentivene være? Hva slags *resultater* skal belønnes?

Det er mange bedrifter i næringslivet som har opplevd positive effekter etter innføring av bonusordninger, men det finnes også mange eksempler på bedrifter som ikke har fått den ønskede effekten. En årsak hevdes å være det som ble presentert i motivasjonskapittelet. Bragelien (2009) er imidlertid kritisk til slike studier som ble presentert i motivasjonskapittelet. For det første mener han at belønninger ikke nødvendigvis er innført for å øke den indre motivasjonen, men for å endre adferden til den enkelte. Videre påpeker han at noen av de gruppebaserte bonusene som er studert omfatter for mange, og kan dermed ikke regnes som incentivordninger i økonomisk forstand. Bragelien (2008) er av den oppfatning at gode incentivordninger som er skreddersydd til formålet kan bidra til å øke motivasjonen hos de ansatte og føre til høyere verdiskapning for bedriften. I kapitlene 3.4-3.7 vil jeg gå nærmere inn på de forholdene som prinsipalen må ta stilling til ved utformingen av incentivordninger.

3.4.1 Formålet med incentivordninger

Incentiver kommer fra det latinske ordet *incentivus*, og den norske oversettelsen av ordet er *tilskyndelse til en bestemt handlemåte* (www.ordnett.no). Hoff et al. (2009:428) definerer incentiver som:

”Incentiver innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningene påvirkes direkte av det den enkelte gjør, og adferden påvirkes av belønningene”

Formålet med incentivordninger kan være flere. Overordnet skilles det mellom *seleksjon* av *arbeidsstokken* og *adferds – /holdningspåvirkning*¹³. Seleksjon betyr at bedriften har som formål å styrke bedriftens konkurransevne i arbeidsmarkedet ved å tiltrekke, beholde eller kvitte seg med ansatte.

¹³ Kuvaas (2008a)

Kategorien adferds –/holdningspåvirkning deles inn i *direkte* og *indirekte* incentiveeffekter. Direkte incentiveeffekter kan ha som formål å øke motivasjonen til de ansatte, eller å få til en kultur-/ adferdsendring. Eksempler på direkte effekter kan være å få de ansatte til å ta bedre beslutninger, jobbe hardere, jobbe smartere og øke fokus på koblingen mellom prestasjoner og belønning. Resultatlønn knyttet til individuelle eller små team gir størst mulighet for direkte effekt. Formålet med indirekte incentiveeffekter er å øke de ansattes lojalitet og psykologiske eierskap til bedriften. Dette kan igjen føre til økt kvalitet, innsats og målorientering.

3.5 Organisasjonsnivå

Belønninger kan knyttes til resultater på flere ulike nivåer i organisasjonen. Overordnet skilles det mellom *individuelle* og *gruppebaserte bonus-/ incentivordninger*. Det er en rekke faktorer som spiller inn ved valg av organisasjonsnivå. Disse forholdene vil bli nærmere beskrevet i dette kapittelet.

Incentiveeffekten av individuelle ordninger kan være meget kraftig dersom ordningen er riktig utformet (Bragelien, 2008), men andre forhold som samarbeid, relasjonsbygging, kompetansedeling kan svekkes av individuelle ordninger (Kuvvas, 2008b). Incentivordninger på individnivå har som formål å gi en direkte incentiveeffekt. Individuelle ordninger kan være hensiktsmessig i tilfeller der:¹⁴

- Bidraget til resultatet fra den enkelte er synlig
- Bidraget til resultatet fra den enkelte kan skilles ut fra bidraget fra kollegaer
- Den enkelte har selv myndighet og mulighet til å foreta egne handlinger som påvirker resultatene

På en annen side kan gruppebaserte ordninger være hensiktsmessig når én eller flere av tilfellene over, ikke er tilfellet. Eksempler på dette kan være i organisasjoner der agentene er delt inn *mindre* grupper, og der gruppemedlemmene er sekvensielt avhengig av hverandre. Gruppebaserte incentivordninger med få gruppemedlemmer vil kunne sikre et godt

¹⁴ Colbjørnsen et al. (2000)

samarbeidsklime da gruppelemmene vil ha incentiv til å utveksle informasjon og kompetanse for å oppnå best mulig resultat.

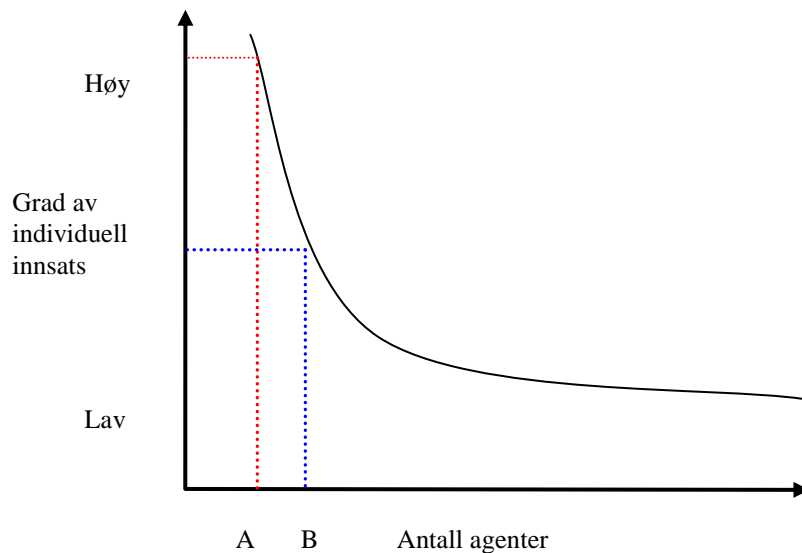
En annen form for gruppebaserte bonusordninger er *kollektive overskuddsdelinger/ordninger*. Det betyr at bedriften deler en nærmere andel av det økonomiske resultatet med de ansatte. En slik form for resultatbonus har som formål å gi en indirekte effekt. Colbjørnsen mener at overskuddsordninger kan være et virkemiddel for å utvikle positive følelser, holdninger og tilhørighet til bedriften, men på en annen side vil ikke en slik ordning kunne gi en direkte incentiveffekt. Forskning viser at overskuddsordninger som belønning har begrenset motivasjons- og incentiveffekt fordi:¹⁵

- Incentiveeffekten vannes ut (lite motiverende)
- Ansatte må bære unødvendig og kostbar risiko (som eierne har bedre forutsetning for å bære)
- Avdelinger og ansatte må konkurrere om den samme bonuspotten (kan skape misnøye som igjen kan føre til dårlig samarbeidsånd fordi avdelinger som leverer gode resultater ikke er garantert ekstra belønning)
- Ofte for kompliserte (vanskelig å se sammenheng mellom egeninnsats og belønning)
- Dyktige ansatte får ingen belønning i de tider der de kunne trenge en ekstra belønning for å bli værende i bedriften.

I større bedrifter vil sammenhengen mellom den enkeltes ansattes innsats og det totale resultatet til bedriften være svak og uoversiktlig. Fra et motivasjonssynspunkt vil overskuddsdeling gi begrenset effekt da den enkelte agenten kan nyte godt av overskuddet uten og selv yte maksimalt. Bragelien spurte i 2002 en gruppe ansatte i Norsk Hydro om hva de følte for overskuddsordningen i bedriften. Det var flere som mente den var demotiverende enn motiverende, og flertallet var likegyldige til ordningen. Virksomhetsbaserte ordninger har mao. liten eller ingen incentiveffekt. To årsaker til dette er i teorien kjent som *kontrollerbarhetsprinsippet* (KBP) *gratispassasjerproblemet* (GPP).

¹⁵ Bragelien (2008)

GPP og ”sosial lofing” er kjente utfordringer i den økonomiske teorien. Sosial lofing er et resultat av motivasjons- og/ eller kompetansemangel, mens GPP refererer til de som med vilje ikke yter maksimal innsats i teamarbeid (Thompson, 2008).



Figur 3: Illustrerer poenget med ”sosial lofing” og ”gratispassasjerproblemet”. Thompson (2008)

I figur 3 er graden av individuell innsats målt langs y-aksen og antall teammedlemmer målt langs x-aksen. Punkt A representerer innsatsen til én enkelt agent. I det vi beveger oss til punkt B der det dannes en gruppe (A + B), synker det potensielle bidraget fra hver enkel agent. Poenget med illustrasjonen er å vise at innsatsen fra hvert enkelt teammedlem synker jo flere agenter som jobber sammen om en oppgave. Nobelprisvinner i økonomi (1989), Trygve Haavelmo, benevnte dette som 1/N-problemet.¹⁶ Thompson (2008) mener at teamstørrelsen ikke bør være på større enn 10 personer for å begrense GPP, og det ideelle er 3-6 medlemmer.

3.6 Incentivintensitet

Når prinsipalen skal bestemme incentivintensiteten (dvs. hvor kraftig incentivstyrken bør være) er det flere faktorer som det må tas hensyn til. I dette kapitlet vil jeg beskrive to faktorer som er med på å bestemme incentivintensiteten. Disse to er *kontrollerbarhetsprinsippet* og *risikovilligheten* til agenten.

¹⁶ Colbjørnsen (1995)

3.6.1 Kontrollerbarhetsprinsippet

Colbjørnsen (2000) påpeker at *jo større påvirkningsmulighet den enkelte ansatte har over egne resultater og belønninger, jo større vil normalt motivasjonseffekten bli*. De ansattes arbeidsinnsats påvirker som kjent resultatene, men resultatene avhenger også av eksterne og interne forhold som den enkelte ansatte ikke kan påvirke. Eksterne forhold kan være konjunktursvingninger og uventede teknologiske nyvinninger, mens interne forhold kan være kollegaers innsats og svakheter i bedriftens teknologisystemer¹⁷. Slike forhold kan skape motivasjonsmangel og mistriivsel fordi de kan påvirke resultatene i negativ retning for agenten.

Interne og eksterne forhold leder frem til det Colbjørnsen (2000:20) benevner som kontrollerbarhetsprinsippet – *jo mer resultat påvirkes av slike forhold, jo mindre bør resultatlønnen være*. Økonomiske incentivordninger bør dermed skjermes fra slike forhold. Dette kan gjøres ved å benytte normaliserte (justerte) resultatmål som er minst mulig eksponert for eksterne og interne forhold. Interne og eksterne forhold kan i teorien kontrolleres, men ulempen med dette er at incentivsystemene fort blir for *kompliserte*, og vil dermed ikke fungere i praksis (Bragelien, 2003). For kompliserte incentivordninger vil føre til motivasjonsmangel og redusert incentivstryke, samtidig som kontrollkostnadene vil kunne overstige gevinstene ved incentivssystemene. Barth (2005) hevder at desto vanskeligere det er å skille mellom effekten av innsatsen og interne og eksterne forhold, jo mindre lønner resultatlønsordninger seg.

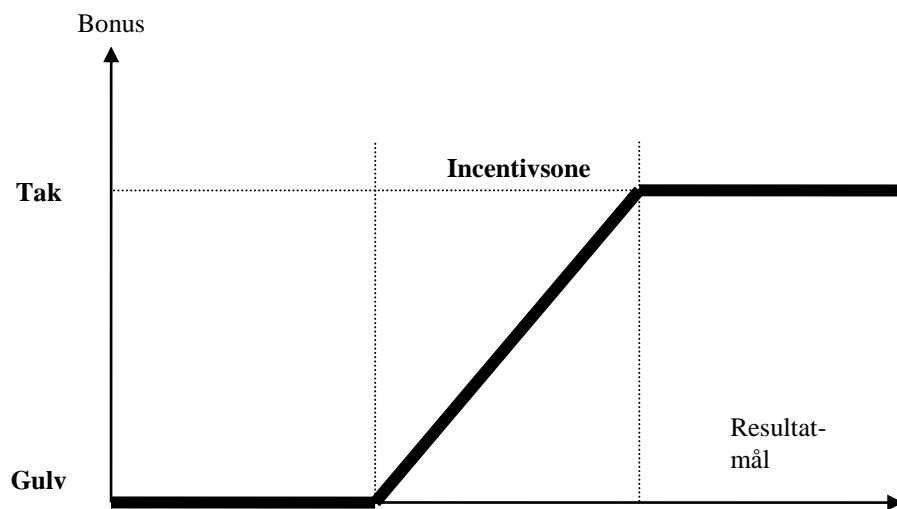
3.6.2 Risiko

Variable lønssystemer innebærer at de ansatte blir utsatt for risiko. Lønnen til agenten vil variere med forhold som ligger utenfor agentens rekkevidde å kunne påvirke, slik som for eksempel sykdom. Agenten vil kreve kompensasjon for dette, og kompensasjonen vil medføre risikokostnader (agentkostnader) for prinsipalen. Colbjørnsen (2000) mener at jo mer risiko de ansatte eksponeres for, og jo mer risikoavers de er, jo større bør den faste lønnsdelen være. Han mener videre at et variabelt lønnsystem alltid må balansere gevinstene ved å inspirere de ansatte til bedre beslutninger mot kostnadene ved å eksponere de for risiko. Denne avveiningen mellom risikokostnader og prestasjonseffekter kan være en grunn til at mange

¹⁷ Interne og eksterne forhold benevnes også som ”støy” i den økonomiske litteraturen

bedrifter har ordninger der resultatlønnen utgjør en ganske liten del av den totale lønnen, eller at det er satt en *øvre grense* på hvor stor resultatlønnen kan bli.

Det finnes mange tilfeller fra næringslivet at muligheter for høy lønn har gitt ledere og ansatte incentiv til uetiske handlinger som påført bedrifter økonomiske tap og svekket omdømme. Noen ansatte har blitt fristet til å ta ekstrem risiko for å oppnå gode resultater og høy lønn (utlånspolitikken i amerikanske banker som en direkte årsak til dagens finanskrisen). Andre har vært fristet til kriminelle handlinger som regnskapsmanipulasjon for å oppnå høyere resultater. For å redusere incentivene til å utføre slike handlinger kan det innføres en *øvre grense* på hvor stor resultatlønnen kan bli. Figuren illustrerer poenget med øvre og nedre grense ved lineære incentiver.¹⁸



Figur 3: Illustrerer poenget med øvre og nedre grense. Kilde: Hoff et al. (2009)

Gulvet (nedre grense) medfører lav risiko for agenten. Uten en nedre grense kan agenten risikere å måtte betale prinsipalen i perioder med ”negativ bonus”. Gulvet har således kun en oppside – den kan kun utløse gevinst for agenten. Taket er til for å hindre at agenten tar for stor risiko og begrense bonusutbetalingene for prinsipalen. Det er vanlig at bonus ikke kan utgjøre en bestemt prosentandel av total lønn, eller at den eksempelvis ikke kan overstige 2 månedslønner (Colbjørnsen). Kritikken mot lineære incentivmodeller er at incentiveeffekten forsvinner når bonusen (og agenten) har nådd taket.

¹⁸ Hoff et al. (2009)

3.7 Kriterier for belønning – hvilke resultater skal belønnes?

Agentenes arbeidshverdag består som regel av flere aktiviteter. Ved utformingen av incentivordningene er det viktig at prinsipalen har dette i bakhodet. I dette kapittelet vil jeg beskrive noen av de utfordringene og faremomentene som kan inntreffe ved implementeringen, og kommentere hvordan prinsipalen kan hindre eller redusere disse momentene ved å ta i bruk ulike kriterier og evalueringsmetoder.

3.7.1 Vridningseffekter

”Å hankses med vridningseffekter er kanskje den største utfordringen for en leder som skal innføre en bonusordning, men samtidig er vridningseffektene også den største styrken ved incentivordningene”¹⁹

Et av formålene med økonomiske incentivordninger er å få de ansatte til å prioritere bestemte arbeidsoppgaver som bedrer verdiskapningen i bedriften. ”Negative vridningseffekter” kan oppstå da de ansatte ikke måles ved alle oppgavene som er en del av arbeidshverdagen. De ansatte vil dermed prioritere de arbeidsoppgavene som maksimerer deres egen lønn, mens andre oppgaver (som kan være viktige på langsikt) blir nedprioritert. Dette kan gi uheldige konsekvenser for bedriften på langsikt. For en kunderådgiver i en bank som kun blir målt og belønnet ut i fra summen av utlån, vil det være naturlig å tro at rådgiveren vil være mindre steng med hensyn til sikkerheten og betalingsevnen til kundene, noe som kan få konsekvenser på langsikt (Bragelien 2008).

3.7.2 Balanseringsprinsippet

I nyere tid har det vært fokus på at incentivordninger bør balanseres, slik at innsats innenfor noen utvalgte områder ikke blir premiert på bekostning av andre. Colbjørnsen (2000:31) benevner dette som balanseringsprinsippet, *”jo mer alle resultatmålene er representert i belønningssystemet i samsvar med sin strategiske betydning, jo høyere kan incentivstyrken være”*.

¹⁹ Hoff et al. (2009:434)

Et styringsverktøy som i det siste tiåret har fått mye oppmerksomhet er *Balansert Målstyring* (BMS). BMS tar bedre hensyn til balanseringsprinsippet enn andre tradisjonelle rapporteringssystemer. Formålet med BMS er å måle resultatoppnåelsen av bedriftens strategiske målsetninger (Kaplan og Norton, 1992). Tradisjonelt har balansert målstyring fire fokusområder (perspektiver) – finansielt, kunde, læring/vekst og interne prosesser. Innenfor hvert av disse perspektivene legges det til grunn flere fleksible resultatmål, både finansielle og ikke finansielle, etter bedriftens strategiske behov. Dette skal gi et bedre bilde på resultatoppnåelsen til en ansatt, avdeling eller bedrift.

Etter at Kaplan og Norton introduserte BMS tidlig på 1990-tallet, har mange bedrifter valgt å koble bonus til styringskortet. To britiske forskere har dokumentert at bedrifter som har resultatlønn knyttet til BMS, kun fikk positive effekter når lederne hadde tilstrekkelig med erfaring²⁰. Videre har flere bedrifter hatt vanskeligheter med å finne hvilke måletall som best reflekterer enhetens innsats og resultater. Dette har medført at flere bedrifter ikke har fått den ønskede effekten av BMS. En årsak til dette hevdes å være at bedrifter har endt opp med å måle det som er lett å måle fremfor det som er strategisk viktig på lengre sikt (Hoff et al. 2009). De aller fleste arbeidsoppgaver består av en rekke sammensatte og gjensidig relaterte deloppgaver som både er vanskelig (ressurskrevende og kostbart) å måle på en nøyaktig måte. Hvis måleproblemene er for store mener Hoff et al. (2009) at det være fornuftig å kutte ut incentivordningene. Bragelien (2008) har mulige løsninger hvis måleproblemene er for store:

- Fast lønn
- Svakere incentiver
- Relativ vurdering
- Gruppebonus
- Subjektive kriterier

3.7.3 Objektive og subjektive kriterier/ prestasjonsevalueringer

Det er vanlig å legge objektive resultatmål til grunn for å måle resultatoppnåelsen. Objektive resultatmål er tallfestede størrelser som ofte tar utgangspunkt i regnskapstall eller andre konkrete måletall. Objektive resultatmål er både observerbare og verifiserbare og vil dermed oppleves av alle involverte som rettfærdige (Colbjørnsen et al., 2000). De objektive

²⁰ Griffith og Neely (2007, sitert fra Hoff et al. 2009:435)

resultatmålene deles inn i absolutte resultatmål (resultat/ avkastning i kroneverdi) og relative resultatmål (avkastning i prosent). Economic Value Added²¹, RI (Residual Income), EBIT (driftsresultat) er eksempler på absolutte måletall som er vanlig å benytte, mens ROCE (Return On Capital Employed) og avkastning på egenkapitalen og totalkapitalen er eksempler på relative måletall.

Kritikken til objektive resultatmål som grunnlag for bonus er at de ikke fanger opp handlinger som er vanskelig å måle – som for eksempel kompetansedeling og samarbeid. Videre kan de relative resultatmålene være ”manipulerende” (Simons, 2000). Relative resultatmål ser fortjeneste i forhold til investert kapital. Det er dermed to muligheter å øke dette resultatmålet: enten ved å øke verdien i telleren (resultatet) og/eller redusere verdien i nevneren (kapitalbindingen) (Simons, 2000). Det vil dermed være en risiko for at ledere som blir målt og belønnet ut i fra slike relative resultatmål kan få incentiv til å la være å investere i lønnsomme prosjekter (fordi investeringen gir en forventet avkastning som ligger under gjennomsnittsavkastningen som de blir målt på), eller å selge unna verdifulle eiendeler for å redusere nevner og dermed øke det relative resultatmålet (Bergstrad, 2008).

Som et resultat av kritikken mot negative vridningseffekter og objektive måletall har det blitt mer og mer vanlig å supplere de objektive resultatmålene med *subjektiv prestasjons-evalueringer*. Subjektive evalueringer er basert på overordnetes skjønsmessig evaluering av den enkelte agent, samt hvilke resultater som er oppnådd (Colbjørnsen et al, 2000). Det subjektive innslaget i vurderingen av de ansatte er hensiktsmessig i den forstand at den enkelte leder skal kunne bidra med sin vurdering av mer kvalitative forhold rundt den enkeltes ansattes arbeidshverdag. Eksempler på dette kan være samarbeidsevner, kunderelasjoner, og kompetansedeling. Objektive kriterier fanger ikke opp hvor god dyktig en ansatt er til å lære bort sin erfaring og kunnskap til kollegaer. Subjektive evalueringer har som formål og premie slike verdifulle handlinger. Ulempen mot denne formen for belønningsgrunnlag går nettopp på dette at den er subjektiv. Det gir muligheter for en maktsjuk leder til å gi vilkårlig maktutøvelse ovenfor de ansatte, samtidig som de kan oppfattes som urettferdige for enkelte. Dette har gjort at det subjektive innslaget i fastsettelsen av bonus får liten eller ingen støtte hos fagforeningene. Både subjektive og objektive resultatmål har sine styrker og svakheter. Dette taler for å kombinere de i evalueringsprosessen²².

²¹ EVA™ Stern Stewart

²² Kaplan and Norton (sitert fra Bragelien 2005:32)

3.7.4 Relative prestasjonsevalueringer

En form for resultatvurdering som kan benyttes i situasjoner der det er vanskelig å skjerme incentivordningene fra interne og eksterne forhold, er premiering av *relative prestasjoner* over tid (Barth, 2005). Ved å måle avdelinger eller personer relativt til andre avdelinger eller personer, vil det være lettere å få frem effekten av innsats. Lønnen bestemmes med andre ord ut i fra hvor god en ansatts prestasjoner er sammenliknet med andre ansattes prestasjoner. Interne og eksterne forhold vil fortsatt være der, men resultatlønnen vil ikke være påvirket, gitt at begge parter blir berørt av samme type forhold. En svakhet ved å basere resultatlønnen mellom interne avdelingens resultater er at det kan skade samarbeidskulturen. En årsak til dette er at evalueringsformen kan oppleves som en konkurranse mellom de ansatte.

3.7.5 Resultatoppfølging

Å rette fokus mot resultatene og bonusordningen er prinsipalens ansvar. Incentiveeffekten forsvinner hvis bonusen oppfattes som en overraskelse av agenten. For at en incentivordning skal kunne være vellykket og oppnå ønskede effekter mener Colbjørnsen at det er viktig at lederen gir jevnlig feedback og coaching på hvordan de ansatte ligger an underveis i bonusperioden. Dette vil opprettholde oppmerksomheten og styrke incentiveeffekten for ordningen. Det er spesielt viktig med resultatoppfølging i team der gratispassasjerproblemet kan være et kjent problem. Colbjørnsen (1995) mener at gode resultater ikke bare kan lokkes frem, resultatene må også presses frem. Ved å ha systematiske og regelmessige gjennomgang av resultatene innenfor medlemmenes respektive ansvarsområder kan resultatene lettere presses frem. Dette vil synliggjøre medlemmenes innsats samtidig som det vil gjøre det vanskeligere å skjule egen innsats. I tillegg mener Colbjørnsen at utbetalingstidspunktet for resultatlønnen bør skille seg fra vanlig lønnsutbetaling for å gi oppmerksomhet og interesse rundt incentivordningen.

3.8 Ulike varianter av variabel lønn

I kapittel 3.8 gis det en kort innføring i de vanligste variable belønningsformene.²³ Kapittelet tar utgangspunkt i ”Resultatlønn” fra Arbeidsforeningen Spekter og Hoff et al. (2008).

Resultatlønn

Det finnes mange varianter av resultatlønn, men det sentrale er at godtgjørelsen varierer med volum, tid etc. *Akkordlønn, produktivetsbonus og provisjon/kommisjon* er eksempler på former for resultatlønn. Disse formene for resultatlønn har som hensikt å rette fokus mot bedriftens viktigste oppgaver og er best egnet til autonome arbeidsoppgaver hvor målsetningen er klar og endimensjonal.

Resultatbonus

Resultatbonus er knyttet til andre kriterier, dvs. andre typer resultatoppnåelse enn de som er nevnt under resultatlønn. Dette kan være former for kostnadsbesparelser, omsetning, service, samarbeid, resultat, eller en kombinasjon av disse. Resultatbonuser kan utarbeides på individ- eller gruppenivå. Kollektive overskuddsordninger er et eksempel på resultatbonus.

Aksjebaserte belønninger

Dette er belønning i form av aksjer eller aksjeopsjoner som bedrifter tilbyr sine ansatte, og det er dermed utviklingen i aksjeverdien gir grunnlag for belønning. Aksjekursen kan være et interessant mål på verdiskapningen til en bedrift da den reflekterer både historiske resultater og fremtidsutsiktene for bedriften, men usikkerhet (makroøkonomiske forhold og investors tro på fremtiden) gjør at den direkte påvirkningsmuligheten er svært liten for lederne og de ansatte (Hoff, et al. 2009). Det er videre lite sannsynlig at en ansatt i et større selskap vil jobbe mye hardere selv om personen har en mikroskopisk eierandel i egen bedrift. Pga. nye regnskapsregler har denne formen for avlønning blitt redusert de siste 2-3 årene, og det ventes at bruken skal reduseres ytterligere.²⁴

²³ I denne utredningen vil skille gå mellom fast og variabel lønn, men jeg velger likevel å gi en kort innføring i de vanligste variable belønningsformene.

²⁴ Tidligere var ikke bedriftene pålagt å føre aksjeopsjoner som en kostnad i årsregnskapet, så de var ofte ”gjemt vekk” i noter. Dette gjorde det vanskelig for investorer og vurdere den reelle verdiskapningen i bedriftene. Som et resultat har det kommet endringer i internasjonale regnskapslover og lovpålagt børsnoterte selskaper til å føre aksjeopsjoner som lønnskostnad i resultatregnskapet. (Hoff et al., 2009)

4. PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA

I dette kapittelet presenteres og analyseres bankenes lønssystemer. Presentasjonene og analysene er fremstilt likt. Dette er gjort for at leseren lettere skal få oversikt over de forskjellige egenskapene ved bankenes lønssystemer. Presentasjonen viser type lønssystem, formål, kriterier, fordeling og styringsmekanismer ved hver av de seks bankene. Deretter analyseres lønssystemene i samsvar med teorien fra forrige kapittel. Konkret ser analysene nærmere på formålet vs. type lønssystem, motivasjonseffekter, risikodeling og hvordan lønssystemet egner seg til styring av de ansatte. Kapittelet starter med å klassifisere bankenes størrelse.

4.1 Størrelsen

Ettersom bankene er anonymisert i oppgaven, kommer ikke eksakt antall årsverk som jobber i hver bank til å bli avslørt. Dale (2005) klassifiserte i sin studie bankene inn i liten, medium, mellomstor og stor. Dette har oppgaven kopiert. Størrelsen er interessant i forhold til hvordan de ulike bonusordningene er utformet.

Klassifisering	Liten	Medium	Mellomstor	Stor
Antall årsverk	0-50	50-100	100-500	500+
Bank	B		A, F	C, D, E

Tabell 1: Klassifisering av bankenes størrelse etter antall årsverk

4.2 Bank A

4.2.1 Lønnssystem

Bank A er klassifisert som en mellomstor bank, og samtlige ansatte har fastlønn som avlønningsform. Den faste lønnen blir regulert etter den enkeltes ansattes kvalifikasjoner, utvikling og tidligere oppnådde salgsresultater. I tillegg har banken en kollektiv overskuddsordning som berører alle ansatte. Denne overskuddsordningen avhenger av bankens årsresultat og betales ut til samtlige ansatte (eksklusive adm. dir.), gitt at resultatet innfrir det årlige budsjettkravet som er satt.

4.2.2 Formål

Bankens kollektive overskuddsordning har som formål å fungere som et *personalpolitisk virkemiddel* i perioder der banken gjør det bra, gjennom å *vise at banken deler* en andel av overskuddet med de ansatte.

4.2.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus

Overskuddsordningen er koblet til bankens årsresultat etter tap (tap på garantier og utlån). I forkant av hvert år setter styret et budsjettkrav på at årsresultat e/ tap må minimum være x stort for at det skal betales ut bonus for året. Budsjettmålet blir kommunisert til samtlige ansatte gjennom bankens intranett og pr. e – post. Hvis budsjettkravet innfris, utbetales det bonus pr. ansatt på kr 15.000,- til samtlige ansatte i 100 % stilling. Bonusandelen pr. ansatt øker stegvis ut i fra hvor mye mer enn budsjettkravet banken skaper. Maksimalt bonus er satt til kr 30.000,- og utløses når resultat e/tap er 10 % høyere enn budsjettkravet (x).

Resultat e/tap	x	x + 3,3 %	x + 6,6 %	x + 10 %
Bonusandel pr. ansatt (kr)	15.000,-	20.000,-	25.000,-	30.000,-

Tabell 2: Bonusutviklingen i kroneverdi pr. ansatt i Bank A

4.2.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte

Alle ansatte får lik andel av overskuddet. Det betyr at bonusen er uavhengig av for eksempel stillingstittel eller størrelsen på fast lønn. Banken justerer kun for stillingsprosenten. Det vil si at bonusandelen nedjusteres tilsvarende stillingsprosenten for ansatte med lavere arbeidstid (stillingsprosent) enn 100 %. En ansatt i 50 % stilling vil dermed få utbetalt halvparten av det beløpet som de ansatte i 100 % stilling mottar.

4.2.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt

De ansatte mottar månedlige oppdateringer på hvordan bankens resultat ligger an i forhold til budsjettkravet. Bonus blir utbetalt sammen med fastlønn i februar, året etter opptjeningsåret.

4.2.6 Analyse av Bank As lønssystem

Formål mot type lønssystem

Formålet med bankens kollektive bonusordning er å vise at banken gir noe tilbake til de ansatte som har vært med på verdiskapningen. Banken ønsker med andre ord en indirekte incentiveeffekt av ordning. Kollektive bonusordninger er som kjent et virkemiddel som kan ivareta dette formålet, og lønssystemet tilfredsstiller dermed formålet.

Motivasjonseffekter

På en side er bankens kollektive bonusordning enkel å forstå for de ansatte, siden det er kun et resultatkrav som legges til grunn for beregningen. Videre kan overskuddsdelingen skape en fellesskapsfølelse blant de ansatte og øke de ansattes lojalitet og psykologisk eierskap til banken. Dette kan igjen sikre et godt samarbeids- og arbeidsmiljø, men på en annen side er det flere forhold som gjør at banken ikke kan forvente å oppleve en merkbar økning i motivasjon hos de ansatte. Siden banken er klassifisert som mellomstor, vil det være vanskelig for de ansatte å se sammenhengen mellom egeninnsats og belønning, samtidig som interne og eksterne forhold er med på å påvirke resultatet. Ordningen vil i tillegg favorisere mindre dyktige ansatte, og dyktige ansatte får ingen ekstra belønning for sin unike innsats. Motivasjons- og incentiveeffekten vannes mao. ut av gratispassasjerproblemet og forhold som de ansatte ikke kan påvirke.

Risikodeling

Den kollektive bonusordningen er risikoutsatt siden det er resultat til banken som legges til grunn. Det er de ansatte som må bære dette, selv om eierne har bedre forutsetning for å bære denne risikoen. De ansatte har liten innflytelse over det totale resultatet, og upåvirkbare forhold gjør at risikofordelingen mellom de ansatte og eierne ikke er optimal. Ved å legge resultatet e/tap til grunn, reduserer dette de ansattes incentiver til ”å ta lett på” kundenes reelle betalingsevne og sikkerhet. Dermed virker det som om banken, med denne ordningen, har sikret seg mot vridningseffekter som kan skape problemer for banken på lengre sikt. Ordningen er risikofri for eierne av banken.

Lønn som styringsverktøy

Den kollektive bonusordningen kan ikke alene være nok til å styre de ansatte mot bankens mål. Til det er motivasjonseffekten for ordningen for svak, og de ansatte har begrenset innvirkning på bankens resultat e/tap.

4.3 Bank B

4.3.1 Lønnssystem

Bank B er klassifisert som liten. Bankens monetære belønning består av fast lønn og en kollektiv overskuddsordning. Fastlønnssystemet baserer seg på et poengsystem som er tilpasset den enkeltes ansattes kompetanse og tidligere erfaringer. Poengsystemet inneholder forhold som utdanning, ansiennitet, ansvarsområde og tidligere resultater. Disse forholdene vektet forskjellig etter hva banken verdsetter av kompetanse. Den kollektive bonusordningen er noe de ansatte får i ”gode tider”, da det er bankens resultat og avkastningen på egenkapitalen som legges til grunn.

4.3.2 Formål

Formålet med det faste lønnssystemet er flere. Banken er opptatt av de ansatte skal kunne få videreutvikle seg, og et naturlig mål er dermed at det skal *stimulere til videreutdanning*. Videre skal systemet oppfattes som *konkurransedyktig* i markedet og motivere til *økt innsats* og *initiativ*. Det er også ønskelig fra bankens side at lønnssystemet skal øke lysten blant de

ansatte til å påta seg *ansvar og nye oppgaver*. Formålet med bonusordningen er å *øke salget* og dermed *inntjeningen*, samt å *beholde de beste ansatte* i et stadig tøffere marked.

4.3.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus

Fastlønssystemet baserer seg på et poengsystem, og det er summen av poengene som avgjør hvilket lønnstrinn de ansatte avlønnes i.

	Poeng (vektning)
Utdannelse (Bachelor, tilsvarende 180 studiepoeng)	30
Stillingsinnhold/Ansvarsområde	30
Personlig vurdering	20
Spesiell kompetanse/Markedsverdi	10
Ansiennitet	10

Tabell 3: Poengskalaen i Bank Bs fastlønssystem

Tabellen viser hvordan bankens fastlønssystem er bygd opp. Lønssystemet til banken er interessant da det fanger opp forhold som den enkelte ansatte selv har mulighet til å påvirke. Sagt med andre ord, fastlønssystemet tenderer i en viss grad til å være prestasjonsbasert. Maks poengsum er 100, der 2 poeng teller ett lønnstrinn. Det betyr at en ansatt med full poengsum lønnes i lønnstrinn 50.

Som det fremkommer av tabellen er det utdannelse og stillingsinnhold/ansvarsområde som teller mest. Banken har i mange år sponset ansatte til å ta videreutdanning. 180 studiepoeng, tilsvarende bachelor-nivå, gir 30 poeng. Utdannelse utover 180 studiepoeng (for eksempel på master-nivå) blir premiert under spesiell kompetanse/markedsverdi. Stillingsinnhold/ansvarsområde fanger blant annet opp tidligere oppnådde salgsresultater, mens personlig vurdering skal fange opp forhold som ikke er lett målbart. Eksempler på dette er opplæring av andre ansatte og andre viktige bidrag i banken.

Bankens kollektive overskuddsordning er knyttet til resultatet til banken og tar utgangspunkt i bokførte regnskapstall 31.12 i opptjeningsåret. For at de ansatte skal ha krav på bonus har ledelsen bestemt at avkastningen på egenkapitalen må minimum være 6 % før det betales ut bonus for året²⁵. Hvis minimumsnivået innfris, vil bonusutviklingen øke i takt med hvor mye

²⁵ 6 % gjelder p.t.

mer banken får i resultat enn det som er budsjettert. Bonusutviklingen er belyst under, og maksimal bonusadel er satt til kr 1 500 000,-:

- 1. mill. *over budsjettert resultat*, 20 % bonus, bonusandel til fordeling, kr 200 000,-
- 2. mill. *over budsjettert resultat*, 20 % bonus, bonusandel til fordeling, kr 400 000,-
- 3. mill. *over budsjettert resultat*, 30 % bonus, bonusandel til fordeling, kr 900 000,-
- 4. mill. *over budsjettert resultat*, 30 % bonus, bonusandel til fordeling, kr 1 200 000,-
- 5. mill. *over budsjettert resultat*, 30 % bonus, bonusandel til fordeling, kr 1 500 000,-

4.3.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte

Banken har bestemt at 20 % av bonusandelen kan gis til ansatte som har levert gode resultater, eller til personer som har vist fremgang i perioden. Resterende overskuddsandel blir fordelt likt mellom samtlige ansatte. Banken justerer for stillingsbrøk. I tillegg har banken for året en prøveordning der styret har vedtatt at kr 100.000,- av bonusandelen kan deles ut for å prøve å motivere de ansatte underveis i året. Beløpet på kr 100.000,- utbetales løpende gjennom året og kan gis uavhengig om banken når minimumsnivået for budsjettert resultat.

4.3.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt

De ansatte har egne registreringsverktøy der de registrerer sitt salg gjennom året. Banken har månedlige rapporteringer og evalueringer i forhold til hvordan de ligger an for å nå budsjettet. En gang årlig gjennomføres det lønnsamtaler der den enkelts fastlønn blir justert i forhold til nevnte kriterier. Opptjent bonus utbetales i januar året etter opptjeningsåret sammen med fastlønn. Bonusen på kr 100 000,- betales ut sammen med fastlønn kvartalsvis.

4.3.6 Analyse av Bank Bs lønssystem

Formål mot type lønssystem

Formålet med bankens *fastlønnssystem* er flere. Banken er opptatt av at de ansatte skal ha muligheten til å utvikle seg. Et naturlig formål er dermed at lønssystemet skal motivere de ansatte til å ta nødvendig tilleggsutdanning. Dermed er banken villig til å sponse tilleggsutdanning for de ”rette” ansatte. Fastlønnssystemet skal også stimulere til økt initiativ/ innsats og motivere de ansatte til å påta seg oppgaver og ansvar. Videre er banken opptatt av at alle ansatte belønnes rettferdig. Det betyr ikke at alle skal motta samme lønn, men samtlige

ansatte har selv mulighet til å påvirke størrelsen på den faste lønnen gjennom et fastlønnssystem som er basert på 5 kriterier. Utdannelse og stillingsinnhold/ansvarsområde er to av kriteriene mest med 30 % hver. Poeng for stillingsinnhold/ansvarsområde regnes ut i fra tidligere oppnådde resultater, mens personlig vurdering fanger opp forhold som er mindre målbare. Ansatte som viser til spesiell innsats eller kommer med forslag som fremmer fastsatte mål er eksempler på dette. Koblingen mellom formålet og lønnsystemet må derfor i bank Bs tilfelle sies å være tilfredsstillende nok. Videre ivaretar banken målet med at alle ansatte skal behandles rettferdig gjennom å vurdere hver enkelt ansatt opp i mot de samme påvirkbare kriteriene.

Formålet med bankens *kollektive overskuddsordning* er å øke salget og beholde ”verdifulle personell”. Banken, som har færre enn 50 ansatte, knytter resultatbonusen til bankes totale resultat f/skatt 31.12 i opptjeningsåret. Resultatet er et enkelt resultatmål for de ansatte å forstå. I tillegg er det observerbart og verifiserbart. Etersom banken legger resultatet til grunn, bør dette gi klare indikasjoner til de ansatte at det er merinntekter i forhold til budsjett (gjennom salg av ulike bankprodukter) som gir muligheter for resultatbonus i året. Videre ønsker banken å kunne beholde dyktige ansatte. For å styrke effekten har banken mulighet til å gi 20 % av den totale bonuspotten til én eller flere ansatte som har levert gode resultater gjennom året. Likevel er det lite trolig at ordningen alene vil kunne bidra til økt salg og seleksjon av arbeidsstokken. Til dette er den direkte påvirkningsmuligheten for liten for den enkelte ansatte (selv om banken har under 50 ansatte). Videre vil også mangelen på konkrete kriterier gjøre at de ansatte ikke ser sammenhengen mellom prestasjoner og belønning. Disse forholdene gjør at banken trolig ikke vil oppnå de effektene av ordningen som ønsket.

Motivasjonseffekter

Banken kommuniserer tydelig hva de verdsetter av kompetanse og gir de ansatte til en viss grad mulighet til å selv påvirke sin fastlønn. Bankens fastlønnssystem bør dermed oppfattes som rettferdig og motiverende.

Siden banken er liten, kan det være hensiktsmessig å belønne de ansatte samlet. Dette kan styrker samarbeidskulturen og arbeidsmiljø internt, som igjen kan fungere som en motivasjonsfaktor. Videre kan resultatbonusen føre til økt motivasjon når de ansatte har forstått ordningen, og samtlige ansatte retter fokus mot det samme målet. For kompliserte bonusordninger er som kjent lite motiverende, men i bankens tilfelle skal ikke dette by på

problemer. Selv om banken er liten kan selvfølgelig gratispassasjerproblematikken fortsatt være tilstede. For å motivere for ordningen har banken mulighet til å premiere ansatte som viser god innsats underveis i perioden. Dette kan være med på å synliggjøre sammenhengen mellom den enkeltes innsats og belønning, samtidig som det rettes fokus på individuell innsats i team.

Risikodeling

I utgangspunktet er det bankens resultat som avgjør om de ansatte får resultatbonus for året. Dermed har eierne skånet seg mot å betale ut resultatbonus når det virkelige resultatet ikke tilfredsstillende budsjettet resultat. Det betyr at det er de ansatte som sitter med risikoen. Likevel viser banken at den er villig til å betale ut ekstra i bonus til dyktige ansatte i perioden selv om ikke resultatkravet innfris, men risikofordelingen mellom de ansatte og banken kan uansett ikke anses som tilfredsstillende.

Lønn som styringsverktøy

Banken har instrumenter som måler de ansattes resultater ned på individnivå. De ansatte får i tillegg månedlig feedback og coaching på egen innsats, samt tilbakemeldinger på hvordan banken som helhet ligger an i forhold til budsjett. Likevel har banken kun en gruppebasert bonusordning i tillegg til et individuelt tilpasset fastlønnssystem. Kollektive overskuddsdelinger vil ikke gi de ansatte incentiv til å øke innsatsen, og ordningen vil dermed ikke kunne styre de ansatte mot bedriftens mål. For å premiere dyktige ansatte har banken bestemt at 20 % av et eventuelt overskudd skal kunne gis til ansatte som har vist god innsats i året. Størrelsen til banken tatt i betraktning, kan det virke fornuftig at det kun er 20 % av bonusandelen som fordeles for å ikke hemme samarbeidet og arbeidsmiljøet. Dette kan på en side styrke effekten av ordningen, men det er lite trolig at ordningen vil kunne styre de ansatte mot bedriftens mål. For å skape større oppmerksomhet rundt resultatbonusen bør utbetalings-tidspunktet for resultatbonusen skilles fra fastlønnen.

4.4 Bank C

4.4.1 Lønnssystem

Bank C er klassifisert som en stor bank med flere divisjoner. Banken deler den totale belønningen inn i materiell og ikke-materiell belønning. Ikke-materiell belønning er ”belønning” som utviklings-/ karrieremuligheter, anerkjennelse og trygghet på arbeidsplassen. Materiell belønning er økonomiske goder som fast og variabel lønn, frynsegoder og pensjon. I utgangspunktet har alle ansatte i banken fastlønn i bunn (grunnlønn), men for å fremstå som en mer konkurransedyktig arbeidsgiver har banken en individuell resultatbonusordning. Grunnlønnen reguleres årlig i samsvar med lønnsforskrifter og diskresjonær vurdering av hver ansatt. Resultatbonusen beregnes ut i fra resultatoppnåelse av målbare kriteriene i de ansattes individuelle målkort. Målekortet er nytt av året, og inneholder 4 objektive resultatmål.

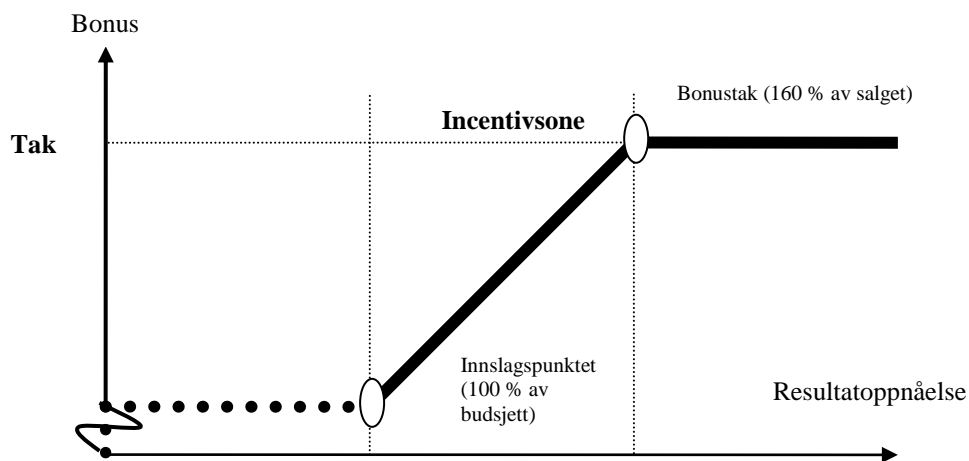
4.4.2 Formål

Formålet med bankens resultatbonus er flere. Det overordnede målet er at bonusen skal *understøtte bankens overordnede strategi* og forretningsplan (fokusområde) slik at selskapet skal vokse og nå de målene som er satt. I et stadig tøffere marked der kampen om de største talentene er hard, skal bonusen *tiltrekke og beholde ønsket arbeidskraft* ved å *premiere gode prestasjoner*. Banken ønsker i tillegg at bonusen skal stimulere til *økt prestasjonsnivå* hos de ansatte og *forsterke prestasjonskulturen* internt i bedriften. Ordningen skal også fremstå som rettferdig, forståelig, fleksibel og ”lett” for bedriftsledelsen å administrere.

4.4.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus

Bank C belønner de ansatte ut i fra individuelle målekort som er tilpasset stillingstittelen. Det er den enkelts ansattes prestasjoner som gir mulighet for resultatbonus. Vedlegg 3 viser målekortet som benyttes i én av bedriftens divisjoner. Tabellen viser at divisjonen opererer med *4 hovedmål/områder* som til sammen er vektet med 100 %. Disse 4 hovedmålene er objektive resultatmål som resultatbonusen blir beregnet ut i fra. Normene (budsjettkravene) settes sentralt av bedriftsledelsen på bakgrunn av analyser av fjorårets resultater, budsjettnivå og tilgjengelig informasjon fra konkurrenter. Den enkelte avdelingsleder må selv finne ut hvor den enkelte ansatte passer inn i tabellen for normene som er satt. Dette avhenger blant annet av den ansattes fastlønn, segment og region.

For at de ansatte skal ha krav på resultatbonus må gjennomsnittet av disse 4 hovedmålene være 100 % av budsjett, og hvert enkelt mål må minimum være 90 % ²⁶. Resultatbonusen er en lineær kurve som innebærer at de ansatte får bonus for alt de selger over innslagspunktet og opp til maksimal bonus på 160 % av salget (øvre grense). Dette er illustrert i diagrammet under.



Figur 4: Illustrerer poenget med øvre grense for bonusordningen i bank C.

Innslagspunktet på 100 % av budsjett representerer forventet innsats/salg ved fastlønn. Innsats over forventet innsats premieres i Bank Cs tilfelle med resultatbonus helt opp til bonustaket på 160 % av salget. Maksimal bonusutbetaling utgjør her 30 % av bonusgrunnlaget (dvs. 30 % av en årslønn på 12 mnd). Hvis de ansatte ikke når innslagspunktet vil det ikke gi øyeblikkelige konsekvenser som trekk i lønn for perioden, men vedvarende dårlige resultater kan føre til at den enkelte vil få redusert sin faste lønn for neste periode/år.

4.4.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte

Fordelingen av resultatbonus i bankes tilfelle er enkel siden de ansatte får utbetalt resultatbonus ut i fra egne prestasjoner. Avtalen gjelder for alle ansatte med en stillingsprosent på 50 % eller mer. Ansatte med stillingsprosent på under 100 %, nedjusteres budsjettkravet og lønnsgrunnlaget tilsvarende med stillingsprosenten. Det gis fraværskompensasjon for ansatte som har hatt 10 eller flere sykedager i løpet av året, og det gis

²⁶ Eksempel: Bonus gis dersom 3 av hovedområdene er på 105 % av budsjett, mens én er på 90 %. Bonus gis ikke hvis 3 av hovedområdene er på 120 % av budsjett, mens én er på 89 %

kompensasjon for ansatte som har andre viktige oppgaver som ikke kan måles (tillitsvalgte, opplæring etc.).

4.4.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt

Måle- og oppgjørsperiode i banken skjer *kvartalsvis* og målingene nullstilles etter hvert kvartal. Umiddelbart etter avsluttet måle- og oppgjørsperiode avholdes det medarbeider-samtaler mellom lokal leder og den enkelte ansatte. Målet med møtene er å gi feedback på hva som var bra med forrige periode, og hva den enkelte kan bli bedre på i neste periode (coaching). Bonusgrunnlaget (normene) kan også justeres etter endringer internt (ferie eller annet fravær) eller pga. uforutsette endringer i markedet (eksternt).

I tillegg til tett oppfølging og evaluering av den enkelte ansatt, har bedriften også en intern kontrollgruppe som skal sørge for at kvaliteten i alle ledd følger de etiske retningslinjene og reglene som er satt. Kontrollgruppen har blant annet ansvaret for å undersøke at det gis riktig kundebehandling og at læring og oppfølging hos den enkelte ansatte og salgsleder blir ivaretatt. Måneden etter hvert kvartal går med på å kvalitetssikre registrert salg. Opparbeidet resultatbonus for kvartalene, utbetales derfor sammen med fastlønnen i mai, august, november og februar.

4.4.6 Analyse av Bank Cs lønnssystem

Formål mot type lønnssystem

Formålet med bankens prestasjonsbonus er flere. For det første ønsker banken å *forsterke prestasjonskulturen* og vri innsatsen til de ansatte mot bankens fokusområder. Det er også et ønske om at resultatbonusen skal kunne bidra med å *tiltrekke og beholde ønsket arbeidskraft*, samtidig som den skal være *lett å administrere* for bedriften. Til slutt er det viktig at ordningen oppfattes som *rettferdig*, og at kriteriene for resultatbonusen skal være *enkle* å forstå for de ansatte. Dermed satser banken på en *direkte incentiveffekt* og *seleksjon* av arbeidsstokken. Lønnssystemet til banken består av to komponenter. Alle ansatte har i bunn en grunnlønn, men banken ønsker å stimulere til økt prestasjonsnivå hos den enkelte ansatte. Derfor har de i tillegg en individuell prestasjonsbonusordning for alle ansatte. Målkortet som den individuelle prestasjonsbonusordningen er koblet til gjør det mulige for bedriften å skille bidragene fra de ansatte, samtidig som den enkelte ansatte selv har myndighet og mulighet til

å foreta egne handlinger som direkte påvirker egne resultater. Individuelle prestasjonsbonusordninger kan som kjent øke prestasjonskulturen i bedriften og vri fokuset mot de områdene som resultatbonusen er koblet mot. I tillegg vil en slik ordning bidra med at banken beholder og tiltrekker seg dyktige ansatte da den enkelte ansatte selv har mulighet til å påvirke sin egen lønn. Barth (2005:119) mener at hvis bedrifter opererer med ulike belønningssystemer, vil prestasjonslønnbedriftene være mer attraktive for de dyktigste fordi:

”Med gode prestasjonslønnssystemer tjener de mest effektive mest”

En klar fordel med Bank Cs resultatbonus er at den belønner de antatt dyktigste ansatte, fremfor de mindre dyktige. Videre er det stor sannsynlighet for at ordningen oppfattes som enkel og rettferdig siden styrekortene inneholder 4 objektive resultatmål. Ut i fra forholdene som nå er nevnt, virker det som at bankens prestasjonsbonusordning ivaretar formålene.

Motivasjonseffekter

For å oppnå ønsket effekt av et lønnssystem er det viktig at systemet er lett å forstå for de ansatte. Prestasjonsbonussystemet til Bank C sikrer rettferdig behandling av de ansatte, samtidig som det bør gi de ansatte en forståelse for hva som må til for å oppnå resultatbonus. Motivasjonseffekten er som regel størst jo mindre gruppestørrelsen er pga. gratispassasjerproblemet og muligheten til å påvirke egne resultater. Individuelle målinger hindrer gratispassasjerer samtidig som det gir de ansatte større mulighet og myndighet til å selv påvirke sine resultater og lønn. Disse forholdene er med på å styrke motivasjonen for bankens bonusordning.

Risikodeling

Banken har som kjent bedre forutsetninger for å bære risiko enn de ansatte, og det er flere forhold som tilsier at risikofordelingen mellom de ansatte og eierne må anses som tilfredsstillende i bankens tilfelle. Banken signaliserer at den er villig til å premiere gode individuelle prestasjoner da resultatbonusen for den enkelte ansatte er uavhengig av for eksempel bankens totale resultat for perioden. Videre er bonusen knyttet til de ansattes individuelle målkort. Dette medfører stor påvirkningsmulighet for de ansatte, samtidig som interne forhold har liten eller ingen påvirkning på resultatene. Banken må også bære risikoen med vridningseffekter, siden resultatbonusen ”kun” er knyttet til 4 arbeidsoppgaver.

Lønn som styringsverktøy

Bankens bonusordning bør kunne ivareta bankens overordnede strategi og forretningsplan. Fravær av ”gratispassasjerer” og muligheten til å påvirke egne resultater, vil kunne fremme motivasjon for ordningen og gi de ansatte incentiv til å prioritere de arbeidsoppgavene som gir størst mulighet for ekstra betaling. Dette gjør at ordningen kan fungere som et rasjonelt verktøy i styringsprosessen. Selv om ordningen tenderer til å kunne styre de ansatte er det samtidig mulige farer med dagens individuelle bonusordning. For det første kan individuelle prestasjonsbonussystemer være med på å skape en individualistisk bedrift. For stort fokus på egne prestasjoner og resultater kan skade samarbeidet og føre til et dårlig arbeidsmiljø. For det andre må banken forvente at de ansatte vil prioritere de arbeidsoppgavene som gir mulighet for ekstra lønn. Andre viktige oppgaver kan komme til skade for å bli nedprioritert, noe som igjen kan gi konsekvenser for banken på lengre sikt.

4.5 Bank D

4.5.1 Lønnssystem

Bank D, som er klassifisert som en stor bank, er delt inn i flere divisjoner med flere avdelingsbanker. I utgangspunktet har alle ansatte fastlønn, men banken premierer også gode resultater på flere nivå i organisasjonen. Den faste lønnen skal være konkurransedyktig i forhold til andre aktører i markedet, og tilpasses den enkeltes ansattes stilling og kvalifikasjoner. Bank D har en kollektiv overskuddsordning som gjelder for alle ansatte i organisasjonen, både ledelsen, støtteavdelinger og den enkelte i avdelingsbakkenettet. I tillegg til overskuddsdelingen har banken en salgsbonusordning på individ- og avdelingsnivå for ca. 1/3 av de ansatte i avdelingsbakkenettet. Salgsbonusene er en konkurranse mellom de ansatte og avdelingene i hver av bankens regioner. Oppsummering av bankens variable lønnsystem:

- *Overskuddsdeling*, selskapsnivå
- *Resultatbonus*, avdelingsnivå
- *Resultatbonus*, individnivå

4.5.2 Formål

Formålet med overskuddsdelingen er linket opp mot bankens verdier. Disse verdiene er fornøyde kunder (god kundetilfredshet) og at alle ansatte er en lagspiller på ett lag. Det er den kollektive innsatsen som skal bidra til fornøyde kunder og resultatoppgjør. De ansatte skal dermed få en *følelse av tilhørighet til banken* med denne ordningen.

Banken har tatt utgangspunkt i Bedriftsoverenskomsten i sitt valg med å gi bonus på individ- og avdelingsnivå²⁷. I hht. Bedriftsoverenskomsten kan bedriften velge å gi tillegg for særskilt god innsats. Det overordede målet med salgsbonusene er nettopp å *motivere til særskilt god innsats*.

4.5.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus

Overskuddsdeling baserer seg på 3 kriterier som er satt av styret. For det første skal banken *øke kundetilfredsheten* fra fjoråret. Banken har én årlig kundetilfredshetsmåling. Videre skal banken oppnå en *økning i risikoutsatt resultat*. Det siste kriteriet går på hvordan *årets resultat er i forhold til sammenlignbare banker*, målt etter avkastning på egenkapitalen. Disse 3 kriteriene teller likt, og det er styret som bestemmer hvor mye av overskuddet som skal betales ut i bonus.

Salgsbonusen på individnivå er en *konkurranse* mellom ca. 1/3 av de ansatte i regionen²⁸. Det er de 3 ansatte som leverer ”de beste resultatene” i kvartalet som blir premiert. Hver ansatt registrerer sitt bidrag av salg av forskjellige typer bankprodukter. Utlån av forskjellige typer, innskudd og plasseringer, dagligbank produkter og økonomisk trygghet (person- og skadeforsikring) er objektive kriterier som de blir målt på. I tillegg blir de ansatte målt på hvor mange kundemøter de har i perioden, og hvor mange av disse kundemøtene rådgiveren selv har vært *proaktiv*. Det tillegges også en subjektiv vurdering av ansattes bidrag i teamet (avdelingsbanken).

²⁷ Avtale som inngås mellom tillitsvalgte og ledelsen. Bedriftsoverenskomsten regulerer forhold som i henhold til Hovedavtale og sentraloverenskomst er overlatt til de lokale avtalepartene å bli enige om.

²⁸ Totalt ca. 120 årsverk og 8 avdelingsbanker i regionen

Salgsbonusen på avdelingsnivå er en kvartalsvis *konkurransen* mellom avdelingsbankene i regionen. De tre beste avdelingsbankene målt etter de objektive kriteriene over som får utbetalt salgsbonus pr. årsverk.

4.5.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte

Overskuddsdelingen utbetales likt til alle ansatte i banken gitt at nevnte kriteriene er oppfylt. Det justeres for stillingsbrøken. Ordningen har en øvre grense på kr 30.000,- pr. ansatt. Beløpet gis én gang årlig.

Resultatbonusen på individnivå gis årlig. Det er tre ”beste” målt på kriteriene over, mottar en salgsbonus på hhv. kr 25.000,-, 15.000,- og 10.000,-. På avdelingsnivå mottar de tre beste avdelingsbankene bonus pr. årsverk på kr 3000,-, 2000,- og 1000. Avdelingsbanken evalueres og premieres pr. kvartal. Denne resultatbonusen betales ikke ut til den enkelte ansatte i avdelingen, men går i en felleskasse som benyttes til sosiale lag.

4.5.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt

Overskuddsdelingen utbetales sammen med fastlønn i mars året etter opptjeningsåret. Banken har i løpet av 1. kvartal en prosess der de går igjennom registrert bidrag fra den enkelte ansatte. Salgsbonusen på individnivå utbetales derfor til den enkelte i april. Teambonusen utbetales 4 ganger i året til de enkelte avdelingsbankene. Hver ansatt har månedlige medarbeidersamtaler med sin nærmeste overordnede. Hensikten er å diskutere innsatsen til de ansatte, samt hva som er fokusområde for neste periode.

4.5.6 Analyse av Bank Ds lønnssystem

Formål mot type lønnssystem

Formålet med bankes kollektive overskuddsordning er å skape *tilhørighet* til banken, gjennom å vise at *alle ansatte er på samme lag*. På den måten gir banken noe tilbake til de ansatte som har vært med på verdiskapningen. Banken satser med andre ord på en på *indirekte incentiveeffekt*. Kollektive overskuddsordninger er som kjent et virkemiddel for å kunne oppnå en slik effekt. Selv om banken er klassifisert som stor, virker det som om formålet tilfredsstillende ordningen i Bank Ds tilfelle.

Salgsbonusene er en konkurranse der formålet er å *motivere til særskilt god innsats*, og banken ønsker dermed en direkte incentiveeffekt. I teorien blir en slik form for avlønning kalt *turneringer* siden det er vinnerne av en konkurranse som premieres.²⁹ Hvorvidt salgsbonusen vil motivere til særskilt god innsats er grunnlag for diskusjon. En klar fordel med en slik ordning er at banken premiere de dyktigste ansatte fremfor de mindre dyktige ansatte. Interne og eksterne forhold vil ikke spille inn, samtidig som påvirkningsmuligheten for egne resultater er tilstedet. Disse faktorene kan på en side bidra med økt motivasjon hos de antatt dyktigste ansatte. På en annen side kan vinnerinstinktet hos de enkelte ansatte ta overhånd, noe som skape samarbeidsproblemer på grunn av konkurransen mellom de ansatte. Mangelen på konkrete resultatmål kan føre til missnøye i avdelingene. De ansatte ser mao. ikke hva som skal til av innsats for å få utbetalt bonus. Ordningen tar heller ikke hensyn til ansatte som på lengre sikt kan være en viktig ressurs for banken. Videre skal det også nevnes at det er de 3 beste av ca 40 ansatte som kan få utbetalt resultatbonus³⁰. Dermed er ingen garantert bonus selv om de har levert gode resultater i perioden. Dette kan igjen føre til missnøye og motivasjonsmangel blant de ansatte. Salgsbonusene tenderer derfor ikke til å kunne motivere de ansatte til å jobbe spesielt hardere

Motivasjonseffekter

At banken er klassifisert som stor, gjør at banken ikke kan forvente økt motivasjon av overskuddsordningen. Som sagt tidligere kan overskuddsordninger være et virkemiddel for å utvikle positive følelser, holdninger og tilhørighet til bedriften, men andre forhold gjør at slike ordninger ofte er mer demotiverende enn motiverende. Ordningen blir bestemt ut i fra tre kompliserte kriterier som den enkelte ansatte alene ikke har mulighet til å påvirke. Siden banken er stor vil problemet med gratispassasjerer kunne dempe motivasjonseffekten, samtidig som dyktige ansatte ikke har garanti for å få utbetalt bonus. Forholdene som nå er nevnt, gjør at overskuddsordningen ikke vil kunne øke motivasjonen hos flertallet av de ansatte.

Colbjørnsen et al. (2000) mener at avlønning basert på interne resultatsammenligninger fungerer best når avdelingene utfører parallele oppgaver, og når avdelingen i liten grad er avhengige av direkte samarbeid med hverandre. Det virker rimelig at avdelingsbankene i

²⁹ Lazear og Rosen (1981, sitert fra Barth 2005:119)

³⁰ 1/3 av de ansatte i hver region (totalt ca.120)

Bank C kan inngå i slikt system siden de utfører de samme oppgavene uten å samarbeide om utførelsen av dem. Motivasjonseffekter for salgsbonusen mellom de ansatte ble drøftet tidligere i analysen, men det er verdt å legge til at de ansatte i avdelingsbankene er avhengig av samarbeid og kompetansedeling. Dermed kan en slik form for avlønning internt mellom de ansatte tenkes å kunne skape individualister, som igjen kan føre til svekket samarbeidsklima.

Konkurransen og salgsbonusen mellom avdelingene har mange av de samme effektene som konkurransen mellom de ansatte. Forhold som for eksempel konjunkturer, teknologi og organisasjonskultur vil jevnt over være de samme. Dette sikrer rettferdighet siden ingen av avdelingsbankene kan dra nevneverdig fordel av ulike interne og eksterne forhold. I tillegg kan salgsbonusen styrke samarbeidet i avdelingsbankene. Likevel er det verd å merke at avdelingsbonusen ikke betales ut til de ansatte. Dette medfører redusert påvirkningsmulighet på resultatene, samtidig som egen belønning avhenger av andre innsats. Gruppestørrelsen er relativt liten, men ikke liten nok til at ”gratispassasjerer” vil kunne tenkes å redusere motivasjonseffekten.

Risikodeling

Det er tre ulike kriterier som inngår i beregningen av hvor mye som skal avsettes i bonus til de ansatte. Kriteriene er flere fornøyde kunder, økt resultat pr. aksje og hvordan banken gjør det i forhold til sammenlignbare banker. Disse kriteriene avhenger av en rekke interne og eksterne forhold som medfører økt risiko for de ansatte. Overskuddsdelingen medfører med andre ord ingen risiko for banken, men risiko for de ansatte. Salgsbonusen har derimot en mer fornuftig risikodeling mellom de ansatte og banken. De ansatte er som sagt ikke garantert ekstra lønn ved god innsats da kollegaer kan ha gjort det bedre. Dette medfører en viss risikofaktor for de ansatte, men banken er uansett pliktig til å betale ut bonus til de avdelingsbankene og ansatte som har levert det beste resultatet, selv om resultatet ikke nevneverdi øker verdiskapningen for banken i perioden.

Lønn som styringsverktøy

Bonusordningene til banken kan formelt sett ikke sees på som gode incentivordning til å kunne styre de ansatte mot bankens mål. Den største svakheten med dagens bonusordninger er at ingen ansatte i forkant av hver periode vet hva som må til for å kunne motta ekstra belønning. Bonusordningene mangler mao. budsjettmål, og pga. turneringsformen er ingen garantert ekstra betaling ved ekstra innsats. Bankens satsningsområder blir jevnlig

kommunisert, og banken har gode styringsinstrumenter til å måle om den enkelte ansatt følger instruksene. På bakgrunn av dette får de ansatte månedelig feedback og coaching gjennom medarbeidersamtaler. Det er med andre ord stort fokus på resultatene og innsatsen til de ansatte uten at dagens bonusordninger tenderer til å motivere de ansatte til ekstra innsats eller endret adferd.

Avslutningsvis er det verdt å kommentere at det virker noe underlig at banken satser på interne turneringer da bankens verdier handler om at alle ansatte er lagspillere på ett lag. Interne turneringer kan ikke sies å underbygge denne verdien.

4.6 Bank E

4.6.1 Lønnssystem

Bank E, som er klassifisert som stor, deler den totale belønning i en *monetær*- og *ikke-monetær belønning*. Fastlønn, resultatbonus og frynsegoder er eksempler på monetær belønning. Ikke-monetær belønning er kurs og etterutdanning som banken tilbyr de ansatte for å utvikle seg og gjøre karriere i banken.

Banken har en *resultatbonusordning* i en av bankens avdelinger. Denne ordningen måler og belønner de ansatte på teamnivå. Resultatbonusen er koblet til avdelingens styrekort/målkort og inneholder en vektning mellom økonomiske og ikke-økonomiske kriterier.

Banken har pr. d.d. en *kollektiv overskuddsdeling* som har vært benyttet siden 1990-tallet. Denne avhenger blant annet av bankens bunnlinje og deles ut til samtlige ansatte hvis styret finner det ”fornuftig”. Banken er usikker på effekten av denne ordningen og har derfor satt i gang en prosess med å komme opp med alternativer som kan erstatte den nåværende overskuddsdelingen. Et alternativ som har vært diskutert er et aksjespareprogram der de ansatte skal få muligheten til å komme inn på eiersiden i egen bedrift. Ordningen skal fungere som en ”mer” langsiktig incentivordning der de ansatte skal få påspandert aksjer av banken ved kjøp av aksjer selv.

4.6.2 Formål

I bankens belønningsspolicy kommer det fram at monetær belønning skal bestå av en fast og variabel del der det er *hensiktsmessig*. Fastlønn skal være en godtgjørelse for det ansvar, krav og kompleksitet som er knyttet til stillingen, mens variabel lønn skal stimulere til *ekstra prestasjoner og ønsket adferd*. Den variable andelen skal også bidra med å *tiltrekke og beholde dyktige ansatte*.

4.6.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus

I bankens lønnsforskrifter fremkommer det at tildeling av resultatbonus skal baseres på konkret resultatmåling av definerte målområder, og suppleres med skjønsmessig vurdering der det er hensiktsmessig. Kriterier og mål for variabel lønn skal ta utgangspunkt i bankens målsettinger og utformes på avdelingsnivå (teamnivå). Det betyr at resultatbonusen i avd. tar utgangspunkt i avdelingsdirektørens målkort og konkretiseres (tilpasses) til avdelingens virksomhetsområde. Målkortene, som er utarbeidet på teamnivå, og består av *økonomiske og ikke-økonomiske kriterier*.³¹ De økonomiske resultatmålene er like for alle, men de ikke-økonomiske kriteriene kan variere ut i fra hvilken region de forskjellige teamene er underlagt og hvilke kundesegmenter som betjenes. Kriteriene er gjengitt under;

Økonomiske kriterier:

- Volum av innskudd og utlån (tilpasset situasjonen i finansmarkedet)
- Inntekter i form av renter og gebyrer
- Salg av ulike fordelsprogrammer (dagligbank produkter som kontokort, kredittkort, nettbank etc.)

Ikke-økonomiske kriterier:

- Antall nye kunder
- Antall kundemøter (telefon-/kontormøter)
- Antall kryssalg (henvisning av kunder til andre selskaper/avdelinger internt i banken)
- Kundetilfredshet (årlig)
- Medarbeidertilfredshet (årlig)

³¹ Et stort flertall av de ansatte med resultatlønn blir målt og premiert på avdelingsnivå (teamnivå). Teamstørrelsen varierer fra 5-10 årsverk.

Overskuddsdelingen baserer seg på en diskresjonær vurdering fra styret etter årets slutt. Det foreligger ingen konkrete kriterier, men overskuddsandelen avhenger av hvor mye banken betaler til sine aksjonærer i utbytte for året. Jo høyere utbytte, desto større overskuddsandel til fordeling.

4.6.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte

En av grunnene til at de ansatte blir målt og premiert på teamnivå er etter et ønske fra flertallet av de ansatte ved tidligere medarbeiderundersøkelser. Hovedregelen er at teamet fordeler opparbeidet bonus til de enkelte i teamet ved å benytte fastlønnen som fordelingsnøkkel. Dette kan i enkelte tilfeller gi et feil bilde av de ansattes innsats. Derfor benyttes det også skjønnsmessig vurderinger i disse tilfellene. Imidlertid kan styret anmode om at man utviser moderasjon i utbetaling av resultatbonus der det er mulig å knytte det opp mot diskresjonær vurdering. Resultatbonusen har et tak på 1 til 3 månedslønner og avhenger av kundesegment.

Det er styret som bestemmer årlig om det skal gis bonus og hvor mye som skal deles ut. Alle ansatte får samme beløp. Utbetales det ikke utbytte for året, vil heller ikke de ansatte motta bonus. Gjennomsnittlig utbetaling har ligget på ca. kr 15.000,- i året pr. ansatt uten at det foreligger en fastsatt øvre grense på hvor mye som utbetales.

4.6.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt

Styret har vedtatt at alle ansatte skal ha minst en medarbeidersamtale og en lønnsamtale i løpet av året. De ansatte som blir berørt av bonusordningen skal i tillegg ha minimum tre ekstra oppfølgingssamtaler med lokal leder i løpet av året. Her skal innsatsen til den enkelte ansatte evalueres, samtidig som det fastsettes mål på hva som forventes for neste periode. Opparbeidet bonus utbetales fire ganger i opptjeningsåret sammen med fastlønn, mens overskuddsandelen utbetales i april året etter opptjeningsåret.

4.6.6 Analyse av Bank Es lønssystem

Formål mot type lønssystem

Bank E har som formål å få en et større fokus på prestasjoner med sitt variable lønssystem. Mulighetene for ekstra lønn skal stimulere til ønsket adferd og ekstra prestasjoner, samt tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Banken ønsker mao. en *direkte incentiveeffekt* og *seleksjon* av arbeidsstokken med dagens bonusordninger.

Bankens kollektive overskuddsdeling avhenger av bankens resultat og hvor mye banken har betalt aksjonærene i utbytte. På bakgrunn av dette bestemmer styret hvor stor andel av overskuddet som skal betales ut som bonus til de ansatte. Siden banken har over 500 ansatte, og det i tillegg ikke blir kommunisert konkrete resultatmål på hva som forventes av de ansatte, er det lite sannsynlig at banken vil oppleve merkbare endringer i prestasjonskulturen. Barth (2005) hevder at resultatlønn uten konkrete kriterier kan gi dårlige effekter:

”Prestasjonslønsordninger uten klart definerte og legitime kriterier gir ledere en makt mange ansatte ikke ønsker de skal ha, noe som kan gå ut over både lojalitet, informasjonsflyt og generell tillitt i organisasjonen”

Det er videre lite trolig at banken vil oppleve en seleksjonseffekt med dagens overskuddsordning. Kollektive overskuddsdelinger gir som kjent ikke en slik effekt, og det er flere årsaker til dette. For det første vil problemet med gratispassasjerer føre til at ordningen premierer de mindre dyktige ansatte fremfor de dyktigste. For det andre vil dyktige ansatte ikke være garantert ekstra lønn ved god innsats siden lønnen avhenger av en rekke upåvirkbare forhold. I tillegg kan frafall av bonus i perioder oppleves som straff, og stopp av ekstra belønning gir ofte lavere motivasjon en før de ansatte fikk belønningen. Forholdene som nå er nevnt gjør at ordningen ikke tilfredsstillende formålet, og banken vil dermed heller ikke ha en konkurransefordel i seleksjonsprosessen.

Som nevnt i prestasjonsdelen har banken vurdert andre alternativer til dagens kollektive overskuddsdeling. Et forslag som har vært diskutert er et aksjespareprogram. Det betyr i praksis at de ansatte vil få muligheten til å kjøpe aksjer i egen bank til halvpris. Formålet med en slik ordning er å fremme prestasjonskulturen i bedriften, men det er lite trolig at denne ordningen verken vil få de ansatte til å endre adferd eller jobbe hardere av den grunn. Til det

er det for mange andre upåvirkbare interne og eksterne forhold som er avgjørende. Sitatet nedenfor er hentet fra Bragelien (2003:46) og bør være innlysende nok.

”... det er vanskelig å tro at en ansatt i DnB skulle stå ekstra i en periode for å lande en kunde bare fordi hun har aksjer i selskapet. Hennes eierandel vil alltid være for liten til det. Hvis hun for eksempel har aksjer for 100.000 kroner, vil eierandelen være på rundt 0,0004 prosent. Med andre ord, hvis hun bedrer DnBs netto resultater etter skatt med fantastiske 10 mill., vil hennes aksjer kun øke i verdi med rundt 40 kroner”

Bankens *resultatbonus* på teamnivå fastsettes på bakgrunn av avdelingenes målkort som består av en vektning av ulike resultatmål. Summen av disse resultatmålene avgjør til slutt hvor stor den totale bonuspotten blir. Fordelingsnøkkelen er teammedlemmenes fastlønn, men diskresjonær vurdering forekommer også. Det subjektive innslaget i utdelingsprosessen er viktig for å rette fokuset på individuell innsats i team, samtidig som den er med på å rettferdiggjøre fordelingen. Ettersom teamene er små, mellom 5 og 10 årsverk, vil denne resultatbonusen bedre ivareta formålene fordi teammedlemmene selv har større påvirkningsmulighet på resultatene. I mindre og effektive team skapes det ofte en lojalitetsfølelse ovenfor teamet, og lysten til å bidra med verdiskapningen er sterkere jo lettere det er å synliggjøre bidragene fra medlemmene i teamet. Dette vil igjen fremme samarbeidet og fokuset på prestasjoner, samtidig at det hemmer gratispassasjerproblemet.

Motivasjonseffekter

Gratispassasjerproblematikken og en rekke interne og eksterne forhold gjør at overskuddsordningen til Bank E trolig har ingen, eller svært liten motivasjons- og incentiveffekt. Ordningen favoriserer mindre dyktige ansatte og vil dermed oppleves som både urettferdig og lite motiverende for dyktige ansatte. Mangelen på konkrete resultatmål kan alene føre til motivasjonsmangel da sammenhengen mellom arbeidsinnsats og resultatoppnåelse er uklar. Det er derfor lite trolig at ordningen alene kan motivere de ansatte til endre adferd og ekstra prestasjoner.

Resultatbonusordningen i bankens team er utformet på en slik måte at den kan tenkes å øke motivasjonen for ordningen. Ettersom det er de ansatte som har ønsket å ha gruppebasert bonusordning, har banken gjort det klokt i å høre på de ansatte. Bragelien (2005) mener at det kan være direkte skadelig for incentivordningene hvis bedrifter ignorerer de ansattes

innvendinger. Ordningene er neppe egent til å motivere de ansatte til å endre adferd eller jobbe hardere hvis de misliker ordningen. Siden teamene består av få medlemmer, kan dette være med på å øke motivasjonen for ordningen, samtidig som teamet er avhengig av at alle er med og bidrar til resultatoppnåelsen. Bonuspotten fordeles ved hjelp av fastlønn som fordelingsnøkkel, men det tillegges også en skjønsmessig vurdering i fordelingsprosessen. Dette bidrar til å synliggjøre teammedlemmenes innsats i team, samtidig som det sikrer rettferdig fordeling på bakgrunn av medlemmenes innsats.

Risikodeling

Bonusen fra overskuddsdelingen avhenger av bankens resultat og hvor mye som er betalt ut til aksjonærene. Betales det ikke utbytte for året, vil heller ingen ansatte få utbetalt bonus. Det foreligger ingen konkrete resultatmål, og det er styret etter årets slutt som bestemmer hvor mye som skal avsettes til fordeling. Dermed har banken sikret seg mot å betale ut bonus i perioder da årsresultatet ikke er godt nok. Risikoen er mao. overført til de ansatte, selv om overskuddet som kjent avhenger av en rekke forhold som de ansatte ikke kan påvirke.

Risikofordelingen mellom de ansatte og teamene virker å være god. Resultatbonusen på teamnivå avhenger av en rekke påvirkbare resultatmål som er tilpasset teamet. Innfris resultatkravene mottar teamet bonus, men styret kan anmode om at det utviser moderasjon i utbetalingene av resultatbonus der det er mulig å knytte opp mot diskresjonær vurdering. Imidlertid er (nesten) alle resultatmålene knyttet til bonusen av objektiv karakter, noe som gjør at ordningen er skjermet for diskresjonær vurdering. Banken må på sin side bære risikoen for negative vridningseffekter. Målkortene fanger ikke opp alle oppgavene til teamene og det er dermed alltid en fare for at andre viktige oppgaver kan bli nedprioritert.

Lønn som styringsverktøy

Overskuddsdelingen er ikke tilstrekkelig for å gi de ansatte incentiv og motivasjon til å utføre rasjonelle handlinger. Mangelen på konkrete resultatmål og gratispassasjerproblemet hemmer incentiveeffekten. Eventuell bonus vil oppleves som en overraskelse siden de ansatte ikke kan observere koblingen mellom egeninnsats og belønning. Resultatbonusen på teamnivå kan derimot bidra til å forsterke de signalene som ledelsen ønsker å sende de ansatte. For det første er det kommunisert konkrete resultatmål som teamene må nå for å få utbetalt bonus, og for det andre er disse resultatmålene direkte påvirkbare for de ansatte. For det tredje får de ansatte jevnlig feedback og coaching i perioden gjennom samtaler med nærmeste

overordende. Dette er med på opprettholde fokuset på bonusordningen, samtidig som ordningen vil kanalisere de ansattes interesser og bankens mål.

4.7 Bank F

4.7.1 Lønnssystem

Bank F er klassifisert som en mellomstor bank og samtlige ansatte har fastlønn som avlønningsform. Den faste grunnlønnen skal gjenspeile stillingsinnhold, kvalifikasjoner utdannelse og tidligere individuelle resultater. I tillegg har banken en kollektiv overskuddsordning. Denne ordningen er knyttet opp til bankens resultat og betales ut til alle ansatte med like stort beløp.

4.7.2 Formål

Formålet med bankens kollektive overskuddsdeling skal gjenspeile bankens visjon. Banken ønsker å kommunisere til sine ansatte at det er den kollektive innsatsen og det kollektive resultatet som skal premieres. Banken ønsker å vise at de *deler med de ansatte* ved å gi en del av årets overskudd tilbake til de ansatte som har vært med å skape det.

4.7.3 Kriterier og fastsettelse av resultatbonus

Overskuddsdelingen er knyttet til bankens resultat, og det er størrelsen på to regnskapsparametere som avgjør:

- Bankens *resultat etter tap* – før kursgevinster og utbytte
- Bankens samlede resultat på nederste linje – *resultat e/skatt*

Styret bestemmer hvor mye av bankens overskudd som skal betales ut til de ansatte i bonus. I forkant av hvert år setter styret et budsjettkrav på at resultat e/ tap skal være minimum x stort. I tillegg har banken et krav på at resultat etter skatt må være minimum x stort. Innfris disse budsjettkravene utbetales det kr 10.000,- i bonus til samtlige ansatte i banken. Bonusen øker med økt resultat og er gjengitt i vedlegg 4. Maksimal bonus er satt til kr 45.000,- pr. årsverk og utbetales dersom resultatet er 25 % større enn budsjettkravet.

4.7.4 Fordelingen av bonusen mellom de ansatte

Alle ansatte mottar like mye i bonus. Banken justerer størrelsen på bonusen til ansatte i deltidsstilling og for ansatte med permisjon og sykefravær på over 2 mnd. i året.

4.7.5 Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt

Banken utarbeider og rapporterer regnskapet kvartalsvis. Derfor gis det kvartalsvis tilbakemelding på hvordan banken ligger an i forhold til å nå budsjettkravet. Dette blir kommunisert ut til de ansatte gjennom bankens intranett og pr. e-post. Utbetalingspunktet er en gang mellom februar og mars året etter opptjeningsåret, etter at styret har vedkjent og godkjent foreløpig regnskap for året.

4.7.6 Analyse av Bank Fs lønssystem

Formål mot type lønssystem

Formålet med bankens overskuddsdeling er å vise de ansatte at det er den kollektive innsatsen som skal belønnes. Uavhengig av fastlønn, mottar samtlige ansatte en like stor del av den totale bonuspotten. Banken har derfor valgt å knytte overskuddsdelingen til bankens resultat e/tap og bankens resultat e/skatt. Dette er enkle resultatmål som er lett å verifisere for de ansatte da den blant annet er synlig i bankens årsrapport. I tillegg får de ansatte oppdatering på hvordan banken ligger an i forhold til budsjettkravene underveis i perioden. Denne ordningen sikrer lik behandling av de ansatte,³² samtidig som den gir klare indikasjoner på at det er kollektive resultatet som er viktig. Banken ønsker heller at individuelle prestasjoner skal få utslag i den enkeltes ansattes fastlønn. Dermed tenderer overskuddsordningen til å ivareta formålet.

Motivasjonseffekter

Som tidligere nevnt er motivasjonseffekten større jo større mulighet de ansatte har til å påvirke resultatene direkte. Da banken er klassifisert som mellomstor, kan ikke ledelsen forvente store endringer i de ansattes adferd. Til det er banken for stor og den enkeltes ansattes mulighet til å påvirke bankens resultat er minimal. Gratispassasjerproblemet kan være med på å dempe motivasjonen og dyktige er ikke sikret mer i bonus. Dermed kan det være naturlig å

³² I forhold til formålet med ordningen. Gitt at det er det kollektive, og ikke individuelle prestasjoner som skal belønnes.

tro at bankens kollektive bonusordning er lite motiverende for dyktige ansatte, selv om de vanligvis har en høyere fastlønn enn mindre dyktige ansatte.

Risikodeling

Banken er sikret mot bonusutbetalinger i dårlige perioder siden det er årsresultatet som legges til grunn. Risikoen forbundet med bonusen er dermed overført til de ansatte. Det bør også nevnes at det løper liten risiko for de ansatte med dagens lønnsystem. Alle ansatte har en konkurransedyktig fastlønn som best mulig gjenspeiler egne resultater og kompetanse. Overskuddsdelingen utgjør kun en liten del av de ansattes totale lønn og skal oppfattes som vennlig gest fra bedriftens side for å vise at de deler overskuddet med sine ansatte.

Lønn som styringsverktøy

Banken knytter bonusordningen til bankens resultat. Dette kan skape et større fokus på at det er økte inntekter og reduserte kostnader som gir mulighet for bonus, men likevel kan ikke resultatbonusen i Bank Fs tilfelle anses som god nok til å styre de ansatte mot bedriftens mål. Til det er motivasjons- og incentiveeffekten for svak. Banken har jevnlig medarbeidersamtaler og måleinstrumenter som evaluerer og måler de ansatte på individnivå. Til tross for det gir gode individuelle prestasjoner (kun) utslag i den enkeltes ansattes fastlønn.

5. SAMMENLIGNING OG DRØFTING AV DATA

Hensikten med dette kapittelet er å sammenligne bankenes variable lønssystemer. Kapittelet vil se på likheter og forskjeller og drøfte mulige positive og negative effekter ved de ulike bonusordningene. Strukturen i denne delen av oppgaven er delvis videreført fra strukturen i analysedelen i oppgaven. Dette vil gjøre det lettere for leseren å se likheter, forskjeller sammenhenger mellom bankenes variable lønssystem.

5.1 Type variabelt lønssystem

I tabellen under er det gjengitt hvilke typer variable lønssystemer som benyttes hos de forskjellige bankene i utredningen.

Type variabelt lønssystem		
Bank A 100 – 500 årsverk	Bank B Mindre enn 50 årsverk	Bank C Større enn 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none">• Kollektiv overskuddsdeling	<ul style="list-style-type: none">• Kollektiv overskuddsdeling	<ul style="list-style-type: none">• Individuell bonusordning
Bank D Større enn 500 årsverk	Bank E Større enn 500 årsverk	Bank F 100 – 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none">• Kollektiv overskuddsdeling• Resultatbonus på avdelingsnivå• Resultatbonus på individnivå	<ul style="list-style-type: none">• Kollektiv overskuddsdeling• Resultatbonus på avdelingsnivå	<ul style="list-style-type: none">• Kollektiv overskuddsdeling

Bank C er eneste bank i undersøkelsen som belønner direkte ut fra den enkeltes ansattes prestasjoner. Individuelle prestasjonsbonusordninger har den fordelen at de belønner dyktige ansatte fremfor mindre dyktige ansatte. Dette gjør Bank C mer attraktiv for ønsket arbeidskraft. Videre vil den individuelle ordningen bedre synliggjøre sammenhengen mellom den enkeltes ansattes innsats og belønning, samtidig som den enkelte er ene og alene ansvarlig for egne prestasjoner. Dette kan være med på å styrke motivasjonen for ordningen og vri adferd og innsatsen mot de oppgavene og målene som banken ønsker. Incentiveeffekten av bonusordningen i Bank C virker derfor å være høy. Samtidig er det viktig å være klar over at individuelle prestasjonsordninger kan skape en individualistisk bedrift. Dette kan igjen føre til svekket samarbeid og arbeidsmiljø. I bedrifter eller avdelinger der de ansatte er sekvensielt

avhengig av hverandre for å nå målene kan det være fornuftig med gruppebaserte bonusordninger. Bank E har en resultatbonusordning på teamnivå av den grunn. Bonusordninger for mindre grupper kan i mange tilfeller være like effektive og kraftige som individuelle bonusordninger. I Bank E blir teamene målt og belønnet i hvor stor grad de når de budsjetterte resultatmålene i teamenes styrekort. Siden teamene er små, teamstørrelsen varierer fra 5-10 personer, vil det gjøre det lettere å skape en god lagfølelse samtidig som det kan bidra med å vri adferden til teammedlemmene mot viktige oppgaver. Jo mindre gruppene er, jo mer avhengige er teammedlemmene av hverandres innsats for å oppnå ekstra belønning. Dette er med på å dempe gratispassasjerproblemet og rette fokus mot individuelle prestasjoner i team. Incentivstyrken tenderer derfor å være høy for Bank Es bonusordning på teamnivå.

Tabellen viser at fem av bankene premierer de ansatte samlet med kollektive overskuddsordninger. Både Bank A, Bank B, Bank D, Bank E og Bank F har en form for kollektiv overskuddsdeling der det er resultatet til banken som helhet som avgjør om de ansatte vil få utbetalt bonus for året. En slik ordning er som regel lite ressurskrevende for banken å administrere, men forskning viser at slike ordninger har begrenset motivasjons- og incentiveeffekt fordi ordningene omfatter for mange.

To av de tre største bankene (500 +) og begge bankene som er klassifisert som mellomstore (100 – 500 årsverk) har en slik form for avlønning, og mange har nevnt at en slik ordning fremstår som rettferdig ovenfor de ansatte. Men sannheten er at en slik form for bonusordning for så store grupper er med på å favorisere de mindre dyktige ansatte fremfor de dyktige. Dyktige ansatte får ikke mer i bonus enn hva mindre dyktige får, og gratispassasjerer kan nyte godt av kollektive overskuddsordninger uten å bidra nevneverdig med verdiskapningen i bankene. I tillegg er den direkte påvirkningsmuligheten på resultatet svært liten for de ansatte, og bankenes resultat avhenger som kjent en rekke upåvirkbare interne og eksterne forhold som er med på å påvirke resultatene. Incentiveeffekten for kollektive overskuddsordninger blir mao. mindre jo større gruppen er, og i Bank A, D, E og Fs tilfelle, vil nok en slik bonusordning ha liten eller ingen incentiv- og motivasjonseffekt blant de ansatte som banken helst ønsker å beholde. I Bank Bs tilfelle kan det virke mer hensiktsmessig med å måle og belønne de ansatte samlet. Da banken er klassifisert som liten medfører dette større påvirkningsmulighet for bankens resultat, samtidig som gratispassasjerproblemet ikke vil være like stort som i de andre bankene. Ved å gi noe tilbake til de ansatte som har stått for verdiskapningen kan det på en side styrke samholdet og lojaliteten mellom de ansatte og banken, men på en

annen side lite trolig at ordningen alene er med på øke motivasjonen og vri adferden til de ansatte.

Det kan være flere årsaker til at bankene benytter kollektive overskuddsordninger fremfor andre typer bonusordninger som bedre gjenspeiler den enkeltes innsats. For det første er slike ordninger lite ressurskrevende for bankene, og for det andre er ordningene tilnærmet risikofrie for eierne. For det tredje medfører overskuddsordninger mindre forpliktelser. Bankene er ikke pliktig til å ha med midlertidige tillegg i pensjonsgrunnlaget. Dersom lønnen ikke kan knyttes til den enkeltes ansattes arbeidsinnsats, trenger den heller ikke inngå i feriepengegrunnlaget. Bankene er dermed fritatt til å bestemme selv hvorvidt de ønsker å betale pensjon og feriepenger av overskuddsordningen (NHO, 2006). En fjerde årsak til at kollektive overskuddsordninger er vanlig i bankbransjen kan ha forbindelse med de arbeidsoppgavene som utføres og de produktene som tilbys. En kunderådgivers arbeidshverdag består av en rekke ulike deloppgaver (aktiviteter), og flere av disse aktivitetene kan være vanskelig å måle. Hvis måleproblemene blir for store kan være fornuftig å kutte ut incentivene eller benytte gruppebaserte bonusordninger. Mange av produktene som bankene selger til kundene krever samarbeid mellom de ansatte i avdelinger og samarbeid på tvers av avdelingene i bankene. Dermed kan individuelle eller gruppebaserte bonusordninger på avdelingsnivå være direkte skadelig i situasjoner der samarbeid og kompetansedeling er avgjørende for å sikre en avtale med en (større) kunde.

5.2 Formålet

Nedenfor er formålet med de forskjellige bonusordningene til bankene gjengitt. Dvs. hvilken effekt bankene ønsker og oppnå med bonusordningene.

Formålet med bankenes variable lønnsystem		
Bank A 100 – 500 årsverk	Bank B Mindre enn 50 årsverk	Bank C Større enn 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Personpolitisk virkemiddel, vise at bedriften deler resultatet med de ansatte ⇒ Indirekte incentiveffekt	<ul style="list-style-type: none"> • Beholde ønsket arbeidskraft ⇒ Seleksjon <ul style="list-style-type: none"> • Øke salget og dermed inntjeningen ⇒ Direkte incentiveffekt	<ul style="list-style-type: none"> • Forsterke prestasjonskulturen i banken, og fremme bankens strategiske fokusområder ⇒ Direkte incentiveffekt <ul style="list-style-type: none"> • Tiltrekke og beholde ønsket arbeidskraft ⇒ Seleksjon <ul style="list-style-type: none"> • Rettferdig, lett å administrere
Bank D Større enn 500 årsverk	Bank E Større enn 500 årsverk	Bank F 100 – 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Kollektive overskuddsdelingen – ønske om å skape en tilhørighet til banken ⇒ Indirekte incentiveffekt <ul style="list-style-type: none"> • Resultatbonusene, motiverer til særskilt god innsats. ⇒ Direkte incentiveffekt	<ul style="list-style-type: none"> • Forsterke prestasjonskulturen • Stimulere til ekstra prestasjoner og ønsket adferd ⇒ Direkte incentiveffekt <ul style="list-style-type: none"> • Tiltrekke og beholde ønsket arbeidskraft ⇒ Seleksjon	<ul style="list-style-type: none"> • Vise at banken deler av overskuddet med sine ansatte ⇒ Indirekte incentiveffekt

Tabellen viser hva banken ønsker av effekter av bonusordningene. De to mellomstore bankene i undersøkelsen, Bank A og Bank F, ønsker kun en indirekte effekt av sine lønns-systemer. Derfor har de valgt å premiere banken samlet gjennom en kollektiv overskudds-delning. Ved å gi noe tilbake til de ansatte som har stått for verdiskapningen, kan dette igjen føre økt lojalitet og psykologisk eierskap ovenfor bankene. Formålet virker dermed å passe godt til designet i bankenes tilfelle. Av samme grunn tenderer også formålet i Bank Ds tilfelle å passe med overskuddsdelingen.

Bank B, Bank C og Bank E oppgir at de har som formål å selekttere arbeidsstokken. Det betyr at de ønsker å tiltrekke og beholde ansatte av en viss karakter – dvs. dyktige ansatte. Variabel lønn kan være et nyttig virkemiddel i seleksjonsprosessen gjennom å forebygge de

problemene som eksisterer i en agentrelasjon. Seleksjonseffekten tenderer til å være mer effektiv i Bank C og Bank E enn i Bank B. Grunnen til dette er at de to bankene har en bonusordning som gjør det mulig for de ansatte til å påvirke egne resultater i større grad enn hos Bank B. Alt annet likt, vil dyktige ansatte velge den banken der hun eller han har størst mulighet til å påvirke egne resultater (og dermed egen lønn). Derfor er det lite trolig at dyktige ansatte velger Bank B fremfor Bank E eller Bank C. Bank B ønsker i tillegg og øke salget av bankprodukter med sitt lønssystem. Det er lite trolig at lønssystemet vil ivareta dette formålet av samme grunn som påpekt over. Lønssystemet i Bank B virker derfor ikke ideelt utformet for å ivareta formålet (seleksjon og økt salg).

En annen interessant opplysning som fremkommer av tabellen er at Bank E og Bank C har de samme formålene med lønssystemene. Som nevnt i forrige avsnitt ønsker begge en seleksjonseffekt av arbeidsstokken. I tillegg ønsker bankene å skape en sterkere prestasjonskultur internt. Resultatbonusene skal dermed påvirke de ansattes adferd direkte gjennom å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville ha gjort like effektivt. Lønssystemet til Bank C virker ideelt utformet for å ivareta dette formålet fordi de ansatte selv har myndighet og mulighet til foreta egne handlinger som påvirker resultatene. Dette vil gi de ansatte større incentiv til å yte høyere innsats. I Bank Es tilfelle begrenses denne effekten noe i forhold til effekten i Bank C. Årsaken til dette er at resultatene avhenger av innsatsen til de andre teammedlemmene, men teamstørrelsen tatt i betraktning, tenderer likevel lønssystemet i Bank Es tilfelle å ivareta formålet.

Det er kun Bank D og Bank E som presiserer at de har som formål å øke motivasjonen hos de ansatte. For de ansatte i Bank E er mulighetene for å påvirke resultatene tilfredsstillende nok til at banken kan oppnå en økt motivasjonseffekt av resultatbonusordningen på teamnivå. I Bank Ds tilfelle er det mindre trolig at resultatbonusene alene vil være nok til å øke motivasjonen til de ansatte. Dette skyldes at det ikke foreligger noen konkrete kriterier, og at dyktige ansatte ikke får mer i bonus for å være dyktige.

5.3 Kriterier og beregning av variabel lønn

I tabellen er det gjengitt hvilke kriterier som må være oppfylt for at de ansatte skal ha krav på bonus, og hvordan bonusen beregnes. Tabellen viser at det er noe variasjon i hvilke kriterier bankene legger til grunn for bonusutbetalingene, men felles for samtlige er at resultatene må tilfredsstillende de ulike budsjettkravene som er satt. Mens noen banker velger å knytte bonusen direkte opp til ett konkret resultatmål, velger andre banker å ta i bruk flere ulike kriterier.

Kriterier og bergning av variabel lønn		
Bank A 100 – 500 årsverk	Bank B Mindre enn 50 årsverk	Bank C Større enn 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Ett resultatkrav ⇒ Resultatet e/tap på utlån og garantier må være x stort før det utbetales bonus ⇒ Bonusen øker stegvis med bedre resultat 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett resultatkrav ⇒ Avkastning på egenkapitalen (EK) må min. være 6 % ⇒ Bonusen øker stegvis med bedre resultat/høyere avkastning på EK 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle målekort ⇒ 4 objektive kriterier – må nå de budsjetterte minimumsnivåene ⇒ Gjennomsnittet av kriteriene må være på 100 %, og ingen a kan være under 90 %
Bank D Større enn 500 årsverk	Bank E Større enn 500 årsverk	Bank F 100 – 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Kollektive overskuddsdelingen ⇒ Økning i kundetilfredsheten fra fjoråret ⇒ Økning i risikoutsatt resultatet ⇒ Bankens resultat i forhold til sammenlignbare banker, målt på avkastningen på EK • Resultatbonusene ⇒ Ingen konkrete kriterier/ resultatmål 	<ul style="list-style-type: none"> • Kollektive overskuddsdelingen ⇒ Avhenger av resultatet og hvor mye som betales ut i utbytte. ⇒ Styret gjennomfører diskresjonær vurdering av årets resultat • Resultatbonus ⇒ Balansert Målstyring, målekort ⇒ En rekke økonomiske og ikke-økonomiske kriterier må tilfredsstillende budsjettmålene 	<ul style="list-style-type: none"> • To Resultatkrav ⇒ Resultat e/tap og resultatet e/skatt må være x stort før det utbetales bonus ⇒ Bonusen øker stegvis med bedre resultat

Bank A og Bank B har valgt å knytte bonusen til ett resultatmål. Bank A legger årets resultat e/ tap til grunn, mens Bank B benytter avkastningen på egenkapitalen (EK) som måltall. Resultatmålene må tilfredsstillende budsjettkravene til hhv. resultatet e/tap og avkastningen på EK 31.12 i bonusåret. Innfris kravene utbetales det bonus for året, og bonusene øker i størrelse ut

i fra hvor mye mer enn kravet bankene skaper. En slik løsning signaliserer at det er resultatene som teller. Disse resultatmålene er enkle for de ansatte å observere og verifisere, samtidig som ordningen er lett for bankene og administrere. For Bank B kan det være hensiktsmessig å måle og belønne hele banken samlet pga. størrelsen. Det skapes som kjent lettere en fellesskapsfølelse i mindre team enn i store team. Det er lite trolig at ordningene i Bank A, Bank C, Bank D og Bank E vil kunne oppleve den samme effekten pga. størrelsen.

Bank D trekker inn tre kriterier i evalueringsprosessen av bonusen på selskapsnivå. Dette kan ha den negative effekten at ordningen fremstår som komplisert for de ansatte. Banken fastsetter blant annet bonusen ut i fra hvordan banken gjør det i forhold til konkurrenter og utviklingen i kundetilfredsheten. Banken ønsker med dette en fellesskapsfølelse og signalisere at alle ansatte i banken er på samme lag. Det er uansett lite sannsynlig at banken vil oppleve denne effekten fordi banken er alt for stor, og interne og eksterne forhold er med på å avgjøre dette. Det er rimelig å anta at kundene er mer fornøyde med banken i tider der markeds-kreftene gjør renten lav enn i tider med høy rente. Videre er avkastningen på egenkapitalen ikke det mest pålitelige måletallet på virksomhetens lønnsomhet.³³ Bankene kan enkelt påvirke dette relative måletallet i positiv eller negativ retning ved å senke eller øke egenkapitalen i bedriften, uten at dette nødvendigvis har noe med driften og lønnsomheten å gjøre. Som poengtert tidligere i oppgaven vil bonusordninger uten fastsatte kriterier kunne oppleves som lite motiverende. Overskuddsordningen til Bank E og resultatbonusen i Bank D mangler som kjent konkrete kriterier. Dermed er det lite trolig at bankene kan oppleve noen motivasjons- og incentiveffekt av disse ordningene.

Bank C og Bank E måler resultatoppnåelsen til de ansatte med utgangspunkt i målstyrings-filosofien. Det er resultatoppnåelsen av budsjettmålene i styrekortene avgjør størrelsen på bonusen. Bankene ønsker mao. å balansere incentivordningene. Bank C har knyttet bonusen til resultatoppnåelse til 4 kriterier, mens Bank E har valgt å knytte bonusen til flere kriterier. Det er likevel lite trolig at samtlige aktiviteter er representert i de ansattes styrekort. Dette kan gi både ”negative” og ”positive” vridningseffekter. I begge bankene er resultatmålene av objektiv karakter. Dette er med på å sikre rettferdighet siden kriteriene er observerbare og verifiserbare.

³³ Avkastningen på EK: $R_{EK} = \frac{\text{resultat før skatt}}{EK}$

5.4 Fordeling og begrensninger i størrelsen

Kapittel 5.4 vil vise hvordan opparbeidet bonus fordeles mellom de ansatte, og hvilke begrensninger bankene har satt for størrelsen på bonusutbetalingene.

Fordeling av bonus og bergrensninger i størrelsen		
Bank A 100 – 500 årsverk	Bank B Mindre enn 50 årsverk	Bank C Større enn 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Fordeles likt mellom alle ansatte, justeres for stillingsbrøk • Maks. kr 30.000,- pr. årsverk i året 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 % av den totale bonuspotten kan deles ut til de ansatte som har levert gode resultater, eller til ansatte som har vist god fremgang i perioden • Resterende blir fordelt likt til de øvrige ansatte • I tillegg kan banken dele ut kr 100.000,- uavhengig om budsjettkravet innfris. • Maks. kr 1 500 000,- til fordeling 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuell måling, belønning ut i fra oppnådde resultatkriterier • Ved 160 % av salget, utgjør maksimal bonus 30 % av bonusgrunnlaget.
Bank D Større enn 500 årsverk	Bank E Større enn 500 årsverk	Bank F 100 – 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Overskuddsdelingen ⇒ Fordeles likt mellom alle ansatte, justeres for stillingsbrøk ⇒ Maks. kr 30.000,- pr. årsverk • Resultatbonusene ⇒ De tre beste ansatte og avdelingene i hver region får bonusen ⇒ Individuell resultatbonus, maksimalt kr 25.000,- ⇒ Gruppebonus, maksimalt kr 3000,- pr. årsverk 	<ul style="list-style-type: none"> • Overskuddsdelingen ⇒ Fordeles likt mellom alle ansatte, justeres for stillingsbrøk. ⇒ Ingen fastsatte begrensninger i størrelsen • Resultatbonusen ⇒ Fast lønn som fordelingsnøkkel i teamet (hovedregel), men det suppleres med subjektiv vurdering ⇒ Resultatbonus, maks tre månedslønner 	<ul style="list-style-type: none"> • Overskuddsdelingen ⇒ Fordeles likt mellom alle ansatte, justeres for stillingsbrøk ⇒ Øvre grense på kr 45.000 pr. ansatt

Uavhengig av stillingstittel, fastlønn og innsats, gir bankene A, D, E og F like mye i bonus til alle ansatte. Dette gir lik behandling av alle ansatte. En slik policy kan fremme den indirekte incentiveffekten blant de ansatte som igjen kan resultere i positive holdninger og tilhørighet til bankene. Men det er rimelig å anta at slike effekter kun er synelig blant flertallet av de antatt mindre dyktige ansatte enn blant flertallet av de antatt dyktigste ansatte. Kollektive

overskuddsordninger premierer som kjent mindre dyktige ansatte fremfor dyktige ansatte, og dyktige ansatte får ikke mer i bonus for å være dyktige. Bank B har med sin utdelingspolicy satt i gang tiltak for å synliggjøre og premiere individuell innsats i team. Denne utdelingspolicyen er med på å sikre at de dyktige ansatte får utbetalt mer i bonus, samtidig som de mindre dyktige får mindre i bonus. Siden banken er klassifisert som liten, kan det tenkes at banken med denne policyen kan skape større fokus på prestasjoner og bonusordningen.

Bank E fordeler resultatbonusen i teamet med fastlønn som fordelingsnøkkel, men det tillegges også en skjønnsmessig vurdering av individuell innsats i teamet. På en side vil det subjektive innslaget medføre høyere ressursbruk i form av kontrollkostnader, men på en annen side vil det subjektive innslaget være med på å fange opp og premiere gode enkeltprestasjoner i teamene. Dette kan igjen bidra med å øke motivasjonen fordi det er med på å rettferdiggjøre fordelingen av resultatbonusen.

Bank C er eneste bank i undersøkelsen som har et lønssystem som premierer enkeltprestasjoner. En slik form for avlønning krever høyere ressursbruk i form av høyere administrasjons- og kontrollkostnader, men fordelingen av resultatbonusen vil i alle tilfeller være rettferdig siden belønningen kun er knyttet til oppnådde enkeltprestasjoner. Bank D har også en resultatbonus som premierer enkeltprestasjoner, men problemet med denne fordelingen er at dyktige ansatte ikke er garantert ekstra lønn. Turneringsformen belønner kun de tre ansatte som leverer best resultat i hver region. Dette kan dermed føre til motivasjonsmangel for andre dyktige ansatte som akkurat ikke når helt opp blant de ”topp tre”.

I bankene A, D og F har styret bestemt at bonus pr. ansatt ikke kan bli større enn en nærmere bestemt kroneverdi. For disse bankene løper det ingen risiko med å betale ut høye bonuser i gode tider fordi overskuddsordningene er utformet slik at de finansierer seg selv. Men risikosituasjonen er annerledes for resultatbonusordningene i Bank C og Bank E. At disse to bankene har satt en øvre grense på størrelsen på resultatbonusen er med på å sikre bankene mot høye lønnsutbetalinger i dårlige perioder for bankene. Taket vil også kunne dempe effekten av ”negative vridningseffekter”, samtidig som taket reduserer de ansatte incentiv til å ta stor risiko.

5.5 Styring og utbetalingstidspunkt

Kapittel 5.5 skal vise hvilke virkemidler ledelsen i bankene benytter for å rette fokuset mot resultatene og bonusordningene. Det drøftes kort hvorvidt ordningene til de forskjellige bankene egner seg til å styre de ansatte mot bankenes mål, før det avslutningsvis kommenteres når opptjent bonus utbetales.

Styring, oppfølging og utbetalingstidspunkt		
Bank A 100 – 500 årsverk	Bank B Mindre enn 50 årsverk	Bank C Større enn 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Det gis månedlig feedback på hvordan banken ligger an i forhold resultatmålet • Bonus utbetales sammen med fastlønn i februar året etter opptjeningsåret. 	<ul style="list-style-type: none"> • Månedlig feedback i forhold til å nå budsjettkravet • Bonus utbetales sammen med fastlønn i januar året etter opptjeningsåret. • Kr 100.000,- kan betales ut i opptjeningsåret 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultatsamtaler med lokal leder og medarbeider • Coaching og feedback gis én gang i kvartalet • Utbetales kvartalsvis i opptjeningsåret sammen med fastlønn (februar, mai, august, november)
Bank D Større enn 500 årsverk	Bank E Større enn 500 årsverk	Bank F 100 – 500 årsverk
<ul style="list-style-type: none"> • Resultatsamtaler mellom lokal leder og medarbeider • Coaching og feedback månedlig • Overskuddsdelingen og bonusen på individnivå utbetales sammen med fastlønn i mars og april året etter opptjening • Resultatbonusen på avdelingsnivå utbetales kvartalsvis i opptjeningsåret sammen med fastlønn 	<ul style="list-style-type: none"> • Én lønns og medarbeidersamtale årlig. • I tillegg har ansatte med resultatbonus tre ekstra oppfølgingsamtaler i året. • Overskuddskuddsdelingen utbetales i mars etter opptjeningsåret. • Resultatbonusen betales ut en gang i kvartalet sammen med fastlønn 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvartalsvis feedback i forhold til budsjettkravet • Varierer, men betales ut en gang mellom februar og mars året etter opptjening

Alle bankene i undersøkelsen har kommentert at de har gode måleinstrumenter som måler de ansatte ned på individnivå. Det varierer mellom månedlig og kvartalsvis feedback og coaching, men felles for samtlige banker er at de har stort fokus på de ansattes innsats og resultatoppnåelse. Banken evaluerer innsatsen til de ansatte løpende gjennom året og gjennom

oppfølgingssamtaler får de ansatte feedback og coaching jevnlig. Dette kan være med å opprettholde oppmerksomheten og styrke incentiveeffekten og interessen for ordningene, samtidig som det er med på å rette fokus på de ansattes prestasjoner. Til tross for at bankene har gode måleinstrumenter og jevnlig feedback og kontroll, er det kun resultatbonusordningene i Bank C og Bank E som kan styre de ansatte mot bankenes strategiske mål. Grunnen til dette er at incentivordningene er rettet mot enkeltansatte og små grupper der den direkte påvirkningsmuligheten på resultatmålene er stor. Slike ordninger kan som kjent øke motivasjon og gi de ansatte incentiv til å jobbe hardere mot bedriftens mål. Virkningene av kollektive overskuddsordninger er imidlertid mer usikre, men det er lite trolig at disse alene kan øke motivasjonen blant de ansatte å få de til å jobbe spesielt hardere. Bank B skiller seg ut blant bankene som har overskuddsdeling som variabel avlønningsform ved å gi litt ekstra av bonuspotten til dyktige ansatte. En slik policy er med på å synliggjøre for ordningen og vise at banken er villig til å premiere dyktige ansatte fremfor mindre dyktige. At ikke flere av bankene i utredningen har en slik form for fordeling kan ha en sammenheng med størrelsen til de bankene. Flere av bankene med overskuddsordninger har gitt uttrykk for at de heller ønsker at gode individuelle prestasjoner skal få utslag i de ansattes fastlønn. Derfor har flere av bankene individuelle fastlønnsordninger som skal fange opp tidligere prestasjoner og resultater.

Bank C og Bank E betaler ut resultatbonus én gang i kvartalet i opptjeningsåret sammen med fastlønn, mens bonusene fra overskuddsordningene betales ut året etter opptjening sammen med fastlønn. Utbetalingstidspunktet for resultatbonusene varierer noe mellom bankene, men felles for samtlige er at den betales ut sammen med fastlønn. Bankene kunne ha gitt ordningene større oppmerksomhet ved å skille bonusutbetalingene fra ordinær lønnsutbetaling, men samtidig ville dette medført høyere kostnader for bankene med ekstra lønnsoverføringer. Da det er bankenes virkelige resultat for året som legges til grunn for overskuddsordningene er det naturlig at bonusutbetalingene skjer året etter opptjeningsåret. At bonusen utbetales senere hos de store bankene enn hos de mindre bankene er også forståelig da de større bankene vil trenge mer tid til å evaluere resultatene og godkjenne regnskapet.

6. KONKLUSJON

Til nå i utredningen har bankenes lønssystemer blitt presentert, analysert og sammenlignet. Oppgaven har kartlagt likheter og forskjeller, og diskutert fordeler og ulemper med samtlige lønssystemer. På bakgrunn av dette vil jeg nå besvare problemstillingen som ble formulert tidligere i utredningen:

En studie av lønns- og incentivsystemer i den norske banknæringen. *Benyttes lønn som et rasjonelt styringsverktøy?*

Resultatene fra studien viser at bankene deler den totale belønning inn i *monetær* og *ikke-monetær* belønning. Bankene tar med andre ord hensyn til både ytre og indre motivasjon i utformingen av lønssystemene. Fra et motivasjonssynspunkt tenderer derfor lønssystemene til å være tilfredsstillende.

Den monetære belønningen er bygd opp med en fast garantert grunnlønn i bunn. Monetær belønning ut over den faste lønnen kommer i form av variabel lønn og utgjør en beskjeden del av den totale monetære belønningen. Sagt med andre ord, *bankene har lønssystemer med relativt svake incentiver*. Andelen fast-, relativt til den variable lønnen, medfører liten risiko og er med på å gjøre fremtiden forutsigbar for de ansatte. Dette kan være hensiktsmessig for å sikre et bedre samarbeids- og arbeidsmiljø internt, samtidig som det er med på å opprettholde de ansattes indre motivasjon.

Gjennom samtaler med representantene fra bankene har det fremkommet at samtlige banker har omfattende og kontinuerlige målinger av driften. Bankene har investert betydelige ressurser i styringsinstrumenter for å måle prestasjonene og resultatene til de ansatte ned på individnivå, og regelmessig får de ansatte tilbakemelding og coaching på egen innsats. Med disse ledelses- og styringsmekanismene kan bankene lettere skille dyktige ansatte fra mindre dyktige. Likevel finner jeg det oppsiktsvekkende at kun en bank i undersøkelsen har valgt å koble bonus direkte til den enkeltes ansattes prestasjoner. Et rasjonelt incentivsystem kjennetegnes ved at bonus er koblet tett mot de ansattes prestasjoner, enten på individ- eller gruppenivå (for mindre grupper).

Kollektive overskuddsordninger, der alle får en ”lik del av kaka”, er fortsatt vanlig i den norske banknæringen. Grunnen til dette kan være den tradisjonen vi har i det norske

samfunnet der alle skal vurderes og belønnes likt. De kollektive overskuddsordningene til bankene er utformet slik at de er selvfinansierende. Det betyr at det er de ansatte som må ta risikoen for upåvirkbare svingninger i markedet, selv om eierne av banken har bedre forutsetninger for å bære denne risikoen. Effekten av kollektive overskuddsordninger er imidlertid noe uklar, men ordningene kan ikke sees på som et rasjonelt styringsverktøy til å vri adferden til de ansatte mot strategisk viktige mål for bankene.

Selv om mange av bankene har valgt å belønne de ansatte samlet, er det likevel forskjell i hva bankene ønsker å oppnå med bonusordningene. Hvorvidt dette er rasjonelt, avhenger av om ordningene gir de ønskede effektene. Bank A og Bank F ønsker å dele verdiskapningen med de som har vært med på å skape den, mens Bank B ønsker å øke salget og beholde ønsket arbeidskraft. Kollektive overskuddsordninger ivaretar som kjent formålet til Bank A og Bank F, men det er mindre sannsynlig at Bank B vil kunne oppleve de effektene som ønsket. Bank B og Bank E har som mål å oppnå direkte incentiveeffekt med bonusordningene. Kollektive overskuddsdelinger gir som kjent ingen direkte incentiveeffekt, og det kan dermed ikke hevdes at Bank B og Bank E ikke har handlet rasjonelt i sine valg av type bonus. Disse to bankene bør derfor utarbeide andre insentivsystem som kobler belønning til resultater som er langt mer påvirkbart for den enkelte ansatte (for å ivareta formålene).

Etter min mening har Bank B og Bank E bonusordninger som kan betraktes som rasjonelle incentivordninger. Bankene har resultatbonuser på hhv. individ- og teamnivå. Årsaken til dette er at ordningene i disse to bankene er utformet på en slik måte at de ansatte selv har mulighet og myndighet til å påvirke egne resultater og dermed egen lønn. Belønningene vil dermed gi de ansatte større incentiv til å vri adferden mot de aktivitetene som gir mulighet for ekstra betaling. Bank E tillegger en subjektiv vurdering i fordelingen av bonusen. Dette er med på å synliggjøre individuell innsats i team, samtidig som det sikrer rettferdighet. Bonusordningene til Bank B og Bank E gir dermed større mulighet for å oppnå en direkte incentiv- og seleksjonseffekt enn hva kollektive bonusordninger gir. Bankene har mao. utarbeidet rasjonelle incentivordninger som ivaretar målene med ordningene, og som sikrer en rettferdig fordeling av de ressursene som bankene ønsker å dele ut i bonus.

Oppsummert vil jeg si at fastlønn er den vanligste avlønningsformen blant norske banker. Flere av bankene i undersøkelsen har prestasjonsbaserte faste lønnssystemer som skal fange opp individuelle prestasjoner. I mange tilfeller kan slike lønnssystemer være like effektive

som rasjonelle incentivsystemer. Videre er det vanlig med ulike typer bonusordninger, og at bonusordningene oftere er utformet på selskapsnivå enn på individ- eller teamnivå. Type bonusordninger, med unntak av to tilfeller, virker å passe godt med formålet. Selv om alle bankene har måle- og styringsinstrumenter som måler resultatene til de ansatte på individnivå, er det likevel vanskelig å se en direkte kobling mellom resultatene og den variable lønnen. Belønning direkte ut i fra den enkeltes ansattes prestasjoner er kun synlig i én av bankene. Dette gjør at mange av bonusordningene ikke kan klassifiseres som rasjonelle incentivordninger. På bakgrunn av dette kan jeg konkludere med at *norske banker har lønssystemer med relativt svake incentiver. Variabel lønn er vanlig, men lønn benyttes sjeldnere som et rasjonelt verktøy i styringsprosessen.*

LITTERATUR

- Barth, E. (2005): Prestasjonslønn – kan det bare gå oppover? Horisont nr. 4, 114-122
- Bergstrand, J. (2008): Forelesningsnotater i BUS 400 – Økonomisk styring med nycketal, NHH
- Bragelien, I. (2008): Forelesningsnotater i BUS 400. Bruk av lønn som styringsverktøy, NHH
- Bragelien, I. (2005): 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? Praktisk økonomi og finans, nr. 2, 25 – 35
- Bragelien, I. (2003): Bruk av lønn som styringsinstrument – hvorfor så mange mislykkes. Magma, nr. 2, 43 – 57
- Busch, T. Vanebo, J.T. (2003): Organisasjon og ledelse. 5. utgave. Universitetsforlaget. Oslo
- Busch, T. (1994): Økonomisk styring ut fra et kontraktsteoretisk perspektiv. Økonomistyring og Informatikk, 1994, vol 9, nr. 5, 271 – 292
- Colbjørnsen, T. Bonuslønn – et nyttig verktøy ved riktig bruk. Arbeidsforeningen NAVO, Postboks 1511 Vika, Oslo
- Colbjørnsen, T., Bragelien, I., Gjesdal, F., Hagen, K. P., Heum, P., Salvanes, K. G (2000): Resultatavhengig Belønning, En utredning skrevet for Kredittkassen. SNF – rapport 25/00, Bergen
- Colbjørnsen, T (1995): Reisen til markedet – Organisasjonsutforming for økt konkurranse, 2.utg., TANO Forlag
- Fjell, K. (2008): Økonomisk vurdering av bemanningskrav. Næringspolitisk Verksted, Oslo.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P.A., Strøm, R.Ø., Veia, E. (2009): Strategisk Økonomistyring. Universitetsforlaget. Oslo
- Johannessen, A., Tufte, P. A, Kristoffersen, L. (2004): Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode, 2. utg. Abstrakt Forlag, Oslo
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review (January – February): 71 – 79
- Knudsen, K. Ryen, Anne (2005): Hvordan kan frynsegoder bli belønning? Cappelen Akademiske Forlag AS, Oslo.
- Kuvaas, B. (2008a): Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. Praktisk Økonomi og Finans, nr. 2, 9-19.
- Kuvaas, B. (2008b): Motivasjon av kunnskapsarbeidere: En mikro – tilnærming til fordeler og ulemper ved økonomiske incentiver. Handelshøyskolen BI.
- Lazear, E. (1995): Personell Economics, Cambridge, Ma: MIT – Press.

Lunde, H. Grini, K. H (2007): Bonus – hvor mye og til hvem? Statistikk Sentralbyrå (SSB) Rapport 2007/18

Nielsen Dale, M. (2005): Kartlegging av resultatbasert avlønning i banknæringen i Norge. SNF-Rapport nr. 27/05, Bergen

Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001): What is satisfying by satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 325-339.

Simons, R. (2000): *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall

Starheim, S.P. (2008): En studie av resultatlønn i DnBNOR. Siviløkonomutredning, Norges Handelshøyskole (NHH)

Thompson, Leigh L. (2008): "Making the Team". 3th ed. Pearson Education. New Jersey

Artikler og andre publikasjoner fra tidsskrifter og Internett:

Cappelen Damm. Tilgjengelig på (2.6.2009):

<http://merkur2.cappelendam.no/c398090/merkurmodul/vis.html?tid=398097>

HR - Lønnsundersøkelsen (2008): Tilgjengelig på: <http://www.hrnorge.no/>

"*Er bonus lønnsomt?*" Næringslivets hovedorganisasjon (NHO). November, 2006:

Tilgjengelig på (2.6.2009): http://www.nho.no/files/DM-59020-v1-Veiledning_bonus.pdf

"*Finansfokus – Kritiske til bonus*" (2008): *Magasin for finansforbundet*, nr. 6/08.

Tilgjengelig på (2.6.2009): <http://www.finansforbundet.no/>

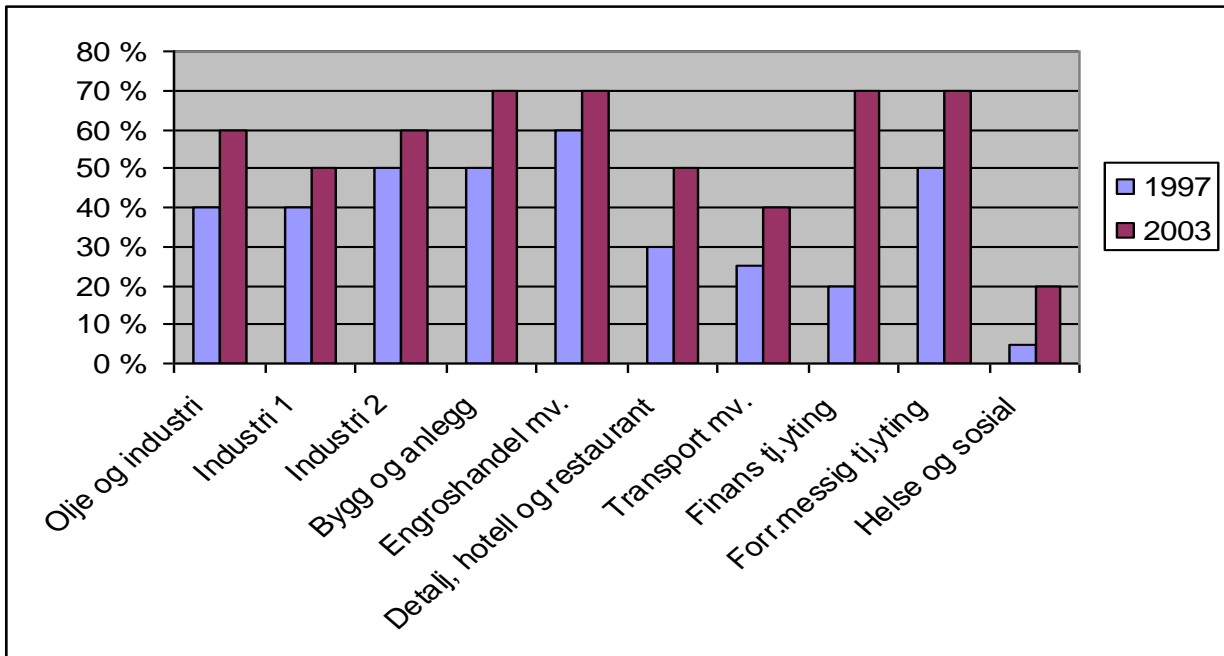
"*Nordmenn slutter på grunn av lønnen*" Tilgjengelig på (6.4.2009): <http://www.hrnorge.no/>

"*Resultatlønn*": SPEKTER. Tilgjengelig på (26.2.2009): <http://www.spekter.no/>

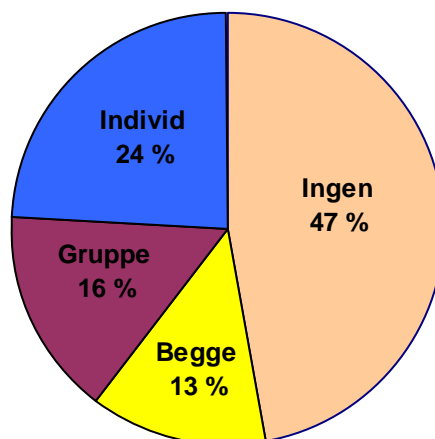
"*Slik motivers de ansatte – uten penger*", *Dagens Næringsliv* (25.9.2007)

VEDLEGG

Vedlegg 1: Andel av bedrifter i privat sektor med prestasjonslønn etter næring i 1997 og 2003. Kilde: Barth (2005)



Vedlegg 2: Forekomst av individ- og grupperelaterte lønnsordninger, privat sektor 2003
Kilde: Barth (2005)



Vedlegg 3: Målkort i Bank C

Hovedmål salg bank	Vekting	Ind./avd.	Måleparameter	Innslagspunkt	Norm
Volum utlån og innskudd	100 %	Individ	Mill. kroner	100 % av budsjett	X
Antall kunder legitimert, konto		Individ	Antall	100 % av budsjett	X
Fullmakter, fripoliser, fondspensjon, IPS og henvisning til IR		Individ	Antall	100 % av budsjett	X
Henvisning til andre forretningsområder		Individ	Antall	100 % av budsjett	X

X: Anonymisert

Vedlegg 4: Utviklingen i bonusandelen pr. ansatt i Bank F i forhold til resultatkravet

Krav til resultat e/tap – før kursgevinster, utbytte og avsetning til resultatbonus	Resultatbonus pr. fast årsverk (Kroner)
125 %	45000,-
122 %	41000,-
119 %	38000,-
117 %	35000,-
114 %	32000,-
111 %	30000,-
108 %	25000,-
106 %	20000,-
103 %	15000,-
100 % *	10000,-

*Budsjettkravet