



Bruk av bonus i Norge

En kartlegging av utviklingen i bruk av bonus blant norske virksomheter i perioden 2012-2016

Hanne Raddum Loe og Anja Lindahl

Veileder: Iver Bragelien

Masteroppgave, Økonomi og administrasjon, Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å kartlegge utviklingen i bruk av bonus for perioden 2012 til 2016. Hensikten er å gi et bilde av bonusens omfang på nasjonalt nivå, og på hvordan den seneste tids utvikling har vært i Norge. Vi har benyttet kvantitativ metode og spørreundersøkelse, og utvalget er basert på Dagens Næringslivs liste over Norges 500 største virksomheter. Vi henvendte oss til 462 av disse, hvorav 221 besvarte undersøkelsen i sin helhet (svarprosent på 48 %).

Vi finner at fra 2012 til 2016 har omfanget av bonus hatt en marginal økning hos private virksomheter, både når det gjelder andelen virksomheter med bonusordning, og andelen heltidsansatte som omfattes av en slik ordning. I 2016 har 85,8 prosent av de private virksomhetene bonus (økt med 1,4 prosentpoeng), mens gjennomsnittlig andel ansatte med bonus er 45,2 prosent (økt med 0,4 prosentpoeng). Ser vi bakenfor tallene observerer vi at 63 virksomheter har endret andelen ansatte som har bonus, mens 19 virksomheter enten har innført eller avviklet ordningen i løpet av perioden. Dette viser at virksomhetene stadig gjør endringer, selv om dette ikke kommer frem av gjennomsnittlig utvikling.

Etter at bonus gjorde sitt store inntog blant norske virksomheter på 90-tallet, har det vært et omdiskutert tema. Forskning på området viser varierende resultater knyttet til bonusordningens effekter. Enkelte hevder at det kan ha styringsmessige fordeler, mens andre mener det gjør mer skade enn nytte – spesielt dersom bonussystemet ikke er tilpasset den enkelte virksomhet. Den delte oppfatningen finner vi også i vår undersøkelse, hvor det er tydelig at respondentene har ulike erfaringer vedrørende bruk av bonus. På tross av dette finner vi at bonus er et utbredt styringsverktøy blant norske private virksomheter, og vi finner få indikasjoner på en fremtidig reduksjon i andelen virksomheter med bonusordning. Det vi derimot observerer, er at mange foretar endringer innad i virksomhetene knyttet til bonusordningens omfang og utforming.

Forord

Denne masteroppgaven er en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er obligatorisk og belønnes med 30 studiepoeng. Formålet med oppgaven er at vi som studenter skal anvende vitenskapelige metoder for å fordype oss i et tema innenfor økonomiske og administrative fag.

Vi har begge valgt spesialisering innen Økonomisk Styring, hvor et av temaene har vært hvordan man skal belønne medarbeidere slik at det gir riktige incentiver. Vi har tilegnet oss kunnskap om incentivteori gjennom kurs som «Styring av større foretak» og «Økonomisk organisasjonsteori». Her oppdaget vi hvordan variabel belønning som bonus er et omdiskutert tema hvor litteraturen ikke gir entydige svar. Dette sammensatte bildet reflekteres også i diskusjoner i media omkring bonus. Derfor ønsket vi å finne ut mer om denne avlønningsformen, spesielt hvordan utviklingen i Norge har vært de siste årene.

Arbeidet med denne utredningen har vært både interessant og utfordrende. Vi har vært ambisiøse med tanke på valg av metode og undersøkelsesopplegg i forhold til tidsrammen. Det å gjennomføre en såpass omfattende undersøkelse på relativt kort tid viste seg å bli svært hektisk og krevende, men vi sitter igjen med et resultat vi kan si oss godt fornøyd med. Jobben har vært stor og krevende, men læringskurven har vært bratt og vi tar med oss mange nye erfaringer videre.

Vi ønsker å takke alle virksomhetene som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsen i en travel arbeidshverdag. Spesielt verdsetter vi at flere har tatt seg god tid og svart utfyllende om sine erfaringer. Dette har vært viktig for resultatenes helhet, og har gitt oss nyttig innsikt som farger våre tallmessige funn. I tillegg vil vi rette en takk til de som har deltatt i pilotstudien og kommet med nyttige innspill. Vi benytter også anledningen til å takke hverandre for godt samarbeid. Til slutt vil vi rette en stor takk til vår veileder, Iver Bragelien, for god oppfølging og tilbakemelding underveis i prosessen.

Bergen, desember 2016

Hanne Raddum Loe

Anja Lindahl

Innhold

SAMMENDRAG.....	1
FORORD	2
INNHold.....	3
1 INNLEDNING.....	7
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE.....	7
1.2 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	9
1.3 AVGRENSNING OG PRESISERING AV TEMA.....	10
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	10
2 TEORI.....	11
2.1 BELØNNING	11
2.1.1 Belønning som styringsverktøy	12
2.1.2 Belønnings- og incentivsystemer	13
2.1.3 Prestasjonsbasert lønn.....	14
2.1.4 Belønning – oppsummert	16
2.2 MOTIVASJON.....	16
2.2.1 Motivasjonsteorier	17
2.2.2 Motivasjonstyper.....	18
2.2.3 To tilnærminger til motivasjon og belønning	20
2.3 ØKONOMISK TEORI	21
2.3.1 Prinsipal-agent modellen.....	21
2.3.2 Formålet med prestasjonslønn.....	23
2.3.3 Optimal bonus.....	25
2.3.4 Måleproblemer og vridningseffekter	26
2.3.5 Løsninger på måleproblemer.....	27
2.3.6 Forutsetninger for et vellykket incentivsystem.....	29
2.3.7 Økonomisk teori - oppsummert.....	30
2.4 ATFERDSTEORI	31
2.4.1 Utfordrer klassiske antakelser	31
2.4.2 Atferdsteori - oppsummert	33
2.5 BONUS – ET MOTEFENOMEN ELLER NØDVENDIG STYRINGSVERKTØY?	34

2.5.1	<i>Motefenomen</i>	34
2.5.2	<i>Nye styringsbehov</i>	35
2.6	OPPSUMMERING AV OPPGAVENS TEORETISKE RAMMEVERK.....	36
3	EMPIRI	37
3.1	PRESTASJONSLØNNENS EFFEKTER.....	37
3.1.1	<i>Fungerer prestasjonslønn?</i>	37
3.1.2	<i>Interessante oppgaver og indre motivasjon</i>	38
3.1.3	<i>Monetær og ikke-monetær belønning</i>	39
3.1.4	<i>Oppsummering av prestasjonslønnens effekter</i>	39
3.2	PRESTASJONSLØNNENS UTBREDELSE.....	40
3.2.1	<i>Prestasjonslønn i et nasjonalt perspektiv</i>	40
3.2.2	<i>Prestasjonslønn i et amerikansk perspektiv</i>	54
3.2.3	<i>Oppsummering av prestasjonslønnens utbredelse</i>	57
4	METODE	62
4.1	VALG AV METODE.....	62
4.1.1	<i>Metodisk tilnærming</i>	62
4.1.2	<i>Forskningsdesign</i>	63
4.1.3	<i>Forskningsmetode</i>	63
4.1.4	<i>Tidshorisont</i>	63
4.2	INNSAMLING AV DATA.....	64
4.2.1	<i>Utvalg</i>	65
4.3	UTFORMING AV SPØRRESKJEMA.....	66
4.3.1	<i>Pilotstudie</i>	68
4.3.2	<i>Distribusjon</i>	69
4.4	ANALYSE AV DATA.....	70
4.4.1	<i>Bearbeiding av datamaterialet og koding av variabler</i>	71
4.4.2	<i>Kvantitativ analyse</i>	71
4.4.3	<i>Kvalitativ analyse</i>	72
4.5	KVALITET PÅ DATAMATERIALET.....	72
4.5.1	<i>Validitet</i>	72
4.5.2	<i>Reliabilitet</i>	75
4.6	ETIKK.....	76

5	RESULTAT.....	77
5.1	RESPONDENTER	77
5.1.1	<i>Bransjetilhørighet</i>	<i>78</i>
5.1.2	<i>Antall ansatte</i>	<i>80</i>
5.2	ANDEL VIRKSOMHETER MED BONUSORDNING.....	82
5.2.1	<i>Endring i andel virksomheter med bonusordning, 2012-2016</i>	<i>82</i>
5.3	ANDEL ANSATTE MED BONUSORDNING	83
5.3.1	<i>Endring i andel ansatte som omfattes av bonusordning, 2012-2016</i>	<i>85</i>
5.3.2	<i>Sammenligning mellom antatt og oppgitt utvikling i norske virksomheter</i>	<i>86</i>
5.4	HVORFOR VIRKSOMHETENE HAR ENDRET ANDELEN ANSATTE MED BONUS	87
5.4.1	<i>Begrunnelser for høyere andel ansatte med bonusordning</i>	<i>88</i>
5.4.2	<i>Begrunnelser for lavere andel ansatte med bonusordning</i>	<i>89</i>
5.5	HVORDAN BRUK AV BONUS VARIERER PÅ TVERS AV BRANSJER OG VIRKSOMHETSSTØRRELSE	91
5.5.1	<i>Bransjer</i>	<i>91</i>
5.5.2	<i>Størrelse på virksomhetene</i>	<i>94</i>
5.6	HVEM SOM HAR BONUSORDNING	97
5.7	NIVÅ SOM LEGGES TIL GRUNN FOR BONUS	98
5.8	STØRRELSE PÅ BONUS	98
5.9	FRAMTIDSUTSIKTER.....	99
5.9.1	<i>Begrunnelser for fremtidig bruk av bonus</i>	<i>100</i>
5.9.2	<i>Sammenligning med antatt utvikling i norske virksomheter</i>	<i>105</i>
5.10	ØVRIGE FUNN OG KOMMENTARER FRA UNDERSØKELSEN.....	107
5.10.1	<i>Hvordan virksomhetene opplever at bonusordningen fungerer</i>	<i>107</i>
5.10.2	<i>Avsluttende kommentarer</i>	<i>107</i>
5.11	OFFENTLIGE OG IDEELLE VIRKSOMHETER	111
5.12	OPPSUMMERING AV UNDERSØKELSENS RESULTATER.....	112
6	DISKUSJON.....	115
6.1	RESPONDENTER	115
6.2	UTVIKLING I BRUK AV BONUS, PERIODEN 2012-2016.....	116
6.2.1	<i>Hvordan har andelen norske virksomheter med bonusordning utviklet seg?.....</i>	<i>116</i>
6.2.2	<i>Hvordan har andelen ansatte som omfattes av en bonusordning utviklet seg?... </i>	<i>119</i>

6.2.3	<i>Hvorfor velger noen virksomheter å øke/ redusere andelen ansatte som omfattes av bonusordningen?</i>	123
6.2.4	<i>Hvordan varierer bruk av bonus på tvers av bransjer og virksomhetenes størrelse (antall ansatte), og har dette endret seg i løpet av perioden?</i>	126
6.2.5	<i>Har det vært en endring i hvem som omfattes av bonusordningene?</i>	130
6.2.6	<i>Hvordan har vurderingsnivået som legges til grunn for bonus utviklet seg?</i>	131
6.2.7	<i>Hvordan har størrelsen på bonusutbetalingene utviklet seg?</i>	134
6.3	FRAMTIDSUTSIKTER	134
6.3.1	<i>Hvordan ser Norges største virksomheter på fremtidig bruk av bonus?</i>	134
6.4	OPPSUMMERING; STUDIENS HOVEDFUNN	139
7	KONKLUSJON	142
7.1	VIDERE FORSKNING	143
	LITTERATURLISTE	145
	VEDLEGG	151
	VEDLEGG 1: SPØRRESKJEMA	151
	VEDLEGG 2: E-POST MED INFORMASJONSSKRIV	155
	VEDLEGG 3: E-POST SENDT VED PURRING	156
	VEDLEGG 4: FIGURLISTE	157
	VEDLEGG 5: TABELLISTE	159

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

«*Incentivenes magi*» (DN, 2016).

Overskriften møtte oss 10. oktober 2016. Bakgrunnen var at årets nobelpris i økonomi gikk til Oliver Hart og Bengt Holmström for deres arbeid innen incentiver og kontraktsteori. De regnes som to av pionerene på området, hvor spesielt Holmström har markert seg med sitt arbeid innen incentiver under asymmetrisk informasjon og kontraktsutforming. På slutten av 1970-tallet utformet han et teoretisk rammeverk som ser på grad av prestasjonsbasert belønning, og hvilke faktorer den variable lønnen bør avhenge av (DN, 2016). Dette har gitt viktige bidrag innen intern organisering, strategi og styring, og Holmströms prinsipper er i dag sentrale innen økonomisk teori.

Før 1980 var økonomiske incentiver et lite utbredt styringsverktøy. Det gjorde først sitt store inntog blant toppledere i USA på 1980- og 1990-tallet. Siden har det spredd seg internasjonalt, og brukes i dag også for mellomledere og øvrige ansatte (Bragelien, 2011; Bragelien, 2012). Den norske lønnsstrukturen har tradisjonelt vært preget av fastlønnsordninger, men på 1990-tallet ble bruk av bonus introdusert for norske ledere. Omkring år 2000 ble det også innført for andre typer ansatte i mange av de større private bedriftene i Norge (Bragelien, 2005), og i dag er det et velkjent og utbredt styringsverktøy.

Fram til midten av 2000-tallet kunne vi observere en stadig økning i bruk av variabel belønning i Norge. Både andelen ansatte som mottok bonus, og andelen med prestasjonslønnordninger var jevnt stigende fra slutten av 1990-tallet (Barth, Bratsberg, & Raaum, 2015; Lunde & Grini, 2013a). Utover på 2000-tallet kunne vi imidlertid se indikasjoner på at omfanget stabiliserte seg. Andelen som mottok bonus holdt seg rundt 28 prosent fra 2005 til 2012 - med mindre svingninger innad i perioden, samtidig som andelen med prestasjonslønn gikk noe ned fra 2003 til 2012.

Bruk av prestasjonslønn har flere formål; påvirke de ansattes motivasjon, skape incentiver til innsats, tiltrekke dyktige ansatte og vri deres oppmerksomhet mot strategisk viktige oppgaver. For at dette skal fungere må ordningen designes slik at den samsvarer med virksomhetens formål og tilpasses konteksten den implementeres i. Tilhengere av bonus hevder at det fungerer etter sin hensikt og er et nyttig styringsverktøy, men etter hvert som vi har fått mer erfaring med bruk av bonus i Norge har belønningsformen også fått sine motstandere. De

påpeker utilsiktede effekter som risikoeksponering, manipulering og negative vridningseffekter, samt at det kan skape urettferdige lønnsforskjeller (Mikkelsen & Laudal, 2014).

På bakgrunn av internasjonal utvikling hvor det har blitt lagt klare føringer for variabel belønning, ble det i 2011 innført regulering for bruk av bonus i finansinstitusjoner (Finanstilsynet, 2011). Formålet med reguleringen var nettopp å redusere utilsiktede effekter med bruk av bonus, og skal *«bidra til å fremme og gi incentiver til god styring av og kontroll med foretakets risiko, motvirke for høy risikotaking, og bidra til å unngå interessekonflikter»* (Forskr. om godtgjørelse i finansinstitusjoner mv., 2011). Forskriften stiller krav til blant annet ordningens utforming, og setter tak på bonusens størrelse i forhold til fastlønn for enkelte stillinger.

Mye av kritikken mot prestasjonslønn viser til dens uønskede virkninger, og spesielt at det kan gå på bekostning av indre motivasjon. *«Skadelig bonus. Gjør alt for at medarbeidere glemmer lønnen og heller tenker på kundene, tjenestene og produktene»* (Kuvaas, 2016). Disse ordene kunne vi lese i Dagens Næringsliv 14. august 2016. Artikkelforfatter skriver at en av utfordringene med bruk av bonusordninger er at finansielle incentiver kan fortrenge den indre motivasjonen til å utføre arbeidsoppgaver, og anbefaler videre bruk av høy fastlønn (Kuvaas, 2016). I Ledernytt desember 2015 kunne vi lese at *«forskning viser oss igjen og igjen interessante funn som tilsier at nøkkelen til økt motivasjon og arbeidsmoral ikke ligger i økonomiske belønninger»* (White & Fevang, 2015). Men det er dermed ikke sagt at incentiver ikke fungerer. Kvaløy (2014) skriver at *«penger motiverer»*. Når prestasjonslønn implementeres i en kontekst hvor motiverende lederskap gjør jobben meningsfull, kan incentivordninger gi positive effekter.

Som vi kan se er bruk av bonus et omdiskutert tema med både positiv og negativ omtale. Vi har den senere tid fått reguleringer som begrenser bruk av bonus i enkelte bransjer, og undersøkelser viser tegn på at utbredelsen kan ha stabilisert seg – om ikke gått ned. Men hva har egentlig skjedd de siste årene? Har virksomheter redusert bruken av bonusordninger, eller opplever de positive effekter og har økt omfanget?

1.2 Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål

Vi synes det er interessant at bonusordninger har blitt et såpass utbredt fenomen til tross for kritikken som vi blant annet har kunnet følge i media. De norske studiene om variabel belønning kartlegger i hovedsak perioden frem til 2012, men viser ikke hvilken retning den seneste tids utvikling faktisk har gått, og det er nettopp dette som er formålet med vår utredning. I denne oppgaven vil vi kartlegge utviklingen i bruk av bonus; om bruken de siste årene har økt, redusert eller stabilisert seg. I tillegg vil vi kartlegge virksomhetenes syn på fremtidig bruk av bonus, og hvordan utviklingen fem år frem i tid kan se ut. Basert på dette er problemstillingen som følger:

«Hvordan har bruk av bonus blant Norges største virksomheter utviklet seg i perioden 2012-2016?»

Vi vil se nærmere på syv forskningsspørsmål som er med på å belyse utviklingen og utdype problemstillingen, alle basert på tidsperioden 2012 til 2016 og norske heltidsansatte. I tillegg har vi ett spørsmål som tar for seg fremtidig bruk av bonus.

- 1) Hvordan har andelen norske virksomheter med bonusordning utviklet seg?
- 2) Hvordan har andelen ansatte som omfattes av en bonusordning utviklet seg?
- 3) Hvorfor velger noen virksomheter å øke/ redusere andelen ansatte som omfattes av bonusordningen?
- 4) Hvordan varierer bruk av bonus på tvers av bransjer og virksomhetenes størrelse (antall ansatte), og har dette endret seg i løpet av perioden?
- 5) Har det vært en endring i hvem som omfattes av bonusordningene?
- 6) Hvordan har vurderingsnivået som legges til grunn for bonus utviklet seg?
- 7) Hvordan har størrelsen på bonusutbetalingene utviklet seg?
- 8) Hvordan ser Norges største virksomheter på fremtidig bruk av bonus?

For å kunne besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, har vi benyttet kvantitativ metode og spørreskjema. Basert på Dagens Næringslivs liste over Norges 500 største virksomheter i 2016, målt etter omsetning, henvendte vi oss til 462 virksomheter. 221 responderte på undersøkelsen i sin helhet, noe som gir en svarprosent på 48 %. Det er dette datamaterialet som ligger til grunn for våre resultater, og som sammen med tidligere forskning og teori danner grunnlaget for besvarelsen av utredningens spørsmål.

1.3 Avgrensning og presisering av tema

På bakgrunn av oppgavens omfang og praktiske forhold, har vi valgt å begrense studien til å omhandle norske virksomheter. I Norge er det gjort lite kartlegging på området, og spesielt gjelder dette for andelen som *har* bonusordning, og ikke kun for dem som *mottar* bonusutbetaling. Vi vil undersøke hvor mange som omfattes av en slik ordning, uavhengig av om bonus har blitt utbetalt eller ikke. Norske studier på området har hovedsakelig kartlagt utviklingen frem til 2012, mens utviklingen de siste årene er lite klarlagt. Vi har derfor valgt å hente inn informasjon om perioden 2012 til 2016. I tillegg begrenser undersøkelsen seg til å omfatte norske heltidsansatte slik at vi kan få sammenlignbare tall med tidligere studier.

Oppgaven begrenses til å omhandle bonus som avlønningsform. Med *bonus* mener vi variable tillegg i fastlønnen som er basert på prestasjoner eller resultater, altså en form for variabel prestasjonslønn. Definisjonen inkluderer ordninger som er basert på både individuelt-, team- og konsernnivå, det vil si både individuell og kollektiv bonus. I begrepet bonus legger vi kontante ytelser, og aksjer og opsjoner ekskluderes derfor i denne sammenhengen.

Definisjonen samsvarer med Lunde og Grini (2007) sin definisjon, som er den samme som benyttes i Statistisk Sentralbyrå (SSB) sin lønnsstatistikk. Det er mange overlappende begreper i lønnsterminologien, men når vi videre i oppgaven refererer til «prestasjonslønn», «incentivlønn», «resultatlønn» eller «variabel lønn», refererer vi til bonus - dersom ikke annet er spesifisert.

1.4 Oppgavens oppbygning

I denne utredningen vil vi først presentere en teoridel som tar for seg etablerte teorier på området, og som danner den teoretiske rammen for oppgaven. Vi vil her se nærmere på belønning som styringsverktøy, samt gå gjennom den bakenforliggende teorien for bruk av incentiver. Kapittelet skal gi innsikt i temaets kompleksitet, og vise hvorfor det ikke er opplagt hvordan den seneste tids bruk av bonus har utviklet seg. Deretter fremlegges empiri vedrørende prestasjonslønnens effekter og studier på bonusens utvikling. Til sammen utgjør teori og empiri utredningens sekundærdata.

I metodekapittelet vil metode for forskningsdesign, datainnhenting og analyse bli begrunnet og presentert, samt at vi vil diskutere oppgavens datakvalitet. Videre vil vi presentere funnene våre, før disse drøftes opp mot sekundærdata. Til slutt vil vi komme med en konklusjon der vi besvarer problemstillingen og kommer med forslag til videre forskning.

2 Teori

Teori er etablert og dokumentert kunnskap innenfor et område. I dette kapittelet presenteres teori som begrunner behovet for problemstillingen gjennom å vise til eksisterende litteratur og forskning. Kapittelet gir en overordnet innføring i belønning som styringsverktøy. Det vil bli sett nærmere på forholdet mellom belønninger og incentiver, og gjøres rede for ulike former for prestasjonsbasert belønning - med utgangspunkt i bonusordningen.

Siden ett av formålene med bruk av økonomiske incentiver er å påvirke ansattes motivasjon slik at en oppnår ønsket atferd, vil økonomiske incentiver ses i lys av motivasjonsteori. For å gi en dypere forståelse av incentiver og menneskelig motivasjon, kombineres innsikt fra både økonomi- og psykologifaget (Fehr & Falk, 2002). Fokuset rettes mot to ulike motivasjonstyper, indre og ytre motivasjon, fordi dette har skapt grobunn for mye av diskusjonen rundt bruk av bonus.

Dette gir videre utgangspunkt for to teorier som har delvis motstridende syn på motivasjon og belønning; økonomisk teori og atferdsteori. Ved å sette disse teoriene opp mot hverandre kan vi både se argumenter for hvorfor så mange velger å benytte seg av bonus, og hvorfor det også har møtt mye kritikk. Den økonomiske teorien viser hvordan prestasjonslønn kan ha flere formål; skape incentiver til innsats, tiltrekke dyktige ansatte og vri deres oppmerksomhet mot strategisk viktige oppgaver. Atferdsteorien presiserer at forutsetningene som ligger til grunn for det økonomiske synet ikke alltid er til stede, og belyser utfordringene ved bonus. Disse teoriene danner dermed et relevant teoretisk rammeverk for utredningen. Vi ser det som hensiktsmessig å inkludere teori fra flere retninger for å skape et mer nyansert bilde. Det gir også et bredere utgangspunkt for drøfting av våre funn.

2.1 Belønning

Nordhaug (2002, s. 23) definerer belønninger som «*materielle midler i form av penger eller andre goder som medarbeidere mottar som motytelse for sin arbeidsinnsats*». Belønning er altså betaling for at arbeidstakeren bruker tid, evner og krefter i arbeidsgiverens tjeneste (Bragelien & Kvaløy, 2014). De fleste forbinder belønning med økonomisk kompensasjon for en jobb de utfører. I følge Kaplan og Atkinson (2014) er det imidlertid to ulike typer for belønning som mennesker verdsetter; ytre og indre belønning.

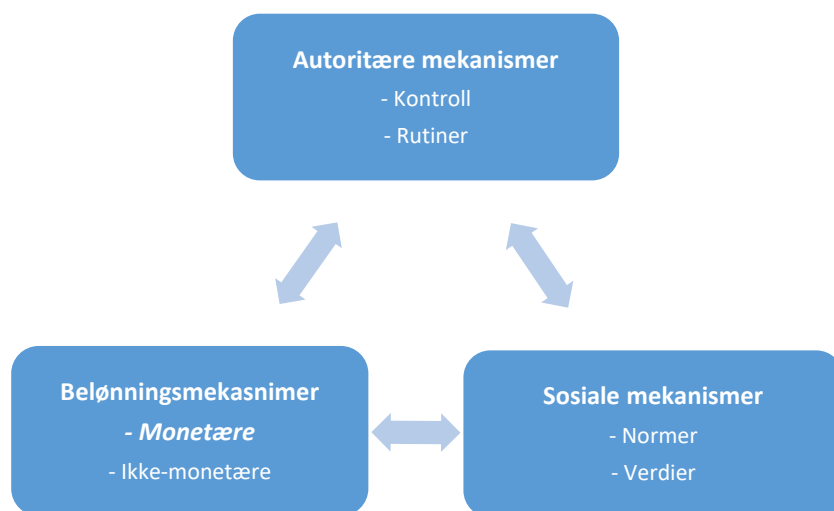
Ytre belønning er lønn som en person gir til en annen. Det kan være for eksempel anerkjennelse, forfremmelse eller penger. *Indre* belønning er det som kommer innenfra

mennesket selv, slik som tilfredsstillelsen av å gjøre en god jobb eller å handle i tråd med indre verdier. Indre belønning kan påvirkes av jobbdesign, organisasjonskultur og lederstil, men den indre belønningen kan ikke gis av noen andre. Det er den ytre belønningsformen som har fått mest oppmerksomhet i den økonomiske teorien, men den siste tiden har man fått øynene opp for alternative former for belønning. De lærde strides om hvilken av de to formene som har best effekt på de ansattes motivasjon (Kaplan & Atkinson, 2014). Siden bonus er en form for ytre belønning, vil videre teori derfor vektlegge denne formen for avlønning, i tråd med Nordhaug (2002) sin definisjon.

2.1.1 Belønning som styringsverktøy

Kaplan og Atkinson (2014) poengterer at en sentral oppgave for virksomheters ledelse er å utvikle systemer som får frem ønskede resultater, og som klarer å binde dette til hvordan medarbeiderne skal kompenseres. Økonomisk kompensasjon som styringsmekanisme for å oppnå ønsket atferd, samt øke samsvar mellom medarbeidernes og virksomhetenes interesser, har stadig blitt mer utbredt.

Det er flere mekanismer som kan benyttes for å organisere systemer som fremmer ønsket atferd (figur 2.1). Man kan fokusere mer på enkelte av styringsmekanismene enn andre, men de virker i et samspill og vil påvirke hverandre (Bragelien, 2009).



Figur 2.1: Styringsmekanismer. Basert på Bragelien (2009).

Autoritære mekanismer viser til direkte instruksjoner ledelsen kan gi ovenfor ansatte. Dette kan være i form av skriftlige rutiner som blir fulgt opp og kontrollert. Videre kan ledelsen spille på sosiale mekanismer, slik som å utvikle formålstjenlige sosiale regler og

organisasjonskultur. Disse mekanismene kan også gi belønning, men da gjerne mer indirekte. Det kan være i form av aksept, eller unngåelse av «straff» fra medarbeidere og ledelse. Det å utvikle sosiale regler er imidlertid både krevende og uforutsigbart, og autoritær instruksjon krever stor innsikt, og mye tid går med på å kontrollere de ansatte (Bragelien, 2009).

Belønningsmekanismer viser til ytre belønninger, og *kan* være tidsbesparende i forhold til andre styringsmekanismer - avhengig av hva som måles og hvordan det gjøres. De kan være finansielle, det vil si monetære, eller ikke-finansielle. Monetære belønninger kan bestå av fastlønn, variabel lønn eller en kombinasjon av dem. Ikke-monetære belønninger, slik som ros, oppmuntring, få nye spennende arbeidsoppgaver, lederansvar eller ny tittel, kan ha stor betydning for effektiviteten i en virksomhet (Bragelien, 2009; Nordhaug, 2002). I den videre utredningen vil fokuset ligge på *monetære styringsmekanismer*. Det er likevel viktig å være klar over samspillet monetære belønninger har med andre typer styringsmekanismer, og at disse også påvirker om man oppnår den ønskede effekten av finansiell kompensasjon.

2.1.2 Belønnings- og incentivsystemer

I følge Nordhaug (2002, s. 224) kan belønningssystemer defineres som «*totaliteten av organisasjoners formelle ordninger for økonomisk kompensasjon og ytelser*».

Belønningssystemet har mange ulike roller i tillegg til å motivere de ansatte; tiltrekke arbeidskraft, signalisere hva bedriften verdsetter, og hjelpe ansatte til å allokere tid og innsats mellom ulike oppgaver (Milgrom & Roberts, 1992).

Belønninger kan sies å være uavhengig av arbeidsprestasjoner, mens incentiver er derimot direkte relatert til medarbeidernes prestasjoner (Nordhaug, 2002). Økonomiske incentiver foreligger når en person eller gruppe mottar en belønning som resultat av deres prestasjoner, og for at dette skal fungere må belønningen være basert på resultatet av den ansattes handlinger. Dette gir en sirkulær effekt ved at belønning påvirker atferd, og atferd påvirker belønningen (Bragelien, 2009).

Når incentivene struktureres og settes i sammenheng, utgjør de et incentivsystem. Condly (2009, s. 445) definerer incentivsystemer som «*...motivation-focused structures designed to maximize improvements in employee behaviour and/or decision making to the benefit of the organization*». Det er dermed en form for belønningssystem hvor belønningen knyttes mot måloppnåelse eller resultater, med den hensikt å skape motivasjon og påvirke ansattes atferd (Condly, 2009).

2.1.3 Prestasjonsbasert lønn

Mikkelsen og Laudal (2014, s. 321) definerer prestasjonslønn som «*Et lønnssystem som måler medarbeidernes engasjement, forpliktelse og innsats med kjente kriterier slik at de som bidrar mer til virksomhetens resultater får mer lønn*». Prestasjonsbasert belønning er derfor et incentivsystem, der lønnsbetalingen baseres på evalueringer av den ansattes prestasjoner (Milgrom og Roberts 1992). Det finnes ulike måter å gi prestasjonslønn på, både type ordning, vurderingsgrunnlag og kriterier som legges til grunn kan variere.

Fast eller variabel

Prestasjonslønn kan være fast eller variabel. Når prestasjoner eller resultater påvirker den garanterte lønnen, har man fast prestasjonslønn. Variabel prestasjonslønn, slik som bonus, foreligger når det er et tillegg til fastlønnen (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Fastlønn kan være prestasjonsbasert ved at tidligere års resultater legges til grunn for årets faste lønn. Virksomheten forplikter seg da til den ansattes nye lønnsutbetaling *alle* de kommende årene, og dermed kan dette bli dyrere for virksomheten enn variable lønnskomponenter. Fordelene ved et fastlønnssystem er at det kan skape en trygghetsfølelse og mindre stress sammenlignet med variable systemer (Nordhaug, 2002). Ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) kan høyere fastlønn påvirke den indre motivasjonen positivt ved at ansatte blir vist tillit fra ledelsen om at de har den riktige atferden over tid. Det kan imidlertid virke demotiverende for ansatte som periodevis yter ekstra mye, men ikke oppnår mer enn de som yter lav innsats. I tillegg får man ikke benyttet seg av muligheten som variable lønnselementer gir ved å kunne endre de ansattes atferd for å fremme gode prestasjoner, eller «straffe» uønskede eller dårlige prestasjoner (Nordhaug, 2002).

Variabel prestasjonslønn kan gis på ulike måter, for eksempel akkord, provisjon, aksjeopsjoner, overskuddsdeling og bonusordninger. Ved akkord er hver eneste lønning direkte knyttet til oppnådde resultater, og kan for eksempel baseres på antall enheter som er produsert (Bragelien & Kvaløy, 2014). Aksjer og aksjeopsjoner gir ikke en økonomisk belønning i form av penger når det overrekkes, men har en pengeverdi for eierne. Verdien påvirkes av utviklingen i aksjemarkedet, og det krever således lite ressursbruk for ledelsen å måle resultatene siden markedet gjør det for virksomheten (Bragelien, 2009).

Ofte gis variabel belønning som bonus, og det er denne formen for variabel prestasjonslønn det vil bli sett nærmere på i denne utredningen. Bonus er kontante ytelser, og kommer som et variabelt tillegg til den faste lønnen dersom man når måloppnåelsen. Siden bonus ikke er like direkte knyttet til prestasjon som akkordlønn, vil det gi litt svakere incentiver. Men bonuser

kan likevel brukes til å styre atferd dersom bonusens størrelse påvirkes direkte av medarbeidernes innsats (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Bonusordningen kan utformes på mange ulike måter, og både kriterier som legges til grunn og vurderingsgrunnlag kan variere (figur 2.2). I tillegg kan ordningene baseres kun på enkelte vurderingsgrunnlag og kriterier, eller bestå av kombinasjonsløsninger hvor flere av disse danner grunnlaget for bonusordningen.



Figur 2.2: Ulike varianter av bonus. Egen fremstilling.

Kollektiv eller individuell

Bonus kan baseres både på virksomhetens, enheters og individers resultater eller prestasjoner, og man skiller derfor mellom kollektive og individuelle prestasjonsbelønninger. En vanlig form for kollektiv belønning er overskuddsdeling. Her deles en andel av overskuddet ut til de ansatte (Nordhaug, 2002). Dette kan fremme samarbeid og gi en kostnadsmessig forutsigbarhet. I tillegg reduserer det sjansen for uønskede effekter, samt at det har en symboleffekt på at «alle er like viktige», og dermed gir en psykologisk eierskapsfølelse (Kuvaas & Dysvik, 2016). Overskuddsdeling er imidlertid ansett for å ha lav motivasjonseffekt på grunn av lav kausal sammenheng mellom innsats og belønning. Det kan føre til unnasluntring og gratispassasjer-problemer dersom det ikke finnes gruppesanksjoner (Kaplan & Atkinson, 2014)

Prestasjonsbaserte individuelle belønninger har sterkest direkte incentiveffekt siden det gir mer entydige sammenhenger mellom arbeidsprestasjon og belønning (Kuvaas & Dysvik, 2016). Utfordringen er at det generelt er vanskelig å måle den enkeltes prestasjon i en virksomhet (Kaplan & Atkinson, 2014). For å kunne dra nytte av både den direkte incentiveffekten ved individuelle ordninger og indirekte samarbeidseffekter ved kollektive ordninger, kan man benytte et kombinasjonssystem. Ifølge Barnes, Hollenbeck, Jundt, DeRue og Harmon (2011) vil imidlertid ansatte med kombinasjonsbonus fokusere for mye på egne oppgaver fremfor gruppen som helhet. Det kan være utfordrende å balansere ulike incentiver, og ofte vil det være lurt å fokusere enten på direkte eller indirekte incentiver (Kuvaas & Dysvik, 2016).

2.1.4 Belønning – oppsummert

Belønning defineres på ulike måter, og den kan være både ytre og indre forankret. I denne utredningen har vi definert belønning som betaling en arbeidstaker mottar som motytelse for sin innsats. Utredningen tar for seg den monetære delen av belønningsmekanismen, men det er også viktig å presisere at belønning bare er en av flere mekanismer som benyttes i et samspill for å styre ansattes atferd i ønsket retning. Prestasjonsbasert lønn er en type monetær belønning som avhenger av den ansattes resultat eller prestasjon, og hvor dette kan måles på både kollektivt og individuelt nivå. Prestasjonslønnen kan videre være både fast og variabel, der variabel prestasjonslønn er et variabelt tillegg til fastlønnen. Dette kan forekomme på ulike måter, men denne utredningen begrenses til bruk av bonus. Bonusordninger har mange ulike tilnærminger og utformingen kan variere når det gjelder vurderingsgrunnlag, vurderingsperiode og målegrunnlag, samt type og antall kriterier.

2.2 Motivasjon

Belønningssystemet skal blant annet motivere ansatte til innsats som samsvarer med organisasjonens mål, og lede de i den retningen som er mest verdiskapende for organisasjonen. For å skape samsvar mellom virksomhetens og de ansattes mål er det en rekke faktorer som spiller inn, men den viktigste er ifølge Robertson og Smith (1985) å forstå menneskelig motivasjon. Det spiller følgelig en sentral rolle for både organisasjonens og de ansattes prestasjoner og resultater. Motivasjon er definert av Kaufmann & Kaufmann (2009, s. 93) som «*en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd*». Motivasjon er altså det som driver oss til å utføre bestemte handlinger eller utøve en bestemt intensitet for å oppnå et mål. Begrepet kan forklare hvorfor mennesker som i utgangspunktet har like forutsetninger, kan prestere svært ulikt (Robertson & Smith, 1985).

Motivasjon påvirker i stor grad ansattes prestasjon og følgelig bedriftens verdiskapning. Det er derfor en fordel for bedrifter å ha motiverte ansatte. I følge Lawler (1994) kan prestasjon formuleres som en funksjon av motivasjon og evner, hvor evner igjen påvirkes av erfaring og opplæring: **Prestasjon = $f(\text{motivasjon} \times \text{evner})$** . De ansattes prestasjon er derfor i stor grad avhengig av motivasjon. Men som funksjonen viser er man også avhengig av erfaring og opplæring, det som utgjør evner. Virksomheter vil derfor søke både å beholde og tiltrekke seg ansatte med de riktige kvalitetene, og dette er nok et formål med variabel belønning som vi vil se nærmere på i kapittel 2.3.2.

2.2.1 Motivasjonsteorier

Det finnes ingen universell teoretisk forståelse av motivasjon som forklarer alle motivene til menneskers handlinger. Hva mennesker motiveres av varierer fra person til person, og det er derfor særdeles vanskelig å forutse menneskelig atferd. Motivasjonsteori inneholder en rekke tilnærminger og rammeverk som på ulike måter forsøker å forklare menneskes motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2009) presenterer fire teorier med ulike motivasjonskilder:

- Behovsteorier: Kilden til motivasjon ligger i oppfyllelsen av grunnleggende behov.
- Sosiale teorier: Kilden til motivasjon ligger i opplevelse av rettferdighet.
- Jobbkarakteristika: Kilden til motivasjon ligger i selve jobben.
- Kognitive teorier: Kilden til motivasjon ligger i forventninger om måloppnåelse.

De ulike teoriene har igjen flere underteorier, og viser at motivasjonslitteraturen er svært omfattende. Når det er så mange teorier som forsøker å forklare samme fenomen, viser det kompleksiteten i motivasjonsforståelsen. Vi ser at de har ulik tilnærming til motivasjon, men felles for alle motivasjonsteorier er at de søker å besvare hva som aktiverer og styrer atferd, samt hvordan mennesker reagerer på utfallet av deres atferd (Lawler, 1994).

Behovsteorier forklarer menneskers motivasjon ut fra grunnleggende behov som tilfredsstilles, og en av de mest kjente behovsteoriene er *Maslows behovshierarki*. Maslow delte menneskelige behov i fem hovedkategorier; fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for anerkjennelse og selvaktualisering. Teorien hevder at det må være et visst nivå av behovstilfredsstillelse på ett nivå før man går videre til neste.

Sosiale teorier tar utgangspunkt i individers opplevelse av sitt forhold til medarbeidere som motivasjonsmekanisme - med spesiell vekt på opplevelse av rettferdighet, mens *jobbkarakteristika-modeller* viser til at det er egenskaper ved jobben som påvirker motivasjonen.

Herzbergs tofaktorteori er en type jobbakarakteristika-modell som tar utgangspunkt i skillet mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorer kan skape mistriksel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede. Motivasjonsfaktorer skaper trivsel dersom de er til stede, men ikke mistriksel dersom de ikke er til stede. Hygienefaktorer kan være arbeidsbetingelser, sikkerhet og ledelse, mens motivasjonsfaktorer kan være prestasjoner, ansvar og personlig vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Vi ser at motivasjonsfaktorene samsvarer med de øverste nivåene i Maslows hierarki. Belønning vil i denne sammenhengen være en hygienefaktor som ikke skaper økt trivsel når det foreligger, men mistriksel dersom man ikke får det.

Kognitiv teori understreker at en handling ofte er et resultat av rasjonelle og bevisste valg. Det er gjerne denne motivasjonsteorien som benyttes i økonomisk teori for å forklare incentivenes effekt på prestasjoner. *Forventingsteorien* er en type kognitiv teori som fremhever at mennesker motiveres av forventningen om belønningen jobben gir (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Denne tilnærmingen har blitt utfordret av Ryan & Deci (2000a) sin *selvdetermineringsteori* som argumenterer for at ytre belønning i form av økonomisk kompensasjon kan undergrave indre motivasjon.

Det viktigste vi kan ta med oss fra motivasjonsteoriene er at menneskelig motivasjon kan forklares på ulike måter, og at det er flere faktorer enn belønning som skaper en motivert arbeidsstyrke. Den mest åpenbare årsaken til at man jobber er at det er inntektsbringende, men Robertson og Smith (1985) argumenterer for at arbeid også imøtekommer flere behov hos mennesker. Det fyller sosiale behov ved å skape identitet og samhold, og gir folk mulighet til å benytte sine evner og kunnskaper. Andre faktorer som spiller inn på de ansattes motivasjon er blant annet beslutningsrettigheter, rutiner, informasjonsutveksling, kultur og sosiale normer (Gibbons & Roberts, 2013).

2.2.2 Motivasjonstyper

I motivasjonslitteraturen går det et skille mellom ytre og indre motivasjon, som reflekterer hvorvidt hovedkilden til drivkraften for atferd er innenfor eller utenfor selve aktiviteten som utføres. I mange situasjoner vil man både kunne ha indre og ytre motivasjon samtidig. Man kan oppleve tilfredshet ved å utføre en oppgave, samtidig som man føler glede knyttet til belønninger for å gjøre den samme oppgaven. Ofte er det imidlertid slik at man hovedsakelig har ytre eller indre motiver knyttet til jobbaktivitetene sine (Kuvaas, 2009).

Ytre og indre motivasjon

Ytre motivasjon viser til atferd hvor drivkraften for å gjøre en oppgave kommer fra ytre belønninger. I arbeidslivet vil dette være situasjoner hvor man jobber kun for å oppnå ytre belønninger som lønn, forfremmelser og bonus. Drivkraften er da knyttet til resultatet av jobbaktiviteten, og ikke i selve gjennomføringen av den. Indre motivasjon viser til atferd hvor drivkraften for å utføre en aktivitet skjer med bakgrunn i indre belønninger. Det kan være at man oppnår glede, tilfredshet eller mening, og forekommer for eksempel når man er så engasjert i en oppgave at man «glemmer tid og sted» (Kuvaas, 2009). I motsetning til ytre motivasjon vil man her foreta en handling fordi oppgaven i seg selv er interessant, og ikke fordi det fører til et bestemt resultat (Ryan & Deci, 2000b).

«Motivation crowding»-teorien antyder at ytre incentiver som bonus kan undergrave, men også under visse forutsetninger forsterke indre motivasjon (Frey & Jegen, 2001). Ytre incentiver kan redusere indre motivasjon dersom det flytter fokuset vekk fra arbeidsoppgaven og over på belønningen. Når oppgaven bare blir et middel for å oppnå belønning har man en «crowding-out»-effekt. Dersom den ansatte tolker belønningen som informasjon om egen kompetanse og beholder oppgavefokus, kan det imidlertid styrke den indre motivasjonen, og man får en «crowding-in»-effekt. Kvaløy & Scöttner (2015) betegner disse effektene som «hidden costs- og hidden benefits of reward». De belyser at incentiver og motivasjon både kan fungere som substitutter, hvor den ene fortrenger den andre, men også som komplementer fordi de utfyller eller forsterker hverandre.

Teori X og Y

McGregor referert i Kuvaas (2009, s. 19) utviklet en teori som forsøker å forklare lederes syn på ansatte, og skiller mellom X og Y mennesker. Teori X antar at de ansatte er grunnleggende umotivert og i utgangspunktet er late, misliker jobben og ønsker å unngå ansvar. De ansatte er egeninteresserte individer, og må kontrolleres eller gis ytre incentiver for å yte innsats. Teori Y derimot antar at den ansatte i utgangspunktet er motivert, og at de ønsker å gjøre en god jobb og utvikle sine ferdigheter. De ansatte deltar uoppfordret i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål, og er i stor grad selvgående og kan ledes gjennom indre motivasjon.

I følge DeVoe & Iyengar (2004) rapporterer ansatte at de er mer motivert av indre enn ytre incentiver, altså i samsvar med teori Y. Når det gjelder ledernes oppfatning av de ansatte varierer dette med kultur og lokalisering. Nord-amerikanske ledere rapporterer i tråd med teori X, latin-amerikanske ledere rapporterer i tråd med teori Y, mens asiatiske ledere oppfatter deres ansatte som både indre og ytre motivert.

2.2.3 To tilnærminger til motivasjon og belønning

I standard økonomisk teori har man antatt at mennesker i utgangspunktet er umotiverte og opportunistiske vesener (Teori X). Dette fører til at man i stor grad har benyttet ytre motivasjonsfaktorer for å styre folks atferd. Det står i kontrast til det psykologiske synet som vektlegger at det er andre forhold enn ytre belønning som legger grunnlag for motivasjon (Teori Y). I den senere tid har det kommet nyere teorier som forsøker å lukke gapet mellom økonomiske og psykologiske tilnærminger (Ellingsen & Johanesson, 2007), og dette betegnes som atferdsteori.

En av de største forskjellene mellom standard økonomisk teori og atferdsteori er hvordan de vektlegger indre og ytre motivasjon (Gibbons & Roberts, 2013). Atferdsteorien poengterer at mennesker kan være indre motivert til å gjøre en god jobb, mens økonomisk teori tar utgangspunkt i at mennesker kun jobber hardt dersom det gir økonomisk kompensasjon (Ellingsen & Johanesson, 2007). I følge Fehr og Falk (2002) tenderer økonomer til å ha et for smalt syn på menneskelig motivasjon. Dette kan begrense forståelsen av incentivenes effekt, da det er flere faktorer enn økonomiske incentiver som former menneskelig atferd. Ved å neglisjere disse motivene risikerer det økonomiske synet å misoppfatte sammenhengen mellom belønning og motivasjon.

Økonomisk teori og atferdsteori vil være to sentrale motpoler i denne oppgaven. Det økonomiske synet på den ene siden har klare argumenter for hvorfor bonus vil skape mer motiverte ansatte. Her forutsettes det at mennesker må ha incentiver for å yte innsats. Det atferdsteoretiske synet tar på den andre siden et oppgjør med antakelsene om det økonomiske mennesket, og gir et mer reelt bilde av hvordan mennesker opptrer i praksis. Både økonomisk- og atferdsteori vil bli grundigere presentert i de påfølgende kapitlene.

2.3 Økonomisk teori

Den økonomiske tilnærmingen legger til grunn antakelsen om at mennesker handler ut fra økonomisk egeninteresse. Dette skaper styringsmessige utfordringer fordi ansattes egeninteresse kan stride mot optimal atferd for virksomheten som helhet. Løsningen på denne utfordringen vil være å skape større samsvar mellom organisasjonens og de ansattes interesser gjennom incentivsystemer (Gibbons & Roberts, 2013). I følge økonomisk organisasjonsteori må det altså foreligge incentiver til innsats for at de ansatte skal være motivert til å prestere. Her antar man at ansatte motiveres av belønningen de oppnår som en konsekvens av deres handling, i tråd med kognitiv motivasjonsteori (jf. kapittel 2.2.1).

2.3.1 Prinsipal-agent modellen

Prinsipal-agent modellen er et sentralt rammeverk som benyttes for å forstå problemstillinger knyttet til økonomisk kompensasjon (Prendergast, 1999). Det er verdt å merke seg at modellen er en forenkling av virkeligheten, og det ligger antakelser til grunn for modellen som ikke nødvendigvis samsvarer med faktiske forhold. Incentivutformingen er langt mer kompleks enn det som fremstilles i en standard prinsipal-agent modell (Holmström & Milgrom, 1991).

Jensen og Meckling (1976, s. 308) definerer prinsipal-agent forholdet som «...*a contract under which one or more persons (the principal) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent*». Et klassisk prinsipal-agent forhold består altså av to aktører; en prinsipal som vil ha noe gjort, og en agent som utfører jobben på prinsipalens vegne. Dette kan for eksempel være en arbeidsgiver (leder) som ansetter en arbeidstaker (ansatt) for å utføre en oppgave (Kaplan & Atkinson, 2014). Prinsipalen inngår en kontrakt med agenten vedrørende en bestemt jobb som skal utføres, og agenten er delegert beslutningsmyndighet. Agentens atferd vil påvirke prinsipalens måloppnåelse, og agentens kompensasjon vil avhenge av resultatet som han kan påvirke gjennom valg av innsatsnivå. Det ligger en del antakelser til grunn for modellen som får konsekvenser for hvordan modellen løses, og disse vil gjennomgås i det følgende.

Ikke-observerbare handlinger

For det første antas agentens handlinger å være ikke-observerbare for prinsipalen, og han må estimere agentens innsats ut fra et signal som sier noe om resultatet (Bragelien, 2009). Det er dermed risiko forbundet med innsats da oppnådd resultat kan være en konsekvens av agentens handlinger. Det kan også være andre tilfeldige faktorer utenfor den ansattes kontroll som påvirker verdiskapningen (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Risikopreferanser

Agenten antas å være risikoavers. Det vil si at han foretrekker å motta en sikker fremfor en usikker inntekt dersom de har samme forventet verdi. Prinsipalen antas å være risikonøytral, og har bedre evne til å bære risiko enn agenten. Når lønnen blir mer variabel vil mer risiko overføres til agenten, som ved inngåelse av incentivkontrakt vil kreve risikokompensasjon (Holmström & Milgrom, 1991). Dette skaper et effektivitetstap sammenlignet med en situasjon hvor prinsipal kan belønne direkte på innsats – såkalt førstbest-løsning. I en kontraktsutforming vil man dermed måtte foreta en avveining mellom incentiver og risiko (Prendergast, 1999).

Rasjonalitet og egeninteresse

Det antas at aktørene i relasjonen er fullstendig rasjonelle og at de handler ut fra egeninteresse. Det ligger et opportunistisk menneskesyn til grunn hvor agenten tenker mer på hva som gagnar ham selv og egen enhet, enn den totale verdiskapningen (Bragelien, 2009). Det skaper *interessesmotsetninger* når agenten ønsker å maksimere egen nytte og det er kostbart for ham å yte innsats, mens prinsipalen ønsker å maksimere profitt. Det er derfor naturlig å anta at agenten ikke alltid vil handle i tråd med prinsipalens interesser, og prinsipalen må derfor sørge for at agenten får incentiver til å handle slik prinsipalen ønsker (Jensen & Meckling, 1976).

Asymmetrisk informasjon

Den siste antagelsen som legges til grunn, er at informasjon er skjevt fordelt mellom partene. Det innebærer at agenten sitter på relevant informasjon som er skjult for prinsipalen. Asymmetrisk informasjon skaper usikkerhet i prinsipal-agent forholdet, og gir utspring til to prinsipal-agent problemer; *moralsk hazard* og *ugunstig utvalg* (Hendrikse, 2003).

Prinsipal-agent problemer

Moralsk hazard oppstår når agenten holder tilbake informasjon om egne handlinger etter kontraktsinngåelse, såkalt skjult handling. Siden agenten er egeninteressert og hans handlinger ikke er observerbare for prinsipalen, kan det føre til at agenten handler for å imøtekomme egne mål som strider mot prinsipalens interesser. Dermed kan en skjult handling som utføres av agenten være til ugunst for prinsipal (Milgrom & Roberts, 1992).

Ugunstig utvalg er en konsekvens av skjult informasjon. Det oppstår når agenten i forkant av en kontraktsinngåelse har bedre informasjon om sine egenskaper og kvalifikasjoner enn prinsipalen (Milgrom & Roberts, 1992). Når agenten kjenner egne karakteristika bedre enn prinsipalen, kan det føre til uheldige utvalgseffekter ved at man ansetter personer med mindre egnede kvalifikasjoner.

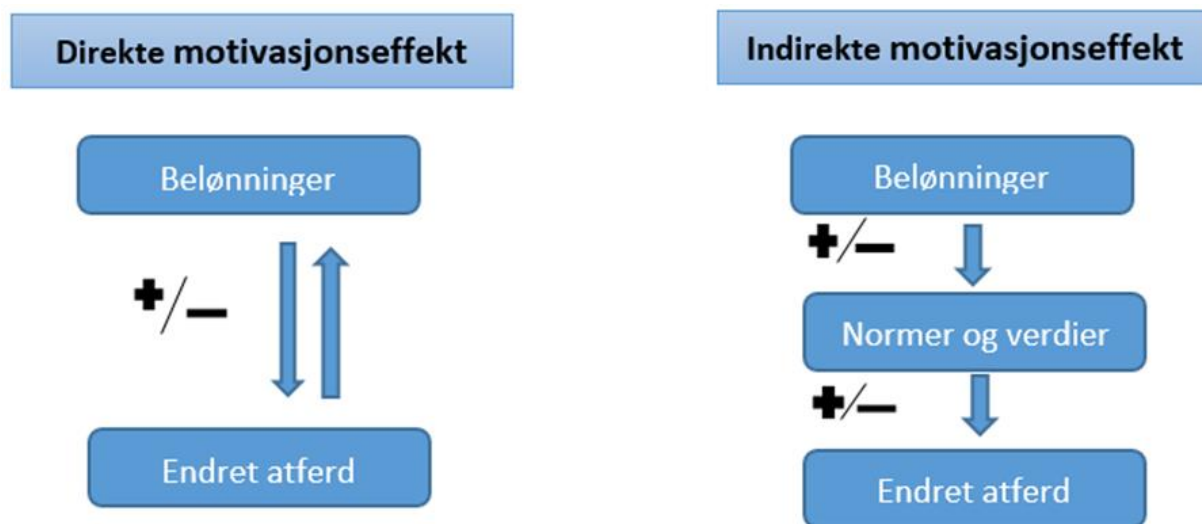
Innen økonomisk teori kan incentivkontrakter løse de to nevnte prinsipal-agent problemene ved at man skaper samsvar mellom aktørenes mål, og fastsetter en kontrakt som sørger for at det er i agentens egeninteresse å gjøre som prinsipalen ønsker (Kaplan & Atkinson, 2014). Dette gjøres gjennom å utarbeide en lønnskontrakt som gir riktige incentiver til innsats og påvirker sammensetningen av arbeidsstaben, og det er her prestasjonslønnen kommer inn.

2.3.2 Formålet med prestasjonslønn

Virksomheter vil ha ulike mål for hva de ønsker å oppnå med belønningssystemet, og prestasjonslønnens formål vil variere med bedriftens intensjon (Prendergast, 1999). Det er derfor ikke mulig å gi et universelt svar på hvorfor bedrifter velger å benytte denne belønningsformen, men ifølge økonomisk organisasjonsteori har prestasjonslønn to hovedformål; gi ansatte incentiver til innsats og samtidig hjelpe virksomheten med å tiltrekke seg og holde på de gode arbeidstakerne (Barth et al., 2015). Det skilles altså mellom *incentiveeffekten* og *sorteringseffekten*.

Incentiveeffekt

Incentiveeffekten handler om hvordan bruk av incentiver, for eksempel i form av bonus, kan styre atferd og innsats hos medarbeidere. I følge Bragelien (2009) kan incentiver ha både direkte og indirekte motivasjonseffekter på den ansattes atferd.



Figur 2.3: Direkte og indirekte motivasjonseffekt. Basert på Bragelien (2009).

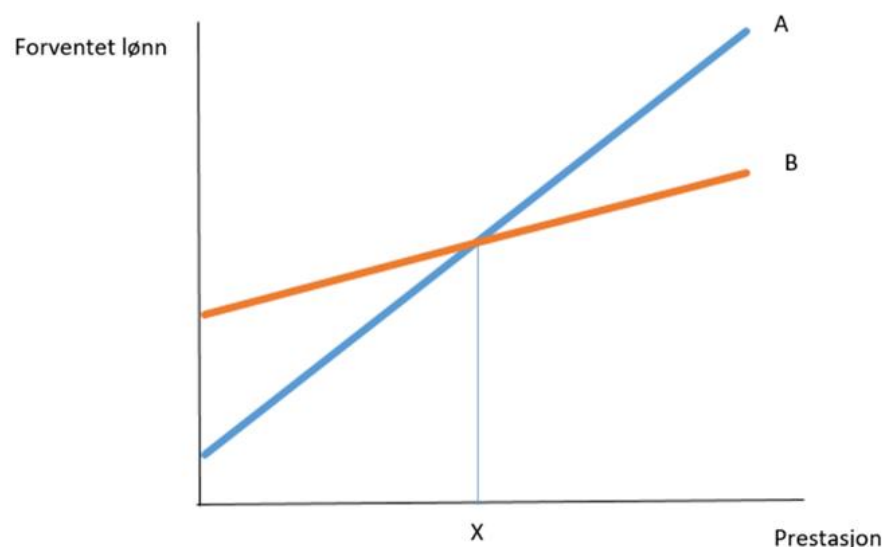
Den direkte effekten viser til hvordan man kan påvirke agenten slik at han opptrer på ønsket måte. Det handler for det første om at prestasjonslønn motiverer til ekstra innsats når høyere prestasjon gir høyere lønn. Effekten blir da at den ansatte velger å jobbe *hardere* når det foreligger incentiver som motiverer til høyere innsats. I tillegg kan incentivene påvirke den ansatte til å jobbe *smartere* og ta *bedre beslutninger* ved at man gjennom incentivordningen

styrer hvilke aktiviteter som prioriteres. Ansatte vil vri sin oppmerksomhet mot de oppgavene som gir mest uttelling, og dermed kan man utforme belønningssystemet slik at det stimulerer til ønsket type innsats. For å oppnå direkte incentiveffekt er man avhengig av at det er en tydelig og forutsigbar kobling mellom resultatet av arbeidet og belønningen en oppnår (Kuvaas & Dysvik, 2016). Den direkte effekten vil derfor ha størst påvirkning på incentivene når bonusordningene er basert på individuelle resultater.

Den indirekte motivasjonseffekten oppstår når belønningssystemet påvirker sosiale normer og verdier som igjen påvirker den faktiske atferden. Bragelien (2005) hevder at kollektive belønninger kan styrke de ansattes ansvarsfølelse når «alle er i samme båt», og skape en positiv gruppedynamikk. Det kan øke medarbeidernes lojalitet og forpliktelse til virksomheten, noe som kan bidra til å øke deres effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Sorteringseffekt

Sorteringseffekten handler om hvordan man ved å belønne ansatte basert på prestasjoner, kan påvirke hvilke typer mennesker som rekrutteres og forblir i bedriften. Ved å benytte prestasjonslønn kan bedrifter tiltrekke og beholde ansatte som har de egenskapene og kvalifikasjonene som bedriften verdsetter. Argumentet for at prestasjonslønn kan bidra i ansettelsen av dyktige medarbeidere, bygger på at disse i større grad kan dra fordeler av et belønningssystem basert på egen prestasjon. Figur 2.4 viser to lønnsprofiler med ulik incentivstyrke. Profil A har lavere fastlønn, men høyere grad av variabel prestasjonslønn enn profil B (Bragelien & Kvaløy, 2014).



Figur 2.4: To incentivkontrakter med ulik incentivstyrke. Basert på Bragelien og Kvaløy (2014).

Ansatte som forventer at de presterer på et høyt nivå (over x), vil ha en høyere forventet lønn ved lønnsprofil A, mens de som presterer dårligere vil være best tjent med å velge B.

Prestasjonsbasert belønning vil oppfattes som mer attraktivt av de talentfulle medarbeiderne, som dermed vil søke seg til virksomheter med mer incentivrettet lønnsprofil. På denne måten kan belønningssystemet bidra til seleksjonen av medarbeidere (Prendergast, 1999).

Oppsummert benyttes prestasjonslønn for å påvirke ansattes motivasjon og innsats, samt tiltrekke og beholde ansatte med ønsket kompetanse og kvalifikasjoner. Dermed kan prestasjonslønn gi en incentiv- og sorteringseffekt som reduserer prinspal-agentproblemene moralsk hazard og ugunstig utvalg.

2.3.3 Optimal bonus

Teoretisk optimal bonus viser hvilke faktorer som bør vektlegges når det gjelder lønnskontraktens incentivstyrke, altså hvor stor del av lønnen som bør være variabel. Ifølge Milgrom & Roberts (1992) avgjør incentivintensitetsprinsippet den optimale incentivstyrken, og hvor stor vekt som bør legges på den variable lønnskomponenten avhenger av fire faktorer:

- Marginal verdi av agentens innsats $P'(e)$
- Grad av risikoaversjon hos agenten r
- Måleusikkerhet V
- Agentens incentivfølsomhet $C''(e)$

$C''(e)$ angir helningen på marginalkostnadskurven, og agentens incentivfølsomhet er $\frac{1}{C''(e)}$. Når $C''(e)$ reduseres, øker incentivfølsomheten.

Det gir følgende formel for optimal bonus: $\beta = \frac{P'(e)}{1+rVC''(e)}$

Med utgangspunkt i formelen kan man se hvordan de fire faktorene påvirker hvor mye av lønnen som bør være variabel. Når marginal verdi av agentens innsats øker, vil det si at innsats har større betydning for resultatet. Dette vil øke den optimale bonusen når det er en klarere sammenheng mellom innsatsen agenten yter og resultatet som oppnås. Dersom agentens risikoaversjon reduseres, impliserer det at han krever mindre kompensasjon for å utsettes for risiko. Dette vil gjøre det mindre kostbart å benytte variabel lønn, og optimal bonus vil dermed øke. Når det er lavere grad av måleusikkerhet vil dette øke optimal bonus, da agentens innsats kan måles mer presist og usikkerheten reduseres. Optimal bonus vil også øke når agentens incentivfølsomhet øker, siden dette betyr at agenten er mer følsom for incentiver og responderer mer på endringer.

I praksis kan parameterne være vanskelig å tallfeste, og prinsipalen har ofte ikke opplysningene som trengs for å formulere teoretisk optimal bonus. Prinsipalen har typisk ikke

informasjon om agentenes risikoaversjon eller marginal verdi av innsats (Prendergast, 1999). Prinsippet kan uansett benyttes som en veiledning. Ut fra teorien ser man for eksempel at dersom agenten er svært risikoavers og lite følsom for incentiver, vil det være gunstig med en lavere incentivintensitet. Hvis det i tillegg er vanskelig å måle resultatene på en god måte og agentens innsats har lite å si for resultatet, kan det være bedre å benytte fastlønn.

2.3.4 Måleproblemer og vridningseffekter

Måleproblemer kan problematisere bruken av incentiver og gjøre det mindre effektivt. Av incentivintensitetsprinsippet ser man at høy *måleusikkerhet* trekker i retning av høyere grad av fastlønn. Støy utenfor agentens kontroll som påvirker resultatet, vil øke risikoen for agenten da han ikke er sikker på å bli betalt for sin innsats. Dette resulterer i at agenten krever høyere kompensasjon og prinsipalens nytteverdi av incentivkontrakten reduseres (Bragelien, 2009).

Sann verdiskapning kan være vanskelig å måle på en verifiserbar måte, og det vil typisk være et resultat av mange ikke-observerbare aktiviteter. Når prestasjonslønn baseres på mål som ikke reflekterer agentens sanne bidrag til verdiskapning, foreligger det *skjeve prestasjonsmål*. Dette kan ha uheldige vridningseffekter ved at agenten ikke fokuserer sin innsats rundt de strategisk viktige oppgavene. Ifølge Baker referert i Hendrikse (2003) krever dette en justering av incentivstyrken i forhold til hva incentivintensitetsprinsippet over viser. Desto større avvik det er mellom prestasjonsmål og sann verdiskapning, desto lavere vil optimal bonus være.

Når en agent står ovenfor flere oppgaver, betegnes det som multitasking. Dette vil være tilfelle i de aller fleste jobbsituasjoner, og det skaper en ekstra dimensjon knyttet til prestasjonslønnens formål. I tillegg til å fordele risiko og motivere til ønsket innsats, kan incentiver også benyttes for å styre agentens oppmerksomhet mellom de ulike oppgavene (Holmström & Milgrom, 1991). Noen oppgaver vil være enklere å måle enn andre, og *multitaskproblemet* oppstår når agenten vrir oppmerksomhet mot de aktivitetene som måles, mens andre aktiviteter som er verdifulle for verdiskapningen forsømmes. Det er dette som omtales som *vridningseffekt*.

Vridningseffekten omtales av Bragelien (2009) som den største utfordringen knyttet til incentivutforming, men også den største styrken. Det gir prinsipalen mulighet til å styre agentens oppmerksomhet mot de viktigste aktivitetene for å nå virksomhetens mål, men samtidig vil det gå ut over andre aktiviteter som ikke måles. Utfordringen blir å vri oppmerksomheten slik at de positive konsekvensene overstiger de negative. Dette vil være spesielt utfordrende når viktige aktiviteter er vanskelig å måle.

2.3.5 Løsninger på måleproblemer

Måleproblemer og vridningseffekter skaper utfordringer ved utformingen av gode incentivordninger. Disse problemene kan reduseres ved å ta i bruk ulike evalueringsformer for prestasjon som omhandler vurderingsgrunnlag, målegrunnlag og hvilke type kriterier som legges til grunn (jf. figur 2.2).

Subjektiv vurdering

Tradisjonelt har virksomheter benyttet objektive mål knyttet til økonomiske resultater som grunnlag for prestasjonslønn (Kaplan & Atkinson, 2014). Dette er kriterier som kan tallfestes, eksempelvis overskudd, aksjekurs, og antall produserte eller solgte enheter (Kuvaas, 2009). Det kan imidlertid være utfordrende å finne objektive prestasjonsmål som fanger opp hele verdiskapningen (Prendergast, 1999). For å imøtekomme måleproblemene ved objektive kriterier, har det blitt vanlig å supplere med subjektive prestasjonsmål. Subjektive kriterier baserer bonusen på bakgrunn av prinsipalens personlige oppfatning av kvaliteten på agentens innsats. Subjektive kriterier kan for eksempel være initiativ, nyskaping eller evne til samarbeid, og er således ikke-tellbare kriterier (Bragelien & Kvaløy, 2014). Når prinsipalen skjønnsmessig vurderer viktige dimensjoner ved arbeidet, kan man lettere belønne ønsket atferd som ikke fanges opp av det objektive måltallet. Subjektive mål kan også redusere multitaskproblemet fordi man ikke får de samme negative vridningseffektene når lønnen baseres på et bredere sett av kriterier.

Utfordringen ved å benytte skjønn i evaluering av prestasjon er at disse kriteriene nettopp er subjektive og lite verifiserbare. Når prinsipalen baserer bonuslønnen på sine personlige oppfatninger, kan det gi feil eller urettferdige vurderinger dersom enkelte ansatte favoriseres – såkalt trynefaktor. Det kan også skape uproduktiv påvirkning fra de ansatte ved at de forsøker å påvirke lederens oppfatning av egen innsats (Prendergast, 1999). Dette er aktiviteter som ikke er verdiskapende for bedriften, og ved objektive målsettinger vil man unngå dette. Det vil dessuten være enklere å vurdere ansatte ut fra objektive resultater enn fra subjektiv oppfatning siden det kan oppleves ubehagelig å bedømme medarbeidere (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Relativ vurdering

En annen løsning på måleproblemer er å benytte relativ prestasjonsevaluering. Da baseres bonusutbetalingen på den ansattes relative prestasjon, altså hvordan den ansatte presterer i forhold til andre (Prendergast, 1999). Her vil agentens egen innsats påvirke andres lønn negativt og konkurransen kan stimulere til økt innsats, men det kan også være ødeleggende for samarbeidsånden. Når lønn avhenger av både agentens egen og andres innsats, vil felles risiko knyttet til forhold utenfor agentens kontroll som påvirker resultatet elimineres (Bragelien &

Kvaløy, 2014). Relativ prestasjonslønn kan dermed redusere måleproblemer ved at man inkluder informasjon om andre agents prestasjon, slik at man kan måle den enkeltes innsats mer presist.

Man bør imidlertid være forsiktig med å innføre relativ vurdering der hvor samarbeid er viktig, og det vil være spesielt uheldig dersom agentene er organisert i team (Bragelien & Kvaløy, 2014). Siden agentene konkurrerer om en felles pott, kan dette hemme samarbeid og fremme sabotasje da agentene nå vil tjene på at andre presterer lavt. Relativ evaluering kan derfor gi redusert incentiveeffekt dersom de ansatte har sosiale preferanser og har glede av å skape verdi for andre. Relativ vurdering kan også skape store lønnsforskjeller, selv i en jevn gruppe med forholdsvis like prestasjoner, noe som kan oppfattes som urettferdig (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Teambasert vurdering

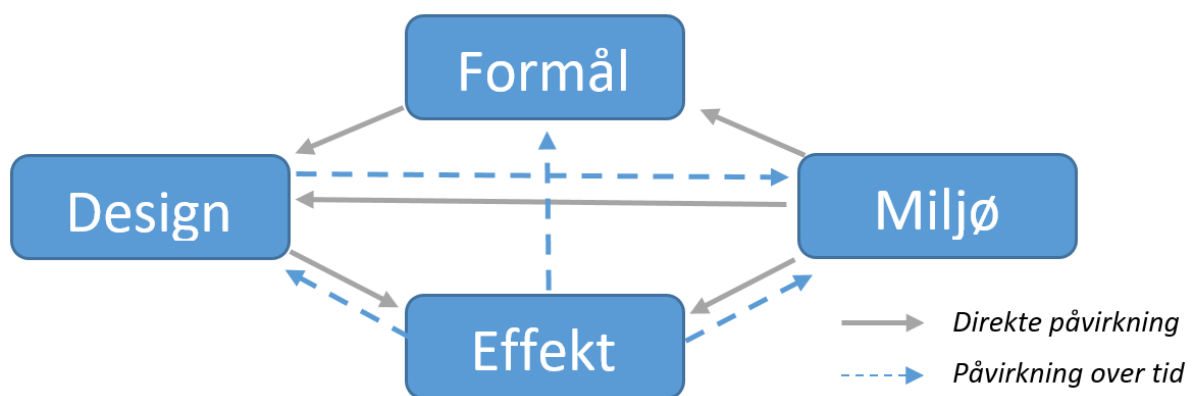
De fleste jobber involverer i større eller mindre grad en form for teamarbeid eller samarbeid mellom de ansatte, og de individuelle bidragene kan være vanskelig å måle (Prendergast, 1999). Problemer oppstår når det er vanskelig å skille den enkeltes bidrag fra andres. Det kan også være vanskelig å skille mellom resultater som oppstår som følge av god innsats, og resultater som oppstår som følge av andre utenforliggende forhold (Barth et al., 2015). Måleproblemer kan da løses med teambasert vurdering, det vil si å basere bonusbetalingen på gruppens prestasjon. Det kan også redusere multitaskproblemet ved at kollektive arbeidsoppgaver prioriteres. Teamevaluering fører til at agentens innsats påvirker andres lønn positivt, og skaper en ekstra incentiveeffekt dersom agenten har sosiale preferanser. Teamvurdering vil også kunne fremme samarbeid, siden man her tjener på at andre presterer godt (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Utfordringen ved teambasert prestasjonsvurdering er at incentiveeffekten vannes ut. Jo flere medlemmer teamet består av, desto svakere blir incentivene. Når man er mange i et team vil den enkeltes bonus i liten grad avhenge av egen innsats, og det kan være fristende å yte lav innsats. Dette benevnes som gratispassasjerproblemet (Bragelien & Kvaløy, 2014). En løsning på problemet er såkalt «peer pressure», som går ut på at teammedlemmer kan overvåke hverandre over tid og påvirke hverandre til høy innsats (Prendergast, 1999).

2.3.6 Forutsetninger for et vellykket incentivsystem

For at et incentivsystem skal fungere hensiktsmessig er det viktig at medarbeiderne tydelig ser sammenhengen mellom prestasjon og belønning, og at de opplever at de selv kan påvirke egen prestasjon. Ansatte må være overbevist om at god arbeidsprestasjon faktisk fører til en høyere lønn, og dette må veie tyngre enn de eventuelle negative konsekvensene (Nordhaug, 2002). Det er også viktig at ansatte oppfatter systemet som rettferdig og likeverdig, og at målene oppleves som oppnåelige. Hvis ikke dette er oppfylt, vil det kunne hemme og begrense motivasjonen relatert til belønningssystemet (Kaplan & Atkinson, 2014).

Prestasjonslønn kan ha ulike effekter; direkte- og indirekte incentiveffekt, sorteringseffekt og vridningseffekt. Når effekten av en bonusordning skal vurderes er det hensiktsmessig å vurdere disse opp mot formålet med ordningen. Er formålet å motivere ansatte til å jobbe hardere, tiltrekke og beholde dyktige ansatte eller å vri oppmerksomheten mot viktige oppgaver? Bragelien (2012) presenterer et rammeverk (figur 2.5) som kan benyttes for å diskutere effekten av belønningsordninger. Det at bedrifter opplever såpass ulike effekter av bonuslønn kan forklares av variasjoner i formål, design og miljø (Bragelien & Kvaløy, 2014).



Figur 2.5: Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger. Basert på Bragelien (2012).

Miljøet som bonusordningen implementeres i påvirker hva som er optimalt design på incentivsystemet, og hvilke effekter man oppnår gjennom en bonusordning. Med miljø menes altså den konteksten bonusordningen innføres i. Miljøfaktorer som spiller inn kan blant annet være ansattes holdninger, sosiale normer og verdier, bedriftskultur, grad av desentralisering og erfaringer med tidligere ordninger (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Design av bonuskontrakter kan foregå på mange ulike måter knyttet til vurderingsgrunnlag, type kriterier og målegrunnlag (jf. figur 2.2), og optimal utforming vil påvirkes av både miljøfaktorer og formålet med incentivsystemet. Skal bonus baseres på objektiv eller subjektiv evaluering, relativ eller absolutt måling, og hvilket nivå skal legges til grunn; konsern, team eller individuelt? Siden bedrifter har ulikt miljø og ulike formål med innføringen av

prestasjonslønn, må belønningsordningen tilpasses virksomhetens egenart og deres styringsutfordringer. For at en belønningsordning skal fungere etter sin hensikt er det derfor viktig at systemet skreddersys til den aktuelle virksomheten (Bragelien, 2009).

Det er imidlertid et poeng at incentiver i form av prestasjonsbelønning bare er en av mange faktorer som spiller inn på ansattes ytelse (Holmström & Milgrom, 1991). Det er mange brikker som skal på plass for at et incentivsystem skal fungere hensiktsmessig. For det første bør virksomheter som vurderer å innføre bonus spørre seg selv om det faktisk er behov for ytre belønningsincentiver. Videre bør man ta hensyn til arbeidsoppgavenes karakter, behov for samarbeid, organisasjonsklima og kultur. Ulike typer av incentivordninger bør vurderes opp mot formålet og tilpasses individuelle forskjeller. Når det er lite behov for samarbeid, arbeidet består av noen få målbare kriterier og prestasjonen er lett å måle, kan individuelle prestasjonsbelønninger fungere godt. Kollektive prestasjonsbaserte belønningssystemer bør derimot benyttes hvis arbeidet er teambasert og man ønsker å skape en rettferdig ordning som fremmer samarbeid.

Bonusordninger kan ha motstridende effekter. Det kan skape høyere incentiver til innsats, men også redusere den indre motivasjonen. Bieffekter som risikoeksponering, vridningseffekter, manipulering av resultater og økte lønnsforskjeller gjør det risikabelt å innføre et såpass kostbart belønningssystem. I følge Kuvaas (2009) vil det være den totale effekten på samlet motivasjon som avgjør om prestasjonslønn er hensiktsmessig eller ikke. Men bonus er først og fremst et styringsverktøy – og ikke et motivasjonsverktøy (Bolstad & Døving, 2016).

2.3.7 Økonomisk teori - oppsummert

Gjennom prinsipal-agent modellen har vi nå sett hvordan økonomisk teori begrunner bruk av prestasjonslønn som en nødvendighet for å oppnå høy innsats og ytelse blant de ansatte. På bakgrunn av de grunnleggende antagelsene i modellen og asymmetrisk informasjon, oppstår prinsipal-agent problemer som moralsk hazard og ugunstig utvalg– og prestasjonslønn benyttes som et virkemiddel for å løse disse problemene. Vi har sett hvordan prestasjonslønn har både incentiv-, sortering- og vridningseffekter som kan skape incentiver til innsats. Utfordringen ved bruk av prestasjonslønn er måle- og multitaskproblemer, noe som gjør prestasjonslønn mindre effektivt. Løsningen på dette er å tilpasse bonusordningens kriterier (objektive eller subjektive), målegrunnlag (relativ eller absolutt) og vurderingsgrunnlag (individuell eller team) til virksomhetens egenart. For at et incentivsystem skal fungere hensiktsmessig, er det derfor viktig med skreddersøm slik at utformingen av bonusordningen er tilpasset virksomhetens formål og miljø.

2.4 Atferdsteori

I dette kapitlet presenteres atferdsteori som en kontrast til det standard økonomiske perspektivet. Økonomisk atferdsteori studerer hvordan mennesker foretar økonomiske beslutninger i praksis. Ved å kombinere økonomi og psykologi har man klart å belyse reell atferd på en bedre måte (Døskeland, 2014). Atferdsteori utfordrer de klassiske antakelsene om økonomisk atferd, og søker å gi en mer realistisk tilnærming til hvordan mennesker motiveres og tar beslutninger.

Antakelsene om det økonomiske mennesket som fullkomment rasjonelt, utelukkende egeninteressert og nyttemaksimerende har vært rådende i den økonomiske tilnærmingen til incentiver, som vi så i prinsippal-agent modellen. Dette gir ifølge Cappelen & Tungodden (2012) et ufullstendig bilde av menneskers faktiske motivasjon og beslutningstaking. Økonomiske modeller kan ikke fullstendig predikere ansattes atferd da mennesker ofte påvirkes av behov og følelser, og foretar ensidige vurderinger (Døskeland, 2014). Gjennom eksperimenter og observasjoner av faktisk atferd har man kunnet modifisere standard antakelser i økonomi, og antar nå begrenset rasjonalitet og utvidet motivasjon (Cappelen & Tungodden, 2012).

2.4.1 Utfordrer klassiske antakelser

Med utgangspunkt i prinsippal-agent modellen vil det her bli sett nærmere på antakelsen om at agenten er fullstendig rasjonell og maksimerer sin egen nytte. I følge Døskeland (2014) vil en slik tilnærming forutsette at aktørene kjenner sin egen nyttefunksjon og alle mulige scenarier som kan forekomme. Videre må agenten estimere sannsynligheten og verdien for de ulike scenarioene som kan inntreffe basert på all tilgjengelig informasjon. Til slutt velger agenten det alternativet som maksimerer nytten. En rasjonell aktør vil følge en slik detaljert og gjennomtenkt beslutningsprosess, men i praksis ser man at dette ofte avviker på flere nivåer.

For det første er det vanskelig å kjenne sin egen nyttefunksjon, samt at den som er antatt i rasjonell teori gjerne ikke samsvar med den reelle. For det andre har mennesker vansker med å estimere riktige sannsynligheter for ulike scenarier, eksempelvis hvorvidt man vil oppnå bonus eller ikke. Det kan blant annet skyldes representativitetstenkning, hvor man vektlegger de siste observasjoner for mye. Fikk man bonus i fjor, vil man kunne forvente å oppnå den samme bonusen i år. Det kan også skyldes «overconfidence», at man vurderer sine ferdigheter som bedre enn de faktisk er (Døskeland, 2014).

For det tredje vil det kreve svært mye å kalkulere den forventede nytten for alle mulige alternativer. For å unngå å løse hele den rasjonelle problemstillingen, tar mennesker ofte snarveier, såkalte heuristikker. Det reduserer mental innsats, men kan skape feilvurderinger. Heuristikker er enkle tommelfingerregler som særlig benyttes ved vanskelige beslutninger under usikkerhet. Det kan for eksempel være at vi observerer hva andre gjør og påvirkes av det, «peer effects», eller at våre egne følelser blir avgjørende i beslutningsøyeblikket (Døskeland, 2014). Beslutningene som tas er med andre ord ikke alltid rasjonelle, og rasjonell teori er dermed ikke alltid i samsvar med det reelle. Videre utdypes spesielt to avvik: *sosiale preferanser* og *referanseavhengig nytte*.

Sosiale preferanser

Sosiale preferanser er ikke-monetære motiver som viser til at ansatte verdsetter å skape verdi for andre personer, som nære kollegaer eller en leder. Den faktiske nyttefunksjonen består derfor ikke kun av monetær nytte, men også andre goder ansatte verdsetter (Døskeland, 2014). Det kan være respekt, oppmerksomhet, tillit, sosial godkjenning, rettferdighet eller symbolske belønninger (Ellingsen & Johansson, 2007; Fehr & Falk, 2002; Gibbons & Roberts, 2013). Kosfeld & Neckerman (2011) viser i sin studie at symbolske belønninger i gjennomsnitt gir 12 prosent økning i prestasjon uten at dette koster bedriften noe.

Resiprositet er en type sosial preferanse som er viet mye oppmerksomhet, og omhandler ønsket om å gjengjelde. Det forklares av Sobel (2005) som en tendens til å gjengjelde vennlige handlinger med vennlighet, og uvennlige handlinger med uvennlighet. Eksempelvis kan en uteblitt bonusbetaling oppfattes som uvennlighet fra prinsipalens side, og agenten gjengjelder dette med uvennlighet i form av lav innsats. I den økonomiske teorien impliserer fastlønn lav innsats, og agenten vil yte høy innsats kun dersom det foreligger incentiver som bonus. Dette forutsetter prinsipalen som vil velge å tilby kun et minimum av fastlønn, og dersom den økes vil det ikke gi mer innsats- kun økte lønnskostnader.

Det er gjort flere eksperimentelle studier som viser at mennesker motiveres av resiprositet. (Fehr, Gächter, & Kirchsteiger, 1997; Akerlof, 1982; Barry & Kanouse, 1987). Studiene viser at når prinsipalen gir høyere fastlønn, vil agenten gjengjelde dette med høyere innsats. Dette strider mot økonomisk teori og viser hvordan resiprositet fungerer som en motivasjonsfaktor. Høyere fastlønn kan oppfattes som en gave fra prinsipalen, og agenten yter mer for å gjengjelde den.

Referanseavhengig nytte

Referanseavhengig nytte er når nyttefunksjonen relaterer seg til et referansepunkt. Med det menes at nytten oppleves relativt i forhold til noe annet (Døskeland, 2014). Man sammenligner seg med andre, og hvorvidt man er fornøyd med en belønning eller ikke, kan avhenge av for eksempel hva medarbeiderne mottar eller hva man selv har mottatt tidligere. Dette samsvarer med Kahneman og Tversky (1979) sin «Prospect Theory» som hevder at utfall vurderes som positive eller negative avvik fra et nøytralt referansepunkt.

2.4.2 Atferdsteori - oppsummert

Vi har nå tatt for oss hvordan atferdsteorien utfordrer de klassiske antakelsene i standard økonomisk teori. Mennesker motiveres altså ikke bare av penger. Vi gjengjelder gaver og sammenligner oss med andre. I tillegg sliter vi med å regne sannsynligheter, og har overdreven tro på egne ferdigheter. Man kan derfor si at økonomiske modeller med deres antakelser er forenklinger av den reelle situasjonen, og ikke alltid kan forutse og forklare fremtidige utfall. I følge Ellingsen og Johanesson (2007) gjør økonomer rett i å fokusere på incentiver, men det er uheldig at man kun har fokusert på de monetære incentivene. Arbeidstakere setter pris på økonomisk kompensasjon, men de har også nytte av ikke-monetære belønninger. Det er derfor essensielt å forstå hvordan psykologiske krefter også kan skape incentiver, og hvordan de ikke-økonomiske motivene, sammen med økonomiske incentiver, kan bedre den totale forståelsen av incentiveffekter (Fehr & Falk, 2002).

2.5 Bonus – et motefenomen eller nødvendig styringsverktøy?

Til tross for kritikken ser man at bruken av prestasjonslønn har økt kraftig de siste 30 årene. I følge Bragelien (2005) kan den økte bruken av prestasjonslønn ses på som en global serie av eksperimenter med en ny type styringsverktøy. Mange bedrifter har hatt gode erfaringer med bonusordninger, og opplever at det skaper fordelaktige effekter. Samtidig anslås omtrent en tredjedel av forsøkene i Norge som mislykkede da kostnaden ved belønningsordningen overstiger gevinstene det skaper (Bragelien, 2009). På bakgrunn av prestasjonslønns varierende suksess, er det naturlig å stille spørsmålsteget ved den store utbredelsen.

2.5.1 Motefenomen

I følge Bjørn Helge Gundersen (NHH, 2008) tar norsk arbeidsliv ukritisk i bruk motepregede ledelsesverktøy og ledelsesteknikker. Bruk av bonus kan ses på som et motefenomen, altså at flere bedrifter innfører dette fordi «alle andre gjør det» (Bragelien, 2009). Det er flere eksempler på at bonus ikke fungerer optimalt, og at det oppstår på grunn av kopiering og frykt for ikke å gjøre som alle andre. Dette fenomenet kalles isomorfisme, og viser til press og usikkerhet som gjør at bedrifter tenderer til å etterligne hverandre. Isomorfi er en innfallsvinkel til å forstå hvordan organisasjonsstyring i Norge påvirkes av internasjonale trender, og beskrives som en tiltagende strukturell likhet innenfor et organisasjonsfelt. DiMaggio & Powell (1983) identifiserte tre mekanismer for isomorfisk endring:

- Tvangspreget isomorfisme: Organisasjonen utsettes for press fra omgivelsene til å innføre spesifikke organisatoriske løsninger.
- Mimetiske prosesser: Organisasjonen hermer etter sine omgivelser for å håndtere usikkerhet.
- Normativt press: Spres gjennom faglige nettverk, spesielt knyttet til profesjonsnormer.

Hvis vi endrer oss i takt med andre land, kan det skyldes endrede vilkår som følger av økt interaksjon, eller fordi vi står overfor de samme underliggende trender som andre land (Barth et al., 2015). Et styringsverktøy som prestasjonslønn kan dermed øke i popularitet, ikke bare fordi det er et mer effektivt verktøy, men fordi det er institusjonalisert og oppfattes som moderne og den riktige måten å styre på. Virksomheter søker legitimitet fra omgivelsene, og kan dermed ha et ønske om å følge med i tiden og fremstå som tidsriktig. Ledere kan føle et press om å «henge med i tiden» og benytte moderne styringsverktøy. Siden flere bedrifter allerede har innført det, kan også ansatte i større grad være åpne for å innføre variabel avlønning (Bragelien, 2003).

2.5.2 Nye styringsbehov

På den annen side kan den økte bruken av variabel lønn skyldes nye styringsbehov som oppstår på grunn av utviklingen i arbeidsprosesser og økt globalisering. Det har blitt mer utfordrende å overvåke og kontrollere de ansatte, ettersom flere arbeider selvstendig og automatikk overtar de rutinepregede produksjonsoppgavene. I tråd med teorien er prestasjonslønn særlig mye brukt når arbeidstakerne har autonome jobber som er vanskelig å kontrollere, slik som i Norge (Barth et al., 2015). Oppfølging basert på de ansattes resultater kan derfor være et alternativ som bedre møter de nye kravene til styring. På denne måten kan prestasjonslønn være et svar på et udekket styringsbehov. I tillegg ser man en intensivert konkurranse om arbeidskraft på grunn av internasjonalisering og økt mobilitet blant ansatte. Monetære belønningsmekanismer som prestasjonslønn kan slik sett bidra til både å tiltrekke seg, men også beholde nøkkelpersoner (Bragelien & Kvaløy, 2014). Teknologisk endring, automatisering, vridning i retning av kunnskapsproduksjon og andre underliggende endringer påvirker betingelsene for valg av lønnssystem i alle land samtidig (Barth et al., 2015).

Som en konsekvens av utviklingen i arbeidslivet har organisasjoner blitt mer kunnskapsbaserte, og «kunnskapsarbeideren» har blitt et fremtredende fenomen. Kunnskapsarbeideren kjennetegnes ved at hun er kreativ og nysgjerrig, og fokuserer på kreative, spennende og utfordrende oppgaver. I kunnskapsintensive organisasjoner jobber ansatte mer selvstendig, og dette krever engasjement og lidenskap for arbeidet (Christensen & Foss, 2011). I lys av motivasjonsteori kan utviklingen mot mer kunnskapsbaserte organisasjoner trekke i retning av mindre bruk av ytre belønning, siden potensialet for indre motiverte oppgaver her vil være større. Når ansatte i utgangspunktet er indre motivert vil ikke ytre motivasjonsfaktor være nødvendig for å oppnå høy innsats, og det kan også fortrenge den indre motivasjonen.

Kuvaas (2006) viser i en forskningsstudie at fastlønn virker mer prestasjonsfremmende enn bonusbetalinger i kunnskapsbedrifter. Dette begrunnes med at ved å gi høyere fastlønn signaliserer bedriften at de har tillit til og verdsetter den ansatte. Fastlønn gir rom for autonomi og indre motivasjon som kan øke arbeidsprestasjonene. Det er derfor naturlig å anta at bonuslønn ikke er overlegent andre styringsverktøy, men at man kan oppnå styringsmessige fordeler dersom det er korrekt implementert og fungerer etter sin hensikt.

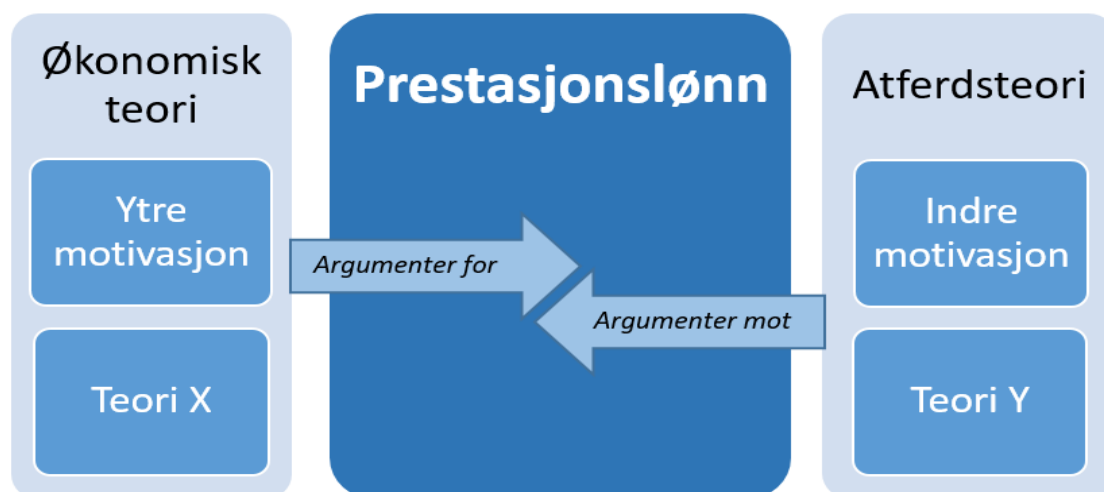
2.6 Oppsummering av oppgavens teoretiske rammeverk

Kapittel 2 har gitt en presentasjon av utredningens teoretiske rammeverk. Vi har definert relevante begreper og gitt en innføring i belønning som styringsverktøy. Bonus er en monetær belønningsmekanisme, og en form for variabel prestasjonslønn. Det benyttes i samspill med andre styringsmekanismer for å styre ansattes atferd i ønsket retning.

Bonus kan gis på ulike måter, og vi har sett hvordan utformingen kan variere både med hensyn til type/antall kriterier som legges til grunn, vurderingsgrunnlag, vurderingsperiode og målegrunnlag. For at et bonussystem skal fungere etter sin hensikt, er det viktig at utformingen samsvarer med virksomhetens formål og kontekst da dette vil ha konsekvenser for hvilke effekter de oppnår ved bruk av bonus. Det som fungerer for en bedrift behøver ikke å fungere for alle, og det er viktig at bonusordningen skreddersys til den enkelte virksomhet.

Vi har sett hvordan økonomisk teori begrunner bruk av bonus ved at prinsipal-agent problemer som moralsk hazard, ugunstig utvalg og multitaskproblemer løses ved hjelp av incentivkontrakter. Dette viser at virksomheter kan ha ulike formål med innføring av bonus; skape incentiv til innsats (incentiveffekt), tiltrekke dyktige medarbeidere (sorteringseffekt), samt vri ansattes oppmerksomhet mot strategisk viktige oppgaver (vridningseffekt).

Bonuslønn er en form for ytre motivasjon, og vi har sett hvordan ansatte kan være både indre og ytre motivert for å utføre sine arbeidsoppgaver. Økonomisk teori antar at mennesker trenger incentiver for å yte innsats, i samsvar med kognitiv motivasjonsteori og teori X. Atferdsteorien åpner opp for at mennesker også kan være indre motivert, og at kilden til motivasjon kan ligge i selve jobben, i likhet med motivasjonsteorien jobbkarakteristika modell og teori Y. Oppgavens teoretiske rammeverk er oppsummert i figur 2.6



Figur 2.6: Ulike tilnærminger til prestasjonslønn. Egen fremstilling.

3 Empiri

Empiri er kunnskap på et område som støtter seg på erfaring, utviklet gjennom vitenskapelige undersøkelser, eksperimenter eller observasjoner. Vi vil presentere empiri knyttet til prestasjonslønnens effekter og utbredelse. Siden vår utredning er basert på en nasjonal kartlegging av bonusens utbredelse, vil hovedtyngden av den empiriske presentasjonen ligge på tidligere forskning som tar for seg forekomsten av prestasjonslønn i Norge.

3.1 Prestasjonslønnens effekter

«For every reason one person can cite explaining why incentives work, another person can counter with an equally reasonable explanation for why they don't» (Condly, 2009, s. 448).

Med dette henviser Condly til det faktum at det er stor uenighet vedrørende incentivers effekt på ytelse, og bruken av lønnsbaserte incentiver. En gjennomgang av forskning på området viser at det ikke finnes en entydig konklusjon, og de fleste studier har også blitt motbevist av andre. De påfølgende studiene som presenteres bør tolkes med forsiktighet da de har ulike operasjonaliseringer.

3.1.1 Fungerer prestasjonslønn?

Det er flere studier som bekrefter at lønnsincentiver har effekt på ansattes prestasjoner, knyttet til produktivitet og effektivitet (Prendergast, 1999). En av de mest kjente er Lazear (2000) sin studie hvor de undersøkte effekten av prestasjonsbasert lønn på ansattes produktivitet i Safelite Glass Corporation. Ved å endre belønningssystemet fra fast til variabel avlønning, økte produktiviteten per arbeider med 44 prosent - målt i antall innsatte bilruter. I følge Lazear (2000) kan halvparten av denne økningen tilskrives at de ansatte ble mer produktive, og den andre halvparten skyldes at de i større grad tiltrakk seg dyktige arbeidere. Denne studien samsvarer godt med teorien, da den bekrefter prestasjonslønnens incentiv- og sorteringseffekt.

Lazear sin studie har imidlertid mottatt kritikk for at Safelite var spesielt egnet for et variabelt lønnssystem. Arbeidsoppgavene var enkle og målbare, og kvaliteten var lett å kontrollere. I tillegg var det lite krav til samarbeid mellom de ansatte. Man kan også stille spørsmålsteget ved hvordan moralen og effektiviteten var i utgangspunktet. Dersom denne var lav vil man naturlig få en høy økning når incentivene innføres (Pfeffer & Sutton, 2006). Bandiera, Barankay & Rasul (2007) har studert effekten av prestasjonslønn på ledernivå, og bekrefter her seleksjonseffekten. Ledere som belønnes etter prestasjoner vil i større grad rette fokus mot dyktige ansatte, mens de mindre dyktige velges bort.

Pfeffer & Sutton (2006) kritiserer prestasjonslønnens effekter, og hevder at prestasjonslønn kan motivere til atferd og påvirke sammensetning av arbeidsstaben, men at det kan slå tilbake med feil type atferd og feil type ansatte. Spesielt gjelder dette dersom prestasjonsmålene er skjeve og vridningseffektene skaper for smalt oppgavesyn. I noen tilfeller kan også økonomiske incentiver virke for godt og føre til manipulering. I tillegg kan prestasjonslønn skape større lønnsforskjeller, noe som kan oppleves som urettferdig og signalisere mistillit fra ledelsen. En meta-analyse av prestasjonsbasert belønning, utført av Jenkins, Mitra, Gupta, & Shaw (1998), viser positiv sammenheng mellom finansielle incentiver og kvantitet i arbeidet, men de kan ikke finne tilsvarende effekt på kvalitet. Dette står i kontrast til Condly, Clark & Stolovitch (2003) sin studie som viser at incentiver bidrar til økt prestasjon, både når det gjelder kvantitet og kvalitet i arbeidet.

3.1.2 Interessante oppgaver og indre motivasjon

Weibel, Rost & Osterloh (2009) har tatt for seg flere eksperimentelle studier som ser på hvordan de ansattes prestasjoner påvirkes av prestasjonslønn. De konkluderer med at lønnsincentiver har en sterk positiv effekt på ytelse når oppgavene er uinteressante. Når oppgavene derimot er interessante finner de at prestasjonslønnen har en negativ effekt på de ansattes ytelse. Dette bekreftes av Deci, Koestner & Ryan (1999) som finner i sin meta-analyse at ytre incentiver kan ha positiv effekt på utførelsen av enkle og kjedelige oppgaver, mens de undergraver indre motivasjon og reduserer effekten for utførelse av interessante oppgaver. Dette forklares med at belønningsmottakerens autonomi reduseres og at man føler seg kontrollert utenfra. Fokuset flyttes vekk fra de positive sidene ved jobben og over på den ytre belønningen. Eisenberger, Rhoades & Cameron (1999) viser i motsetning til de overnevnte studiene, en positiv sammenheng mellom prestasjonslønn og indre motivasjon. De hevder at dette skyldes større opplevd frihet og selvbestemmelse ved prestasjonslønn, og koblingen er sterkest hos individer med høyt ønske om kontroll.

Heath (1999) viser at mennesker har en tendens til å overvurdere behovet for ytre incentiver og undervurdere andres indre motivasjon. Man tror at andre trenger ytre motivasjon for å gjøre en god jobb, mens man forklarer sin egen motivasjon med indre motiver som meningsfullt arbeid og interessante oppgaver. Dersom prinsipalen undervurderer agentens indre motiver kan dette føre til at de oppretter uheldige incentivkontrakter, og forsømmer muligheter til å gjøre jobben mer interessant. Det at mennesker systematisk overvurderer betydningen av ytre incentiver kan også forklare hvorfor ledere ofte opptrer i tråd med MacGregors teori X (jf. kapittel 2.2.2), selv om ansatte konsekvent rapporterer indre motiver som viktigere enn ytre motiver (DeVoe & Iyengar, 2004). Selvtillit, tilhørighet, kompetanse og autonomi rapporteres

som viktige fundamentale behov, mens penger er mindre viktig (Sheldon, Elliot, Kim, & Kasser, 2001). Men mennesker kan tendere til å underrapportere hvor viktig lønn er i praksis, og det kan bety mer for de beste medarbeiderne enn andre.

3.1.3 Monetær og ikke-monetær belønning

I følge Deci (1971) vil ytre incentiver i form av penger ha negativ effekt på ansattes indre motivasjon, mens ikke-monetære incentiver som for eksempel feedback, derimot kan ha motsatt effekt. Peterson og Luthans (2006) har gjort en studie av en amerikansk hamburgerkjede som eksperimenterte med nye belønningssystemer. Arbeidsoppgavene i denne sammenhengen er typisk enkle jobber som i utgangspunktet ikke skaper grobunn for mye indre motivasjon. Studien viser at både monetære og ikke-monetære incentiver gav økte prestasjoner, og hadde fordelaktige effekter knyttet til bedriftens lønnsomhet, kundeservice og turnover. Til å begynne med hadde de finansielle incentivene størst innvirkning, men dette jevnet seg ut over tid. Studien viser at for enkle, rutinepregede jobber har prestasjonslønn større effekt enn ikke-finansiell belønning som sosial anerkjennelse og feedback, men ikke-økonomiske incentiver gav en jevn og bærekraftig effekt på lengre sikt. En undersøkelse gjort av Kvaløy, Nieken, og Scöttner (2015) studerer effekten av motiverende ytringer i samspill med økonomiske incentiver. De viser at prestasjonslønn har negativ effekt på ytelse, med mindre den følges opp av en motiverende tekst.

3.1.4 Oppsummering av prestasjonslønnens effekter

Det finnes en rekke studier som både bekrefter og avkrefter prestasjonslønnens effekt, men de studiene som finner positive effekter kjennetegnes ved at arbeidsoppgavene er enkle og standardiserte. I følge Kuvaas og Dysvik (2016) vil effekten av individuell prestasjonslønn være størst i situasjoner med lite motiverende arbeidsoppgaver som utføres selvstendig, og hvor produktiviteten er enkel å måle. Dette samsvarer med teorien om intensitetsprinsippet (jf. kapittel 2.3.3) som sier at incentivstyrken bør økes når det er lav måleusikkerhet. Det er en alminnelig oppfatning at prestasjonslønn er effektivitetsfremmende, spesielt knyttet til kvantitet i arbeidet.

Det er ikke observert like store effekter av prestasjonslønn når oppgavene i seg selv er interessante, noe som kan ha sammenheng med et større potensiale for mer indre motivasjon. I følge Kuvaas (2009) er indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner mer egnet til å skape vedvarende positive endringer i holdninger, verdier og atferd. Spesielt i jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet, vil indre motivasjon være en bedre kilde til gode prestasjoner.

3.2 Prestasjonslønnens utbredelse

3.2.1 Prestasjonslønn i et nasjonalt perspektiv

Det finnes få norske studier som kartlegger prestasjonslønnens utbredelse, og de undersøkelsene som foreligger har stor variasjon, både når det gjelder hva som er undersøkt og hvem som er inkludert. De er med andre ord ikke direkte sammenlignbare, men hver for seg og samlet sett gir de likevel en forståelse av hvordan bruk av bonus i norske virksomheter har utviklet seg. Vi vil starte med å se nærmere på fire norske studier, hvor tre av dem strekker seg over en lengre tidsperiode og inkluderer tall fra nyere tid. Vi vil først gi en kort oversikt over studiene (tabell 3.1) slik at det blir lettere å se forskjellene og likhetene mellom dem, før vi presenterer de mer gjennomgående hver for seg. På bakgrunn av ulik begrepshåndtering i studiene brukes både bonus og prestasjonslønn her, selv om begrepene for øvrig blir brukt overlappende i denne masterutredningen (jf. kapittel 1.3).

Forfatter(e)	Tidsperiode	N=	Inklusjons-kriterier	Operasjonalisering av brukt begrep i studien
Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)	1997-2012	N = antall lønnstagere 2005: 541000 Øvrige år ikke oppgitt.	Alle lønnstagere som er heltidsansatte i norske private virksomheter. Representativt utvalg innen alle nærings-hovedområder.	Bonus: <i>Utbetalte</i> kontante variable tillegg. Inkluderer virksomhetsbaserte, individuelle, teambaserte og kombinasjons-ordninger. Ekskluderer aksjer og opsjoner.
Barth, Bratsberg og Raaum (2015)	1997-2012	N= antall virksomheter 1997: Ikke oppgitt, beskrives som omtrent det samme som for 2003. 2003: 2358 2012: 1969	Representativt utvalg av norske private og offentlige virksomheter med over 10 ansatte. Inkluderer kun hoved-yrkesgruppen* og private virksomheter.	Prestasjonslønn: Akkord, gruppebonus, individuell bonus, overskuddsdeling, provisjonslønn og individuell prestasjonsvurdering som del av lønnsfastsettelsen.
Døving, Gooderham og Ørn (2015)	1995-2015	N=antall virksomheter 1995: 526 1999: 391 2004: 303 2015: 236	Representative utvalg når det gjelder sektor og størrelse. Norske virksomheter med over 100 ansatte. Alle bransjer representert.	Prestasjonslønn: Bruk av variable tillegg basert på prestasjon/resultat. Ekskluderer aksjer og opsjoner.

Colbjørnsen (2004)	1999-2002	N=antall ledere 1999:3690 2002: 3172	Representativt utvalg for norske ledere (på alle nivå/i alle bransjer) i virksomheter med over 10 ansatte i offentlig/privat sektor.	Bonus: Tillegg på toppen av fast lønn avhengig av økonomiske og eventuelle andre prestasjoner. Ekskluderer aksjer og opsjoner.
---------------------------	-----------	--	--	--

Tabell 3.1: Oversikt over norske studier som omhandler utvikling og utbredelse av bonus/prestasjonslønn.

*Bedriftene ble bedt om å definere en hovedarbeidsgruppe for bedriften, og spørsmålene om prestasjonslønn er basert på denne gruppen (Barth, e-post, 14. desember 2016).

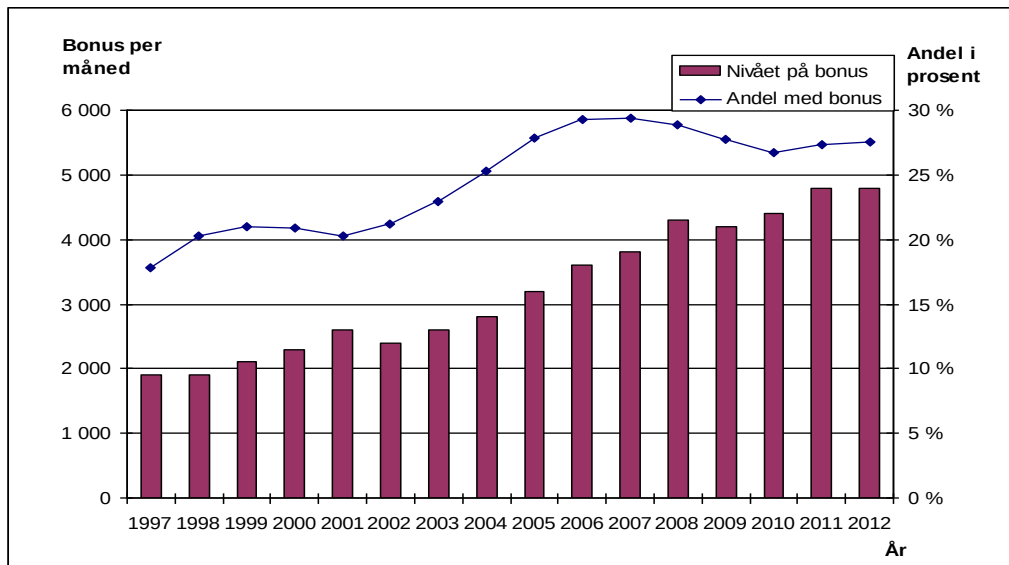
Vi gjør oppmerksom på at vi har vært i direkte kontakt med Harald Lunde og fått tilgang til upublisert materiale. Dette gjelder kildene fra 2013. Vi har også vært i kontakt med Erling Barth og Erik Døving, og fått oppklarende svar utover det som kommer frem av deres opprinnelige presentasjoner. Der dette er gjort, refererer vi direkte til vedkommende vi har vært i kontakt med.

Statistisk sentralbyrås lønnsstatistikk - Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)

Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b) har basert på Statistisk sentralbyrås lønnsstatistikk kartlagt hvordan bonus som lønnsform har utviklet seg i perioden 1997 til 2012. De har sett på bonusens utbredelse; hvem som mottar bonus, i hvilke næringer/bransjer det forekommer og utvikling i størrelsen på bonusutbetalingene. De har undersøkt hvor mange som *mottok* bonus, og ikke alle som *har* en bonusordning, slik at forekomsten av bonus kan være større enn det som fremgår av deres tall.

Utviklingen mellom 1997 og 2007 viste at stadig flere mottok bonus i Norge (figur 3.1). Heltidsansatte i privat sektor med bonus steg i perioden fra 18 prosent til 29 prosent (Lunde & Grini, 2007; 2013a). Fra 2008 til 2012 gikk andelen som mottok bonus noe ned, og finanskrisen får noe av skylden for dette. I 2010 fikk under 27 prosent bonus, mens det tok seg opp igjen til 28 prosent i 2012 (Lunde & Grini, 2013a). Variasjonene er imidlertid små, slik at man ikke kan snakke om en signifikant nedgang.

Ser man på utviklingen de siste 10-12 årene, kan vi observere en stabilisering av andel heltidsansatte som mottok bonus. Det har vært små svingninger i perioden, men fra år 2005 har andelen holdt seg rundt 28 prosent.



Figur 3.1: Andelen ansatte som mottok bonus, og gjennomsnittlig bonus pr. mnd. Privat sektor. (Lunde & Grini, 2013a).

Trenden i Norge går i retning av større bonusutbetalinger (figur 3.1 og tabell 3.2). Med unntak av årene 2002 og 2009, har gjennomsnittlig månedlig utbetalt bonus hatt en kontinuerlig økning i perioden 1997 til 2012 (Lunde & Grini, 2007; 2013a; 2013b). Den største veksten så man i perioden 1997 til 2008. Da var det en forholdsvis jevn vekst, og i 2005 hadde bonusutbetalingene økt fra 1900 til 3200 kroner, før det økte ytterligere til 4300 kroner i 2008. I 2012 var gjennomsnittlig utbetalt bonus på 4800 kroner.

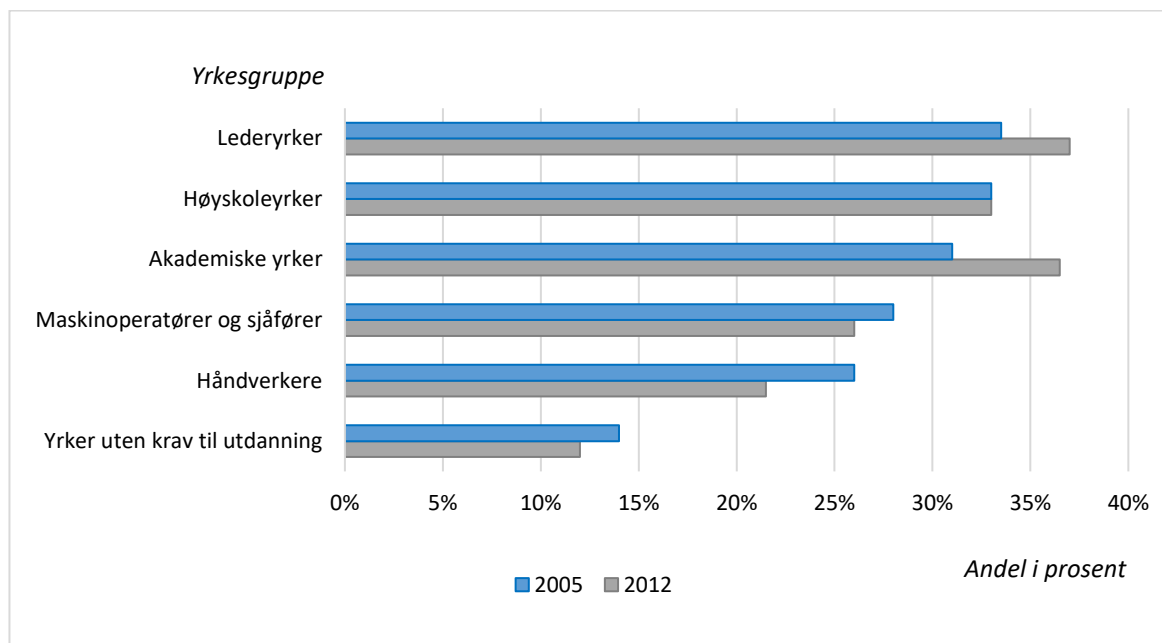
Gjennomsnittlig utbetalt bonus per måned 1997-2012			
1997	2005	2008	2012
1900	3200	4300	4800

Tabell 3.2: Gjennomsnittlig utbetalt bonus pr. mnd. i perioden 1997-2012 (Lunde & Grini, 2007; 2013a; 2013b).

Gjennomsnittlig utbetalt bonus per måned steg med 68 prosent fra 1997 til 2005. Sammenligner man med den generelle lønnsveksten for heltidsansatte i samme periode var den på 45 prosent (Lunde & Grini, 2007). Fra 2008 til 2012 økte bonusutbetalingene med 12 prosent, mens gjennomsnittlig avtalt månedslønn for heltidsansatte økte med 16 prosent (Lunde & Grini, 2013a). I den siste perioden er altså veksten i gjennomsnittlig månedslønn høyere enn veksten i bonusutbetalingene.

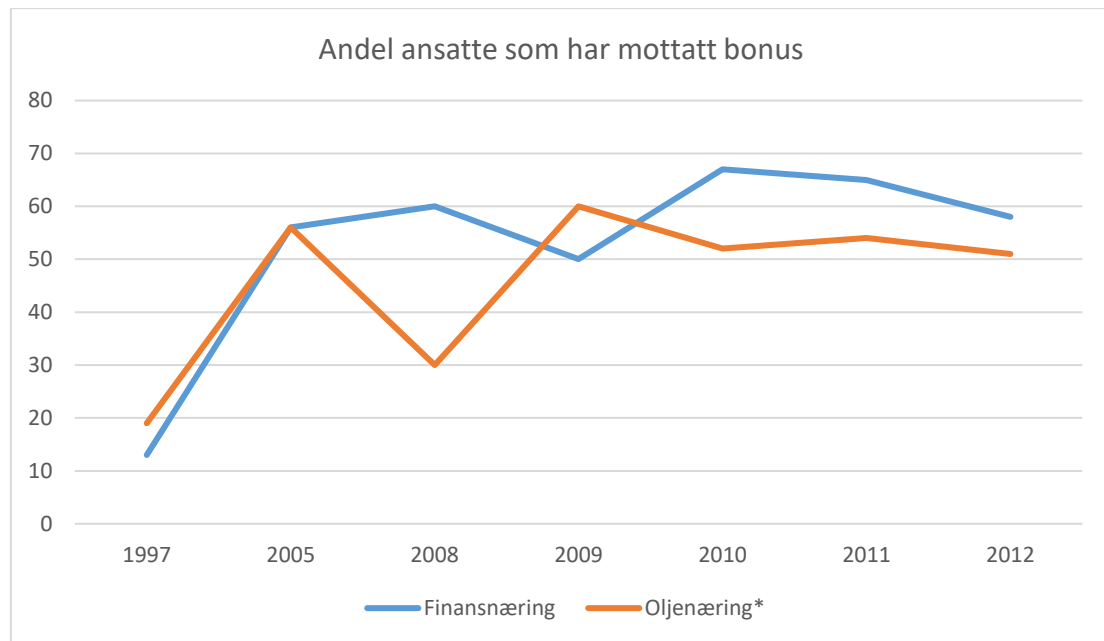
De høyeste bonusutbetalingene i 2012 finner vi innen eiendomsdrift og finansnæringen, men det var forretningsmessig tjenesteyting og IKT som hadde høyest vekst med henholdsvis 37 og 32 prosent i perioden 2008 til 2012 (Lunde & Grini, 2013a). Når en ser på yrkesstillinger, var det de med lederyrker som hadde de høyest utbetalte bonusene (Lunde & Grini, 2013b).

Ser man på ulike yrkesgrupper på tvers av alle bransjer, er det også innen lederyrker en størst andel mottok bonus (figur 3.2). I 2005 fikk over en tredjedel av alle ledere i privat sektor utbetalt bonus, mens dette hadde steget til rundt 37 prosent i 2012 (Lunde & Grini, 2007; 2013b). Også innen akademiske yrker, som for eksempel siviløkonomer, sivilingeniører, revisorer og advokater, var det utbredt bruk av bonus. I 2005 mottok 31 prosent av disse bonus, mens i 2012 var det steget til omtrent 36 prosent (Lunde & Grini, 2007; Lunde & Grini, 2013b). Andelen innenfor høyskoleyrker (yrker med inntil tre års høyere utdanning), har forholdt seg stabil i perioden, mens for yrker som er typiske i industrien (operatører og håndverkere), har andelen gått ned. Antall respondenter er imidlertid ikke oppgitt for år 2012, og heller ikke hvorvidt det er signifikante forskjeller.



Figur 3.2: Andel ansatte med bonus, fordelt etter yrkesgruppe. Privat sektor. (Lunde & Grini, 2007; 2013b).

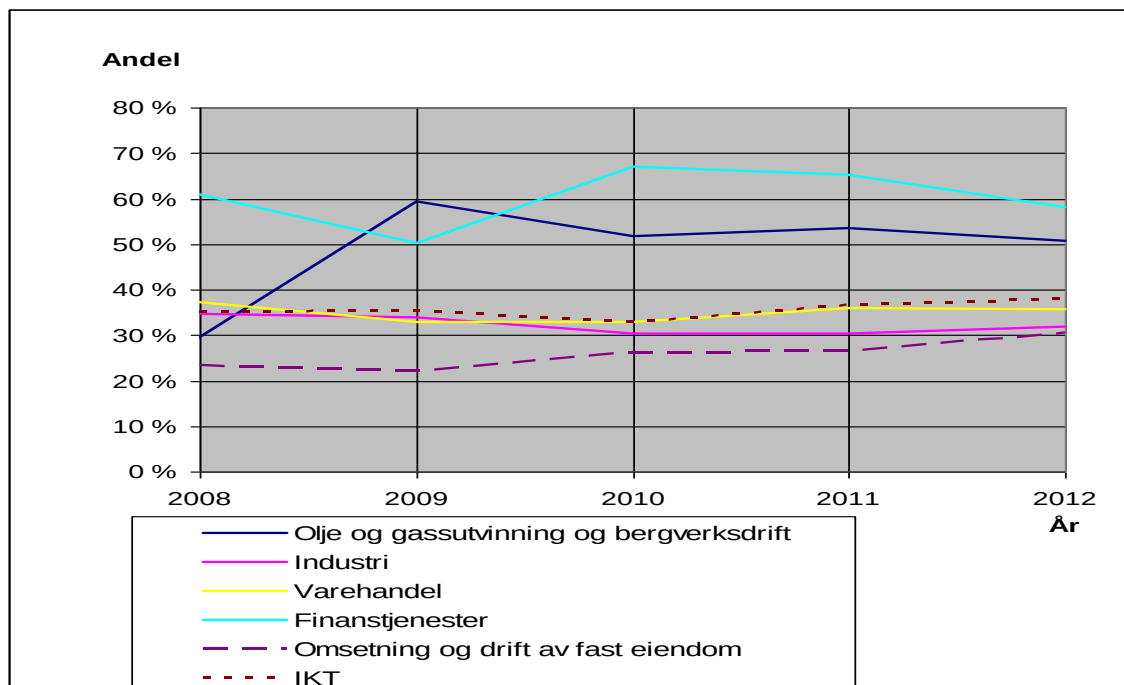
Når det gjelder næringene som har utbetalt bonus, ligger finans- og oljenæringen i toppen. Ifølge Lunde og Grini (2007; 2013b) har begge næringer økt fra 1997 til 2012, men har hatt svingninger i løpet av disse årene (figur 3.3). Oljenæringen var på sitt høyeste i 2009, og finansnæringen i 2010. Etter dette har man sett en stagnasjon frem til 2012 hvor finans- og oljenæringen har utbetalt bonus til henholdsvis 58 og 51 prosent av de ansatte (Lunde & Grini, 2013b).



Figur 3.3: Andel ansatte som fikk bonus i finans- og oljenæringen. Privat sektor. (Lunde & Grini, 2007;2013b).

*Oljenæring inkluderer olje-, gassutvinning og bergverksdrift.

Ser vi kun på utviklingen fra 2008, finner Lunde og Grini (2013b) at varehandel, industri og IKT har ligget forholdsvis jevnt i perioden, mens omsetning av og drift av fast eiendom har nærmet seg disse bransjene de senere årene.



Figur 3.4: Andel ansatte med bonusutbetalinger, fordelt etter bransje. Privat sektor (Lunde & Grini, 2013b).

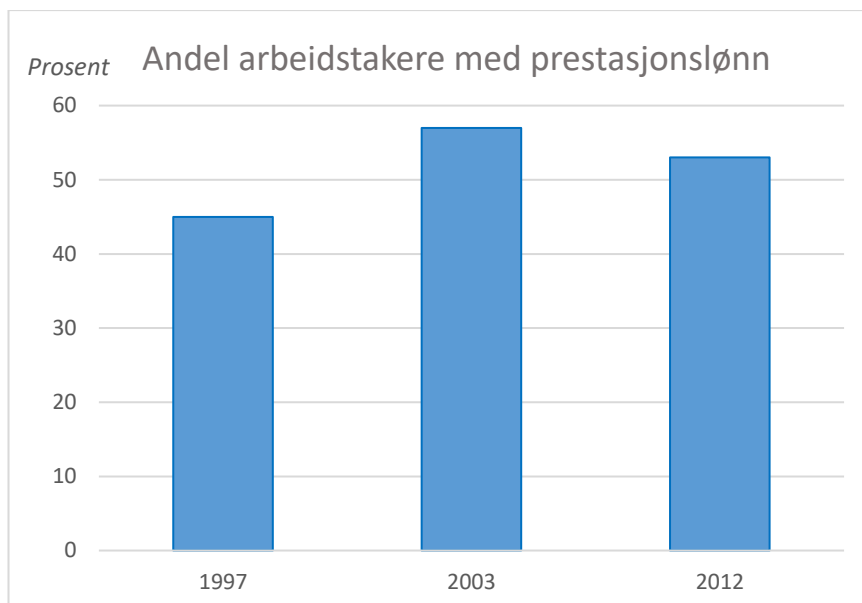
Innenfor offentlig sektor har det i Norge vært lite utbredt bruk av bonus som belønningsform (Lunde & Grini, 2007; 2013a). En ser imidlertid at i den senere tid har bonusordninger blitt introdusert i enkelte virksomheter også her, for eksempel i forbindelse med publisering av vitenskapelige artikler (Bragelien & Kvaløy, 2014).

Oppsummert ser man at Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b) finner at både andelen ansatte og gjennomsnittlige bonusutbetalinger har steget jevnt fra 1997 til 2008 – med visse unntak enkelte år. Fra midten av 2000-tallet kan vi imidlertid observere en stabilisering av andelen som mottar bonus, og bonusutbetalingene hadde en mindre prosentvis økning enn avtalt månedslønn i perioden 2008 til 2012. Bonus er mest utbredt blant leder- og akademiske yrker, og innen finans- og oljenæringen.

Arbeids- og bedriftsundersøkelsen - Barth et al. (2015)

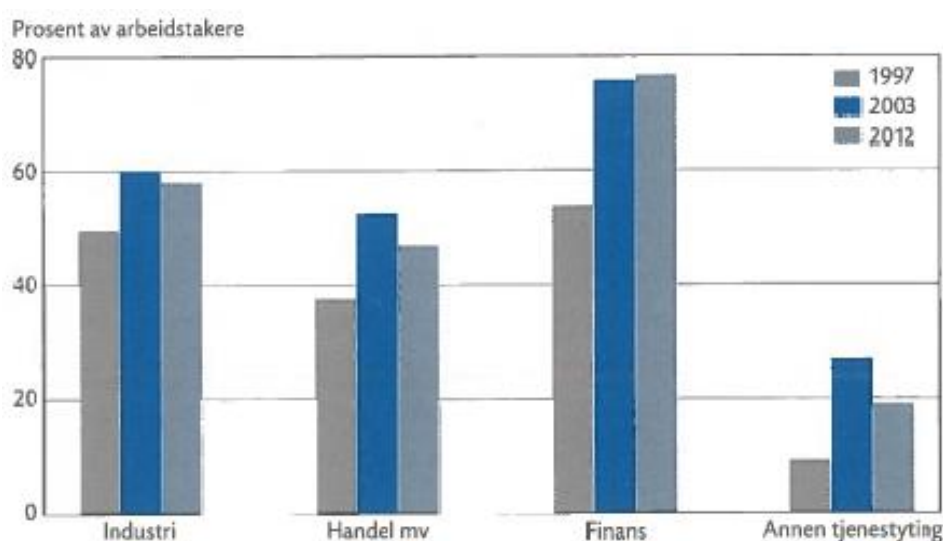
Barth et al. (2015) baserer sine data på Arbeids- og bedriftsundersøkelsen utført i 1997, 2003 og 2012. For årene 2003 og 2012 ble det spurt om virksomhetene benyttet én eller flere av følgende avlønningsformer; «akkord», «gruppebonus», «individuell bonus», «overskuddsdeling», «provisjonslønn» og «individuell dyktighets- og prestasjonsvurdering som en del av lønnsfastsettelsen» – det de definerer som prestasjonslønn. I 1997 ble det derimot kun stilt spørsmål om noen av de ansatte fikk lønn gjennom incentivsystemer, bonusordninger eller overskuddsdeling. De vurderer det slik at de fem første punktene fra 2003- og 2012-undersøkelsen overlapper med spørsmålet fra 1997, mens de også har inkludert virksomhetene som har rapportert at «individuell dyktighets- og prestasjonsvurdering» utgjør mer enn tre prosent av de ansattes lønn. Det er dette som danner grunnlaget for figur 3.5 hvor tallene er vektet med antall ansatte og trekksannsynlighet. Siden de har gjort en utvalgsundersøkelse der store bedrifter er trukket med større sannsynlighet enn små, har de i etterkant justert beregningene slik at de gir et representativt bilde (Barth, e-post, 14. desember 2016).

For ansatte i norske private virksomheter kunne man fra 1997 se en kraftig økning i bruk av prestasjonslønn. I 2003 var andelen ansatte som hadde slik lønn på opp mot 57 prosent, en økning på nesten 25 prosent, eller 12 prosentpoeng, fra 1997. Utover på 2000-tallet flatet utviklingen noe ut, og i 2012 hadde omkring 53 prosent denne ordningen, altså færre enn ti år tidligere (Barth et al., 2015).



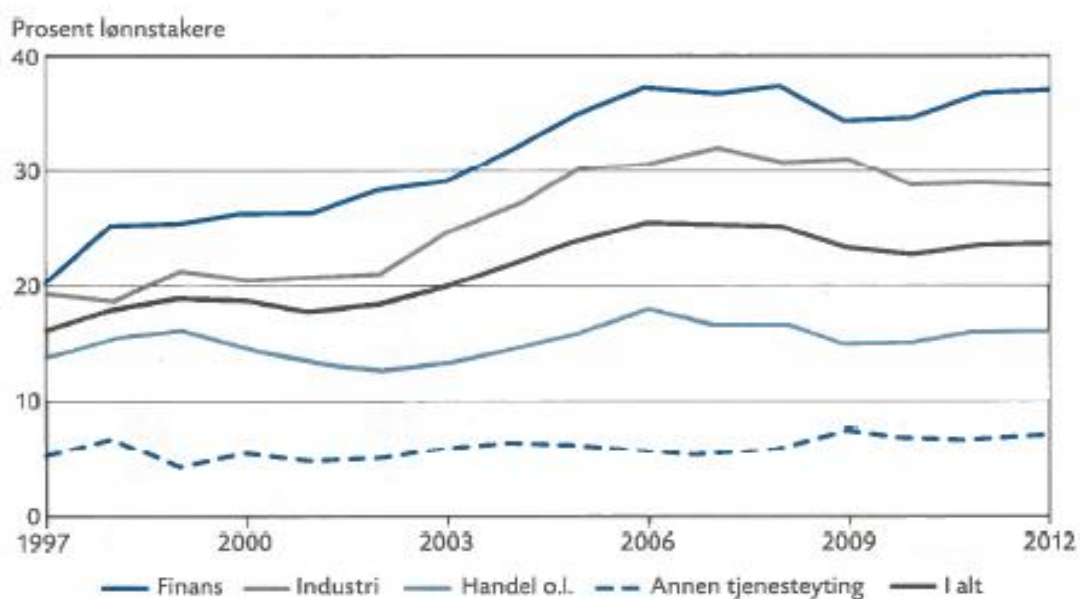
Figur 3.5: Andel ansatte med prestasjonslønn i perioden 1997-2012. Privat sektor (Barth et al., 2015). Tall vektet med trekksannsynlighet og antall ansatte.

Prestasjonslønn er mest utbredt i finansnæringen (figur 3.6). Her har andelen som *har* slik lønnsordning steget kontinuerlig i perioden 1997 til 2012. Den største veksten så man i perioden 1997 til 2003, mens videre frem til 2012 flatet det mer ut. Innenfor olje, bygg og industri har andelen med prestasjonslønn falt noe fra 2003 til 2012, mens man har kunnet se en kraftigere reduksjon i samme periode innen transport, hotell, handel og annen tjenesteyting (Barth et al., 2015). Kategorien «Industri» i figur 3.6 representerer olje, bygg og industri, mens «Handel mv» består av næringene transport, hotell og handel (Barth, e-post, 14. desember 2016).



Figur 3.6: Andel ansatte med prestasjonslønn, fordelt etter bransjer. Privat sektor (Barth et al., 2015). Tall vektet med trekksannsynlighet og antall ansatte.

Barth et al. (2015) kommenterer at den fallende oppslutningen vedrørende prestasjonslønn står i kontrast til deres forventninger med tanke på den økende globaliseringen. De sammenligner derfor sine funn med Statistisk sentralbyrå sin lønnsstatistikk – det samme datagrunnlaget som Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b) har brukt. De finner igjen de samme tendensene, det er innenfor finansnæringen flest mottar bonus, deretter kommer industri, handel og færrest i annen tjenesteyting (figur 3.7). Men også der ser man en nedadgående trend. Mens Lunde og Grini (2013a) nevner finanskrisen i forbindelse med stabiliseringen av andelen som mottok bonus i perioden 2008 til 2012, mener Barth et al. (2015) at dette ikke er hovedforklaringen. Det fremheves at bonuser er konjunkturfølsomme, og basert på lønnsstatistikken så falt eller stabiliserte andelen som mottok bonus seg i 2002-2003 og rundt finanskrisen i 2008. Men de kommenterer også at utflatingen begynte allerede på midten av 2000-tallet. På grunn av den sterke konjunkturoppgangen i 2006 og 2007 burde man isolert sett hatt en stor økning i bonusutbetalinger, noe man ikke kan observere at faktisk skjedde, og derfor argumenterer Barth et al. (2015) at den nedadgående trenden allerede da var i gang.



Figur 3.7: Andelen lønnstagere som mottok bonus i perioden 1997-2012. Privat sektor (Lønnsstatistikken, referert i Barth et al., 2015).

I studien finner de ikke grunnlag for å si at globalisering gir mer bruk av prestasjonslønn, men at det kan føre til endringer i bruk av denne avlønningsformen. De oppgir at det ikke er signifikant sammenheng når det gjelder utenlandsk eie og prestasjonslønn, men i den grad globalisering fører til større bedrifter vil bruk av prestasjonslønn gå opp. Virksomheter med 20 eller flere ansatte hadde 13 prosentpoeng større sannsynlighet for å ha prestasjonslønn enn virksomheter med færre ansatte i 2012 (Barth et al., 2015). Undersøkelsen gjort i 2003 fant det

samme. Små virksomheter hadde da 14-15 prosentpoeng mindre sannsynlighet for å ha prestasjonsbaserte incentivordninger enn større virksomheter (20 eller flere ansatte) (Barth, Bratsberg, Hægeland, & Raaum, 2008).

Barth et al. (2015) har interessante funn når det gjelder hvilket *nivå* som legges grunn. De deler her opp prestasjonslønn i tre kategorier; *tradisjonell prestasjonslønn* vil si akkord og provisjon, *individuell prestasjonslønn* består av individuell bonus og dyktighets- og prestasjonsvurdering, mens *gruppebaserte* inkluderer overskuddsdeling og gruppebonus (tabell 3.3). Deres resultater viser at i 2003 var det nokså lik andel som hadde individuelle og gruppe-/kollektive ordninger med rundt 33 prosent, men marginalt høyere for individuelle enn kollektive ordninger. Fram til 2012 endret dette seg slik at andelen ansatte som hadde individuell ordning steg med 4 prosentpoeng til rundt 37 prosent, mens det for gruppebaserte ordninger sank med hele 9 prosentpoeng til omtrent 24 prosent. For tradisjonelle ordninger var det en gjennomsnittlig nedgang i perioden på 5 prosentpoeng til rundt 9 prosent i 2012 (Barth et al., 2015). Tabell 3.3 viser en oversikt over utviklingen i bruk av prestasjonslønn (merk at det er omtrentlige tall).

Andel med prestasjonslønn			
	Individuell	Gruppe/kollektiv	Tradisjonell
2003	33	33	14
2012	37	24	9

Tabell 3.3: Bruk av prestasjonslønn i 2003 og 2012 (Barth et al., 2015).

Etter å ha gjennomført regresjonsanalyse kan de forklare en del av utviklingen. Den prosentvise endringen fra 2003 til 2012 er vist i tabell 3.4, både før og etter de har gjennomført regresjonsanalyse.

	Individuell	Gruppe/kollektiv	Tradisjonell
2012 vs. 2003 gjennomsnitt	4,1	-8,8	-4,9
2012 vs. 2003 regresjonsanalyse	1,4	-5,7 *	-4,5 *

Tabell 3.4: Utvikling i hvilket nivå som legges til grunn i perioden 2003 til 2012. N= 2420 (Barth et al. 2015).

*Signifikant på 5 prosent-nivå.

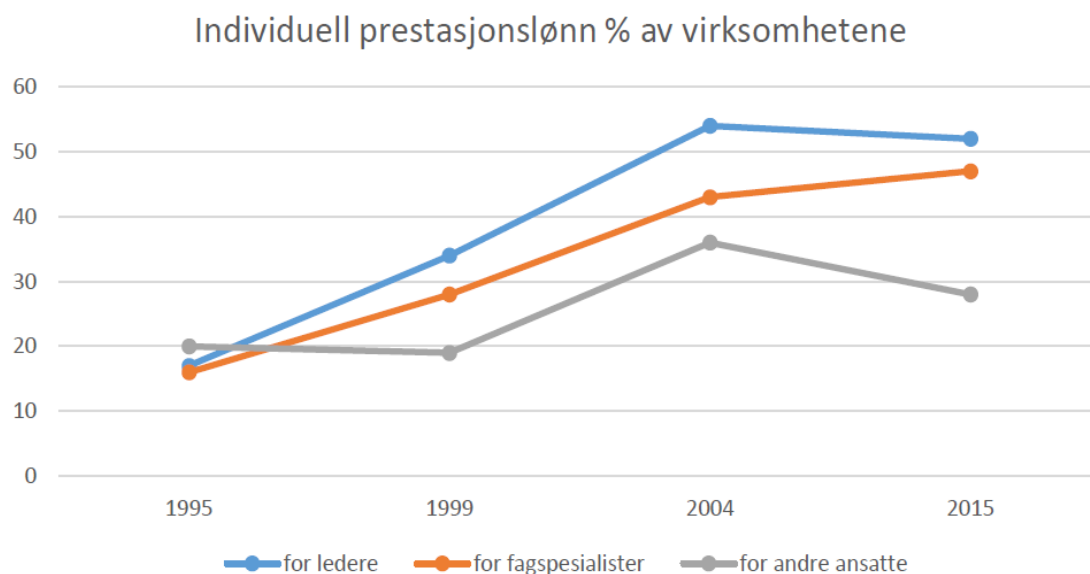
For individuelle ordninger går økningen ned til 1,4 prosentpoeng når de sammenligner virksomheter med samme type avtale (lokale, kun sentrale eller ikke kollektive avtaler), virksomheter i samme type bransje og andre observerte kjennetegn. Endringen på 1,4 er da ikke lenger signifikant. Endringen minker også for gruppe-/kollektive og tradisjonelle ordninger, men disse endringene er signifikante.

Resultatene til Barth et al. (2015) viser oss at bruk av prestasjonslønn har avtatt noe fra 2003 til 2012. Individbaserte ordninger var på frammarsj, mens gruppebaserte og tradisjonelle prestasjonslønnsordninger er mindre utbredt i 2012 enn 2003. Finansnæringen har mest bruk av bonus, hvor omfanget også har økt siden 2003. Små virksomheter (mindre enn 20 ansatte) benytter prestasjonslønn i mindre grad enn større virksomheter.

Cranet-undersøkelsen - Døving et al. (2015)

Døving et al. (2015) sine tall er basert på fire undersøkelser gjennomført i Norge som en del av den internasjonale Cranet-undersøkelsen. For hvert land er det utviklet representative utvalg når det gjelder sektor og størrelse (Cranet, 2009). Det samme spørreskjemaet brukes i de ulike landene, noe som gjør at Døving et al. (2015) besitter sammenlignbare tall fra USA (øvrige tall er foreløpig ikke klare). Spørreskjemaet er oversatt til norsk, men ordlyden har i de ulike årene blitt justert slik at det ikke er fullstendig kontinuitet. Det poengteres også at mindre utslag i kurvene ikke bør vektlegges da det kan skyldes tilfeldige utslag som målefeil og utvalgsfeil (Døving et al., 2015).

Døving et al. (2015) presenterer kun sine resultater når det gjelder *individuell* prestasjonslønn. Deres funn indikerer at dette brukes av omtrent halvparten av virksomhetene, og er spesielt utbredt blant ledere og fagspesialister (Døving et al., 2015). Figur 3.8 viser at for fagspesialister har bruken av individuell prestasjonslønn økt konstant siden 1995, mens for ledere og øvrige ansatte har økningen avtatt og gått noe ned fra 2004. Dette kan imidlertid skyldes tilfeldige variasjoner, og at ordlyden mellom de ulike årene varierer. Det kan ha spilt inn på hva respondentene har svart, og hva slags betydning de har lagt i de ulike begrepene. I 1995 og 1999 ble prestasjonslønn omtalt som «incentivordning» uten at det ble presisert om det dreier seg om fast eller variabel lønn, samtidig som «individuell bonus» ble spesifikt ekskludert. I 2004 ble det kun omtalt som «variabel» lønn. I 2015 er det spurt etter «prestasjonsbasert individuell lønn», mens «individrettede bonusordninger basert på prestasjoner» er egen kategori, og er ikke inkludert i presentasjonen i figur 3.8 (Døving, e-post, 25. november 2016).



Figur 3.8: Individuell prestasjonslønn i prosent av virksomhetene. Privat sektor (Døving et al., 2015).

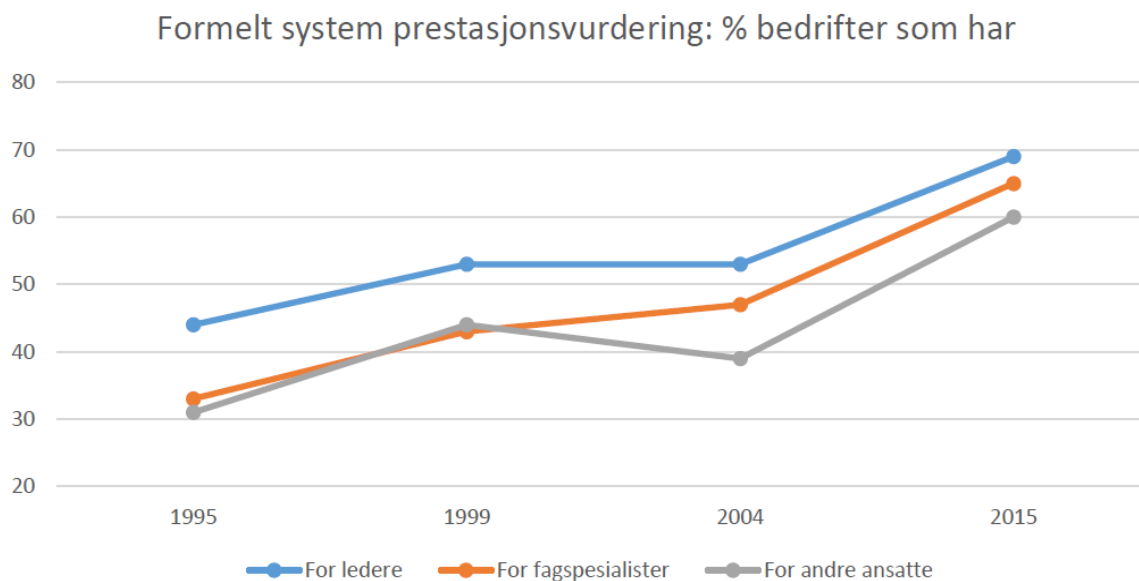
Tabell 3.5 viser en oversikt over datagrunnlaget i undersøkelsen.

Respondenter inkludert i undersøkelsen				
	1995	1999	2004	2015
Antall respondenter (virksomheter)	526	391	303	236
Antall ansatte i virksomhetene:				
Gjennomsnitt	727	743	618	1164
Median	321	270	317	314

Tabell 3.5: Datagrunnlaget i rapporten «HR-feltet i Norge 1995–2014: Stabilitet og profesjonalisering?» (Døving et al., 2015).

Døving et al. (2015) sammenligner sine funn med data fra 2009 for virksomheter i USA. Det poengteres at USA skiller seg fra Norge på viktige områder, men at det ofte er der nye praksiser og organisasjonsformer testes ut og først tas i bruk før det sprer seg til andre land som kopierer de nye metodene. USA kan ses på som et foregangsland, og utviklingen som skjer der *kan* predikere kommende utvikling andre steder. Deres tall fra 2009 viser at over 80 prosent av virksomhetene har individuell prestasjonslønn for ledere og fagspesialister, mens 60 prosent har det for øvrige ansatte.

Tett knyttet til prestasjonslønn ligger prestasjonsvurdering. Døving et al. (2015) har også undersøkt hvor utbredt det er med formelle systemer rundt nettopp slik vurdering. Her spør de på generell basis, og ikke i forhold til systemer kun knyttet til individuelle prestasjoner. Noen videre definisjon av formelle prestasjonssystemer har de imidlertid ikke. Av figur 3.9 ser man av at dette stadig blir vanligere for alle medarbeidere. Deres tall fra USA viste at godt over 90 prosent av virksomhetene hadde det for alle grupper medarbeidere i 2009.



Figur 3.9: Formelt system for prestasjonsvurdering (Døving et al., 2015).

Døving et al. (2015) mener at å gå fra «uformell» til formell vurdering med gitte kriterier kan bidra til å gi medarbeidere tilbakemelding med mer substans, samt at det vil kunne gi mer styringsdata til beslutningstagere. I en presentasjon av rapporten forteller Bolstad og Døving (2016) videre at formaliserte systemer tidligere ikke har vært så vanlig i Norge, og at dette kan kalles et mer amerikansk trekk. De diskuterer hvorvidt det kan ha med internasjonalisering av næringslivet å gjøre, eller at norske virksomheter ukritisk adopterer verktøy fra andre kulturkontekster. De mener det kan være en kombinasjon ved at norske virksomheter som opererer internasjonalt tar til seg praksiser som er vanlig i andre land, samt at det er internasjonale virksomheter i Norge. De internasjonale standardene blir da godt kjent også her. Det poengteres også at slike systemer kan kollidere med den tradisjonelle norske samarbeidslinjen, men at slike systemer først og fremst er et styringsverktøy og ikke et motivasjonssystem.

Døving et al. (2015) finner altså at *individuell* prestasjonslønn brukes av omtrent halvparten av virksomhetene i 2015, spesielt for ledere og fagspesialister. Formelle systemer for prestasjonsvurdering brukes av omtrent 70 prosent av virksomhetene. Til sammenligning hadde 80 prosent av virksomheter i USA individuell prestasjonslønn for ledere og fagspesialister i 2009, mens godt over 90 prosent av dem hadde formelle systemer for prestasjonsvurdering.

AFFs lederundersøkelse - Colbjørnsen (2004)

Allerede tidlig på 2000-tallet nevnte også Colbjørnsen (2004) at det norske næringslivet stadig internasjonaliseres, og det forekommer flere utenlandske oppkjøp av norske virksomheter. Internasjonale eiere kan både føre med seg verdifull kapital og ny kompetanse og verdier. Den tradisjonelle norske modellen, med utbredt bruk av partssamarbeid og likhet, kan således bli satt under press når utenlandske eiere kommer inn. Colbjørnsen (2004) har gjennom AFFs lederundersøkelser blant annet sett på bruken av lederincentiver. Her deles resultatavhengige belønninger opp i tre ulike former; aksjeopsjoner, aksjetildelinger og bonus - og det er funnene om bonus som vil bli presentert her. I motsetning til Barth et al. (2015) fant man her en klar tendens når man sammenlignet virksomheter med utenlandsk og norsk eierskap. Virksomheter med utenlandske eierinteresser hadde i 2002 en betydelig høyere forekomst av prestasjonsbasert belønning av ledere. Mens 48 prosent av ledere i virksomheter med utenlandsk eierskap hadde årlig bonus, hadde 30 prosent dette i norskeide selskaper (tabell 3.6).

Andel ledere med bonus i 2002	
Utenlandske eierinteresser	Bare norske eiere
48	30

Tabell 3.6: Andel ledere med bonus. Statistiske forskjeller er signifikante på 5 % -nivå (Colbjørnsen, 2004).

Ser man på resultatene når det gjelder alle norske ledere i private virksomheter, hadde 34,3 prosent bonus i 2002, en økning på 7 prosent eller 2,3 prosentpoeng fra 1999 (tabell 3.7). Til sammenligning hadde omkring 5 prosent av ledere i offentlig sektor i 2002 bonus (Colbjørnsen, 2004). Her har vi også tall fra AFFs lederundersøkelse i 2011, og dette er vist i tabellen nedenfor. Man kan observere at andelen ledere med bonus i privat sektor har økt til 41 prosent (Bragelien, forelesningsnotater, 24. august 2016).

Andel ledere med bonus i private virksomheter		
1999	2002	2011
32,0	34,3*	41

Tabell 3.7: Andel av ledere med bonus i private virksomheter (Colbjørnsen, 2004; Bragelien, 2016).

*Differansen mellom 1999 og 2002 er signifikant på 5 % -nivå.

Basert på AFFs lederundersøkelse ser vi at virksomheter med utenlandske eierinteresser har høyere forekomst av bonus enn virksomheter med kun norske eiere – en tendens som ikke Barth et al. (2015) fant. Vi kan også observere økende bruk av bonus for ledere.

Diskusjon av studiene

Ved presentasjonen av studiene oppgis ikke alle resultater og tallmateriale i sin helhet, og noen steder angis kun forholdstall i teksten. Det gir en svakhet ved vår tolkning av funnene, samt at det blir vanskelig å få et fullstendig sammenlignbart utgangspunkt når alt materiale ikke er inkludert i fremstillingen.

En svakhet ved de presenterte undersøkelsene er at begrepene som benyttes kan synes ikke å være tilstrekkelig operasjonalisert, noe som svekker den interne validiteten. Entydige bruk av samme begrep over flere år er manglende ved flere av dem, samtidig som enkelte ikke har en klar definisjon. Dette kan føre til at respondentene har svart ulikt selv med like ordninger. Slik sett kan man si at flere av dem har svekket begrepsvaliditet. Kun Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b) kan sies å ha utelukket særlige svakheter her, siden de har brukt lønnsstatistikken som utgangspunkt og sett på den faktiske, variable og utbetalte lønnen til de inkluderte i undersøkelsen. Dette utgangspunktet har de brukt alle årene, og de har derfor målt det samme alle årene.

Barth et al. (2015) har definert hva de legger i begrepet prestasjonslønn i årene 2003 og 2012, men dette samsvarer ikke helt med det de spurte om i 1997. Definisjonen fra 1997 er heller ikke like tydelig. De har gjort gode vurderinger og avveininger, men likevel kan det være rom for feiltolkninger her når de sammenligner 1997-tallene med de øvrige årene. Også definisjonen fra 2003 og 2012 kan ha blitt misforstått av enkelte respondenter. Det kommer ikke tydelig frem hvorvidt kategorien «individuell dyktighets- og prestasjonsvurdering som en del av lønnsfastsettelsen» viser til fast eller variabel belønning. I tillegg er det ikke oppgitt hvor mange som responderte i 1997, men det kommer frem at det var omtrentlig det samme som i 2003, og de finner således liten grunn til å tvile på representativiteten.

Når det gjelder Døving et al. (2015), er det kanskje her vi finner mest uklarhet. Dette gjelder hovedsakelig i presentasjonen av resultatene i rapporten. Det kommer ikke frem om resultatene angående formelle prestasjonssystemer er basert på både offentlige og private virksomheter, noe som er tydelig presisert når det gjelder resultatene for individuell prestasjonslønn. Når det gjelder presentasjonen av hvem som har individuell prestasjonslønn, så har også ordlyden i definisjonen endret seg mye i de ulike årene. Sammenligning og utvikling mellom de ulike årene kan derfor ikke sies å være kontinuerlig, noe de også selv påpeker.

Colbjørnsen (2004) skiller mellom aksjetildelinger, aksjeopsjoner og bonus. Bonus defineres her som «der det gis et tillegg på toppen av den faste lønnen avhengig av økonomiske og eventuelle andre prestasjoner». Det fremheves at det skiller seg fra individuelle og kollektive

tillegg i den faste lønnen ved at bonus uteblir når resultatene ikke blir som forventet, men er et variabelt lønnstillegg. Hvordan bonus ble definert i selve undersøkelsen, kommer imidlertid ikke frem. Men ut ifra det nevnte, kan det tyde på at Colbjørnsen (2004) har noen av de samme svakhetene som vår utredning har når det gjelder begrepsvaliditet (jf. kapittel 4.5.1). Det er en forholdsvis generell definisjon, og som vi vet, så kan bonus fremstå som et innholdsmessig veldig variert begrep – og således tolkes ulikt av de forskjellige respondentene.

Oppsummert kan en si at flere av studiene har svekket begrepsvaliditet. Når det gjelder Døving et al. (2015), er det uklart hva de faktisk presenterer i rapporten, samt at de har betydelige forskjeller når det gjelder ordlyden i de ulike årene. Mens Colbjørnsen (2004) har en noe generell definisjon på begrepet bonus, bruker Barth et al. (2015) den samme definisjonen i de to siste undersøkelsene, men ikke når det gjelder for resultatet fra 1997. Forøvrig kan en derfor si at begreps- og intern validitet er noe svekket for flere av dem, men siden studiene er basert på store og representative utvalg, er den eksterne validiteten god. Døving et al. (2015) har imidlertid et mindre utvalg enn de andre, og dette påvirker validiteten.

Mens Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b) ser på alle lønnstagere som er heltidsansatte, ser Barth et al. (2015) kun på hovedyrkesgruppen – som bedriftene selv har definert. Døving et al. (2015) ser på alle ansatte, men har ikke spesifisert hvorvidt det dekker både heltids- og deltidsansatte. Colbjørnsen ser kun på ledere. De ulike studiene er dermed ikke basert på samme utvalg, og på bakgrunn av at de bruker ulike begreper med ulikt innhold, dekker de således ikke de samme forholdene. Studiene kan likevel gi en indikasjon på hvordan prestasjonslønn og bonus har utviklet seg i Norge siden 1995.

Bruk av bonus og prestasjonslønn er i dag godt utbredt blant norske private virksomheter, og andelen ansatte med slik variabel lønn økte jevnt fram til omkring midten av 2000-tallet. Fra da har vi kunnet observere en stabilisering, men med periodevise mindre svingninger. Bonus og prestasjonslønn er mest utbredt blant ledere, og innen næringer som finans og olje.

3.2.2 Prestasjonslønn i et amerikansk perspektiv

Siden det er gjort lite undersøkelser på bruk av bonus blant norske virksomheter for øvrig den siste tiden, vil nyere studier for amerikanske virksomheter presenteres i korthet. Man kan imidlertid ikke uten videre generalisere funnene til Norge, da det er rimelig å anta at kulturen er langt mer incentiv- og belønningsorientert i USA enn tilfellet er i norsk arbeidsliv (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I Norge har vi sterke fagforeninger og medarbeidervennlige arbeidsmiljølover, og det er derfor lite trolig at vi vil se like høy incentivstyrke her som i USA

(Kuvaas & Dysvik, 2016). Men som også Bolstad og Døving (2016) kommenterer - USA er ofte landet der nye styringsverktøy kommer fra, og så kommer Norge etter 5-15 år senere.

En nylig undersøkelse av WorldatWork, referert i Miller (2016), indikerte en økning i bruk av variable lønnselementer, slik som årlig eller kvartalsvis bonus basert på individuell-, gruppe- og virksomhetsresultater, hos amerikanske virksomheter. I 2016 hadde andelen virksomheter som bruker dette steget til 84 prosent etter å ha ligget jevnt på 80 prosent over mange år.

Datagrunnlag og hvorvidt dette gjelder alle sektorer, er imidlertid ikke presisert.

WorldatWork står sammen med Vivient Consulting, også bak en annen undersøkelse fra 2016. Basert på omtrent 200 private og 125 ideelle/offentlige virksomheter ser de på utviklingen i bruk av incentivsystemer hos amerikanske virksomheter. Tilsvarende undersøkelser ble utført i 2013 og til dels i 2011 (WorldatWork & Vivient Consulting, 2014a; 2014b; 2016a; 2016b).

Tabell 3.8 viser utviklingen i bruk av kortsiktige incentiver. Med kortsiktige incentiver menes variabel belønning som går over kortere perioder, gjerne inntil et år. Se tabell 3.9 for de ulike typene kortsiktige incentiver som er inkludert i definisjonen. For private virksomheter har det holdt seg noenlunde stabilt siden 2011 hvor hele 95 prosent av virksomhetene brukte incentivordninger for sine ansatte. I USA ser man også at bruk av incentivordninger er utbredt blant ideelle og offentlige virksomheter, men for offentlige kan man observere en nedgang fra 2013. Dataene er imidlertid basert på et relativt lavt antall virksomheter, og endringer kan derfor skyldes tilfeldige variasjoner. For ideelle virksomheter har bruken av kortsiktige incentiver økt siden 2013. Det argumenteres for at dette skyldes behovet for å konkurrere om talent med private og offentlige virksomheter (WorldatWork & Vivient Consulting, 2016b). Siden det er betraktelig færre respondenter i undersøkelsen utført i 2015, må man ta forbehold om at dataene her kan være basert på et skjevt utvalg og ikke er direkte representativt.

	2011	2013	2015
Private virksomheter	95%	97%	94%
Ideelle virksomheter	Ikke oppgitt	82%	86%
Offentlige virksomheter	Ikke oppgitt	67%	55%

Tabell 3.8: Utvikling i bruk av kortsiktige incentiver (WorldatWork & Vivient Consulting, 2014a; 2014b; 2016a; 2016b). Private virksomheter: N=189 i 2013 og N=200 i 2015. Ideelle virksomheter: N=134 i 2013 og N=88 i 2015. Offentlige virksomheter: N= 42 i 2013 og N= 38 i 2015.

Tabell 3.9 viser andel virksomheter som har ulike typer incentivordninger. Årlig incentivplan innebærer belønning basert på konkrete resultater, og da gjerne forventede resultater satt ved starten av incentivperioden. Diskresjonær bonusplan viser til ordninger der størrelsen på bonus som skal avsettes til bestemte personer bestemmes av ledelsen etter en incentivperiode (WorldatWork & Vivient Consulting, 2016a).

	Private virksomheter		Ideelle/offentlige virksomheter	
	2013	2015	2013	2015
Årlig incentivplan	86%	85%	76%	86%
Diskresjonær bonusplan	47%	40%	40%	45%
Team-/gruppebonus	17%	22%	23%	17%
Overskuddsdeling	16%	22%	2%	5%
Prosjektbonus	13%	13%	21%	14%

Tabell 3.9: Andel virksomheter som har ulike typer kortsiktige incentivplaner (WorlDatWork & Vivient Consulting, 2014a; 2014b; 2016a; 2016b).

Private virksomheter: N=184 i 2013 og N=183 i 2015. Ideelle/offentlige virksomheter: N=136 i 2013 og N=96 i 2015.

Resultatene av undersøkelsen indikerer at for private virksomheter har andelen som bruker årlig incentivplan holdt seg relativt stabil, mens man ser en økning hos ideelle/offentlige virksomheter. Datagrunnlaget for 2015 er imidlertid basert på et mindre utvalg, og kan spille inn på resultatene. Man ser også at team-/gruppebonus har økt noe i omfang innen private virksomheter, motsatt av det man ser innenfor ideelle/offentlige virksomheter.

Incentivordninger som baserer seg på konsernnivå har til nå vist seg å være den mest utbredte formen i USA. En undersøkelse utført på midten av 2000-tallet som inkluderte over 40 000 ansatte i over 100 ulike avdelinger (14 forskjellige virksomheter), viste at 45 prosent av de ansatte i privat sektor hadde en form for kollektive ordninger. Herav var overskuddsdeling mest utbredt med 36 prosent, mens 25 prosent hadde bonus basert på forretningsenhet/gruppe. 29 prosent hadde individuell ordning (Blasi, Freeman, Mackin, & Kruse, 2008).

Kombinasjonssystemer ser ut til å være den mest vanlige formen for variabel belønning den seneste tiden (tabell 3.10). En undersøkelse av Buck Consultants, referert i Miller (2013), gjort hos amerikanske arbeidsgivere i 2012, indikerer at det mest vanlige var å basere incentivordningene på en kombinasjon mellom konsern- og individuelt nivå. Deretter fulgte kollektive ordninger basert på konsernnivå, mens individuelle ordninger var mer utbredt enn incentiver basert på forretningsenhet/team.

I 2016 viser en undersøkelse av WorlDatWork, referert i Miller (2016), at amerikanske virksomheter fortsatt bruker kombinasjonsløsninger i stor grad (tabell 3.10). Undersøkelsen legger til grunn at virksomheter med kombinasjonsløsninger benytter seg av alle de tre nivåene konsern, individuelle og forretningsenhet. De som ikke går under kombinasjonsløsningen baserer enten hele bonusordningen på ett nivå, eller kombinerer kun to av nivåene. Noen virksomheter har også forskjellige ordninger for ulike grupper ansatte, og det er derfor mulig å velge flere av alternativene.

Det er imidlertid verdt å merke seg at det ikke er de samme som står bak de to undersøkelsene slik at design kan variere og spille inn på resultatene. Datagrunnlaget i undersøkelsene er for øvrig heller ikke oppgitt. Tabell 3.10 gir en oversikt over studienes resultater, men viser dermed ikke direkte hvordan utviklingen har gått de senere årene.

Incentivnivå	Prosent av total	
	2012	2016
Incentiver basert på kombinasjonssystem	54	70
Incentiver basert på konsernnivå	49	28
Individuelle incentiver	32	23
Incentiver basert på forretningsenhet	23	17
Incentiver basert på arbeidsgruppe/team	13	Ikke oppgitt

Tabell 3.10: Utbredelse av kortsiktige incentiver (Buck Consultants referert i Miller, 2013; WorldatWork referert i Miller, 2016).

*I undersøkelsen fra 2012 består kombinasjonssystem av konsernnivå og individuelle prestasjoner. I 2016 er det konsern-/forretningsenhetsnivå og individuelle prestasjoner som er lagt til grunn.

3.2.3 Oppsummering av prestasjonslønnens utbredelse

For å oppsummere og gi en bedre oversikt over de ulike studienes funn, vil vi vise et sammendrag hvor vi har tematisert resultatene og satt de internasjonale studiene i sammenheng med de norske. Dette vil presenteres i tabellene som følger.

Utbredelse

Tabell 3.11 viser en oversikt over bonus og prestasjonslønnens utbredelse. Her presenteres hovedsakelig utbredelsen blant private virksomheter da det er dette det er forsket mest på, spesielt i Norge. Unntaket er WorldatWork referert i Miller (2016) og Døving et al. (2015), hvor det ikke er spesifisert hvilke virksomheter som er undersøkt. Både andelen ansatte som omfattes av slike ordninger, samt andelen virksomheter som har det, er inkludert i tabellen.

Bonus og prestasjonslønnens utbredelse		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)	I perioden fra 1997 til 2012 økte andelen ansatte i private virksomheter som mottok bonus fra 18 til 28 prosent. Det var en forholdsvis jevn økning fram til og med 2007 (29 prosent mottok bonus dette året). Fra da og til 2012 har det vært mindre variasjoner, men ligget rundt 28 prosent.
Norge	Barth et al. (2015)	Andelen ansatte i private virksomheter med prestasjonslønn var i 1997 rundt 45 prosent. I 2003 hadde 57 prosent prestasjonslønn, mens i 2012 var det 53 prosent.

Norge	Colbjørnsen (2004) og Bragelien (24. august 2016)	34,3 prosent av ledere i private virksomheter hadde bonusordning i 2002, mens 41 prosent hadde det i 2011.
Norge	Døving et al. (2015)	I 2015 hadde opp mot 70 prosent av virksomhetene formelle systemer for prestasjonsvurdering. Rundt 70 prosent hadde det for fagspesialister, mens 60 prosent hadde det for øvrige ansatte.
USA	Døving et al. (2015)	Over 90 prosent av virksomhetene hadde formelle systemer for prestasjonsvurdering i 2009.
USA	WorldatWork referert i Miller (2016)	I 2016 hadde andelen virksomheter med variabel belønning steget til 84 prosent etter å ha ligget jevnt på 80 prosent over lengre tid.
USA	WorldatWork og Vivient Consulting (2014a; 2016a)	I 2015 hadde 94 prosent av private virksomheter incentivordninger. I 2011 og 2013 var det 95 og 97 prosent.

Tabell 3.11: Bonusens/prestasjonslønnens utbredelse.

I tabell 3.11 er også Døving et al. (2015) sine resultater inkludert. De ser ikke på andelen virksomheter som benytter seg av prestasjonslønn, men andelen som har formelle systemer for prestasjonsvurdering. Slik sett er det ikke direkte overlappende, men for å ha bonus/prestasjonslønn må man ha systemer og vurdering i bunn, og derfor henger det tett sammen. Det kan imidlertid være flere som har slike systemer og vurderinger uten at det er formalisert. Andelen som har prestasjonslønn kan derfor være høyere enn det som kommer frem her.

Vi ser at bruk av variabel belønning er mer utbredt i amerikanske enn norske virksomheter. Godt over 90 prosent av virksomhetene har incentivordninger og formelle systemer for prestasjonsvurdering. Det tyder på at de fleste har variabel belønning, og at de har klare retningslinjer for ordningen. Det at formelle systemer er mer vanlig i USA, har muligens sammenheng med at de har lenger erfaring med variable belønningsordninger – de har hatt en lenger periode hvor de har kunnet prøve seg fram og systematisere ordningen. Med mer erfaring blir systemene enda mer formalisert, og denne trenden kan vi observere også i Norge, jf. figur 3.9.

Hvilke virksomheter har bonus/prestasjonslønn

Tabell 3.12 viser hvilke bransjer og næringer som har mest utbredt bruk av bonus, herunder også forskjeller mellom offentlige og private virksomheter. I tillegg viser den hvorvidt størrelse på virksomhetene (antall ansatte) og utenlandsk eierskap spiller inn på omfanget av bonusordningen.

Hvilke virksomheter har bonus/prestasjonslønn		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)	Bonus er mest utbredt innen finans- og oljenæringen. I 2012 mottok 58 prosent av de ansatte innenfor finansnæringen bonus, tilsvarende tall innen oljenæringen var 51 prosent. Forfatterne oppgir at bonus er lite utbredt innen norske offentlige virksomheter og har ikke tatt de med i presentasjonen. Tall derfor ikke oppgitt.
Norge	Barth et al. (2015)	Prestasjonslønn er mest utbredt i finansnæringen, og omfanget har økt fram til 2012. Innenfor olje, bygg og industri har andelen med prestasjonslønn falt noe fra 2003 til 2012, mens man har kunnet se en kraftigere reduksjon i samme periode innen transport, hotell, handel og annen tjenesteyting. Store virksomheter (20 eller flere ansatte) har større sannsynlighet for å ha prestasjonslønnsordninger enn små virksomheter. Finner ikke signifikant sammenheng når det gjelder utenlandsk eie og prestasjonslønn.
Norge	Colbjørnsen (2004)	48 prosent av norske ledere som jobber i virksomheter med utenlandske eiere hadde bonus i 2002. Tilsvarende tall for virksomheter med kun norske eiere var 30 prosent. Finner signifikante forskjeller. 5 prosent av norske ledere innen offentlige virksomheter hadde bonus i 2002.
USA	WorldatWork og Vivient Consulting (2016a; 2016b)	I 2015 var incentivordninger mest utbredt i private virksomheter, men også ideelle og offentlige virksomheter benyttet seg av dette i stor grad. 86 prosent av ideelle og 55 prosent av offentlige virksomheter hadde slike ordninger.

Tabell 3.12: Hvilke virksomheter har bonus/prestasjonslønn.

Det er stor forskjell mellom USA og Norge når det gjelder bruk av variabel belønning i offentlige virksomheter. Mens WorldatWork og Vivient Consulting (2016b) finner at over halvparten av virksomhetene har det i USA, kommer det frem at dette er lite utbredt i Norge og kun 5 prosent av norske ledere hadde bonus i 2002.

Små virksomheter (mindre enn 20 ansatte) benytter prestasjonslønn i mindre grad enn større virksomheter, og bonus og prestasjonslønn er mest utbredt innen finans- og oljenæringen.

Hvem har bonus/prestasjonslønn

Når det gjelder hvem som mottar bonus vises det til hvilke typer stillinger det er størst utbredelse. Her har vi sammenfattet hva to norske og en amerikansk studie finner knyttet til hvem som har bonus.

Hvem har bonus/prestasjonslønn		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)	Mest vanlig for ledere, og i 2012 mottok 37 prosent av ledere i norske private virksomheter bonus. Derrest var det mest vanlig innen akademiske og høyskoleyrker. Minst utbredt var det blant ansatte uten krav til utdanning.
Norge	Døving et al. (2015)	I 2015 var individuell prestasjonslønn mest utbredt blant ledere. Over 50 prosent hadde det, mens for fagspesialister var det i underkant av 50 prosent. For øvrige ansatte hadde i underkant av 30 prosent slik prestasjonslønn.
USA	Døving et al. (2015)	80 prosent av virksomhetene har individuell prestasjonslønn for ledere og fagspesialister, mens 60 prosent har det for øvrige ansatte

Tabell 3.13: Hvem har bonus/prestasjonslønn.

Ledere skiller seg tydelig ut som en gruppe hvor bruken av prestasjonslønn er høy, både i USA og i Norge. For øvrig kan vi observere at det er vanlig innen akademiske yrker, høyskoleyrker og for fagspesialister.

Hvilket vurderingsnivå som legges til grunn

Ulike undersøkelser ser på hvilket nivå som blir brukt for vurdering av bonus, hvorav en av dem er en norsk studie. Funnene er oppsummert i tabell 3.14.

Hvilket vurderingsnivå legges til grunn		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Barth et al. (2015)	I 2012 hadde 37 prosent individuelle ordninger (ekskludert akkord/provisjon), og 24 prosent hadde kollektive/gruppebaserte ordninger.

USA	Blasi, Freeman et al. (2008)	45 prosent av de ansatte hadde kollektive ordninger i private virksomheter i 2006 (36 prosent overskuddsdeling, 25 prosent bonus basert på gruppe/forretningsenhet). 29 prosent hadde individuell ordning.
USA	Buck Consultants referert i Miller (2013)	Kombinasjonsløsninger mest vanlig i 2012. Deretter fulgte konsernnivå, individuelt nivå, forretningsnivå og team/grupper.
USA	WorldatWork referert i Miller (2016)	Kombinasjonsløsninger mest vanlig i 2016. Deretter fulgte konsernnivå, individuelt nivå og forretningsnivå.
USA	WorldatWork og Vivient Consulting (2016a)	For ansatte i private virksomheter var individuelt nivå mest utbredt i 2015. Kollektive ordninger som overskuddsdeling og team/grupper var ble benyttet i omtrent like stor grad.

Tabell 3.14: Hvilket vurderingsnivå legges til grunn.

I Norge kan det tyde på at det har vært mest utbredt med individuelle ordninger. For amerikanske virksomheter er funnene noe sprikende, men tre studier sier at kollektive ordninger er mer utbredt enn individuelle. Kombinasjonsløsninger ser imidlertid ut til å være mest utbredt.

Konklusjon – prestasjonslønnens utbredelse

Prestasjonslønnens utbredelse har økt i omfang i Norge. Fra 1997 til 2008 kunne vi observere en jevn økning i andelen som mottok bonus. Fra midten av 2000-tallet kunne vi imidlertid observere tegn som tyder på en stabilisering, på tross av enkelte perioder med mindre svingninger. Rundt 28 prosent mottok bonus i 2012, og det har ligget rundt dette siden 2005. Omkring 53 prosent hadde prestasjonslønn i 2012, en nedgang på rundt 4 prosent fra 2003. For ledere med bonus har andelen likevel økt fra 1999 til 2011, og det å ha formaliserte systemer for prestasjonsvurderinger ser til å være en økende trend i Norge (opp mot 70 prosent har det i 2015). Men vi ligger foreløpig et godt stykke bak USA, både når det gjelder andelen som har formelle systemer og variabel belønning – noe som selvfølgelig henger tett sammen. I USA kan det tyde på at kollektive ordninger og kombinasjonsløsninger er mest utbredt, mens individuelt nivå virker å bli vektlagt mer i Norge. Det er flest innen lederyrker og yrker som krever spesifikk kompetanse som har prestasjonslønn og bonus, og det forekommer mest innen finans- og oljenæringen. I tillegg bruker store virksomheter prestasjonslønn i større grad enn små (under 20 ansatte).

4 Metode

Metode henviser til den planmessige fremgangsmåten i en undersøkelse. I dette kapitlet vil vi presentere og begrunne valg av metode, herunder metodisk tilnærming, forskningsdesign, forskningsmetode og tidshorisont. Videre vil vi gå nærmere inn på hvordan vi har gjennomført datainnsamlingen til primærkildene. Her begrunnes utvalg, utforming av spørreskjema og hvordan undersøkelsen har blitt distribuert. Deretter vil vi beskrive analysen av datamaterialet, og vurdere materialets validitet og reliabilitet. Til slutt vil vi ta for oss de etiske problemstillingene studien reiser.

4.1 Valg av metode

Problemstillingen bidrar til struktur og fokus videre i arbeidet. Den strukturerer presentasjonen av litteratur og diskusjon av resultater, og i tillegg legger den føring for metodisk tilnærming, design og forskningsmetode.

Det skilles mellom *beskrivende*, *eksplorerende* og *forklarende* problem. I en forklarende problemstilling er hensikten å finne årsakssammenhenger mellom variabler, mens man ved eksplorerende problem har lite kunnskap på området og problemet er komplekst, ustrukturert og nytt. Vi har imidlertid en beskrivende problemstilling og forskningsspørsmål. Temaet er strukturert, mindre komplekst og beskriver en situasjon. Vi ønsker å kartlegge *omfang*- hvor mange som har bonus, *variasjon*- hvem som har bonus, *innhold*- hvordan bonusordningene er utformet, samt *utvikling over tid*, og dette er typiske trekk ved beskrivende spørsmål (Jacobsen, 2015). Det foreligger en del kunnskap på området fra før, men **vi** ønsker nå å kartlegge den seneste tids utvikling, og det er dette som gjør det til et beskrivende problem.

4.1.1 Metodisk tilnærming

Det skilles mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Ved deduktiv tilnærming går man fra teori til data, mens ved induktiv går man motsatt vei. Da samles dybdekunnskap gjennom kvalitative metoder, og man utvikler teorier fra dette. Ved deduktiv tilnærming utformes spørsmål eller hypoteser ut i fra eksisterende teori, før innsamlet materiale, ofte samlet inn via spørreskjema, brukes til å teste teorien (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Siden vi ønsker å gjøre en kartlegging ved hjelp av et stort datamateriale, på et emne hvor det allerede eksisterer en del litteratur og tidligere forskning, vil en deduktiv tilnærming være det som passer best til denne oppgavens formål.

4.1.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en plan for hvordan problemstillingen skal besvares, og gir retningslinjer for hvordan prosjektet skal utføres. Dette inkluderer hvilket utvalg man skal ha, hvordan man skal samle inn data og hvordan datamaterialet skal analyseres. Det finnes ulike typer forskningsdesign, blant annet eksplorerende, kausale og deskriptive design (Saunders et al., 2016). Mens *eksplorerende design* gjerne bruker kvalitativ metode for å utforske områder det tidligere har vært lite kunnskap på, har *kausale design* til formål å finne årsakssammenhenger på mer kunnskapsrike områder. Her undersøkes gjerne årsak-virkningssammenhenger mellom to eller flere variabler, og en mye benyttet metode er eksperiment.

Deskriptivt design brukes når man har en grunnleggende forståelse av det man skal undersøke på forhånd. Hovedformålet er å beskrive situasjonen innenfor det området man undersøker, samt lete etter sammenhenger. Fremgangsmåten er kvantitativ metode hvor gjerne observasjoner eller spørreundersøkelser benyttes, og hvor man benytter et representativt utvalg fra en målgruppe. Siden vi har en beskrivende problemstilling og en deduktiv tilnærming der formålet er å kartlegge utvikling og bruk av bonus, vil studien derfor ha et deskriptivt design.

4.1.3 Forskningsmetode

På bakgrunn av valg knyttet til problemstilling, tilnærming og design er kvantitativ metode være best egnet for vår studie. Kvantitativ metode vektlegger utbredelse og antall, og innebærer vanligvis et stort utvalg. Metoden egner seg derfor godt når en ønsker å kartlegge hvor ofte et fenomen forekommer (Jacobsen, 2015). For å kunne besvare vår problemstilling er det gunstig med et bredt datagrunnlag hvor man kan få inn store mengder data på en effektiv måte, og vi har derfor benyttet kvantitativ metode og spørreskjema.

Ifølge Jacobsen (2015) bør man tenke på kvalitativ og kvantitativ metode som to ytterpunkter på en skala. Ren kvantitativ metode er et spørreskjema hvor alle spørsmål har faste svaralternativer, mens ren kvalitativ metode er en åpen samtale om et tema. Vi har valgt å bruke en noe blandet metode hvor spørreskjemaet hovedsakelig består av lukkede spørsmål, men inkluderer enkelte åpne spørsmål hvor respondentene kan svare med egne ord. Ved å benytte en slik metode kan de kvantitative tallene si noe om utbredelsen i den kvalitative delen av undersøkelsen, og de numeriske resultatene belyses av kvalitativ data. Dermed kan man begrense noen av de svake sidene ved hver metode (Jacobsen, 2015).

4.1.4 Tidshorisont

Tidshorisonten i undersøkelsen avhenger også av problemstillingen. Samtidig må man vurdere tid til rådighet, og det er grunnen til at mange studier er tverrsnittstudier. En tverrsnittstudie

gjennomføres på et bestemt tidspunkt, mens longitudinell studie utføres over en periode eller på flere tidspunkt (Saunders et al., 2016). Tverrsnittstudie brukes som oftest for å beskrive en forekomst eller til å utforske sammenhenger, og spørreundersøkelse er en ofte brukt metode. Selv om vi har benyttet retrospektive spørsmål der vi spør om tidligere forhold, vil ikke dette klassifiseres som en longitudinell studie – undersøkelsen er fremdeles utført på ett tidspunkt (Jacobsen, 2015). På bakgrunn av dette og oppgavens omfang er studien basert på en tverrsnittstudie, men som inkluderer spørsmål om tidligere forhold og hva de tror om framtidens situasjon.

Oppsummering – valg av metode

Vår utredning har en beskrivende problemstilling hvor hensikten er å kartlegge utviklingen i bonusordninger blant norske virksomheter i perioden 2012 til 2016. På bakgrunn av dette har vi en deduktiv tilnærming, et deskriptivt forskningsdesign og kvantitativ metode med bruk av spørreskjema. Vi har samlet inn data på et bestemt tidspunkt, og formålet er å beskrive utviklingen og se på sammenhengen mellom ulike variabler.

4.2 Innsamling av data

For å kunne besvare problemstillingen, har vi benyttet både primær- og sekundærdata. Sekundærdata vil si informasjon som er skrevet og samlet inn av noen andre enn oss selv, mens primærdata er datamaterialet vi selv har hentet direkte inn fra vårt utvalg (Jacobsen, 2015). Ved å bruke begge typer kilder kan vi sammenligne våre funn med tidligere forskning. Dette vil kunne gi et fyldigere bakgrunnstappe for å diskutere resultater opp mot tidligere utvikling og bruk av bonus. I tillegg er sekundærkilder brukt for å belyse temaets omfang ytterligere. Det er skrevet en del om temaet, men entydige anbefalinger og retningslinjer foreligger ikke - noe som viser emnets kompleksitet.

Primærdata har blitt samlet inn gjennom en spørreundersøkelse, og vi har benyttet det nettbaserte undersøkelsesverktøyet Qualtrics Survey Software for utforming og distribusjon av undersøkelsen. Det innsamlede datamaterialet ble her lagret anonymt og fortløpende ettersom respondentene svarte. Sekundærdata har blitt samlet inn gjennom tilgjengelig relevant litteratur og forskning på området. Det er gjort lite kartlegging av utbredelse og bruk av bonus i norske virksomheter den siste tiden, og det er bakgrunnen for at vi også inkluderer internasjonale studier. Vi har brukt nyere forskningsartikler og rapporter, men også godt etablerte teorier på området. Nyere litteratur henviser i stor grad til eldre teori, og derfor har vi valgt å tilegne oss og bruke de opprinnelige kildene.

4.2.1 Utvalg

Utvalget baseres på Dagens Næringslivs liste over de 500 største virksomhetene i 2016 i Norge, rangert etter omsetning (DN, 2016). Oversikten er et samarbeid mellom Dagens Næringsliv og Proff Forvalt, og publiseres årlig. Listen er basert på regnskapstall fra 2015, og kun norskregistrerte virksomheter med regnskapsplikt til Norge er inkludert. Alle bransjer er inkludert i oversikten, men den gir likevel ikke en helt fullkommen oversikt over landets største bedrifter. Dette er fordi virksomheter som er datterselskap av samme konsern er tatt vekk fra oversikten. De har et mål om at listen bare skal bestå av det norske toppselskapet i konsernet, og derfor er mange virksomheter utelatt fra DN500. Aker er imidlertid et unntak, og er listet opp med sine syv selvstendige virksomheter i oversikten (DN, 2016). Bakgrunnen for at vi har valgt å benytte DN500 er at vi ønsket en viss størrelse på virksomhetene i utvalget vårt. I tillegg representerer DN500-listen et mangfold av bransjer. Vi ønsker ikke kun å se nærmere på de som kan ha hatt erfaring med bonus, men kartlegge hvor utbredt det faktisk er. Vi har valgt å ekskludere virksomheter med svært få ansatte (1-2 ansatte). I tillegg har vi fått avslag fra enkelte virksomheter når vi har vært i kontakt med de i forbindelse med innhenting av kontaktinformasjon. Vi har ellers valgt å inkludere alle virksomheter, også de som tradisjonelt sett er i en bransje hvor bonus tidligere gjerne har vært lite utbredt. Dette for å kartlegge hvorvidt det kan ha skjedd en endring også her. Vi har også inkludert virksomheter som tilsynelatende kan virke å være i samme konsern. DN500 skal i utgangspunktet kun ha tatt med toppselskapet, og vi har vurdert det slik at selv om det kan virke som om de er i samme konsern, er dette virksomheter med egen toppledelse. Vi anser det som mest sannsynlig at nærmeste ledelse selv vet best hvordan deres ordninger rundt belønning praktiseres. På bakgrunn av det nevnte, endte vi opp med et endelig utvalg på 462 virksomheter av de som er inkludert på DN500 sin liste.

For å få så valide svar som mulig, har vi valgt å henvende oss direkte til personer som vi mener best kjenner til virksomhetens lønssystem. Respondentene er derfor hovedsakelig ansatte i de ulike HR-avdelingene som svarer på vegne av virksomheten. Her har vi for det meste henvendt oss til HR-direktører, men også andre ansatte innen HR har blitt kontaktet. Der vi ikke har funnet, eller de ikke har noen som jobber med HR, har vi henvendt oss til finansdirektører og eventuelt økonomisjefer.

4.3 Utforming av spørreskjema

Spørreskjemaet (Vedlegg 1) innledes med en kort tekst der formålet med undersøkelsen, tidsbruk og struktur gjentas i kort trekk. Her defineres bonus som «kontante ytelser, altså inkluderes ikke aksjer, opsjoner eller andre former for ytelsesgoder». Undersøkelsen er ellers utformet med synlig NHH-logo, og tilpasset for mobilbruk da vi anså det som sannsynlig at mange ville velge å bruke denne plattformen.

Åpne og lukkede spørsmål

De fleste spørreundersøkelser består av både *åpne spørsmål* hvor respondenten kan formulere egne svar, og *lukkede spørsmål* som har faste svaralternativer (Saunders et al., 2016). Fordelen med lukkede spørsmål er at det er enklere for respondenten å håndtere. I tillegg forenkler det databehandlingen i etterkant når svaralternativene er prekodet (Johannessen, 2007). Åpne spørsmål gir mer nyanserte svar, og er naturlig å benytte når det ikke er opplagte svaralternativer. Utfordringen er at det kompliserer databehandlingen i etterkant og krever tolkning.

I vår undersøkelse ønsker vi å kartlegge utviklingen i bruk av bonus fra 2012 til 2016, og de fleste spørsmålene er lukket og prestrukturert med klare svaralternativer. Siden vi i tillegg ønsket å finne ut bakgrunnen til denne utviklingen, har vi stilt åpne spørsmål hvor respondentene begrunner hvorfor eventuelle endringer er gjort. Dette er bevisst gjort for å unngå å legge føringer for respondentenes svar. Dermed er vårt spørreskjema en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål, såkalt *semistrukturert spørreskjema* (Jacobsen, 2015).

Når det gjelder kontinuerlige variabler med detaljerte verdier som «antall ansatte» (spørsmål 2a og 2b) og «andel ansatte med bonus» (spørsmål 3b og 4b) har vi satt dette som åpne spørsmål, for deretter å dele inn i kategorier i etterkant. Dette anbefales av Johannessen (2007) fordi man får tilgang til mer detaljert informasjon, samt at det gir mulighet til å beregne statistiske mål som gjennomsnitt.

I de lukkede spørsmålene har vi laget svaralternativer som er gjensidig utelukkende, og prøvd å gjøre de mest mulig uttømmende. Dette er for å unngå overlappende svaralternativer og sørge for at ett av svaralternativene passer. Dette prinsippet avvikes noe i spørsmål 3c og 4c hvor det er mulig for respondenten å sette flere kryss. Dette på bakgrunn av at flere av alternativene kan passe, og vi ønsket å se endringen fra 2012 til 2016 så detaljert som mulig.

Spørreundersøkelsen består av direkte spørsmål, men ett (spørsmål 6) er utformet som en påstand. Her valgte vi bevisst ikke å ha et nøytralt svaralternativ slik at respondentene måtte ta

et standpunkt. Spørsmålet var formulert slik at respondentene skulle velge det alternativet som best beskrev bonusordningens utvikling i virksomheten i perioden 2012-2016. Bakgrunnen for spørsmålet var å unngå for mange spesifikke retrospektive spørsmål, da det kan være vanskelig å huske konkret hvordan ordningen var i 2012. Bonusordninger kan utformes på svært mange ulike måter, og spørsmålet fanger ikke opp alt rundt hvordan de er utformet. Til det trengs utdypende spørsmål og grundige kartlegginger. Spørsmålet gir likevel en indikasjon på i hvilken retning bonusordningen har gått de siste årene når det gjelder nivået som legges til grunn. Vi la imidlertid til et valgfritt kommentarfelt, noe som for øvrig er gjort på alle spørsmål som ikke er åpne, slik at respondentene kunne komme med presisering eller utfyllende informasjon ved behov.

Til slutt i undersøkelsen inkluderte vi et åpent og frivillig spørsmål, der respondentene kunne komme med øvrige kommentarer i forhold til bonus som belønningsform. På denne måten kunne vi fange opp eventuelle tilleggsopplysninger eller tilbakemeldinger på øvrige spørsmål som vi ikke forutså.

Spørreskjemaets oppbygging

Jacobsen (2015) anbefaler å begynne et spørreskjema med såkalte nøytrale spørsmål. Vi har utformet undersøkelsen slik at det begynner med enkle spørsmål - som antall ansatte og bransjetilhørighet, mens spørsmål som krever mer av respondentene kommer etter hvert. Dette for at det skal oppleves som mer overkommelig. Videre stilles spørsmål om både nåtid, fortid og fremtid. Retrospektive spørsmål, det vil si spørsmål om tidligere forhold, kan brukes for å rekonstruere utviklingsforløp hvis de samme spørsmålene også stilles om nåtidens forhold (Grønmo, 2016). Det er nettopp det vi ønsket å gjøre, og derfor går flere av de samme spørsmålene igjen med henvisning til dagens ordning, og ordningen de hadde i 2012. Vi ville også kartlegge hva respondentene tror om framtidig bruk av bonus, og derfor er det også lagt inn spørsmål om hva de tror om deres ordning om fem år. Slike spørsmål kan være vanskelig å besvare, men blir enklere å svare på hvis en spesifiserer tidshorisonten (Grønmo, 2016). Svarene kan imidlertid være basert på subjektive oppfatninger og forventninger fremfor faktaopplysninger, og disse spørsmålene kan derfor ikke brukes til å slå fast hvordan det vil bli, snarere hvordan det *kan* bli.

Det ble også presisert at undersøkelsen begrenset seg til kun å ta for seg heltidsansatte i virksomhetene. Dette for å få så sammenlignbare tall med Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b) sine utredninger, selv om disse kun tar for seg de som faktisk mottok bonus. I tillegg

valgte vi tidsperioden 2012 til 2016 fordi det foreligger empiri om bonusordningens utbredelse frem til 2012, og vi ønsket å se hvordan den seneste tids utvikling har gått.

Vi har hele tiden hatt fokus på å ha få og korte spørsmål for at det ikke skulle være tidkrevende å svare på undersøkelsen, nettopp for å øke sjansen for å kunne få en høy svarprosent. Spørreskjemaet består av 10 hovedspørsmål som alle måtte besvares, i tillegg til ett frivillig spørsmål til slutt. Spørreskjemaet er dynamisk, det vil si at enkelte av spørsmålene avhenger av respondentenes svar. Noen respondenter vil derfor kunne få oppfølgingsspørsmål, mens andre vil oppleve at spørreskjemaet består av mindre enn 10 spørsmål.

4.3.1 Pilotstudie

For å kunne avdekke eventuelle svakheter i spørreskjemaet før selve undersøkelsen fant sted, samarbeidet vi tett med veileder vedrørende oppbygging av spørreskjema og formulering av spørsmål. I følge Saunders et al. (2016) bør man rådføre seg med en ekspert for å sikre bedre validitet, og for å kunne gjøre endringer på spørsmålene i forhold til utforming og presentasjon før det sendes ut. Spørsmålene og strukturen ble derfor bearbeidet i flere runder, med jevnlig veiledning og tilbakemelding.

I tillegg gjennomførte vi en pilotstudie. Formålet med en slik studie er å teste spørreskjemaet for å oppdage mulige uklarheter i selve spørsmålene, samt at det ikke blir problemer med registrering av data (Saunders et al., 2016). Johannessen (2007) anbefaler å dele ut spørreskjema til en gruppe på fire-fem personer som skal fylle det ut og komme med tilbakemeldinger. Disse bør ha de samme egenskapene som respondentene i undersøkelsen. Vi henvendte oss derfor til fem personer med tilsvarende stillinger som de vi kontaktet i endelig utvalg. Alle de fem respondentene jobbet innenfor HR i norske virksomheter. Disse ble spurt om å gjennomføre undersøkelsen i sin helhet på vegne av sine virksomheter. De ble oppfordret til både å svare reelt, men også teste spørreskjemaet flere ganger og angi ulike svar siden dette ville sende de ulike veier i skjemaet. Vi ønsket særlig tilbakemelding på hvor lang tid de brukte på undersøkelsen, om spørsmålene var klare og greie å finne svar på, om de opplevde at det var en logisk oppbygning av spørreskjemaet, samt om det var eventuelle feil i språket eller andre uklarheter.

Tilbakemeldingene ga oss svar på at undersøkelsen tok mellom fem og ti minutter å besvare, og det er også dette det ble opplyst om i informasjonsskrivet (Vedlegg 2) og i innledningsteksten til spørreundersøkelsen (Vedlegg 1). Øvrige tilbakemeldinger fra pilotstudien ble videre drøftet med veileder for en siste bearbeiding. Pilotstudien ga oss også en mulighet til å bli bedre kjent med Qualtrics Survey Software og dets muligheter og

funksjoner. Både hvordan vi best kunne distribuere undersøkelsen, men også hvordan vi kunne behandle det innsamlede materialet. Dette sikret at vi ble tryggere på undersøkelsesverktøyet før vi sendte ut undersøkelsen til endelig utvalg.

4.3.2 Distribusjon

Kontakt med respondenter

Kontakten med utvalget har hovedsakelig foregått over epost, og det var svært tidkrevende å samle inn mailadresser til aktuelle respondenter. Der vi ikke fant epost-adresse til ønsket person, har vi enten sendt epost eller ringt til virksomhetene for å få kontaktinformasjon til rett person. Dette har resultert i at vi både har snakket direkte over telefon og per epost med enkelte av respondentene i forkant av distribuering av endelig invitasjon. Den møysommelige jobben vi la i innhenting av korrekt kontaktinformasjon, samt kommunikasjon med enkelte respondenter i forkant av undersøkelsen, har vært en sentral del i forsøket på å øke responsraten.

Etter at all kontaktinformasjon var samlet inn, ble det sendt ut en invitasjon om deltagelse i forskningsprosjektet per epost til alle respondentene. Eposten inneholdt et utfyllende informasjonsskriv og link til selve spørreundersøkelsen (Vedlegg 2). Siden bruk av belønninger kan bidra til å øke responsraten (Jacobsen, 2015), ble det også opplyst om at alle som deltok kunne få en elektronisk kopi av endelig masteroppgave og en kort rapport om våre viktigste funn.

Selve distribusjonen av spørreundersøkelsen foregikk via undersøkelsesverktøyet Qualtrics Survey Software. Her hadde vi til enhver tid oversikt over hvor mange som hadde svart, og det ble veldig oversiktlig i forhold til å gjennomføre purrerunder ved at kun de som ikke hadde svart mottok en påminnelse. Når respondentene hadde fullført undersøkelsen, ble linken til respondentene brutt og på denne måten sikret vi full anonymitet av respondentene.

Responsrate og purring

Jacobsen (2015) anbefaler purrerunde 10 til 20 dager etter utsending, og vi sendte derfor første purring to uker etter første utsendelse. Vi hadde da mottatt 113 svar, noe som utgjør en svarprosent på 24,5 %. I følge Jacobsen (2015) kan en ikke forvente at purring vil øke svarprosenten betraktelig, men mellom 3-10 prosent økning kan være realistisk. Vi gjorde likevel noen grep i håp om at kunne få opp responsraten mer. For det første ønsket vi at eposten skulle fremstå som en kort påminnelse, og bearbeidet informasjonen til en mer komprimert tekst (Vedlegg 3). I tillegg personaliserte vi eposten ytterligere ved å legge til mottakeres navn, og ikke bare virksomhetens tittel, øverst i eposten. Personalisering kan gjøre

at respondentene får en tettere relasjon til undersøkelsen, og igjen øke sannsynligheten for at vedkommende svarer (Jacobsen, 2015). Første purring resulterte i at svarprosenten økte til 40 % etter å ha mottatt 185 svar.

Vi vurderte hvorvidt vi skulle gjennomføre en purrerunde nummer to. Jacobsen (2015) anbefaler å være forsiktig med å gjennomføre mer enn én purring for å unngå misnøye hos respondentene, samt at man ikke kan forvente særlig økning i svarprosent da svarraten vil være synkende for hver purring. Saunders et al. (2016) opererer imidlertid med mulighet for hele tre purringer. Siden vi fikk så god respons ved å sende ut påminnelse, samt at tiden tillot oss å gjennomføre en ny runde, vurderte vi det slik at vi skulle sende ut en siste påminnelse. Den ble sendt ut tre uker etter første utsendelse slik som Saunders et al. (2016) anbefaler. Eposten var tilsvarende som den som ble sendt ut ved første purring, men med opplysning om ny svarprosent. Den siste purringen økte antall svar til 221 og ga oss en endelig svarprosent på 48 %.

Et av problemene med web-baserte spørreundersøkelser er nettopp svarprosenten. Internettbaserte undersøkelser har stadig blitt mer vanlig, og med all eposten mange mottar i løpet av en dag kan det fort bli forbigått. Mange kan også være skeptisk til å åpne vedlegg fra ukjente avsendere, og det er grunnen til at vi i emnefeltet valgte å henvise til Norges Handelshøyskole for å øke påliteligheten (Vedlegg 2 og 3). Mens man ved telefonintervjuer, personlige intervjuer og postutsendte spørreskjemaer kan oppnå en svarprosent på mellom 50-80 %, ligger web-baserte spørreundersøkelser betraktelig lavere, og man bør være forberedt på relativt lave svarprosenter (Jacobsen, 2015). Saunders et al. (2016) anslår et estimat på mellom 10 og 20 % for web-baserte spørreundersøkelser. Det at vi oppnådde en svarprosent på opp mot 50 %, må derfor kunne sies å være svært tilfredsstillende ut i fra hva en kunne ha forventet.

4.4 Analyse av data

Etter at primærdata var innhentet gjennom spørreskjema, gjennomførte vi en analyse av det innsamlede datamaterialet. Det første vi gjorde var å rydde i datasettet for å øke kvaliteten på materialet. For å få best mulig sammenligningsgrunnlag gjennom hele analysen, valgte vi å ekskludere alle delvis besvarte undersøkelser. Dette utgjør 41 respondenter hvor alle hadde svært lav fullføringsgrad eller kun åpnet spørreundersøkelsen.

Utvalget vårt består både av private og offentlige/ideelle virksomheter (n=6), og siden disse har betydelige forskjeller som vil påvirke resultatene, har vi valgt å analysere de hver for seg.

Videre har vi valgt å ekskludere tre av de private virksomhetene i analysen av datamaterialet. Dette på bakgrunn av at to av dem har null ansatte, og at den tredje tydelig hadde oppgitt feilaktig informasjon. Dermed er analysen for de private virksomhetene basert på totalt 212 respondenter.

4.4.1 Bearbeiding av datamaterialet og koding av variabler

Vi bearbeidet de statistiske dataene ved hjelp av datahåndteringsprogrammet SPSS.

Datamaterialet ble overført direkte fra Qualtrics Survey Software. Variablene kom ferdig kodet inn i SPSS, og dermed unngikk vi eventuelle feilkilder knyttet til manuell overføring. Første steg i bearbeidingsprosessen var å gå gjennom alle svarene og fjerne forstyrrende elementer som prosenttegn og lignende. Dette for ikke å miste data når vi gjorde variablene numeriske. For å sikre at dataene reflekterer faktiske forhold, gikk vi gjennom kommentarer på lukkede spørsmål. På bakgrunn av disse kommentarene rekodet vi noen av variablene der dette var nødvendig. Vi har lagt til en ekstra kategori på bransje, «eiendom/ bygg/ anlegg», da dette var noe som gikk igjen blant de som oppga «annet» under spørsmål om bransjetilhørighet. Dette gjelder også «ideelle organisasjoner» som er slått sammen med de offentlige og dannet kategorien «offentlige/ideelle organisasjoner». Under spørsmål 6a og 6b har vi lagt til kategorien «uendret» fordi dette gikk igjen hos flere av respondentenes kommentarer, og dermed gir det et mer korrekt bilde av fordelingen. Andelen virksomheter som er i kategorien «uendret» kan derfor være større enn det som kommer frem av vårt materiale, da kun de som spesifikt kommenterte at ordningen var uendret er plassert her (jf. figur 5.11 og 5.12).

4.4.2 Kvantitativ analyse

For å kunne besvare problemstilling og forskningsspørsmål, har vi utført deskriptiv statistikk som gir et oversiktsbilde av det innsamlede materialet. Det viser hvordan dataene fordeler seg og innebærer frekvensanalyse, beregning av gjennomsnitt og krysstabeller. I deskriptiv statistikk legger variablenes målenivå føringer for hvordan data analyseres (Johannessen, 2007). Målenivå kan deles i to kategorier; kategoriske og kontinuerlige variabler. Kategoriske variabler kan kun ta et begrenset antall verdier som kan klassifiseres i gjensidig utelukkende kategorier (eksempelvis bransjetilhørighet), mens kontinuerlige variabler kan ta alle verdier og rangeres (eksempelvis antall heltidsansatte). Variablene i vår analyse er i hovedsak kategoriske. Kontinuerlige variabler som «antall ansatte» og «andel med bonusordning» ble gruppert etter at statistiske mål som gjennomsnittsverdi og standardavvik var beregnet. De ble plassert i kategorier for å gjøre dataene mer oversiktlig og forenkle videre analyse.

Vi har utført analyser av enkeltvariabler (univariat analyse) for å finne hvordan respondentenes svar fordeler seg på de ulike svaralternativene. Her har vi analysert kategoriske variabler ved frekvensanalyse, som viser hvordan enhetene fordeler seg på de ulike verdiene til en variabel. Funnene er presentert i enkle grafiske fremstillinger. For analyse av hvordan to variabler forholder seg til hverandre (bivariat analyse), har vi benyttet krystabellanalyse for de kategoriske variablene. Dette gjør at vi kan sammenligne fordelingen på tvers av to variabler (Johannessen, 2007). I tilfeller hvor vi analyserte én kategorisk og én kontinuerlig variabel, benyttet vi sammenligning av gjennomsnitt. Det må presiseres at selv om våre analyser viser eventuell samvariasjon, hevder vi ikke å påvise kausale sammenhenger i denne undersøkelsen. Med vårt deskriptive design kan vi gjengi situasjonen slik den fremkommer, og vårt formål med denne kartleggingsstudien er å avdekke utbredelsen av bonus i utvalget.

4.4.3 Kvalitativ analyse

De åpne spørsmålene kan ikke behandles statistisk, og krever en annen tilnærming i analysen. Vi har her fulgt Jacobsen (2015) sine anbefalte analysetrinn. I den kvalitative analysen har vi derfor gått gjennom alle svarene og plassert de i overordnede tema. Deretter telte vi opp antallet som ble plassert i de ulike temaene, og fant hvilke begrunnelser som var de mest typiske. Variasjonen i svarene ble så sammenfattet til en deskriptiv tekst, og eksemplifisert med direkte sitater som representerer hvert tema. Gjennomgang av åpne spørsmål og kommentarfelt har vært tidkrevende, da vi hadde mange respondenter og skrivefeltene har blitt brukt flittig. Dette har imidlertid vært gunstig for analysens pålitelighet, og gitt oss innsikt som kvantitative spørsmål ikke ville gjort alene.

4.5 Kvalitet på datamaterialet

Når man skal besvare problemstilling og forskningsspørsmål er datakvaliteten avgjørende (Grønmo, 2016). Hvor god en studie er, vil avhenge av undersøkelsens totale gyldighet knyttet til validitet og reliabilitet (Jacobsen, 2015). Det er de to viktigste kriteriene når det gjelder datamaterialets kvalitet, og vi vil vurdere disse elementene i det følgende.

4.5.1 Validitet

Validitet viser til studiens gyldighet og relevans, og er høy dersom undersøkelsesopplegget gir data som er relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene (Dalland, 2012; Grønmo, 2016). Det skilles mellom intern og ekstern validitet. I kvantitative studier er den interne validiteten knyttet til begrepsvaliditet og statistisk validitet (Jacobsen, 2015).

Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet vurderer studiens gyldighet ut fra om spørreskjemaet målte det vi hadde til hensikt å måle (Jacobsen, 2015). Det er viktig at begrepene som benyttes er tilstrekkelig operasjonalisert, og i vår undersøkelse gjelder det spesielt begrepet bonus. For å øke begrepsvaliditeten har vi definert begrepet i innledende tekst til spørreskjema, men vi ser i etterkant at dette kunne vært bedre presisert for å sikre høyere begrepsvaliditet. Vi burde ha formulert en tydeligere definisjon av bonus siden dette er et vidt begrep, og det er mulighet for at noen av respondentene kan ha misforstått definisjonen. Dette vil kunne påvirke våre funn, og svekke den interne validiteten noe.

Begrepsvaliditet henviser også til om det benyttede forskningsdesignet er egnet til å få den informasjonen man ønsker (Jacobsen, 2015). Siden vi ser på utvikling over tid i denne studien, ville en longitudinell studie gitt mer valide svar da man her henter data over lengre perioder. Dersom man skal kartlegge en utviklingstrend vil det vært mest ideelt å følge utviklingen over tid, i stedet for å bruke tversnittdata. Dette vil være en svakhet ved studien siden den inneholder retrospektive spørsmål som kan være en kilde til mulige feil. Selv om vi kom i kontakt med de riktige respondentene, kan det være forhold som spiller inn slik at vedkommende ikke husker eller har oppdatert kunnskap på hvordan ordningene deres var i 2012. Siden vi kun har samlet inn tall for 2012 og 2016, vil ikke resultatene vise eventuelle variasjoner innad i denne perioden. En stor styrke ved studien er imidlertid at vi, i motsetning til flere av de tidligere norske studiene, baserer resultatene på nøyaktig samme utvalg for begge årene, samt at samme begrepsdefinisjoner er lagt til grunn.

For å øke den interne validiteten, ble det i forkant av undersøkelsen brukt mye tid på utarbeidelse av spørsmål for å sørge for at spørreskjemaet var velformulert og nøyte gjennomtenkt. En måte å kontrollere begrepsvaliditet på er å la andre personer med mer kunnskap på området sjekke formuleringene (Jacobsen, 2015). Derfor gjennomførte vi en pilotstudie, hvor respondentene kunne komme med tilbakemeldinger på det som eventuelt var uklart. I tillegg hadde vi kontinuerlige samtaler med veileder for å sørge for at spørreskjemaet faktisk ville gi oss svar på det vi ønsket.

Statistisk validitet

Statistisk validitet er knyttet til de empiriske resultatenes statistiske signifikans. Det vil si om de konklusjonene som trekkes har dekning i datamaterialet, og ikke er tilfeldige (Grønmo, 2016). Signifikansverdiene blir presentert sammen med resultatene, og vi anser resultater med

$p\text{-verdi} < 0,05$ som statistisk signifikante. Det vil si at resultatene med 95 prosent sannsynlighet ikke er en følge av tilfeldige faktorer.

Ved bruk av spørreskjema kan den interne validiteten svekkes dersom man ikke får nok respondenter, eller dersom det eksisterer skjevheter i utvalget. For å få en valid studie er det med andre ord viktig å eliminere bakenforliggende årsaker som kan påvirke forskningsresultatet. Under datainnsamlingen var vi nøye med å legge til rette slik at det ble enkelt å forstå hva undersøkelsen gikk ut på, samt gjennomføring av den. Dette med mål om å få en så høy svarprosent som mulig. I tillegg ble det brukt mye tid på å finne kontaktinformasjon slik at undersøkelsen kom frem til rett person. Det var viktig at den kom til respondenter som har kunnskap om virksomhetenes faktiske forhold for å sikre så gyldige svar som mulig. Det ble også opplyst om at hvis undersøkelsen ikke var kommet til den som burde besvare, skulle den videresendes til rette vedkommende.

Selv om vi har en relativt høy responsrate, risikerer vi at våre funn ikke er representative ved at vi har fått et systematisk skjevt utvalg. Vi opplevde at det var flere som kontaktet oss og ga beskjed om at de ikke hadde bonusordning, og at undersøkelsen derfor ikke var relevant for dem. Dette var noe vi forutså kunne skje, og i informasjonsskrivet poengterte vi at de uten bonusordning også var relevante for undersøkelsen. Likevel ser vi at noen kan ha oversett denne informasjonen, og latt være å svare på vegne av det. Slik sett kan vi ha fått et skjevt utvalg ved at et flertall av de som har bonus har svart i forhold til de som ikke har.

Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres og overføres til andre virksomheter enn de man har undersøkt (Saunders et al., 2016). For å ha generaliserbare funn bør man ha representativt utvalg. Det er en gruppe som ligner på populasjonen med alle relevante kjennetegn (Jacobsen, 2015). Siden vi tar for oss Norges 500 største virksomheter, vil de ikke være direkte generaliserbare til resten av virksomhetene i Norge da de skiller seg ut med tanke på størrelse. Det som øker den eksterne validiteten i undersøkelsen, er at vi har samlet inn et bredt datamateriale hvor 221 av Norges største virksomheter har besvart undersøkelsen. Jo flere enheter vi undersøker, desto større er muligheten for å kunne generalisere funnene (Jacobsen, 2015). Totalt sett har vi mottatt svar på vegne av 224 972 heltidsansatte i Norge, noe som kan sies å være et bredt datagrunnlag. For de inkluderte private virksomhetene ($n=212$), er våre resultater basert på opplysninger om 158 206 heltidsansatte, og dekker således 9 prosent av de sysselsatte i privat næringsliv i Norge (SSB, 2016a).

4.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet til pålitelighet i innsamling og analyse av data (Dalland, 2012). Dersom forskningsresultatet kan etterprøves av andre forskere, blir resultatet sett på som reliabelt. Spørsmål om reliabilitet er knyttet til om det kan være trekk ved selve undersøkelsen som kan ha skapt de resultatene vi kommer frem til (Jacobsen, 2015). Trusler til reliabilitet kan være deltagerfeil, deltagerpartiskhet, observasjonsfeil og observasjonspartiskhet (Saunders et al., 2016).

Ved en nettbasert undersøkelse er det ikke kontrollert for respondentenes kontekst, noe som kan påvirke svarene deres. Vi vet heller ikke med sikkerhet hvem som har besvart spørreskjema. For å redusere deltagerfeil og deltagerskjevhet, sørget vi for å levere spørreundersøkelsen på et nøytralt tidspunkt, gjerne tidlig på dagen, slik at respondentene kunne sitte uforstyrret å svare. I invitasjons-eposten hadde vi også et utfyllende informasjonsskriv som blant annet presiserte anonymitet, samt at viktige elementer ble gjentatt i innledningen av selve spørreundersøkelsen. Dette for å redusere misforståelser i forbindelse med besvarelsen av spørreskjemaet. Det at undersøkelsen foregår over internett, gjør også at vi ikke har noen intervjuereffekt. Det vil si at måten spørsmål stilles påvirker respondentenes svar (Jacobsen, 2015).

Det kan også være andre trekk ved respondentene, for eksempel kunnskap og interesser, som gjør at det er forskjeller mellom hva de svarer og hva de faktisk mener. I tillegg kan svarene være ureflekterte dersom respondentene for eksempel ikke tar undersøkelsen på alvor og krysser av tilfeldig. Dette kan forekomme i vår undersøkelse da vi ba de om å komme med synspunkter, og enkelte steder kanskje spør om forhold de har liten forutsetning for å mene noe om. Vi har imidlertid henvendt oss hovedsakelig til ansatte i HR-avdelinger, nettopp for at personer med kjennskap og interesse for belønningsmessige forhold skal kunne besvare på vegne av virksomheten.

Observasjonsfeil og observasjonspartiskhet hos undersøkerne kan forekomme, da man vil ha en forforståelse med seg inn i en undersøkelse (Saunders et al., 2016). Denne består av meninger og oppfatninger man har vedrørende temaet som skal studeres, og kan dermed aldri utelukkes helt. Dette er noe vi er klar over, og har bevisst prøvd å holde oss objektive gjennom hele prosessen. Koding og innlegging av data kan være en kilde til feil, men siden vi har direkte overføring mellom Qualtrics Survey Software og SPSS, vil denne feilkilden være redusert. I analysen kan det også forekomme feil i form av misforståelser av analytiske forhold. Spørreskjema tillater imidlertid liten grad av egen tolkning, og gir lite rom for

misforståelse, slik at reliabiliteten vil kunne forholde seg høy. Den kvalitative analysen åpner opp for større grad av egen tolkning, og det vil her være elementer av skjønn. Dette kan være en trussel for reliabiliteten. For å redusere denne trusselen har vi kategorisert svarene hver for oss og sammenlignet i etterkant. Dette begrenser mulig feiltolkning (Jacobsen, 2015). I tillegg har vi benyttet direkte sitater for å sikre at det er korrekt data som presenteres.

4.6 Etikk

Forskningsetikk handler om å ivareta personvern i gjennomføring og rapportering av forskning, samt sikre troverdighet av forskningsresultater (Dalland, 2012). I følge Personopplysningsloven § 1 (2000) skal personopplysninger bli behandlet i samsvar med grunnleggende personvern hensyn. Personopplysninger vil si informasjon som direkte eller indirekte kan knyttes til og identifisere enkeltpersoner (Dalland, 2012). Det er ikke tilstrekkelig at respondentene kun anonymiseres i endelig utredning, men også hvordan personopplysninger behandles underveis i prosessen er avgjørende (Jacobsen, 2015).

I forbindelse med distribuering av undersøkelsen var dette noe vi måtte tenke nøye igjennom. Undersøkelsesverktøyet Qualtrics Survey Software åpner opp for både anonyme og ikke-anonyme valg ved registrering av svar. Ved ikke-anonyme valg vises og lagres IP-adresser til respondentene, noe som regnes som personopplysninger. Det medfører at meldeplikt til Norsk senter for forskningsdata (NSD) utløses. Det må nemlig søkes om konsesjon for undersøkelser som innebærer personopplysninger (Jacobsen, 2015).

Siden vi ønsket å vite hvem som hadde svart slik at vi kunne sende påminnelse, var vi i kontakt med NSD. Etter et møte med rådgiver ved Norges Handelshøyskole Arild Schanke, kom vi imidlertid fram til en løsning hvor IP-adresser fjernes for de som har svart – slik at anonymiteten opprettholdes, samtidig som vi fortsatt visste hvem som ikke hadde svart. Det var da ikke lenger meldeplikt, og det var derfor ikke behov for å melde studien inn til NSD.

Informasjonsskrivet (Vedlegg 2) som ble sendt ut sammen med spørreskjemaet, er imidlertid basert på NSD sine anbefalinger. Her ble det informert om formålet med undersøkelsen, frivillig deltagelse, samtykke, anonymitet og behandling av innsamlet materiale.

5 Resultat

I dette kapittelet vil vi presentere våre empiriske resultater. Kvantitative data har blitt bearbeidet i analyseverktøyet SPSS, og fremstilles her i tabeller og grafiske figurer for å gi et oversiktlig bilde. Resultatene suppleres med kommentarer fra respondentene der det er hensiktsmessig med utfyllende beskrivelser. Det kvalitative materialet har med utgangspunkt i respondentenes svar blitt kategorisert i etterkant av undersøkelsen. Resultatene presenteres i tabeller og med sitater fra respondentene.

I den videre presentasjonen viser vi resultatene for private og offentlige/ideelle virksomheter hver for seg. Hovedvekten vil ligge på våre resultater for de private virksomhetene, mens offentlige og ideelle organisasjoner presenteres i eget kapittel til slutt. Vi definerer her private virksomheter til å være de som ikke selv har angitt å være offentlig eller ideell. Siden respondentene er anonyme, har vi ikke mulighet til å etter-kontrollere dette ytterligere. Det tas derfor forbehold om at definisjonen av private virksomheter kan medføre at helt eller delvis statlige organisasjoner faller innenfor denne kategorien.

Vi innleder med å presentere respondentene; virksomhetenes bransjetilhørighet og størrelse (målt i antall ansatte). Deretter vil vi vise hvordan bruk av bonus har utviklet seg i perioden 2012 til 2016. Dette inkluderer hvor mange av virksomhetene som har en bonusordning, og hvor stor andel av de norske heltidsansatte som er omfattet av en slik ordning. I tillegg ser vi på hvem som har bonus, hvilket vurderingsnivå som legges til grunn og utviklingen i bonusens størrelse. Til slutt tar vi for oss hva respondentene tror om framtidig bruk av bonus i egen virksomhet, og hvordan de tror bonusordningens omfang i norske virksomheter vil utvikle seg de neste fem årene.

Undersøkelsen krever opplysninger som kan være vanskelig for respondentene å besvare presist, og vi oppfordret derfor respondentene til å benytte avrundinger der dette var nødvendig. Det tas dermed forbehold om at noen av svarene kan være basert på anslag og omtrentlige tall.

Vi gjør oppmerksom på at vi i dette kapittelet kun presenterer våre resultater. For en utfyllende diskusjon av våre funn henviser vi til kapittel 6.

5.1 Respondenter

Undersøkelsen ble sendt til 462 av Norges 500 største virksomheter (målt etter omsetning). Av disse svarte 221 respondenter på spørreundersøkelsen i sin helhet, noe som gir oss en

svarprosent på 48 %. 41 respondenter åpnet i tillegg spørreskjemaet uten å besvare noen av spørsmålene/hadde svært lav fullføringsgrad, og disse er tatt ut av datamaterialet.

Seks av virksomhetene er offentlige/ideelle, og er ekskludert fra den følgende presentasjonen som kun tar for seg private virksomheter. Resultatene for offentlige/ideelle organisasjoner kommer frem av kapittel 5.11. De resterende 215 respondentene er private virksomheter, og vi har utelukket tre av disse fra analysen. Det er på bakgrunn av at to virksomheter har null ansatte, mens én åpenbart har oppgitt feilaktige anslag. Dette gjør at vi står igjen med resultater som er basert på 212 private virksomheter. De fleste av respondentene er ansatte i HR-avdelinger som svarer på vegne av virksomheten, men også finansdirektører og ansatte i økonomiavdelinger har svart på spørreskjemaet.

Siden vi har en fleksibel undersøkelse hvor spørsmålsstillingen avhenger av respondentenes svar, er ikke alle spørsmålene stilt til alle. Det er for eksempel ingen hensikt å spørre de som ikke har bonusordning om hvor stor andel av de ansatte som omfattes av ordningen, da vi vet at svaret er null. Det samme gjelder spørsmålet om endring i bonusordningens omfang. Siden vi vet at dersom de ikke har hatt bonusordninger i 2012 eller 2016, er ordningen uendret. Dette gjorde at vi kunne fylle inn «missing values» fordi vi visste svarene, og dermed benyttes gjennomsnittet basert på alle respondentene (n=212).

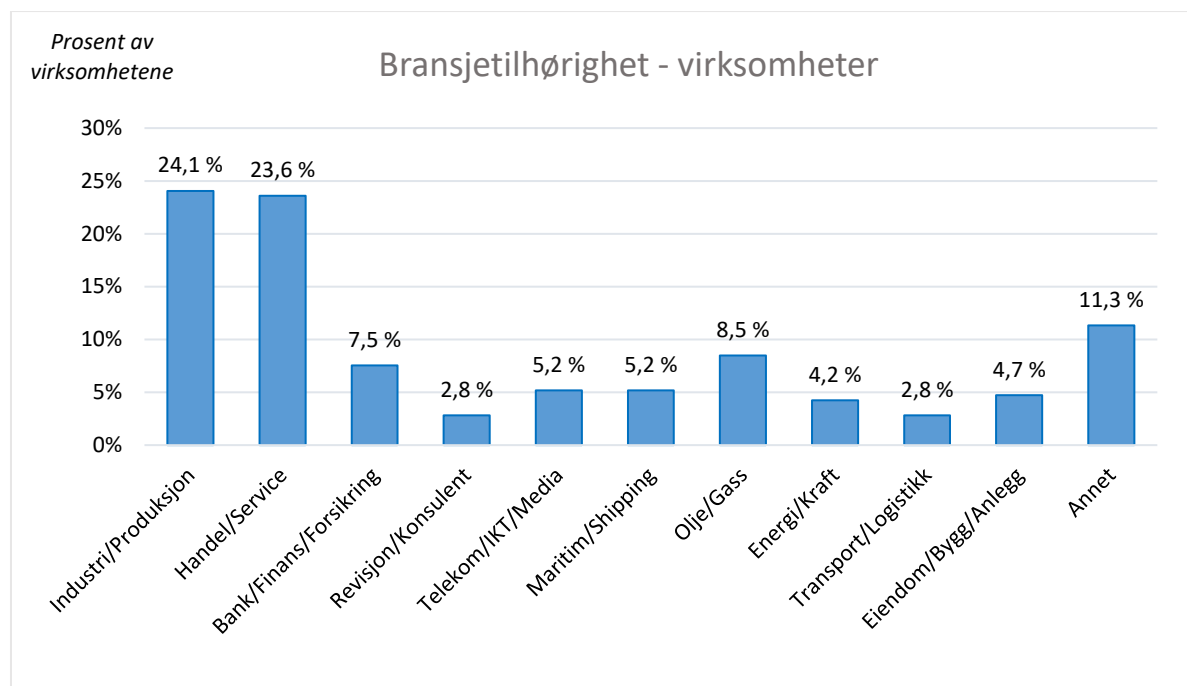
5.1.1 Bransjetilhørighet

Respondentene representerer et bredt spekter av bransjer, og tabell 5.1 viser en oversikt over deres bransjetilhørighet. Tabellen angir hvor mange virksomheter som er innenfor de ulike bransjene, og hvor mange ansatte studien omfatter innenfor hver av bransjene.

Bransje	Antall virksomheter	Antall heltidsansatte i Norge
Industri/Produksjon	51	40 491
Handel/Service	50	26 180
Bank/Finans/Forsikring	16	10 241
Revisjon/Konsulent	6	7 210
Telekom/IKT/Media	11	9 156
Maritim/Shipping	11	2 995
Olje/Gass	18	10 881
Energi/Kraft	9	3 948
Transport/Logistikk	6	11 535
Eiendom/Bygg/Anlegg	10	7 408
Annet	24	28 161
Sum	212	158 206

Tabell 5.1: Bransjetilhørighet. Spørsmål 1 "Hvilken bransje tilhører virksomheten?". N =212.

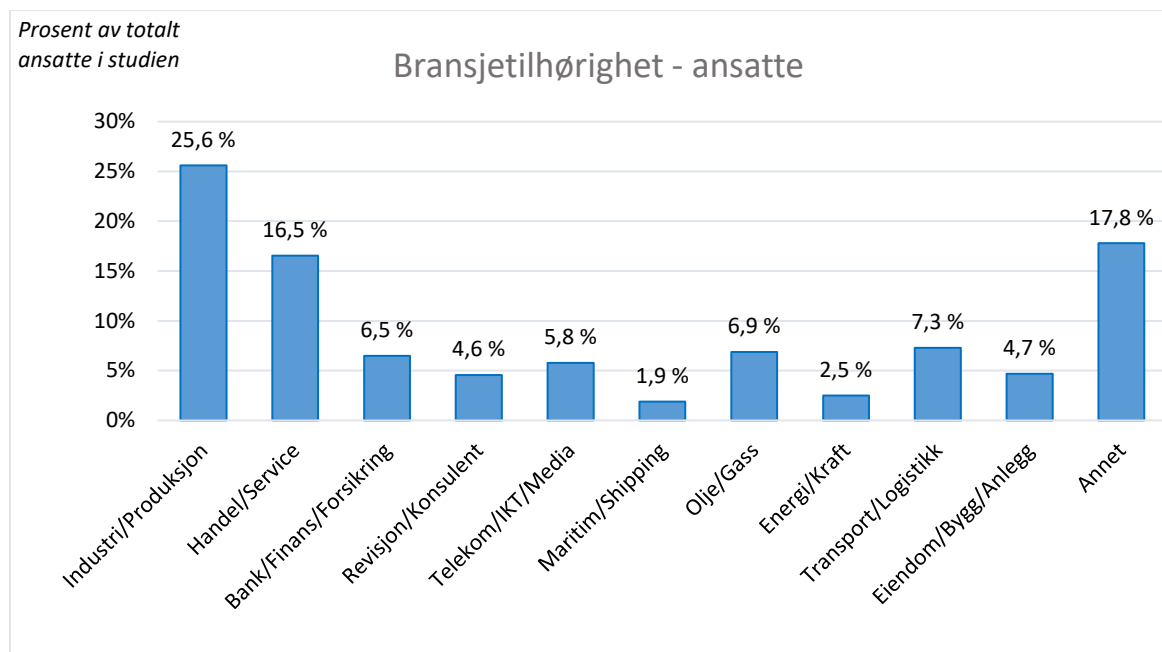
Figur 5.1 viser virksomhetenes bransjetilhørighet i relative tall. Det vil si antall virksomheter som er innen hver bransje i prosent av totalt antall virksomheter som har besvart undersøkelsen.



Figur 5.1: Virksomhetenes bransjetilhørighet. Spørsmål 1: "Hvilken bransje tilhører virksomheten?". N=212.

Det er klart flest virksomheter fra bransjene industri/produksjon og handel/service, og de utgjør til sammen omtrent 48 prosent av virksomhetene. Ser vi dette i forhold til norsk næringsliv, utgjør disse bransjene en stor andel av virksomhetene også her. Basert på tall fra SSB (2016b), kan det tyde på at opp mot 40 prosent av norske virksomheter faller innenfor nevnte kategorier (se kapittel 6.1 for nærmere diskusjon omkring dette, da bransjefordelingene ikke er helt sammenfallende). Det kan derfor være en liten overvekt av disse bransjene i vår studie sammenlignet med norsk næringsliv, men det kan forsvares at de skal utgjøre en stor andel av respondentene. Blant de øvrige bransjene er respondentene forholdsvis jevnt fordelt, og strekker seg fra om lag 3 til 9 prosent. I kategorien «annet» er bransjer som typisk går igjen hav/landbruk, sikkerhet og underholdning.

Fordelingen innen bransjer når det gjelder antall ansatte, er illustrert i figur 5.2. Tallene baserer seg på heltidsansatte i Norge, og figuren angir andelen ansatte i de ulike bransjene i forhold til totalt ansatte som er med i studien.



Figur 5.2: Ansattes bransjetilhørighet. Spørsmål 1 og 2b: "Hvilken bransje tilhører virksomheten?" og "Antall heltidsansatte i virksomheten i Norge". N=212.

Bransjene industri/produksjon og handel/service omfatter også en stor andel av de ansatte i studien, og til sammen utgjør de 42 prosent av totalt antall heltidsansatte. Dette reflekterer likevel fordelingen av ansatte i norsk næringsliv da disse bransjene omfatter opp mot 40 prosent av sysselsatte i Norge i 2016 (SSB, 2016c). De andre bransjene omfatter mellom 2 og 7 prosent av de ansatte, med unntak av kategorien «annet» som har en andel på 18 prosent.

5.1.2 Antall ansatte

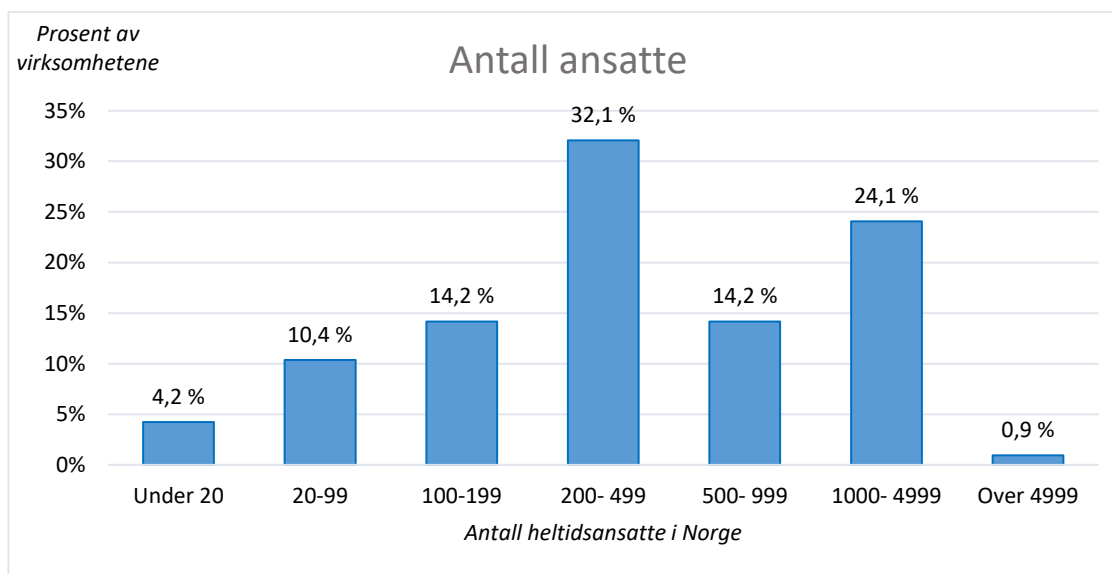
Antall ansatte ble i spørreundersøkelsen besvart som en kontinuerlig variabel. Det vil si at respondentene skrev det faktiske antallet uten at det var forhåndsbestemte kategorier de skulle krysse av for. Dermed kan vi beregne statistiske mål som gjennomsnitt og median for utvalget, og dette er presentert på neste side.

I bearbeidingen av datamaterialet omarbeidet vi den kontinuerlige variabelen «antall heltidsansatte i Norge» til kategorier. Dette for å kunne gi et mer oversiktlig bilde av virksomhetene. Tabell 5.2 viser hvordan virksomhetene fordeler seg på de ulike kategoriene etter at vi har gruppert de basert på størrelse (målt i antall ansatte). Tabellen viser fordelingen både når det gjelder totalt antall ansatte i virksomhetene, og når det kun er snakk om antall heltidsansatte i Norge.

Antall ansatte	Heltid i Norge*	Totalt**	*Gjennomsnitt	746 ansatte
Under 20	9	6	*Median	350 ansatte
20-99	22	16	*Minimum	5 ansatte
100-199	30	24	*Maksimum	8 900 ansatte
200- 499	68	49	* Standardavvik	1046
500- 999	30	30	**Gjennomsnitt	2 553 ansatte
1000- 4999	51	66	**Median	675 ansatte
Over 4999	2	21	**Minimum	5 ansatte
	212	212	**Maksimum	70 000 ansatte
			**Standardavvik	7462

Tabell 5.2: Antall ansatte i virksomhetene. Spørsmål 2a og 2b "Antall ansatte i virksomheten totalt" og "Antall heltidsansatte i Norge". N=212.

Det er flere av virksomhetene som er en del av større internasjonale selskap. Dette ser vi av tabellen over som viser at størrelsen på virksomhetene går ned når vi kun ser på heltidsansatte i Norge. Siden vi kun ønsket å kartlegge bruk av bonus på nasjonalt nivå, ble respondentene bedt om å besvare undersøkelsen med utgangspunkt i dette antallet. Resultatene som legges frem i den videre presentasjonen er derfor basert på heltidsansatte i Norge.

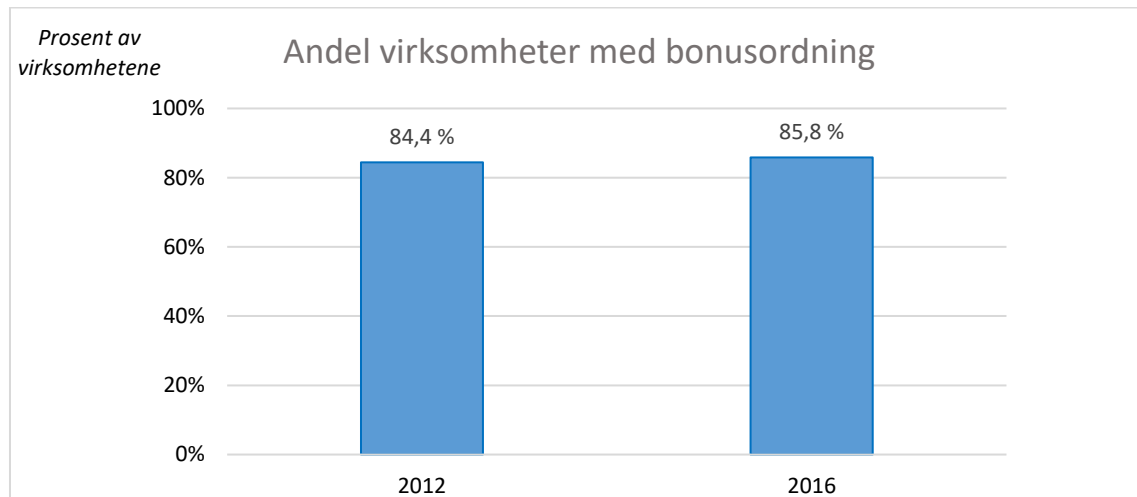


Figur 5.3: Antall heltidsansatte i Norge. Spørsmål 2b: "Antall heltidsansatte i virksomheten i Norge". N=212.

Det er stor spredning i antall norske heltidsansatte, og virksomhetene har fra 5 til 8 900 ansatte. Det er flest virksomheter som ligger i midten av skalaen, og hele 60 prosent av virksomhetene har mellom 100 og 999 ansatte. Den mest typiske kategorien er «200-499» som omfatter 32 prosent av respondentene. Gjennomsnittlig antall er 746 ansatte, mens medianen ligger på 350 ansatte og faller innenfor den mest typiske kategorien.

5.2 Andel virksomheter med bonusordning

Våre resultater viser at bonusordninger er utbredt blant våre respondenter. Av 212 virksomheter har 182 en form for bonusordning i 2016, uavhengig av utforming og omfang. Dette er en økning på 3 virksomheter i forhold til 2012.

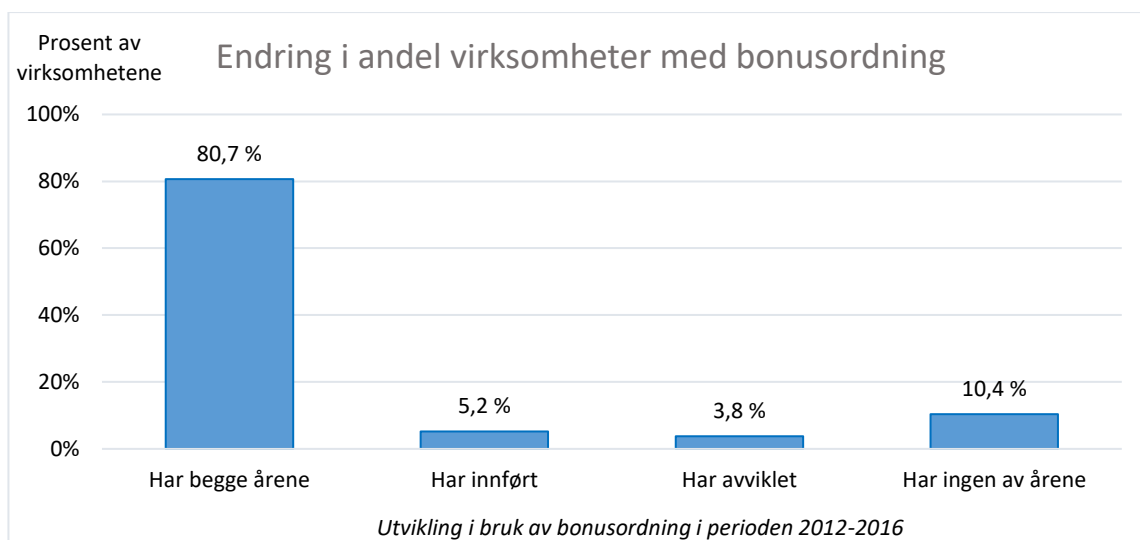


Figur 5.4: Andel virksomheter med bonusordning. Spørsmål 3a og 4a: "Har dere bonusordning i dag?" og "Hadde dere bonusordning i 2012?". N=212.

Som figur 5.4 viser, utgjør dette 84,4 prosent av virksomhetene i 2012, mens andelen har steget til 85,8 prosent i 2016. Utviklingen i perioden har derfor vært relativt stabil, men vi kan se en svak økning på 1,4 prosentpoeng.

5.2.1 Endring i andel virksomheter med bonusordning, 2012-2016

I gjennomsnitt er det liten endring i perioden 2012 til 2016 når det gjelder hvor mange virksomheter som benytter bonusordninger. Selv om snittet er jevnt, har likevel flere av virksomhetene gjort endringer (figur 5.5).

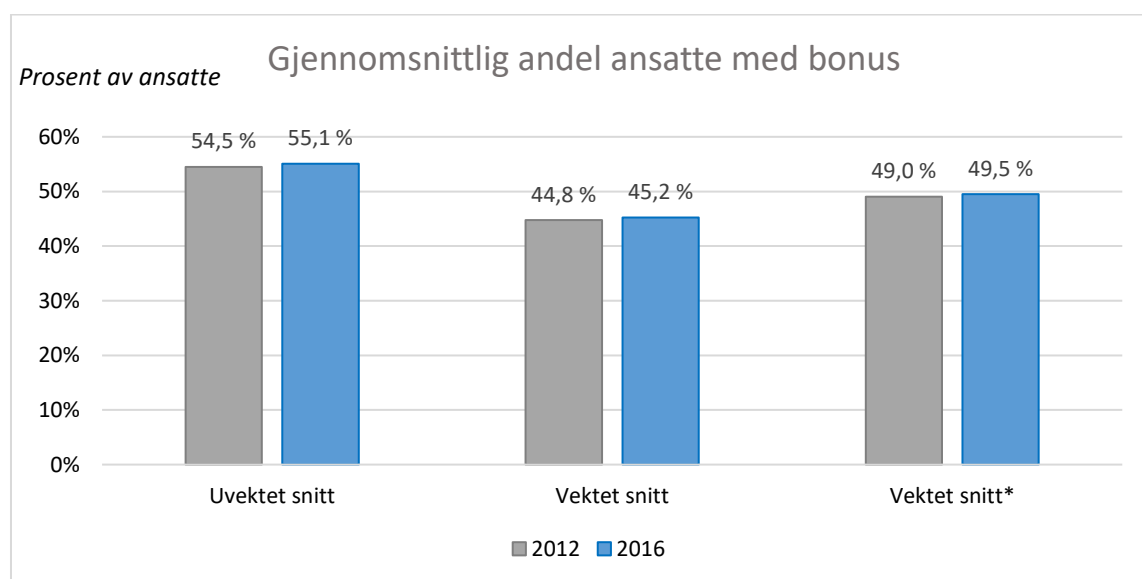


Figur 5.5: Endring i andel virksomheter med bonusordning. Spørsmål 3a og 4a: "Har dere bonusordning i dag?" og "Hadde dere bonusordning i 2012?". N=212.

5,2 prosent av respondentene (n=11) har innført bonusordning i løpet av perioden. Det vil si at de ikke hadde det i 2012, men har valgt å ta i bruk bonusordninger i løpet av tiden frem til 2016. Når det gjelder de som har avviklet bonusordningen i løpet av perioden, er dette 3,8 prosent av virksomhetene (n=8). Disse virksomhetene hadde bonusordning i 2012, men har valgt å fjerne den i sin helhet i løpet av perioden frem mot 2016. Det er altså flere som har innført enn avviklet bonusordninger i perioden, og netto gir dette en total økning på 1,4 prosentpoeng fra 2012 til 2016.

5.3 Andel ansatte med bonusordning

Vi har til nå sett på hvorvidt virksomhetene har en bonusordning eller ikke, og vi så at dette har holdt seg relativt stabilt i perioden 2012 til 2016. Når det gjelder heltidsansatte med bonus, har også gjennomsnittlig andel ansatte som omfattes av en bonusordning holdt seg veldig stabilt i perioden, men også her kan vi se en liten økning (figur 5.6).



Figur 5.6: Andel ansatte med bonusordning. Spørsmål 3b og 4b: "Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte i Norge er omfattet av en bonusordning i 2016?" og "Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte i Norge var omfattet av en bonusordning i 2012?". N=212.

*Ekskludert virksomheter med over 4999 ansatte (n=210).

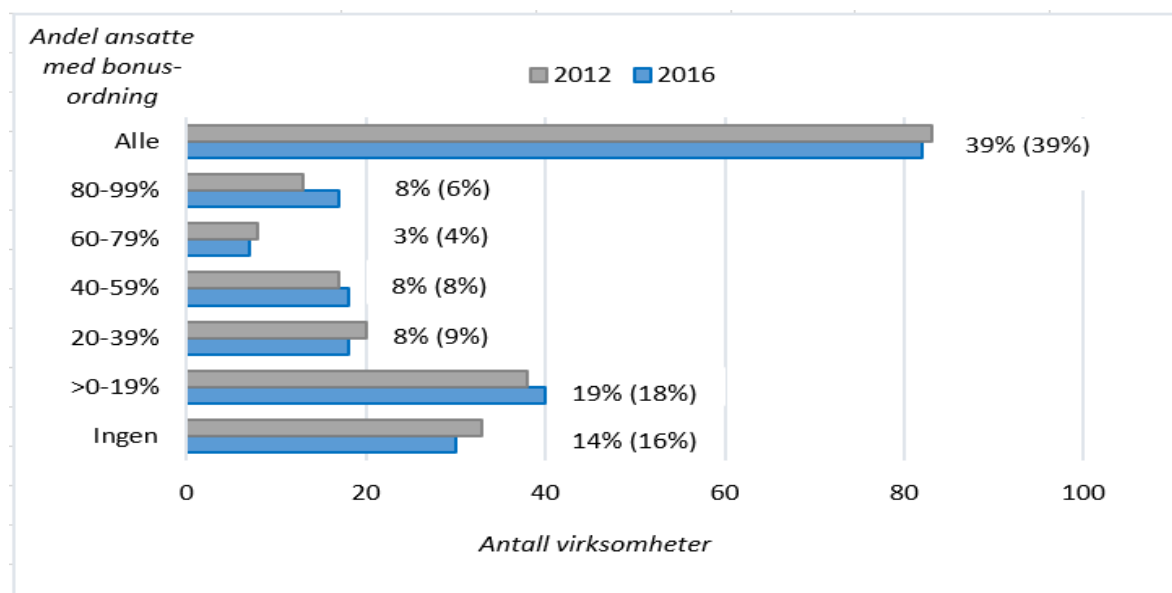
Dersom vi kun ser på prosentandelen de ulike virksomhetene har oppgitt i forhold til antall virksomheter som er med i studien (uvektet snitt), har andelen med bonus steget med 0,6 prosentpoeng til 55,1 prosent i 2016. Snittet angir andelen ansatte med bonus uavhengig av hvor mange ansatte virksomhetene har.

Ser vi på vektet snitt for andel ansatte med bonus, er dette på 45,2 prosent i 2016. Andelen har økt med 0,4 prosentpoeng i perioden. Her har vi vektet med antall ansatte i de enkelte virksomhetene slik at prosenten relaterer seg til andelen av de totalt ansatte som er med i

studien. Siden vi ikke har tall på antall ansatte i de ulike virksomhetene for 2012, har vi lagt dagens antall til grunn for begge utregningene. Antall ansatte holdes altså konstant i beregningen. De to største virksomhetene i kategorien «over 4999 ansatte» skiller seg ut fra respondentene, og påvirker resultatet i stor grad. Derfor har vi også regnet vektet snitt uten disse virksomhetene, og snittet er da på 49,5 prosent.

Vi finner at de vektete gjennomsnittene er lavere enn det uvektede. Det vil si at i vårt datamateriale er det de store virksomhetene som drar ned gjennomsnittlig andel. Bonusens omfang er dermed større i små/mellomstore bedrifter enn i de veldig store virksomhetene. Dette ser vi også av søylen til høyre i figur 5.6 hvor vi har ekskludert de to med over 4999 ansatte i det vektete gjennomsnittet. Vi kan da observere at vektet snitt øker fra 45,2 til 49,5 prosent i 2016.

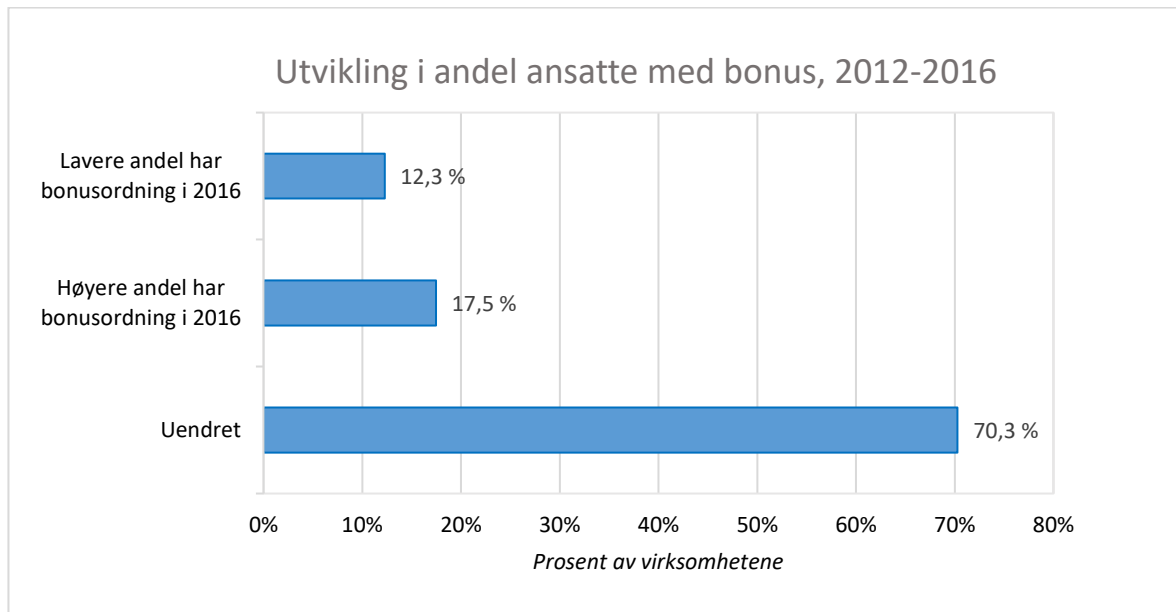
I tillegg til å se på gjennomsnittsverdier, har vi gruppert andelen ansatte med bonus etter hvor mange som omfattes av ordningen (figur 5.7). Det er flest virksomheter som har bonusordninger for alle ansatte, deretter er det mest utbredt at under 20 prosent eller ingen av de ansatte har bonus. Endringen fra 2012 til 2016 i andelen ansatte som omfattes av en bonusordning er liten, og vi kan kun observere små forskjeller (tall for 2012 oppgitt i parentes i figuren nedenfor).



Figur 5.7: Andel ansatte med bonusordning, kategorisert. Spørsmål 3b og 4b: "Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte i Norge er omfattet av en bonusordning i dag?" og "Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte i Norge er omfattet av en bonusordning i 2012?". N=212.

5.3.1 Endring i andel ansatte som omfattes av bonusordning, 2012-2016

I gjennomsnitt har det vært liten utvikling i andelen som omfattes av en bonusordning hos respondentene. Går vi bakenfor den marginale endringen, ser vi likevel at flere av virksomhetene har justert omfanget i løpet av perioden. Figur 5.8 viser en oversikt over hvor mange av virksomhetene som har endret andelen ansatte med bonusordning fra 2012 til 2016.



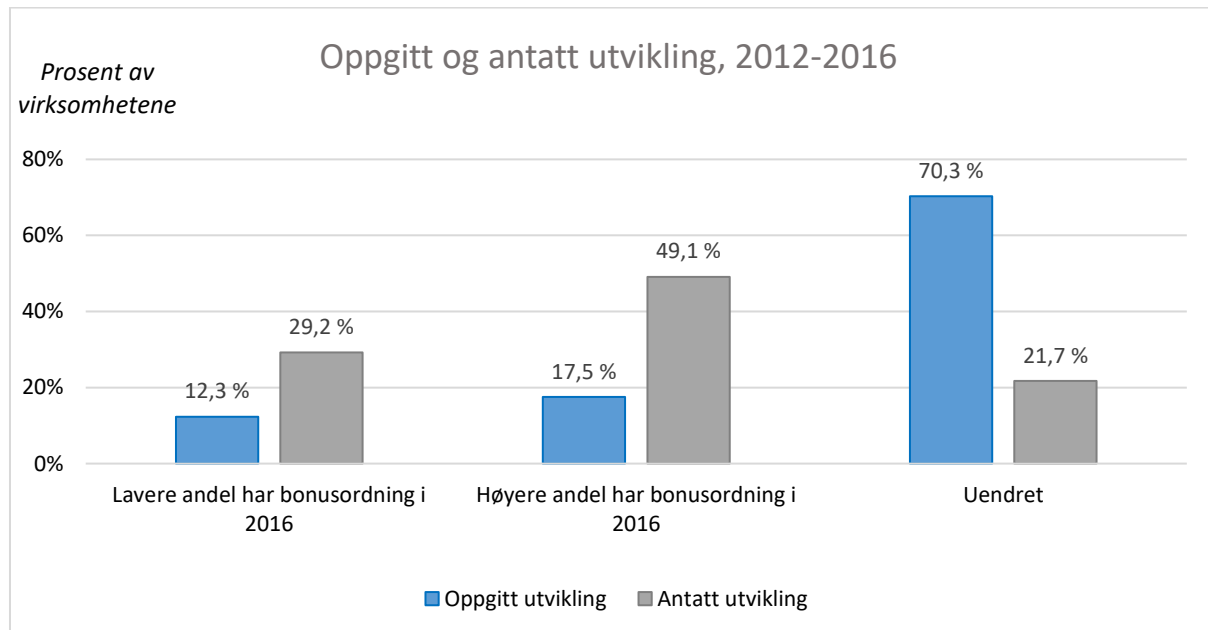
Figur 5.8: Andel virksomheter som har endret omfanget av bonusordningen. Spørsmål 5a: "Hvordan har andelen ansatte med bonusordning utviklet seg fra 2012-2016?". N=212.

Kategorien «uendret» inkluderer også de 22 virksomhetene som ikke har hatt bonus i løpet av perioden.

Ut fra figur 5.8 er det tydelig at de fleste virksomheter (70,3 prosent) ikke har gjort noen endringer knyttet til hvor stor andel av de ansatte som har en bonusordning. Det er 17,5 prosent (n=37) som har valgt å øke andelen med bonusordning i løpet av perioden, mens 12,3 prosent (n=26) har redusert andelen. Det er altså flere virksomheter som har økt andelen ansatte med bonus enn de som har redusert. I kapittel 5.4 vil vi gå nærmere inn på hvorfor de har valgt å endre sine ordninger i en kvalitativ analyse av svarene i spørsmål 5b: «Hva er årsaken(e) til at dere har økt/ redusert andelen ansatte som omfattes av en bonusordning?»

5.3.2 Sammenligning mellom antatt og oppgitt utvikling i norske virksomheter

Det er interessant å se om den oppgitte utviklingen knyttet til andelen ansatte med bonusordning samsvarer med hva respondentene tror om utviklingen generelt i Norge. Figur 5.9 viser hva respondentene tror om utviklingen i perioden 2012 til 2016 for norske virksomheter, satt i sammenheng med den faktiske utviklingen vi har kartlagt.



Figur 5.9: Sammenligning av oppgitt og antatt utvikling 2012-2016. Spørsmål 5a og 8: "Hvordan har andelen ansatte med bonusordning utviklet seg fra 2012-2016?" og "Hvordan har andelen ansatte med bonusordning utviklet seg fra 2012-2016?". N=212.

Flertallet av virksomhetene har ikke endret andelen i løpet av perioden, men det er ikke det virksomhetene tror om den generelle utviklingen blant norske virksomheter. Nesten halvparten tror vi har hatt en økning i andelen ansatte med bonus, mens opp mot en tredjedel antar vi har hatt en nedgang. Nesten 80 prosent tror derfor at omfanget er endret i en retning, mens 70 prosent av virksomhetene faktisk har holdt sin egen andel uendret. En kryssanalyse viser at det er 39 prosent som tror det samme om norske virksomheters utvikling som utvikling i egen virksomhet (tabell 5.3). Flertallet mener derfor at deres egen utvikling ikke reflekterer utviklingen i norsk næringsliv.

Vi finner imidlertid et mønster. Selv om prosentandelene mellom den faktiske og antatte utviklingen avviker i stor grad, så har flere økt enn redusert andelen med bonus, og det er også dette virksomhetene tror om utviklingen blant norske virksomheter.

			Spørsmål 8			Totalt
			Høyere andel har bonus i 2016	Lavere andel har bonus i 2016	Uendret	
Spørsmål 5	Høyere andel har bonusordning i 2016	Antall % innenfor Spørsmål 8	27 26,0%	8 12,9%	2 4,3%	37 17,5%
	Lavere andel har bonusordning i 2016	Antall % innenfor Spørsmål 8	7 6,7%	15 24,2%	4 8,7%	26 12,3%
	Uendret	Antall % innenfor Spørsmål 8	70 67,3%	39 62,9%	40 87,0%	149 70,3%
Totalt		Antall % innenfor Spørsmål 8	104 100,0%	62 100,0%	46 100,0%	212 100,0%

Tabell 5.3: Kryssanalyse av faktisk og antatt utvikling i andelen ansatte med bonus, 2012-2016. N=212

Bivariat analyse: avhengig variabel = faktisk utvikling, uavhengig variabel=antatt utvikling $\chi^2=0,000$

Det er 27 virksomheter som har økt andelen ansatte med bonus, og som samtidig tror at andelen for norske virksomheter har økt. Tilsvarende er det 15 som har redusert og tror andelen er redusert, og 40 respondenter som oppgir uendret på begge spørsmålene. Det er altså 82 respondenter som mener at egen utvikling samsvarer med utviklingen generelt – og dette utgjør 39 prosent av respondentene. Samtidig kan vi observere at det er 70 respondenter som selv har holdt andelen uendret, men som tror at omfanget av bonus har økt i norsk næringsliv, og denne kombinasjonen skiller seg ut ved å ha flest respondenter.

5.4 Hvorfor virksomhetene har endret andelen ansatte med bonus

I kapittel 5.3.1 viste vi at 37 virksomheter har økt mens 26 virksomheter har redusert andelen ansatte med bonus i løpet av perioden 2012-2016. Vi vil nå gå nærmere inn på begrunnelsene som er oppgitt for å ha endret omfanget av bonusordningene, og disse er tematisert med utgangspunkt i respondentenes svar. Vi har systematisert det for å kunne gi en mer oversiktlig fremstilling av resultatene. Siden dette er gjort i etterkant av undersøkelsen, er det rom for at enkelte av begrunnelsene har overlappende betydning og kunne ha blitt plassert under flere temaer. Vi presenterer derfor også en del sitater fra respondentene for å underbygge vår kategorisering. Vi har delt opp analysene etter hvilken endring som er foretatt, altså om andelen ansatte med bonus har blitt høyere (tabell 5.4) eller lavere (tabell 5.5) i løpet av perioden.

5.4.1 Begrunnelser for høyere andel ansatte med bonusordning

«Hva er årsaken(e) til at dere har økt andelen ansatte som omfattes av en bonusordning?»	
<i>Begrunnelser som er nevnt</i>	<i>Antall som har nevnt dette</i>
Organisatoriske forhold	7
Har inkludert flere nøkkelpersoner/ledere	5
Har inkludert flere/andre grupper ansatte i bonusordningen	5
Har innført kollektive ordninger	5
Stimulere til økt ytelse/omsetning	9
Fungerer hensiktsmessig	3
Andre årsaker	3

Tabell 5.4: Begrunnelser for høyere andel ansatte med bonus. N=37.

Syv respondenter begrunner økt andel ansatte med bonusordning ut i fra organisatoriske forhold. Her nevnes endring i organisasjonsoppbyggingen eller at virksomhetene har vokst - enten ved fusjon, at flere enheter/virksomheter har kommet til, eller at enheter innad i virksomheten med bonusordning har økt.

«Andelen salgsorienterte virksomheter i konsernet har økt.»

«Vi har økt salg/markedsavdelingen hvor det er naturlig å ha ansatte som er omfattet av en bonusordning.»

Endring i lønssystemet ved at flere ansatte har kommet med i bonusordningen, er den begrunnelsen som forekommer mest hvis man ser de kategoriene under ett. Disse respondentene har ikke utdypet bakgrunnen for at flere inkluderes i ordningen, men hvem som nå også har bonus. Disse er kategorisert under «Har inkludert flere nøkkelpersoner/ledere», «Har inkludert flere/andre grupper ansatte bonusordningen» og «Har innført kollektive ordninger».

«Utvidet ledergruppe er kommet med i ordningen.»

«Flere nøkkelpersoner har fått ta del i bonusordningen etter nærmere vurdering.»

«Vi har innført bonusordning for en gruppe av våre ansatte som ikke hadde bonusordning i 2012.»

«Selskapet har også innført selskapsbonus som omfatter alle heltidsansatte når selskapet går godt. Individuell bonus har vært praktisert lenge uavhengig av selskapet resultater, men har vært personlig prestasjonsbasert.»

Det å stimulere til økt ytelse og omsetning er noe mange begrunner økt andel med. Her nevnes begrunnelser som å få de ansatte til å jobbe mer effektivt, vri oppmerksomhet, samt at bonus virker motiverende.

«Stimulere til økt omsetning, mersalg og forbedringskultur.»

«Krav fra kunde om raskere leveringstid og bonus hvis levering skjer raskere.»

«Fokus på overordnede målsetninger for lokalt selskap og for konsernet. Bonus er avhengig av både personlig måloppnåelse, selskapets måloppnåelse og konsernets måloppnåelse. Gjennom bonusordningen motiveres ansatte til å jobbe mot fastsatte mål.»

«Alle bidrar til å oppnå resultater. Det motiverer å få påvirke resultatene og se effekten av det ved bonus.»

Tre respondenter sier bonusordningen fungerer bra. De ser en positiv effekt på individers og gruppers prestasjon, og at det er hensiktsmessig å knytte lønn mot resultat for flere.

«Bonusordning for de med et klart og tydelig resultatansvar fungerer godt. Gir økt fokus på resultatoppnåelse.»

Under «Andre årsaker» nevnes at det var et ønske fra de ansatte i forbindelse med årlige lønnsforhandlinger, at det passer godt med øvrige styringsverktøy de har, samt at virksomheten så de lå bak markedet de sammenlignet seg med, og økte derfor bonusgrunnlaget noe.

5.4.2 Begrunnelser for lavere andel ansatte med bonusordning

«Hva er årsaken(e) til at dere har redusert andelen ansatte som omfattes av en bonusordning?»	
<i>Begrunnelser som er nevnt</i>	<i>Antall som har nevnt dette</i>
Kostnadshensyn/økonomi	4
Organisatoriske forhold	6
Måleproblemer/vridningseffekter	2
Signal	2*
Endret lønnssystem	5
Fagforening/tariff	2
Liten/tvilsom effekt	3*
Vet ikke	1
Andre årsaker	2

Tabell 5.5: Begrunnelser for lavere andel ansatte med bonus. N=26.

*En respondent nevner to argumenter og er plassert i to ulike kategorier.

Fire stykker nevner at de har redusert andelen som omfattes av en bonusordning på grunn av kostnadshensyn og dårlige tider. En respondent nevner i tillegg at bonusordningen var en av de

første ordningene som ble fjernet i deres kostnadsprogram, blant annet fordi dette kom som et forslag fra mange av de ansatte.

«Ingen har bonusordning i dag. Vi er inne i et kostnadsprogram, der bonusordninga var en av de første ordningene som ble fjernet. Mellom annet på grunnlag av forslag fra mange tilsette.»

Organisatoriske forhold viser til at virksomheter har hatt oppkjøp av selskap med andre ordninger, eller som har ansatte som ikke omfattes av bonusordninger. Det er også endringer som har ført til færre nøkkelpersoner og ledere, eller at antall ansatte har økt, mens det kun er ledelsen som har bonusordninger. En respondent oppgir også salg av datterselskap som begrunnelse.

«Endringer i organisasjonen gjør at det er færre "nøkkelposisjoner" og færre i ledelsen.»

Det kommer også frem at det kan være vanskelig å måle, og at det kan gi vridningsproblemer.

«Vanskelig måling av grunnlag og reelt berettigede for bonus.»

«Bonus skaper ikke samspill og god økonomisk forståelse, men skaper ofte ansatte som er opptatt av egne mål og ikke ser helheten i konsernet.»

Reduksjon av andel som har bonusordning begrunnes i tillegg ut i fra omdømmemessige forhold, og at det gir et signal til både egne ansatte og øvrige interessenter.

«Tydeliggjøre - fjerne enhver tvil - om at våre ledere og ansatte setter kundenes interesser i første rekke. Egne, personlige, økonomiske interesser skal ikke være et hinder. Vi har en organisasjonsstruktur som krever omfattende samarbeid på tvers - der ingen lykkes alene - og en naturlig konsekvens er å tilpasse incentivstrukturen slik at den støtter opp under en slik modell. Fjerning og/eller reduksjon av betydningen av bonus er viktig i den sammenheng.»

Fem respondenter begrunner det med endring i lønssystemet. Både at det er gjort forenklinger, og at de har harmonisert ordninger på tvers.

«Laget en tydeligere struktur enn tidligere. Mer tilfeldig hvem som hadde bonusordning tidligere.»

Ønske fra fagforening, samt tariffbestemt lønnsordning som ville ført til at betingelsene ville blitt for gode dersom bonus var inkludert, trekkes også frem. I tillegg er to respondenter gruppert under «Andre årsaker», og viser til markedsårsak, samt at regulatoriske krav i bank og finans vanskeliggjør bonusordninger.

«Regulatoriske krav i bank og finans vanskeliggjør bonusordninger for bankens del.»

Den siste begrunnelsen som respondentene trekker frem, er at det har liten effekt. Tre respondenter nevner dette.

«Vi hadde en felles bonusordning som ble tatt bort i sin helhet 2013. Årsak: Hadde vært lenge, tvilsom effekt utover at ansatte forventet et beløp hvert år.»

5.5 Hvordan bruk av bonus varierer på tvers av bransjer og virksomhetsstørrelse

Vi vil her presentere bivariate analyser med bransje og størrelse (målt i antall ansatte) som uavhengige variabler, for å se hvordan andelen virksomheter og ansatte med bonus varierer på tvers av disse. Vi vil først se nærmere på bransjer, og deretter virksomhetenes størrelse basert på antall ansatte. Vi benytter krystabeller og sammenligning av gjennomsnitt.

5.5.1 Bransjer

Andelen virksomheter med bonusordning er høy (85,8 prosent i 2016), og det er relevant å se om dette varierer på tvers av bransjene. Tabell 5.6 viser om det er noen sammenheng mellom hvilken bransje virksomhetene tilhører, og hvorvidt de har bonusordning.

Spørsmål 1: Hvilken bransje tilhører virksomheten?		Spørsmål 4a: Hadde dere bonusordning i 2012? *	Spørsmål 3a: Har dere bonusordning i dag? **
	Antall	Ja	Ja
Industri/produksjon	N=51	84,3%	86,3% 
Handel/service	N=50	84,0%	90,0% 
Bank/finans/forsikring	N=16	93,8%	87,5% 
Revisjon/konsulent	N=6	100,0%	100,0%
Telekom/IKT/media	N=11	100,0%	100,0%
Maritim/shipping	N=11	72,7%	72,7%
Olje/gass	N=18	94,4%	100,0% 
Energi/kraft	N=9	77,8%	44,4% 
Transport/logistikk	N=6	66,7%	66,7%
Eiendom/bygg/anlegg	N=10	90,0%	90,0%
Annet	N=24	70,8%	79,2% 

Tabell 5.6: Kryssanalyse av bransjetilhørighet og om virksomhetene har bonusordning. N=212.

*Bivariat analyse: uavhengig variabel = bransjetilhørighet, avhengig variabel = hadde dere bonusordning i 2012? $\chi^2=0,280$.

**Bivariat analyse: uavhengig variabel = bransjetilhørighet, avhengig variabel=har dere bonusordning i dag? $\chi^2=0,009$.

Vi ser at bransjene revisjon/konsulent, telekom/IKT/media og olje/gass skiller seg ut ved at 100 prosent av respondentene i disse bransjene oppgir at de har en bonusordning i 2016. Ser vi på utviklingen fra 2012 til 2016 holder det seg relativt stabilt, med unntak av bransjen energi/kraft

som har en nedgang i bruk av bonus fra 78 prosent i 2012 til 44 prosent i 2016. Sammen med bank/finans/forsikring er det de eneste bransjene hvor virksomhetene i snitt har redusert bruken av bonus. For en nærmere diskusjon av disse funnene henvises det til kapittel 6.2.4.

På samme måte som antall virksomheter med bonusordning, kan vi se hvordan *andelen ansatte* som omfattes av bonusordning i de ulike virksomhetene varierer på tvers av bransjetilhørighet. Siden andelen ansatte er en kontinuerlig variabel, har vi mulighet til å gjennomføre en sammenligning av gjennomsnitt på tvers av bransjene, noe som gir et oversiktlig bilde av variasjonen. Tabell 5.7 viser sammenhengen mellom hvilken bransje virksomhetene tilhører, og hvor stor andel av de ansatte som omfattes av en bonusordning. Tabell 5.8 viser tilsvarende forhold, men vektet med antall ansatte.

Spørsmål 1: Hvilken bransje tilhører virksomheten?		Spørsmål 4b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2012?	Spørsmål 3b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2016?
	Antall	Gjennomsnittlig andel 2012*	Gjennomsnittlig andel 2016**
Industri/produksjon	N=51	49,4%	53,4% 
Handel/service	N=50	49,7%	56,6% 
Bank/finans/forsikring	N=16	82,4%	70,8% 
Revisjon/konsulent	N=6	55,8%	55,8%
Telekom/IKT/media	N=11	68,9%	69,3% 
Maritim/shipping	N=11	55,5%	55,5%
Olje/gass	N=18	79,1%	82,6% 
Energi/kraft	N=9	62,7%	33,8% 
Transport/logistikk	N=6	22,7%	19,5% 
Eiendom/bygg/anlegg	N=10	56,0%	56,0%
Annet	N=24	35,3%	34,2% 

Tabell 5.7: Kryssanalyse av bransjetilhørighet og andelen ansatte som omfattes av en bonusordning. N=212.

*Bivariat analyse: uavhengig variabel=bransjetilhørighet, avhengig variabel=andelen ansatte som omfattes av bonusordning i 2012.

**Bivariat analyse: uavhengig variabel=bransjetilhørighet, avhengig variabel=andelen ansatte som omfattes av bonusordning i 2016.

Dersom vi ikke vekter andelen ansatte med bonus med antall ansatte, er olje/gass den bransjen med størst andel ansatte med bonus, hvor 83 prosent av de ansatte er omfattet av en bonusordning i 2016. I 2012 var det imidlertid bank/finans/forsikring som lå øverst med 82 prosent. Transport/logistikk skiller seg ut som den bransjen hvor lavest andel av de ansatte har bonus i begge årene.

Når det gjelder utviklingen i perioden fra 2012 til 2016 ser vi at noen bransjer har en økt andel ansatte med bonusordning, mens andre har redusert fra 2012 til 2016. Mens vi kunne se at det var innen to bransjer hvor *andelen virksomheter* med bonus hadde blitt redusert, er det her fire bransjer som har redusert *andelen ansatte* som omfattes av en bonusordning. Energi/kraft er bransjen med størst endring hvor andelen er redusert med 29 prosentpoeng. I tillegg er det en stor reduksjon i bank/finans/forsikring fra 82 prosent i 2012 til 71 prosent i 2016. Det er altså her vi ser størst endring i andel ansatte med bonus, og det samsvarer med at det er færre virksomheter i bransjene som har bonusordning, jf. tabell 5.6.

Spørsmål 1: Hvilken bransje tilhører virksomheten?		Spørsmål 4b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2012?	Spørsmål 3b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2016?
	Antall	Gjennomsnittlig andel 2012 Vektet snitt*	Gjennomsnittlig andel 2016 Vektet snitt
Industri/produksjon	N=51	45,4%	46,7% 
Handel/service	N=50	44,1%	59,1% 
Bank/finans/forsikring	N=16	81,0%	68,4% 
Revisjon/konsulent	N=6	67,1%	67,1%
Telekom/IKT/media	N=11	64,9%	66,8% 
Maritim/shipping	N=11	54,9%	37,1% 
Olje/gass	N=18	52,3%	47,1% 
Energi/kraft	N=9	28,0%	11,4% 
Transport/logistikk	N=6	6,3%	5,9% 
Eiendom/bygg/anlegg	N=10	59,7%	59,7%
Annet	N=24	29,4%	26,4% 

Tabell 5.8: Bransjetilhørighet og andelen ansatte som omfattes av en bonusordning (vektet snitt). N=212.

*Vektet snitt for 2012 er beregnet basert på antall ansatte i 2016. Antall ansatte antas å være uendret i perioden 2012-2016.

Når vi vekter med antall ansatte i virksomhetene, får vi en litt annen utvikling. Det kommer tydeligere frem hvor mange ansatte innen bransjene som omfattes av en bonusordning, og ikke bare andelssnittet blant virksomhetene. Vi ser da at olje/gass, som hadde høyest andel i 2016 da vi ikke vektet, nå ligger betydelig lavere og faktisk har hatt en reduksjon i perioden. Går vi bakenfor tallene, ser vi at dette skyldes at to store virksomheter i kategorien «1000-4999» ansatte har redusert andelen med bonus (fra 53 til 20 prosent og fra 5 til 2,5 prosent), mens en liten virksomhet i kategorien «under 20 ansatte» har økt fra 0 til 100 prosent. Den store

økningen i omfanget i den mindre virksomheten gjør stort utslag på uvektet snitt, og gjør at endringen totalt sett blir stigende. Men når vi tar hensyn til hvor mange ansatte som berøres av endringene ser vi at snittet går ned (vektet snitt).

Det samme skjer med maritim/shipping. Det var ingen endring i andelen ansatte med bonus når vi ikke vektet, men når vi vekter med antall ansatte går andelen ned. Dette skyldes at en virksomhet som hadde bonus for alle ansatte har kuttet ut ordningen i sin helhet, mens en annen har gjort motsatt og innført bonusordninger i løpet av perioden for alle ansatte. Dette gir i uvektet snitt ingen endring, men siden virksomheten som har fjernet ordningen var en større virksomhet (målt i antall ansatte), påvirker dette det vektete snittet slik at vi kan observere en reduksjon i andel ansatte med bonus innen denne bransjen. Dette gjør bransjen til den med størst reduksjonen i perioden.

Energi/kraft og bank/finans/forsikring var de med størst reduksjon i andelen da vi ikke vektet, og vi ser at dette fortsatt er gjeldende når vi vekter med antall ansatte – sett bort fra maritim/shipping. Bank/finans/forsikring har høyest andel med bonus i både 2012 og 2016, men vi kan altså observere en stor reduksjon i perioden. Utbredelsen av bonus innen energi/kraft er derimot betydelig lavere, og er blant bransjene hvor færrest ansatte omfattes av en bonusordning.

5.5.2 Størrelse på virksomhetene

Vi gjennomførte samme krysstabellanalyse for antall ansatte i virksomhetene, her som kategorisk variabel, og *andel virksomheter* med bonusordning. Tabell 5.9 viser sammenhengen mellom virksomhetsstørrelse og hvorvidt de har bonusordning.

Spørsmål 2b: Antall heltidsansatte i virksomheten i Norge		Spørsmål 4a: Hadde dere bonusordning i 2012? *	Spørsmål 3a: Har dere bonusordning i dag? **
	Antall	Ja	Ja
Under 20 ansatte	N=9	77,8%	88,9% 
20-99 ansatte	N=22	81,8%	77,3% 
100-199 ansatte	N=30	86,7%	90,0% 
200-499 ansatte	N=68	79,4%	82,4% 
500-999 ansatte	N=30	96,7%	93,3% 
1000-4999 ansatte	N=51	86,3%	88,2% 
Over 4999 ansatte	N=2	50,0%	50,0%

Tabell 5.9: Kryssanalyse av antall ansatte og om virksomhetene har bonusordning. N=212.

*Bivariat analyse: uavhengig variabel = antall ansatte, avhengig variabel = hadde dere bonusordning i 2012? $\chi^2=0,304$.

**Bivariat analyse: uavhengig variabel = antall ansatte, avhengig variabel=har dere bonusordning i dag? $\chi^2=0,396$.

Virksomheter med over 4999 og under 20 ansatte har lavest andel virksomheter med bonusordning i 2012, henholdsvis 50 og 78 prosent. Det er imidlertid kun to virksomheter med mer enn 4999 ansatte, slik at dette påvirker resultatet i svært stor grad. Kategorien «under 20 ansatte» har den største prosentvise økningen i løpet av perioden, men kategorien har imidlertid forholdsvis få virksomheter slik at små endringer får større utslag. I 2016 er de små virksomhetene oppe på 89 prosent. Dette viser at 8 av 9 virksomheter har bonusordning, og i prosent ligger de da over snittet for alle de private virksomhetene (85,8 prosent). I 2016 kan vi ellers observere at andelen ligger forholdsvis jevnt, uavhengig av virksomhetenes størrelse – sett bort i fra kategorien «over 4999 ansatte».

Tabell 5.10 uttrykker sammenhengen mellom hvor mange ansatte det er i virksomhetene, og hvor stor *andel av de ansatte* som omfattes av en bonusordning. Siden andelen ansatte er en kontinuerlig variabel, har vi gjennomført en sammenligning av gjennomsnitt på tvers av antall ansatte gruppert i kategorier. Tabell 5.11 viser tilsvarende forhold, men vektet med antall ansatte.

Spørsmål 2b: Antall heltidsansatte i virksomheten i Norge		Spørsmål 4b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2012? *	Spørsmål 3b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2016? **
	Antall	Gjennomsnittlig andel 2012	Gjennomsnittlig andel 2016
Under 20 ansatte	N=9	38,3%	57,2% 
20-99 ansatte	N=22	70,5%	68,0% 
100-199 ansatte	N=30	59,0%	60,4% 
200-499 ansatte	N=68	48,9%	50,0% 
500-999 ansatte	N=30	63,5%	61,3% 
1000-4999 ansatte	N=51	52,0%	51,3% 
Over 4999 ansatte	N=2	0,5%	0,5%

Tabell 5.10: Sammenheng mellom antall ansatte i virksomhetene og andelen ansatte som omfattes av en bonusordning. N=212.

*Bivariat analyse: uavhengig variabel=antall ansatte, avhengig variabel=andelen ansatte som omfattes av en bonusordning i 2012.

**Bivariat analyse: uavhengig variabel=antall ansatte, avhengig variabel=andelen ansatte som omfattes av en bonusordning i 2016.

I likhet med spørsmålet om virksomhetene har en bonusordning eller ikke, skiller de med over 4999 ansatte seg ut med å ha lavere andel ansatte med bonusordning. Andelen ansatte med bonusordning i de øvrige kategoriene varierer fra 38 prosent i virksomheter med under 20 ansatte, til 70 prosent i virksomheter med 20 til 99 ansatte i 2012. Den største endringen i fra 2012 til 2016 kan vi her observere at ligger i kategorien «under 20 ansatte». Her har det vært

en økning på om lag 19 prosent, og i 2016 er det 57 prosent i denne kategorien som har bonus. Dette henger blant annet sammen med at det er flere virksomheter som har bonus i 2016 enn i 2012, jf. tabell 5.9.

Spørsmål 2b: Antall heltidsansatte i virksomheten i Norge		Spørsmål 4b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2012? *	Spørsmål 3b: Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte er omfattet av en bonusordning i 2016? **
	Antall	Gjennomsnittlig andel 2012 Vektet snitt	Gjennomsnittlig andel 2016 Vektet snitt
Under 20 ansatte	N=9	39,6%	54,4% 
20-99 ansatte	N=22	67,0%	64,2% 
100-199 ansatte	N=30	59,7%	61,9% 
200-499 ansatte	N=68	46,7%	47,2% 
500-999 ansatte	N=30	62,6%	60,2% 
1000-4999 ansatte	N=51	45,8%	46,8% 
Over 4999 ansatte	N=2	0,6%	0,6%

Tabell 5.11: Sammenheng mellom antall ansatte i virksomhetene og andelen ansatte som omfattes av en bonusordning (vektet snitt). N=212.

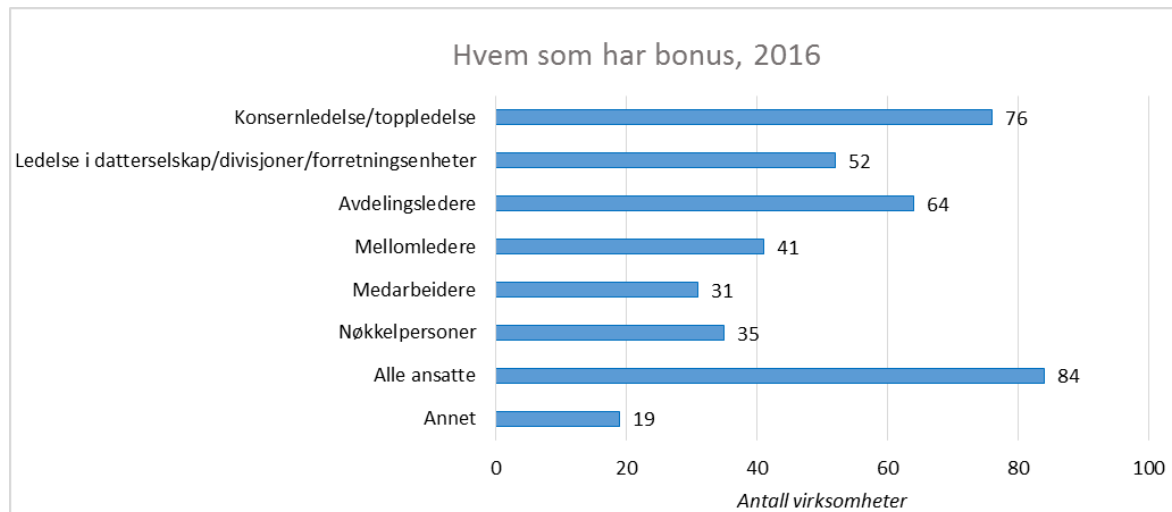
*Vektet snitt for 2012 er beregnet basert på antall ansatte i 2016. Antall ansatte antas å være uendret i perioden 2012-2016.

Det vektete snittet ligger forholdsvis jevnt med det uvektete her. Det har sammenheng med at virksomhetene er kategorisert etter antall ansatte, og andelen som er oppgitt samsvarer derfor med de andre i samme kategori (de omfatter «like mange» ansatte). Der vi ser det avviker mest, er i kategorien for virksomheter med mellom 1000 til 4999 ansatte. Dette er naturlig da det er i denne kategorien hvor det er størst spredning i antall ansatte, slik at andelen som oppgis i de minste virksomhetene ikke stemmer overens med andelen det utgjør for de store virksomhetene i samme kategori.

Siden det vektete snittet ligger lavere enn det uvektete, indikerer det at bonusordningen omfatter et færre antall ansatte hos de største virksomhetene i kategorien «1000-4999 ansatte». Vi ser også at når vi vekter etter antall ansatte, har andelen ansatte med bonus i denne kategorien steget marginalt i perioden, mens vi så en marginal reduksjon i det uvektete snittet. Det betyr at det er flere ansatte som omfattes av en ordning i 2016 enn i 2012.

5.6 Hvem som har bonusordning

Når det gjelder hvem som har en bonusordning i de ulike virksomhetene, er det mest typiske at alle ansatte i virksomheten har en bonusordning, deretter kommer konsern-/toppleidelse (figur 5.10). Endringen i hvem som omfattes av en bonusordning i perioden er liten. Dette presiserte også mange av kommentarene: «*Samme ordning i 2012 som i 2016*». Det kan i tillegg være vanskelig å huske hvem som var omfattet av en ordning i 2012, slik at disse svarene blir mindre nøyaktige. Derfor presenteres kun tallene fra 2016.



Figur 5.10: Hvem som har bonusordning i 2016. Spørsmål 3c: "Hvem har bonusordning i dag?". N=182.

Det var flere som presiserte i kommentarfeltet at de hadde ulike former for bonusordning, basert på stillingsnivå eller yrkesgruppe.

«Vi har ulike bonus- og incentivordninger, så type bonus kan variere fra yrkesgruppe til yrkesgruppe, men alle har en form for bonusordning.»

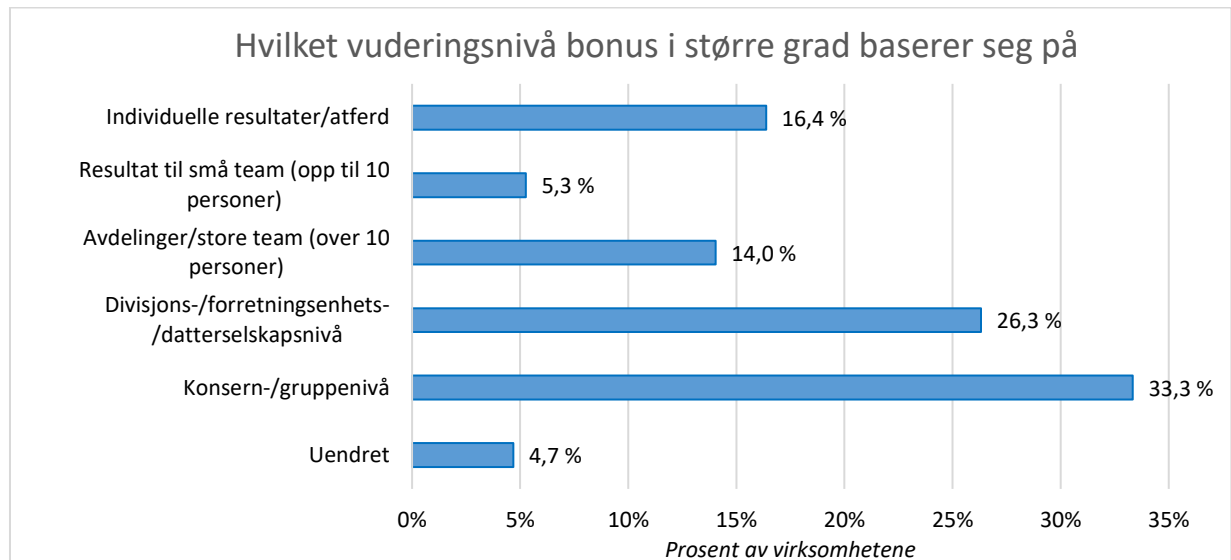
Det var også flere som svarte at bonusordningen gjaldt for alle med unntak av enkeltpersoner og grupper som konsernsjef, administrerende direktør og «risktakers». Det mest fremtredende blant kommentarene var imidlertid at mange har en todelt bonusordning hvor alle ansatte inkluderes i kollektiv bonusordning gjennom overskuddsdeling, mens personer i lederstillinger, andre nøkkelpersoner og salgspersoner gjerne har individuelle ordninger i tillegg.

«Ledelse, selgere og nøkkelpersoner har en personlig bonusordning. Alle øvrige ansatte i Norge har en felles bonusordning.»

«Ulike bonusordninger. Alle ansatte ved hovedkontoret og ledelsen i datterselskaper er omfattet av en individuelt rettet ordning, mens øvrige ansatte er omfattet av kollektive bonusordninger.»

5.7 Nivå som legges til grunn for bonus

Spørsmål 6b er formulert som ulike påstander, og respondentene ble bedt om å velge den som samsvarte best med deres utvikling i perioden 2012 til 2016 knyttet til hvilket nivå som bonusordningen vurderes ut fra (figur 5.11).



Figur 5.11: Vurderingsnivå som legges til grunn for bonus. Spørsmål 6b. N=171.

«Individuelle resultater/atferd» og «resultat til små team» utgjør til sammen 22 prosent, mens de øvrige kategoriene utgjør 74 prosent (når vi ser bort fra «uendret»). Dette tyder på at vi går i retning av at større enheter legges til grunn for bonusordningene, og spesielt ser vi at konsern- og gruppenivå vektlegges i større grad enn før.

Flere av respondentene har kommentert at det gjerne er flere nivåer som legges til grunn, og at det er ulike nivåer for ulike type stillinger. Dette har altså sammenheng med hvem som mottar bonus, og de virksomhetene med både individuelle og kollektive ordninger legger ulike kriterier til grunn for hver ordning. I tillegg har noen virksomheter kombinasjonsløsninger hvor de både har kollektiv- og individuell bonus, og her vil nivået som legges til grunn være sammensatt.

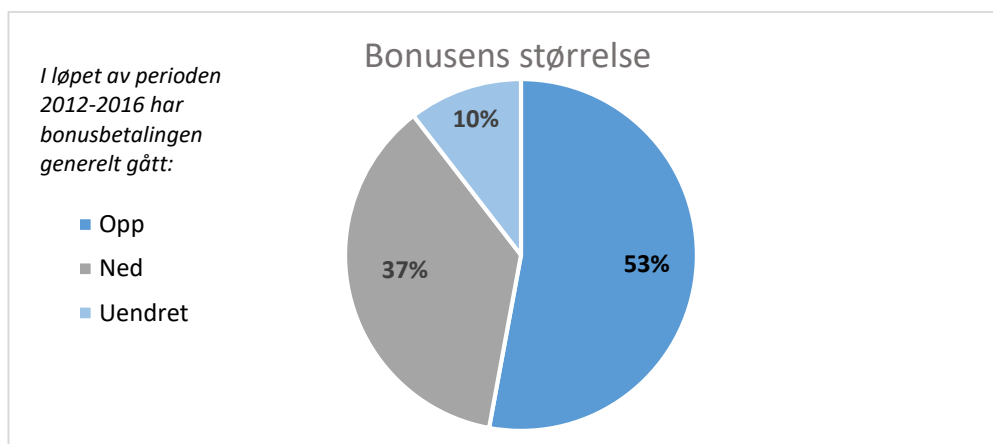
«Bonus er fordelt likt mellom individ- og konsernnivå»

«Kriteriene for bonusordningen er todelt. En finansiell del (konsern) og en individuell del (personlige KPI).»

5.8 Størrelse på bonus

Spørsmål 6a er også formulert som ulike påstander, og respondentene har valgt den som samsvarer best med utviklingen i bonusordningens størrelse i perioden 2012 til 2016.

Prosentene angir bonusens størrelse i prosent av fastlønn, altså viser figur 5.12 utviklingen i bonusens størrelse relativt til fastlønn.

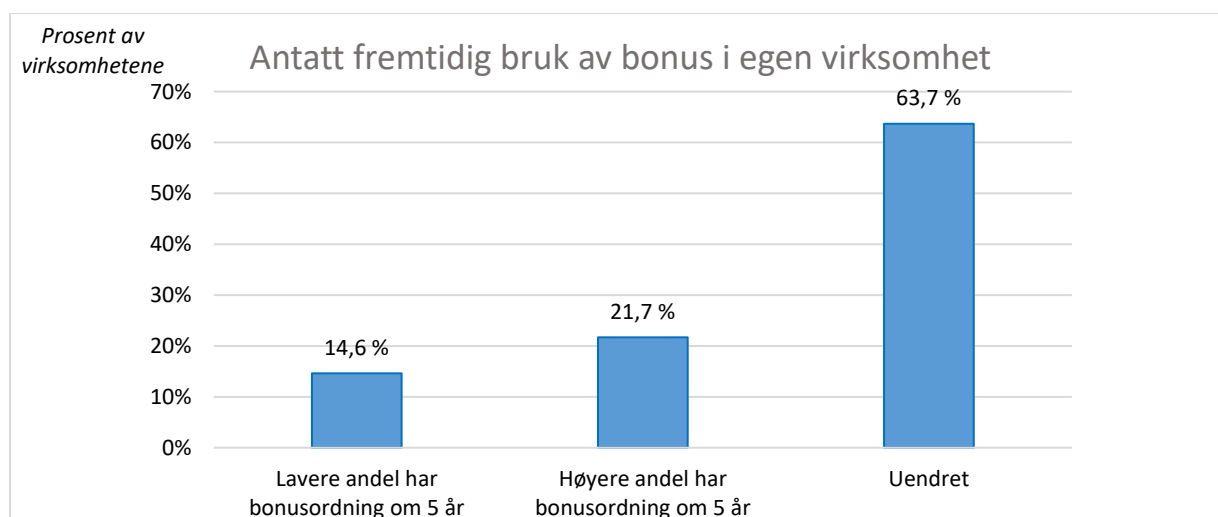


Figur 5.12: Bonusutbetalingenes størrelse. Spørsmål 6a. N=171.

Blant respondentene har flertallet økt størrelsen på bonusutbetalingen i løpet av perioden. 53 prosent av respondentene oppgir at størrelsen på bonus den ansatte kan forvente å få i løpet av et år generelt sett har gått opp, mens 37 prosent oppgir at den har gått ned. 10 prosent kommenterte at den var uendret, og disse har blitt plassert i egen kategori.

5.9 Framtidsutsikter

Respondentene ble spurt om hvordan de tror bruk av bonus i deres virksomhet vil utvikle seg de neste fem årene (figur 5.13). Dette er et prospektivt spørsmål som kartlegger virksomhetens forventninger om fremtidig bruk av bonus.



Figur 5.13: Antatt fremtidig bruk av bonus i egen virksomhet. Spørsmål 7a: "Hvordan tror du bruk av bonus i deres virksomhet vil utvikle seg de neste 5 årene?". N=212.

Flertallet av respondentene tror ikke at omfanget av bonusordningen vil endres fremover, og oppgir at andelen av de ansatte med bonus vil forholde seg uendret de neste fem årene. 28

prosent av virksomhetene tror omfanget av deres bonusordning vil øke i fremtiden, mens 15 prosent tror en lavere andel av de ansatte vil ha bonus om fem år. Det er altså flere som ser for seg en fremtidig økning i andelen ansatte med bonus, enn det er som ser for seg at omfanget vil gå ned.

5.9.1 Begrunnelser for fremtidig bruk av bonus

Virksomhetenes begrunnelser for fremtidig bruk av bonus er tematisert i etterkant av undersøkelsen og vist i tabell 5.12 og 5.13. Siden kategoriseringen av svarene er gjort i etterkant av undersøkelsen, er det rom for at enkelte av begrunnelsene har noe overlappende betydning og kunne ha blitt plassert under flere temaer.

Vi har delt de opp etter angitte svar, henholdsvis lavere, høyere og uendret andel av ansatte har bonusordning om fem år. Siden det er mest interessant med argumenter knyttet til hvorfor de tror andelen vil øke eller gå ned i fremtiden, vil disse bli gjennomgått i sin helhet, mens kategorien «uendret» vil oppsummeres i korte trekk.

Begrunnelser for at høyere andel vil ha bonusordning om 5 år

«Hvorfor tror du større andel av ansatte i deres virksomhet har bonusordning om 5 år?»	
<i>Begrunnelser som er nevnt</i>	<i>Antall som har nevnt dette</i>
Organisatoriske forhold	11
Gode effekter av bonusordningen	15
Generelle tendenser i bransjen og ansattes forventninger	10
Ønsker tettere kobling mellom lønn og resultat/prestasjon.	4
Andre årsaker	6

Tabell 5.12: Begrunnelser for at høyere andel vil ha bonus om 5 år. N=46.

Det er 11 virksomheter som oppgir organisatoriske forhold som årsak til at fremtidig bruk av bonus vil inkludere en større andel av de ansatte. Organisatoriske forhold henviser her til fremtidige endringer i virksomhetenes organisasjonsstruktur, samt innføring av nye stillinger og nye avdelinger med bonusordninger.

«Bedriften får flere stillinger i bonusberettigede stillinger enn tidligere.»

I tillegg nevner tre av dem at et større antall av ledere etter hvert vil få bonusordninger, og at de planlegger å utvide bonusordningene sine.

Begrunnelsen som forekommer mest, er at bonusordningene har gunstige effekter knyttet til motivasjon, innsats og seleksjon av ansatte, og 15 respondenter argumentene for dette. Av

disse begrunner 10 en forventet økning i bruk av bonus med at det øker ansattes motivasjon, innsats og engasjement, og dermed forbedrer virksomhetens resultat.

«... brukes som et incitament for strategisk styring og som et virkemiddel for økt innsats.»

«Det gir god effekt for engasjement blant de ansatte.»

«Fordi det er en motivasjonskilde ...»

I tillegg til incentiveeffekten begrunner fire av respondentene sitt svar med at det har gunstige sorteringseffekter, ved at bonus påvirker hvem som tiltrekkes og forblir i virksomheten. De mener at bonus bidrar i seleksjonen av ansatte, og er gunstig i en tid hvor kompetente medarbeidere er en konkurransefaktor.

«Vi vurderer å innføre et incentivprogram, da vi har vokst mye og ser hensikten av dette for å beholde og tiltrekke oss de beste medarbeiderne ...»

«... for å beholde nøkkelpersoner på toppledernivå vurderes bonus som et tiltak.»

«Vi antar at den generelle lønnsveksten vil avta fremover, men at konkurransen om de beste vil øke - da vil bonusordninger kunne være et incitament til å håndtere dette på.»

Det er altså flere som vurderer å innføre nye bonusordninger, eller øke omfanget av allerede eksisterende ordning, for å tiltrekke seg dyktige ansatte og gi incentiver til høy ytelse. En nevner at det er et ønske for fremtiden at alle er under en bonusordning, slik at virksomheten kan nå sine overordnede mål.

«Fordi alle medarbeidere er viktige for at selskapet skal nå sine overordnede mål.

Bonus til noen få kan medføre sub-optimaliseringer»

10 respondenter henviser til generelle tendenser i både bransjen de opererer i og egen virksomhet, som årsak til at større andel av de ansatte vil omfattes av en bonusordning i fremtiden. De begrunner svaret sitt med at utviklingen ser ut til å gå i retning av økt variabel avlønning. På bakgrunn av denne utviklingen ligger det også en forventning blant de ansatte om at det skal være en bonusordning for dem, og det er et ønske fra ansatte at de skal innføre bonusordninger.

«Forventning blant høyt kvalifiserte medarbeidere at de har et bonuselement i den totale lønnspakken.»

Det er til sammen fire respondenter som ønsker tettere kobling mellom lønn og prestasjon eller resultat i fremtiden. Derfor ønsker de å øke andelen ansatte med bonusordning i løpet av de fem neste årene, og gjøre lønnen mer variabel og resultat-/prestasjonsbasert.

«Ønsker å knytte belønning nærmere opp til økonomiske resultater.»

«Vi opplever ønske om å se bedre og tydeligere sammenheng mellom prestasjon/innsats og belønning.»

Av de fire argumenterer to ut fra et kostnadsperspektiv, og hevder at høyere grad av variabel avlønning vil gjøre det mulig å holde kontroll over forventede kostnader ved at lønnskostnader samsvarer med resultat.

«Vanskelige tider i oljebransjen medfører større kostnadsbevissthet som igjen vil føre til at honorering av ansatte i større grad vil bli resultatavhengig (holde faste kostnader nede).»

Under «Andre årsaker» nevnes blant annet faktorer som at de forventer en økonomisk vekst, og mulighetene det skaper i forhold til økt belønning. I tillegg til at fastlønn hos nyansatte er redusert, og de i fremtiden vil ha større grad av variabel avlønning.

«Pga. strukturen i veksten vi forventer»

«Grunnlønnen til nye ansatte går ned. Bonusmuligheten går opp. Mer og mer bonusbasert lønn.»

Begrunnelser for at lavere andel vil ha bonusordning om 5 år

«Hvorfor tror du lavere andel av ansatte i deres virksomhet har bonusordning om 5 år?»	
Begrunnelser som er nevnt	Antall som har nevnt dette
Ikke oppnådd ønsket effekt av bonusordningen	10*
Planlagte endringer i bonussystemet fremover	4
Ønsker heller konkurransedyktig fastlønn	4*
Måleproblemer/vridningseffekter	5*
Markedssituasjon/økonomi	3
Andre årsaker	7

Tabell 5.13: Begrunnelser for at lavere andel vil ha bonus om 5 år. N=31.

*To respondenter nevner to argumenter og er plassert i to ulike kategorier.

Den hyppigste begrunnelsen for hvorfor virksomhetene tror at andelen ansatte som omfattes av en bonusordning vil reduseres, er at de ikke har oppnådd den ønskede effekten av nåværende bonusordning.

«For liten målbar effekt ...»

«Det er flere i ledelsen som begynner å stille spørsmål til om bonus har effekt.»

Flere av svarene her er knyttet til kollektive bonusordninger. Det påpekes at dette ikke har hatt forventet resultateffekt fordi de ansatte ikke ser tydelig sammenheng mellom innsats og belønning.

«En overordnet bonusordning får ikke de resultater på innsats som forventet. Ikke alle har like stor påvirkningsgrad på resultatet.»

«Bonus i dag er mer en overskuddsdeling og gir lite incentiver for prioritering.»

Videre påpekes det at effekten av bonus varierer med stillingstype og ulike roller i virksomheten, og virksomhetene vurderer derfor å endre hvem som bør ha bonusordning fremover.

«Fordi jeg tror bonus ikke er fremmede for alle typer roller i selskapet og at dette må sees på i løpet av de nærmeste årene.»

Det er fire respondenter som begrunner svaret med at det er planlagte endringer i bonussystemet for fremtiden, og dette innebærer at færre inkluderes i bonusordningene. Videre argumenterer fire stykker for at de heller ønsker å ha en konkurransedyktig fastlønn, og dermed redusere den variable delen av lønnen. Dette begrunnes med et ønske om større forutsigbarhet i avlønning av de ansatte: «... vi ønsker forutsigbarhet for våre ansatte.», samt redusere den ansattes risiko knyttet til variabel lønn.

Måleproblemer og negative vridningseffekter nevnes også som begrunnelse for hvorfor andelen ansatte med bonusordning vil reduseres i løpet av de fem neste årene. Særlig påpekes situasjoner hvor resultatene til de ansatte er vanskelig å måle, og hvor evalueringen ikke reflekterer virkelig verdiskapning.

«Enkelte nøkkelstillinger med KPI-er som vanskelig kan knyttes til entydige resultater bør ikke ha bonus.»

Negative effekter ved bonusordningen påpekes av respondentene, spesielt knyttet til sub-optimalisering ved individuelle bonusordninger. Disse ordningene kritiseres også forhold til om det oppleves som rettferdig, og at det går ut over samarbeid og organisasjonskultur.

«... diskusjoner på om evaluering av individuelle prestasjoner er rettferdige + individuell prestasjonslønn motvirker ønsket kultur om samhandling og kunnskapsdeling.»

To av respondentene fremhever forhold knyttet til skillet mellom ytre og indre motivasjon, hvor de ønsker å redusere andelen med bonusordning for å flytte fokus fra ytre belønning til indre motiverte arbeidsoppgaver. Dette for å skape et mer langsiktig motivasjonsgrunnlag.

«Mer fokus på indre enn ytre motivasjon betyr mer fokus på aktiviteter som skaper engasjement fremfor penger (kortsiktig motivasjon).»

Situasjonen i markedet og økonomiske forhold påvirker hvordan noen av respondentene vurderer bruk av bonus i fremtiden. Vanskelig økonomiske tider og utvikling i bransjen gjør at virksomheter må vurdere bonus i forhold til kostnadshensyn, og noen ønsker å redusere antall stillinger og nivåer i virksomheten som har bonus. Videre er andre årsaker som nevnes blant annet generell utviklingstrend i selskapet, og at de ønsker å stramme inn kravene for bonus.

Begrunnelser for at andelen som omfattes av en bonusordning om 5 år vil være uendret

Majoriteten av respondentene svarer at de ikke vil endre andelen som omfattes av en bonusordning i løpet av de fem neste årene (n=135). De fleste ønsker å beholde dagens omfang, og de som ser for seg fremtidige endringer ser ikke at dette skal påvirke andelen med bonusordning, men heller utformingen og hvordan det er systematisert.

«Bonusen vil bli satt mer inn i et system, hvor det er definert klare mål og forventninger til den enkelte bonusmottaker. Pr. i dag er ikke dette satt i system.»

Mange oppgir at de er tilfredse med dagens ordning, og at denne fungerer godt. I 2016 har flere funnet et nivå som de er fornøyd med, og ser derfor ingen grunn til å endre dette.

«Har funnet riktig nivå.»

«Vi er fornøyde med ordningen.»

«Eksisterende nivå er fornuftig og fungerer etter hensikten.»

«Fordi vi ser at dagens ordninger fungerer etter hensikten, og bidrar til at vi beholder gode selgere og nøkkelpersoner i selskapet.»

«Fordi dagens nivå er grundig drøftet/avklart med styret som det rette nivå.»

«Ser ut som om vi treffer riktig ansatte.»

Det samme gjelder virksomheter som ikke har hatt bonusordning tidligere hvor de presiserer at dette ikke vil være et hensiktsmessig alternativ for dem i fremtiden, og derfor holdes andelen uendret.

«Vi har ikke tro på at en slik ordning vil være hensiktsmessig i vår virksomhet.»

«Vanskelig å se bruk av bonus som en god løsning -problematisk for oss.»

«Ses ikke som noe godt incentiv hos oss.»

«Bransjen er konservativ og vi ser ikke behov for å bruke bonusordning som incentiv til bedre måloppnåelse.»

Det er også flere som begrunner svaret med at de ønsker å opprettholde status quo fordi bonusordningene gjerne er godt implementert, og det dessuten vil være en omfattende prosess å endre ordningene. Når bonus først er innført, kan det være vanskelig å fase det ut, spesielt når ordningen er godt innarbeidet.

«Vanskelig å endre pga. gitte mønstre.»

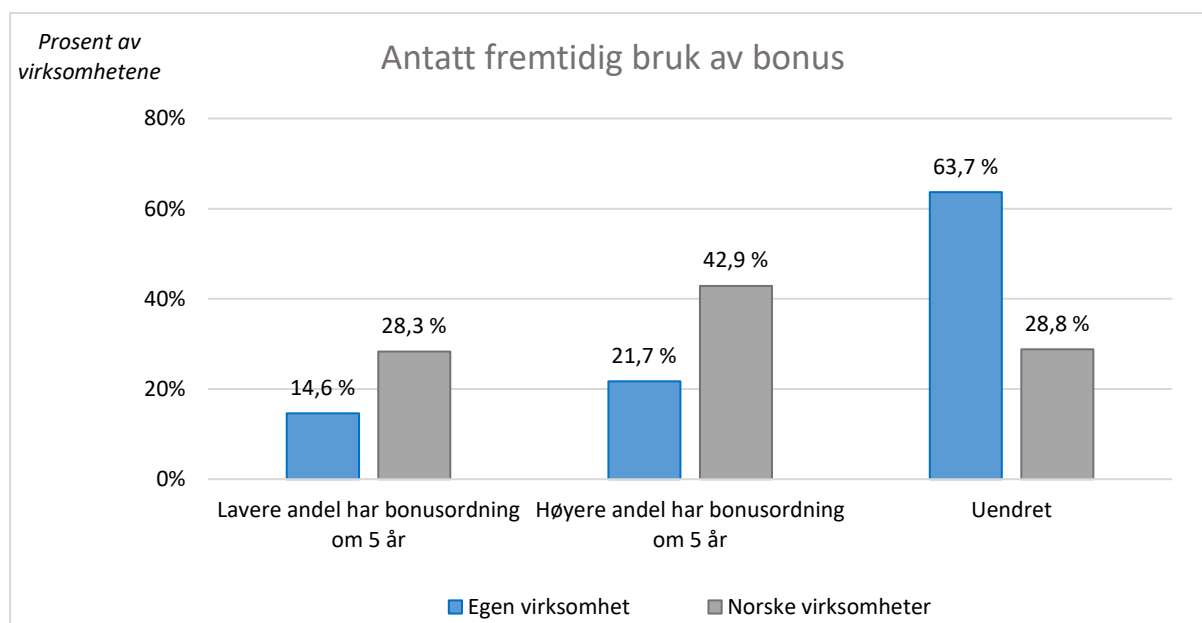
«Ordning er godt innarbeidet.»

«Bonus er godt innarbeidet i bransjen.»

«Problematisk å endre på den demokratiske modellen vi har i dag hvor alle er med.»

5.9.2 Sammenligning med antatt utvikling i norske virksomheter

I spørreskjemaet ble respondentene bedt om å angi sine antagelser for fremtiden, ikke bare for sin egen bedrift, men også for norske virksomheter totalt sett, når det gjelder utviklingen i bruk av bonus fem år frem i tid (figur 5.14). Det kartlegger forventningene til fremtiden, både knyttet til generell utvikling i Norge og utvikling i egen virksomhet.



Figur 5.14: Sammenligning av antatt fremtidig bruk av bonus i egen virksomhet og i norske virksomheter. Spørsmål 7a og 9: "Hvordan tror du bruk av bonus i deres virksomhet vil utvikle seg de neste 5 årene?" og "Hvordan tror du bruk av bonus blant norske virksomheter vil utvikle seg neste 5 årene?". N=212.

Når det gjelder utvikling i bruk av bonus blant norske virksomheter, er det flest som tror at høyere andel vil ha bonus om fem år. Dette begrunnes i kommentarfeltet som en forventning om økt bruk av bonus i norsk næringsliv dersom man skal følge internasjonale trender.

«Jeg tror bonus vil bli mer brukt i arbeidslivet (...). Det er også mitt inntrykk at vi går mot en mer "amerikanisering" av arbeidslivet hvor prestasjoner vektlegges mer og mer.»

Det er også en betydelig andel av respondentene som mener bruk av bonus vil reduseres i fremtiden, og her påpekes kritikken av bonusordninger, samt at det stilles spørsmålstegn ved bonusens effekt.

«Effekt av bonus er omtvistet faglig. Store aktører beveger seg bort fra bonus eller endrer fokus.»

Vi ser av figur 5.14 at spørsmålene er besvart relativt ulikt når de har svart på vegne av egen virksomhet og for norske virksomheter generelt. For egen virksomhet er det flest som tror at andelen ansatte med bonusordning vil være uendret om fem år, mens for norske virksomheter svarer flest at de tror høyere andel vil ha bonusordning. Virksomhetene antar derfor at andre vil komme til å gjøre endringer fremover, og vi ser det samme mønsteret her som vi gjorde da vi så på utviklingen fra 2012 til 2016. Der hadde flertallet ikke endret omfanget med bonus fra 2012 til 2016, men trodde at utviklingen blant norske virksomheter hadde gått i retning av at en høyere andel hadde bonus i 2016 (jf. figur 5.9). Det er akkurat det samme som vi ser her. Selv om prosentandelene også her avviker når det gjelder hva de tror om egen og den generelle utviklingen i norsk næringsliv, så er det flere som tror at andelen vil stige enn reduseres for norske virksomheter, og det er også flere som tror det om egen virksomhet.

			Spørsmål 9			Totalt
			Lavere andel vil ha bonusordning om 5 år	Høyere andel vil ha bonusordning om 5 år	Uendret	
Spørsmål 7a	Lavere andel har bonusordning om 5 år	Antall % innenfor Spørsmål 9	20 33,3%	5 5,5%	6 9,8%	31 14,6%
	Høyere andel har bonusordning om 5 år	Antall % innenfor Spørsmål 9	6 10,0%	36 39,6%	4 6,6%	46 21,7%
	Uendret	Antall % innenfor Spørsmål 9	34 56,7%	50 54,9%	51 83,6%	135 63,7%
Totalt		Antall % innenfor Spørsmål 9	60 100,0%	91 100,0%	61 100,0%	212 100,0%

Tabell 5.14: Kryssanalyse av fremtidig bruk av bonus i egen virksomhet og i norske virksomheter. N=212.

Bivariat analyse: avhengig variabel = utvikling i egen virksomhet, uavhengig variabel = utvikling i norske virksomheter
Chi²=0,000.

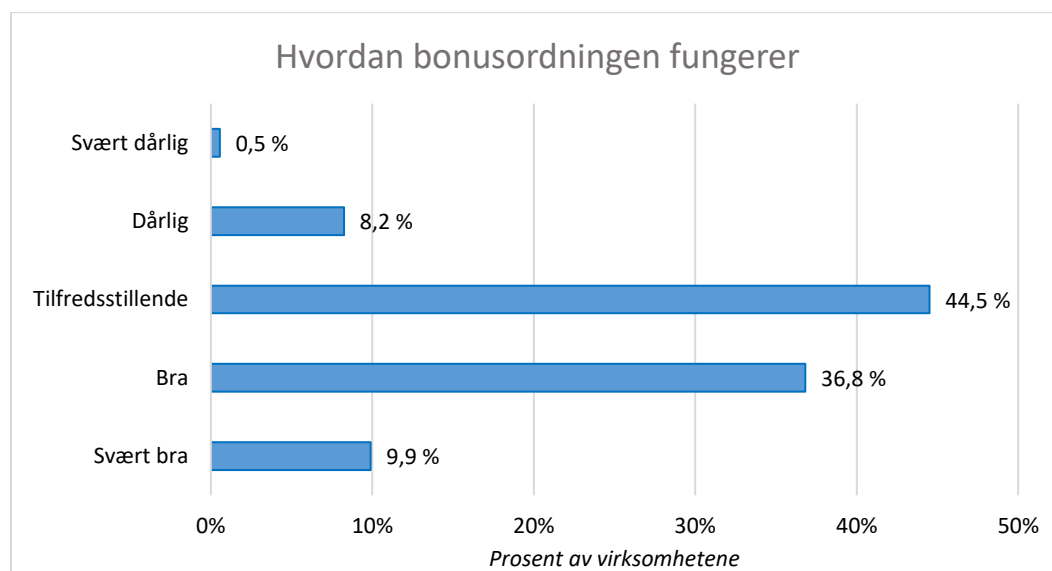
Kryssanalysen viser at 107 respondenter (50 prosent) av respondentene oppgir samme framtidsutsikter for egen virksomhet, som for norske virksomheter generelt (tabell 5.14). Dette fordeler seg slik at 20 tror lavere andel vil ha bonusordning om fem år, mens 36 tror høyere og 51 oppgir at de tror andelen vil være uendret i begge tilfeller. Det betyr at om lag halvparten av respondentene tror det samme om egen virksomhets fremtid som for utviklingen i norske virksomheter.

5.10 Øvrige funn og kommentarer fra undersøkelsen

I tillegg til at vi spurte respondentene om deres bruk av bonus i 2012 og 2016, samt hva de tror om fremtid bruk av bonus, spurte vi de hvor fornøyde de er med dagens ordning. Vi hadde også et åpent, frivillig spørsmål til slutt hvor respondentene kunne komme med ytterligere bemerkninger om bruk av bonus hvis de ønsket det. Det er resultatene av disse spørsmålene som vil presenteres i det følgende.

5.10.1 Hvordan virksomhetene opplever at bonusordningen fungerer

Flertallet opplever at dagens bonusordning er tilfredsstillende, mens kun 9 prosent av respondentene oppgir at den fungerer dårlig eller svært dårlig. Resten er fornøyde med bonusordningen og 47 prosent svarer at den er bra eller svært bra.



Figur 5.15: Hvordan virksomhetene opplever at bonusordningen fungerer. Spørsmål 10: "Hvordan opplever du at bonusordningen fungerer i deres virksomhet?". N=182.

Spørsmålet om hvordan respondentene opplever at bonusordningen fungerer, ble kun stilt til de som har en slik ordning i dag. De som har avvirket ordningen i perioden, og som mest trolig opplevde at ordningen ikke fungerte hensiktsmessig i 2012, er ikke med i utvalget her.

5.10.2 Avsluttende kommentarer

Til slutt i undersøkelsen inkluderte vi et frivillig, åpent spørsmål hvor respondentene kunne komme med supplerende informasjon, og beskrive deres syn på bonus som belønningsform. 45 av respondentene valgte å benytte seg av denne muligheten. Her kom det frem flere ulike synspunkt som tilførte ytterligere innsikt. Vi vil derfor presentere et sammendrag av disse kommentarene for å oppsummere respondentenes standpunkt, og vise bredden og kompleksiteten i spørsmål om bruk av bonus.

Argumenter for og mot bruk av bonus

Det dannet seg et tydelig skille mellom argumenter for og imot bruk av bonus. Når det gjelder begrunnelser for hvorfor bonus benyttes, ble det nevnt faktorer som incentiv- og motivasjonseffekt, sorteringseffekt og vridningseffekter. Det mest brukte argumentet er at bonus gir gode effekter knyttet til motivasjon og innsats hos de ansatte.

«Bonus er et virkemiddel for å lokke frem den lille ekstra innsatsen blant de ansatte.»

«Jeg tror at bonus som belønningssystem kan være både et konkurransefortrinn og en motivasjonsfaktor (til en viss grad) dersom bonusordningen kan måles og målene er oppnåelige.»

Det poengteres at resultatene må være målbare, og flere nevner at det må tilpasses type bransje, arbeid og stilling. Spesielt selgere ble fremhevet som en gruppe hvor man har opplevd gode effekter av bonusordninger.

«Bonus kan ha en positiv effekt på arbeidsinnsats, men mye avhenger av hva slags bedrift man jobber i.»

«I rene salgsjobber kan det være en positiv ordning.»

Videre påpekes sorteringseffekten av flere av respondentene, hvor de fremhever at bruk av bonus er et virkemiddel for å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere.

«... Dyktige folk spør ofte om bonusordning ved ansettelse.»

Det argumenteres også for bruk av bonus på grunnlag av positive vridningseffekter, og mulighet til å påvirke hvilke områder og oppgaver som skal prioriteres.

«... kan belyse viktige satsningsområder for bedriften og fungere som verktøy for kulturbygning.»

Andre årsaker til at flere holder på bonusordningen er at «det er vanskelig å avvikle når det først er innført.»

På den andre siden fremkommer det flere argumenter mot bruk av bonus, og årsaker til at noen ønsker å redusere bruken. For det første bringes måleproblemer opp som en faktor som problematiserer bruken av bonus, og skaper løsninger som ikke er gunstig for den helhetlige virksomheten.

«Vanskelig å få gode målbare kriterier i en del virksomheter.»

«Variabel bonus leder i de fleste tilfeller til at den enkeltes adferd støtter opp under å optimalisere bonus, men det er i mange tilfeller umulig å sette kriterier som ikke fører til sub-optimalisering.»

«Det må være sammenheng mellom de målene som danner grunnlaget for den enkeltes bonus, og selskapets overordnede mål. Man må unngå bonusordninger som kan medføre sub-optimalisering i enkelte enheter for å maksimere egen bonus.»

De negative effektene ved bonus fremheves, og de påpeker hvordan det i visse tilfeller fører til sub-optimalisering dersom ordningen ikke er utformet på en hensiktsmessig måte. Dette utdypes også av andre som mener at bonusordningen må oppfylle visse kriterier for at den skal fungere optimalt. Her vektlegges at det må være tydelig sammenheng mellom bonuslønn og resultat, at de ansatte må kunne påvirke bonusen, og at ordningen må oppleves som rettferdig. Videre påpekes viktigheten av et godt system og god kommunikasjon rundt bonusordningen.

«Krevende å få bonusordning som virker motiverende på den enkeltes innsats, medarbeider kan fort oppleve at man ikke kan påvirke hvor stor bonus man får.»

«Det er vanskelig å lage et 100 % rettferdig bonus system, og det er ikke i alle avdelinger dette passer.»

«Kommunikasjonene og system rundt måling må også være til stede slik at de ansatte faktisk kjenner til hva som ligger i ordningen samt hva som skal til for å oppnå ønsket resultat ...»

En kommentar viser avveilingen mellom rettferdighet og incentivstyrke, hvor kollektive ordninger vil oppfattes som mer rettferdige, men at dette kan skape lavere incentiveffekt.

«Vanskelig å få til "rettferdige" bonusordninger når alle ansattgrupper skal ivaretas. Det enkleste da er bonus basert på selskapsresultatet, men da får en kanskje ikke nok eierskap til eget resultatområde.»

Andre kriterier som nevnes for at bonussystemet skal fungere er at det samsvarer med formål, miljø og utforming. Det påpekes at bonuslønn må ses i sammenheng med andre styringsmekanismer, og at bonus bare er en av mange faktorer som påvirker ansattes atferd.

«Generelt har jeg en god dose skepsis til overfokus på bonus som trigger av adferd, bonus alene er ikke nok. Det handler om langsiktig god kulturbygning og utvikling med mange øvrige elementer enn krone-bonus som må være på plass for en god utvikling av virksomheten.»

Det påpekes at det i liten grad skaper indre motivasjon, og at bonusordninger i visse tilfeller gir høyere kostnader enn det man får igjen for ordningen.

«Bonus stimulerer nok i liten grad indre motivasjon (...)»

«... Mitt inntrykk er at vi betaler mer enn hva vi får igjen for å utbetale bonus.»

Det har også blitt en økende forventning blant de ansatte om at bonus skal være til stede, og de bruker gjerne foregående år som referansepunkt.

«Middels bonus ses på som ett minimum. Høy bonus er forventet.»

Videre kritiseres den økte bruken av bonus for ikke å samsvare med etablert forskning som sier at individuell bonus fungerer best under visse forutsetninger. En respondent fremhever at det er spesielt ugunstig i kompetanseorganisasjoner, og det påpekes at ukritisk bruk av bonus fordi alle andre gjør det, kan være skadelig.

«Det er forbløffende hvor mange som tror at individuelle bonuser virker og benytter seg av slike systemer når all forskning viser at det ikke fungerer i de fleste kompetanseorganisasjoner. Individuelle bonuser er kun egnet i spesielle situasjoner, for eksempel salg. Å innføre individuelle bonusordninger fordi andre bedrifter gjør det er i beste fall uten effekt og i verste fall kontraproduktivt.»

En stor del av utvalget er internasjonale selskap som i større grad kan bli påvirket av internasjonale trender knyttet til økt bruk av variabel lønn.

«Vi er eid av et internasjonalt konsern og påvirkes av internasjonale trender. Vårt inntrykk er at bruk av bonus er mer vanlig internasjonalt enn i Norge, og at variabel lønn internasjonalt utgjør en større andel av total inntekt enn det som er vanlig i det norske markedet.»

Argumenter for og mot kollektive ordninger

Et annet tydelig skille går mellom respondentenes oppfatning av kollektive ordninger som en hensiktsmessig ordning eller ikke. Blant de som mener at kollektive ordninger som overskuddsdeling er en gunstig form for variabel belønning, fremheves blant annet faktorer som at det er enklere å få målbare resultater, samt at det fremmer samarbeid og kunnskapsdeling.

«Vårt system bygger på overskuddsdeling, som fungerer bra. Vi har gått bort fra andre typer bonus inkludert individuell bonus, fordi det var vanskelig å finne gode kriterier og definere mål som den enkelte kunne oppnå.»

«... Alle våre intensivordninger er designet for å fremme fellesskapet og at vi skal dele kunnskap. Ingen tjener personlig på å holde noe for seg selv, i sin avdeling, ikke hjelpe kolleger osv. Jeg tror det er veien å gå og at flere vil gå mot denne type ordninger i stedet for individuelle bonuser. Spesielt i kunnskapsbedrifter.»

Blant de som var skeptiske til kollektive ordninger påpekes utvanningseffekten ved at den enkeltes innsats ikke påvirker bonusen i like stor grad, og at bonus for store grupper ikke gir like store incentiveeffekter som individuelle ordninger.

«Bonus bør være mer rettet mot en mindre gruppe/team, slik at det er tydelig synlig at ens eget bidrag er av betydning for måloppnåelse. Eget bidrag blir litt borte ved konsernoppnåelse som mål.»

«For liten påvirkning lokalt, utbetaling er for knyttet til konsernkrav vi ikke har styring på.»

5.11 Offentlige og ideelle virksomheter

Det innsamlede datamaterialet inkluderer tre offentlige og tre ideelle virksomheter, som til sammen omfatter 66 753 ansatte.

Ingen av de offentlige eller ideelle virksomhetene oppgir at de har bonusordning, verken i 2012 eller 2016. Siden spørreskjemaet er dynamisk, har ikke disse respondentene besvart spørsmål som knytter seg direkte til bonusens omfang og utforming.

Når det gjelder bruk av bonus i fremtiden, oppgir flesteparten av disse virksomhetene at de ikke kommer til å endre bruken av bonus fremover. De fleste ønsker altså å beholde nåværende lønnsstruktur uten noen form for bonusordninger for de ansatte. Begrunnelsene for dette er at det ikke vil være relevant og egnet i deres type virksomhet.

«Bonus er ikke en del av vår lønnsstrategi»

Det er imidlertid én av de offentlige organisasjonene som oppgir at de muligens vil benytte bonus i større grad i fremtiden.

«Vil gå over til mer salgsrettet aktivitet på kundesenteret, i tillegg til at ledere også muligens vil få bonus etter måloppnåelse.»

5.12 Oppsummering av undersøkelsens resultater

Våre resultater viser at en stor andel av norske virksomheter har en form for bonusordning, og i 2016 gjelder det 85,8 prosent av virksomhetene i privat næringsliv (tabell 5.15). Det er en økning fra 2012 på 1,4 prosentpoeng. Denne økningen forklares ved at det er flere som har innført bonusordning (5,2 prosent) enn det er som har avviklet (3,8 prosent). Den store utbredelsen står i kontrast til de offentlige/ideelle virksomhetene i utvalget vårt, hvor ingen hadde bonusordning – verken i 2012 eller 2016.

Andelen ansatte med bonus har i gjennomsnitt holdt seg forholdsvis stabilt i perioden 2012-2016, men det er også her en liten økning. I 2016 viser gjennomsnittet vektet med antall ansatte, at 45,2 prosent av de ansatte i privat virksomhet er omfattet av en bonusordning. Dette er en økning på 0,4 prosentpoeng fra 2012. Selv om utviklingen totalt sett ikke er stor, ser vi likevel at virksomhetene stadig gjør endringer. 17,5 prosent av virksomhetene økte andelen ansatte med bonusordning, mens 12,3 prosent har redusert omfanget i løpet av perioden 2012-2016 (tabell 5.15).

Bruk av bonus i private virksomheter, 2012-2016			
	2012	2016	Andel virksomheter som har endret i perioden
Andel virksomheter med bonus	84,4 prosent	85,8 prosent	Innført bonus: 5,2 prosent Fjernet bonus: 3,8 prosent
Andel ansatte med bonus (vektet snitt)	44,8 prosent	45,2 prosent	Økt omfanget: 17,5 prosent Redusert omfanget: 12,3 prosent

Tabell 5.15: Bruk av bonus i private virksomheter, 2012-2016. N=212.

I gjennomsnitt har det vært lite endringer, men vi ser at det har vært variasjoner. For virksomhetene som har økt andelen ansatte med bonus, ser vi en tendens til at flere går over til kollektive ordninger hvor alle ansatte er inkludert – og dermed øker andelen ansatte med bonus. Begrunnelser som økt samarbeid og fellesskapsfølelse står sterkt her. I tillegg oppgir flere at de opplever positive effekter av bonus, både som en motivasjonsfaktor, men og som et verktøy for å styre ansattes atferd og vri deres oppmerksomhet mot viktige arbeidsområder. Det påpekes også at bonus er et trekkplaster for dyktige medarbeidere, og at dette er noe som forventes av de ansatte. Våre funn viser at bonus brukes som et styringsverktøy, men det er også enkelte virksomheter som opplever at det er trender i bransjen som de ønsker å følge.

Gruppen av virksomheter som har redusert bonusens omfang begrunner dette med at de ikke opplever at det gir de ønskede effektene. Som vi vet av teorien, er det viktig med skreddersydde bonusløsninger som er tilpasset virksomhetens egenart, og dette kan ha vært noe av utfordringen for disse respondentene. Det påpekes at det er vanskelig å finne gode mål for ulike type arbeidsoppgaver, og at bonus kan skape negative vridningseffekter og sub-optimalisering. En økning i fastlønn fremheves som en løsning flere ønsker å benytte seg av fremfor variabel lønn. De mener at dette i større grad signaliserer tillitt, og man unngår de negative effektene av bonus. Enkelte virksomheter opplever at økonomiske incentiver går på bekostning av den indre drivkraften for arbeidet, og at bonus ikke vil ha noen effekt – i verste fall være skadelig for både motivasjon, kultur og samarbeidsånd.

Ser vi utviklingen på tvers av bransjetilhørighet, er det kun to bransjer hvor andelen virksomheter med bonus er redusert. Det er energi/kraft og bank/finans/forsikring. Disse bransjene har også størst reduksjon i andelen ansatte med bonus (sammen med maritim/shipping). Hvis vi ser utviklingen i forhold til virksomhetsstørrelse (målt i antall ansatte), er det kategorien «under 20 ansatte» som har hatt størst økning i perioden. Dette gjelder både i forhold til andel virksomheter med bonusordning og for andelen ansatte som har bonus, noe som delvis henger sammen. Men vi ser at økningen i andel ansatte ikke kun skyldes en økning i andel virksomheter med bonus.

Det mest typiske er at bonusordningen inkluderer alle ansatte, noe som naturlig gjenspeiles i at flest legger konsern-/gruppenivå til grunn for sine vurderinger (33 prosent). Når det gjelder størrelsen på bonusutbetalingen, er det flest (53 prosent) som oppgir at størrelsen på bonus i prosent av fastlønn har økt i løpet av perioden.

Sammenligner vi hva virksomhetene tror om utviklingen blant norske virksomheter med den faktiske utviklingen i perioden 2012-2016, ser vi at svarene avviker en del. De fleste virksomhetene (70 prosent) har ikke endret andelen ansatte med bonus i perioden, mens omtrent halvparten *tror* at andelen ansatte med bonus har gått opp (tabell 5.16).

Oppgitt og antatt utvikling, 2012-2016			
	Lavere andel har bonus i 2016	Høyere andel har bonus i 2016	Uendret
Oppgitt utvikling	12,3 prosent	17,5 prosent	70,3 prosent
Antatt utvikling	29,2 prosent	49,1 prosent	21,7 prosent

Tabell 5.16: Oppgitt og antatt utvikling, 2012-2016. N=212.

På spørsmål om fremtid bruk av bonus, tror flertallet (64 prosent) av respondentene at de kommer til å holde andelen ansatte med bonus uendret om fem år. For norske virksomheter tror imidlertid de fleste (43 prosent) at bonusordningens omfang vil øke (tabell 5.17). Det er altså flere som tror at omfanget vil øke enn reduseres fremover, og det er også flere som tror det om egen virksomhet.

Antatt fremtidig bruk av bonus			
	Lavere andel har bonus om 5 år	Høyere andel har bonus om 5 år	Uendret
Egen virksomhet	14,6 prosent	21,7 prosent	63,7 prosent
Norske virksomheter	28,3 prosent	42,9 prosent	28,8 prosent

Tabell 5.17: Antatt fremtidig bruk av bonus. N= 212.

Både andelen virksomheter og andelen ansatte med bonusordning har gått noe opp siden 2012. Respondentene tror også utviklingen har gått i retning av at flere har bonus. Når det gjelder fremtid bruk, angir også flere at de tror deres virksomhet vil øke framfor å redusere omfanget. For norske virksomheter, tror hele 43 prosent at andelen ansatte med bonus vil øke om fem år. Totalt sett har derfor omfanget økt siden 2012, og en større prosentandel av virksomhetene ser for seg en fremtidig økning enn redusering i sin virksomhet. Enda mer optimistisk er respondentene på andres vegne, både når det gjelder perioden 2012-2016 og for de neste fem årene, hvor flertallet tror på en økning i bruk av bonus.

6 Diskusjon

For at våre funn skal kunne settes i en større sammenheng, samt kunne sammenlignes med tidligere undersøkelser, vil vi i dette kapitlet presentere en utfyllende drøfting av våre resultater. Det innebærer at vi sammenstiller våre funn med andre empiriske studier på området og drøfter dette mot teori (Jacobsen, 2015). Drøftingen vil være fokusert rundt våre hovedfunn, og forskningsspørsmålene blir diskutert og besvart.

6.1 Respondenter

Det totale utvalget består av Norges 500 største virksomheter, hvorav 462 har mottatt spørreundersøkelsen. Vi har fått 221 besvarelser som gir en svarprosent på 48 %. For å unngå skjevheter i utvalget er det ønskelig at resultatene fra undersøkelsen omfatter et vidt spekter av bransjer. Når det gjelder respondentenes bransjetilhørighet, er det spesielt to kategorier som har flere representanter. Industri/produksjon og handel/service omfatter til sammen 48 prosent av virksomhetene og 42 prosent av de ansatte. Det kan være fare for at disse bransjene er overrepresenterte og at bransjespesifikke karakteristika påvirker resultatet.

For å se om dette er representativt for norsk næringsliv, har vi sammenlignet fordelingen av bransjene med tall fra Statistisk Sentralbyrå. Siden de ikke opererer med samme kategorier av bransjer som oss, vil vi ikke ha fullstendig sammenlignbare tall. Dersom vi antar at bransjene "Industri", "Varehandel, reparasjon av motorvogner", "Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting", "Forretningsmessig tjenesteyting" og "Personlig tjenesteyting" kan plasseres i kategoriene industri/produksjon og handel/service, utgjør disse 35 prosent av virksomhetene og 38 prosent av de ansatte i norsk næringsliv (SSB, 2016b). Dermed kan vi se at bransjene er noe overrepresentert når det gjelder *andel virksomheter*, men forskjellen fra utvalg til populasjon er ikke betydelig i forhold til *andelen ansatte*.

I vårt utvalg er private virksomheter representert i langt større grad enn offentlige/ideelle når vi definerer private virksomheter til å være alle de som ikke har angitt å være offentlig eller ideell. Siden respondentene er anonyme og vi ikke vet hvem de er, bortsett fra at de har angitt hvilken bransje de tilhører og antallet heltidsansatte som er i virksomheten, har vi ikke grunnlag for å etter-kontrollere hvorvidt enkelte av virksomhetene har blitt plassert i feil sektor. Det må derfor tas forbehold om at definisjonen av private virksomheter kan medføre at helt eller delvis statlige virksomheter faller innenfor vår definisjon av privat sektor.

Kun 3 prosent av virksomhetene oppgir at de er offentlige eller ideelle. Dette gir et for smalt datamateriale til at vi kan generalisere på vegne av disse. For private virksomheter har vi et større datamateriale, og et bedre grunnlag for å kunne trekke slutninger utover innsamlet materiale. Den videre diskusjonen vil være sentrert rundt funnene for de private virksomhetene, og offentlige/ideelle trekkes inn der det er relevant. Ved å drøfte private virksomheter for seg selv, vil vi også få et bedre sammenligningsgrunnlag med tidligere studier.

6.2 Utvikling i bruk av bonus, perioden 2012-2016

I de kommende delkapitlene vil forskningsspørsmålene bli drøftet og besvart. Først tar vi for oss spørsmålene knyttet til utvikling i bruk av bonus i perioden 2012 til 2016, og deretter ser vi nærmere på respondentene syn på fremtidig bruk av bonus.

6.2.1 Hvordan har andelen norske virksomheter med bonusordning utviklet seg?

Våre funn viser at i 2016 har 85,8 prosent av de private virksomhetene en form for bonusordning, og denne andelen har holdt seg relativt stabil siden 2012. 8 virksomheter har fjernet ordningen i sin helhet, mens 11 har innført denne belønningsformen i løpet av perioden, og totalt sett kan vi observere en marginal økning på 1,4 prosentpoeng.

I følge Døving et al. (2015) har rundt 70 prosent av norske virksomheter *formelle systemer* for prestasjonsvurdering når det gjelder ledere, 65 prosent for fagspesialister og 60 prosent for øvrige ansatte i 2015 (tabell 6.1). Disse tallene er ikke fullstendig sammenlignbare med våre funn da de kun har tatt for seg virksomheter med formelle vurderingssystemer. Flere av respondentene i vår studie angir at de har bonus, men ikke formelle ordninger rundt hvem som mottar bonus. I Døving et al. (2015) sin studie vil derfor andelen virksomheter som har en form for prestasjonsvurdering trolig være høyere enn 70 prosent. Dette kan indikere at enda flere virksomheter har bonus og prestasjonslønn enn det som kommer frem av Døving et al. (2015), og at deres resultater ligger nærmere våre funn enn det man først kan anta.

Døving et al. (2015) oppgir også at tilsvarende tall for USA var godt over 90 prosent allerede i 2009, noe som kan indikere at prestasjonslønn og formelle systemer er mer utbredt i amerikanske virksomheter. WorldatWork referert i Miller (2016) angir at andelen virksomheter med variabel belønning hadde steget til 84 prosent i 2016, men siden datagrunnlaget her ikke er oppgitt, kan vi ikke slå fast hvorvidt dette er signifikant eller ikke. I 2015 fant WorldatWork og Vivient Consulting (2016a) at 94 prosent av private amerikanske virksomheter har incentivordninger for sine ansatte. Siden det ikke kommer frem hva som ligger i begrepet «incentivordninger», vet vi ikke sikkert om de har kartlagt samme forhold

som oss. Undersøkelsene gir likevel en indikasjon på at slike ordninger er enda mer utbredt i USA enn i Norge, men at norske private virksomheter ikke ligger langt bak.

Andel virksomheter med bonus - sammenlignet med tidligere empiri		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Våre resultater	I 2012 hadde 84,4 prosent av virksomhetene i privat næringsliv bonusordning, og dette har steget til 85,8 prosent i 2016.
Norge	Døving et al. (2015)	I 2015 hadde opp mot 70 prosent av norske virksomheter formelle systemer for prestasjonsvurdering.
USA	Døving et al. (2015)	Over 90 prosent av virksomhetene hadde formelle systemer for prestasjonsvurdering i 2009.
USA	WorldatWork referert i Miller (2016)	I 2016 hadde andelen virksomheter med variabel belønning steget til 84 prosent etter å ha ligget jevnt på 80 prosent over lengre tid.
USA	WorldatWork og Vivient Consulting (2014a; 2014b; 2016a; 2016b)	I 2015 hadde 94 prosent av private virksomheter incentivordninger. I 2011 og 2013 var det 95 og 97 prosent.

Tabell 6.1: Andel virksomheter med bonus - sammenlignet med tidligere empiri.

Bonus har etter hvert blitt et velkjent styringsverktøy i Norge. Våre resultater viser at dette er utbredt blant Norges største private virksomheter, og at andelen virksomheter med bonusordninger ikke har endret seg betraktelig i løpet av de siste årene. 47 prosent av virksomhetene oppgir at ordningen fungerer bra eller svært bra, og 45 prosent sier den fungerer tilfredsstillende. Ut i fra dette kan mye tyde på at mange av de som har innført ordningen opplever at den fungerer hensiktsmessig, og dette kan være noe av grunnen til at andelen virksomheter med bonusordning har holdt seg så stabil de senere årene. Det er imidlertid et diskusjonsspørsmål hva respondentene legger i «tilfredsstillende». Det kan tolkes slik at det fungerer greit, men det kan også bety at gevinsten tilsvarende kostnaden, som et nøytralt svaralternativ. Dersom vi antar det siste, er det hele 53 prosent som ikke opplever at bonus gir mer gevinster enn det koster. I tillegg vil dette spørsmålet være farget av en seleksjonseffekt siden det bare stilles til de som har en bonusordning i dag, og ikke inkluderer de som har avvirket ordningen siden 2012. Dette kan påvirke resultatene i positiv retning, og således ikke alene forklare hvorfor andelen har holdt seg relativt stabil.

Av respondentene kommer det frem at det kan være vanskelig å avvike et bonussystem når det først er innført, og at det er noe som da forventes av de ansatte. Dette kan være med på å belyse hvorfor andelen har holdt seg relativt stabil. I tillegg hadde en høy andel virksomheter (84 prosent) bonusordninger allerede i 2012. Det kan derfor være at virksomheter som ønsker

å benytte seg av variabel belønning, i stor grad allerede hadde innført det. For som enkelte av virksomhetene kommenterer – det er ikke vanlig for deres bransje og virksomhet å bruke bonus, og de ønsker heller ikke å innføre det.

I kapittel 2.3.6 skrev vi om hvordan det som fungerer for én bedrift, ikke nødvendigvis fungerer bra for andre. For å oppnå ønsket effekt, må formålet med bonusordningen ses i forhold til miljøet og konteksten den skal innføres i (Bragelien, 2012). Deretter må ordningen designes slik at den er tilpasset den enkeltes kontekst og formål, jf. figur 2.5 s. 29.

Bonusordninger må med andre ord skreddersys og tilpasses forhold som arbeidsmiljø, kultur og typer av arbeidsoppgaver som utføres. Siden mange har beholdt ordningen, kan det derfor tyde på at de opplever det som et hensiktsmessig verktøy ut i fra deres kontekst, mens flere av de som ikke har det, ikke ser det som et godt alternativ i forhold til deres styresett og miljø.

Offentlige og ideelle virksomheter

Ingen av de offentlige og ideelle virksomhetene har bonus i perioden 2012-2016. Det er imidlertid kun 3 prosent av virksomhetene som faller innenfor for denne kategorien i vårt utvalg, og vi kan dermed ikke trekke endelige slutninger på vegne av disse. Våre resultater indikerer likevel det som tidligere forskning også viser, at bruk av bonus er lite utbredt blant slike virksomheter i Norge (Lunde & Grini, 2007; 2013a).

Da bonus først ble introdusert i Norge, var dette et belønningssystem hovedsakelig rettet mot ledere, før det senere ble innført for andre ansatte (Bragelien, 2005). Slik sett kan det være realistisk å anta at denne gruppen ansatte ligger foran øvrige ansatte når det gjelder bonusordninger. I AFFs Lederundersøkelse fra 2002 finner Colbjørnsen (2004) også store forskjeller mellom ledere i offentlig og privat sektor. Kun 5 prosent av ledere i offentlige virksomheter hadde bonus mot 34 prosent i private. Siden undersøkelsen er utført tidlig på 2000-tallet, og vi ikke har nyere tall for offentlige virksomheter, må det tas forbehold om at forholdet kan ha endret seg siden den tid.

Ser vi på bruk av bonus i offentlige/ideelle virksomheter i USA, kan vi observere at i 2015 hadde hele 55 prosent av offentlige virksomheter incentivordninger, mens 86 prosent av de ideelle hadde det (WorldatWork & Vivient Consulting, 2016b). Dette har holdt seg stabilt for de ideelle virksomhetene siden 2013, mens vi kunne observere en nedgang på 12 prosentpoeng blant de offentlige. Dataene her er imidlertid basert på et relativt lite antall respondenter, og skjevheter i utvalget kan gi utslag på resultatet.

Andelen virksomheter som benytter seg av incentivordninger er betraktelig større i USA enn det vi er vant med i Norge. Kulturen i USA har tradisjonelt sett vært mer prestasjonsorientert, og det er lite trolig at vi vil se like høy incentivstyrke i Norge (Kaufmann & Kaufmann, 2009; Kuvaas & Dysvik, 2016). Basert på våre funn og tidligere norske studier, er det også foreløpig lite som tyder på at bonus som belønningsform har blitt introdusert i særlig grad for norske offentlige og ideelle virksomheter. For å kunne si noe endelig om hvordan utviklingen har gått for slike virksomheter, er det imidlertid behov for større og nyere kartlegginger.

6.2.2 Hvordan har andelen ansatte som omfattes av en bonusordning utviklet seg?

Når det gjelder andelen ansatte som omfattes av en bonusordning, har dette holdt seg veldig stabilt i perioden i 2012-2016. Vektet gjennomsnitt viser at 45,2 prosent av ansatte i privat næringsliv omfattes av en bonusordning i 2016, noe som er en økning på 0,4 prosentpoeng fra 2012. Trekker vi ut de to største virksomhetene (over 4999 ansatte), øker vektet snitt til 49,5 prosent i 2016. Dette viser oss at i disse virksomhetene er andelen med bonus under snittet, og drar således det vektete snittet ned. Sammenligner vi med uvektet snitt, er dette 55,1 prosent i 2016. Det tyder derfor på at selv uten de to største virksomhetene, så omfattes en mindre andel ansatte av bonus i større virksomheter enn i små, jf. diskusjon i kapittel 6.2.4.

På tross av at vi kun kan observere en liten endring fra 2012 til 2016, har det skjedd endringer innad blant respondentene. 37 av virksomhetene (17,5 prosent) har økt andelen med bonusordning, og 26 virksomheter (12,3 prosent) har redusert andelen. Bak den marginale økningen på 0,4 prosentpoeng har det derfor skjedd vesentlige endringer. Totalt har 63 virksomheter, eller nærmere en tredjedel av virksomhetene som har hatt bonus i perioden (n=190), forandret på bonusordningens omfang. Dette kan tyde på at virksomhetene er i en utprøvningsfase der de stadig prøver å tilpasse bonusordningen til sin virksomhet for ytterligere å optimalisere den, og dette inkluderer å endre andelen som omfattes av den.

Når det gjaldt andel virksomheter med bonusordninger, så vi at de fleste som hadde ordningen i 2012 har beholdt den. Kun 8 virksomheter hadde avvirket ordningen i sin helhet. Som vi nevnte, så kan det indikere at virksomhetene opplever ordningen som et hensiktsmessig verktøy ut i fra deres kontekst. Det at så mange har beholdt ordningen, men likevel endrer på andelen som har bonus, tyder på at de stadig prøver å tilpasse designet på ordningen slik at den bedre passer deres virksomhet (jf. figur 2.5 s. 29). Designet er avgjørende for hvilke effekter man oppnår, og det er viktig at den utformes i samsvar med virksomhetens kontekst og formål (Bragelien, 2012). Siden de fleste av virksomhetene har hatt bonus over en periode, med tanke på at andelen virksomheter med bonus har endret seg lite fra 2012, har de hatt tid til

å eksperimentere med ordningen. Med mer erfaring ser de lettere i hvilke miljøer og for hvem ordningen fungerer, og dette kan være årsaken til at så mange har endret på omfanget.

Av figur 5.7 s. 84, hvor vi har kategorisert andelen ansatte med bonusordning etter hvor mange som har det i de ulike virksomhetene, ser vi også at andelen ansatte med bonusordning innad i virksomhetene har endret seg mye, og alle kategoriene har hatt en reduksjon eller økning. Det er ikke slik at vi kan observere en klar trend i hvilken retning det har gått, men vi kan observere at en «alle eller ingen»-mentalitet er mest utbredt - selv om også flere benytter bonusordninger kun for enkelte ansatte.

Sammenligner vi våre funn med Lunde og Grini (2013a; 2013b), fant de at i 2012 *mottok* 28 prosent av norske lønnstagere i private virksomheter bonus, en prosentandel som hadde ligget forholdsvis jevnt siden rundt 2008 (tabell 6.2). Her er det imidlertid viktig å huske på at dette kun gjelder de som fikk utbetalt bonus, og ikke alle ansatte som omfattes av en bonusordning – slik vi har undersøkt. Andelen som har bonusordning er dermed trolig høyere. I tillegg har vi et annet utvalg enn Lunde og Grini, da vi kun har sett på Norges største virksomheter (målt i omsetning). De fant dog en stabilisering av andelen med bonus, og som Barth et al. (2015) poengterer, så kan denne stabiliseringen allerede ha begynt på midten av 2000-tallet. Den sterke konjunkturoppgangen i 2006 og 2007 burde isolert sett ført til en stor økning i bonusutbetalinger, noe som ikke skjedde, og dette kan tyde på at vi begynte å se konjunktorene av en stabilisering allerede da.

Andel ansatte med bonus - sammenlignet med tidligere empiri		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Våre resultater	I 2012 var 44,8 prosent av ansatte i privat næringsliv omfattet av en bonusordning, og dette har steget til 45,2 prosent i 2016.
Norge	Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)	I perioden fra 1997 til 2012 økte andelen ansatte i private virksomheter som <i>mottok</i> bonus fra 18 til 28 prosent. Det var en forholdsvis jevn økning fram til og med 2007 (29 prosent mottok bonus dette året). Fra da og til 2012 har det vært mindre variasjoner, men ligget rundt 28 prosent.
Norge	Barth et al. (2015)	Andelen ansatte i private virksomheter med prestasjonslønn var i 1997 rundt 45 prosent. I 2003 hadde 57 prosent prestasjonslønn, mens i 2012 var det 53 prosent.

Tabell 6.2: Andel ansatte med bonus - sammenlignet med tidligere empiri.

Barth et al. (2015) fant i sin undersøkelse at 53 prosent av ansatte i norske private virksomheter hadde prestasjonslønnsordninger i 2012. Dette er noe høyere enn hva våre resultater viser da vi har et vektet gjennomsnitt på 45 prosent i 2012 (49 prosent hvis vi trekker ut de to virksomhetene med over 4999 ansatte). Det kan imidlertid være en følge av at de har benyttet en bredere definisjon enn oss. De ser på andelen ansatte med «prestasjonslønnsordninger», og inkluderer her flere kategorier som går utover vår definisjon av bonus.

Når det gjelder utviklingen i bruk av prestasjonslønn, fant Barth et al. (2015) en reduksjon på 4 prosentpoeng fra 2003 til 2012. Dette er imidlertid en lang periode, og mye kan ha skjedd i løpet av denne tiden. Andelen med prestasjonslønn kan derfor både ha vært lavere og høyere i årene rett før 2012, og vi kan ikke si sikkert hvordan de siste årene fram til 2012 utviklet seg ut i fra materialet.

I vår undersøkelse fant vi som nevnt kun en marginal økning på 0,4 prosentpoeng fra 2012. Vi ser at mange virksomheter stadig prøver ut bonusordninger for nye ansatte, mens andre reduserer andelen som omfattes. Slik sett kan det være tilfeldig at andelen ansatte med bonusordning gikk i retning av en marginal endring, og ikke utviklet seg mer. Vi kan derfor ikke slå fast at andelen har stabilisert seg, tvert imot. Det er mye som tyder på at flere prøver seg frem, og at vi i fremtiden kan komme til å observere større endringer – i hvert fall når det gjelder bonusordningens utforming og omfang.

Antatt utvikling blant norske virksomheter

Spørsmål 8 i spørreskjemaet, som handler om hva respondentene tror om utviklingen når det gjelder bruk av bonus blant norske virksomheter i perioden 2012-2016, er et spekulativt spørsmål. Formålet her var blant annet å se om det var samvariasjon mellom hva virksomhetene har gjort i egen virksomhet, og hva de tror andre norske virksomheter gjør. Dersom vi sammenligner faktisk rapportert utvikling i andelen ansatte med bonus i perioden 2012 til 2016, med hva respondentene tror om utviklingen i Norge, er det 39 prosent av svarene som samsvarer. Dette viser at flertallet av respondentene ikke tror utviklingen i Norge reflekterer egen utvikling, men det kan også bety at flertallet ikke lar seg påvirke av hva de tror andre gjør.

Det er hele 29 prosent som tror at andelen med bonusordning i norske virksomheter har gått ned, mens det bare er 12 prosent av respondentene som oppgir at dette faktisk er tilfellet i deres virksomhet. Enda større forskjell er det mellom de som tror at andelen har blitt høyere. Bare 18 prosent av respondentene oppgir at andelen ansatte med bonus har økt i deres

virksomhet, mens hele 49 prosent svarer at de tror andelen har økt i norske virksomheter. Det er altså flere som antar at utviklingen har gått i retning av høyere andel enn motsatt, og dette samsvarer med den faktiske utviklingen.

Samtidig ser vi at det er færre som har antatt at utviklingen i næringslivet har vært uendret, enn antall virksomheter som har holdt andelen konstant i perioden. Det er med andre ord flere som tror at utviklingen har gått i en bestemt retning, enn virksomheter som faktisk har endret omfanget av bonusordningen. Siden flertallet av disse tror at andelen har økt, men ikke har endret sin egen andel, må de anta at andre virksomheter har økt sin andel. Det kan tyde på at mange virksomheter anser bruk av bonus som et nyttig verktøy som stadig blir en mer utbredt belønningsform i norske virksomheter. En annen faktor som kan ha påvirket resultatene, er at det generelt sett kan være enklere å tro at andre virksomheter har foretatt endringer enn faktisk å foreta endringer selv, da dette kan være en omfattende prosess for den enkelte virksomhet.

Vi må likevel huske på at opp mot 30 prosent tror andelen har blitt redusert i løpet av de siste årene, uavhengig av om de har endret sin egen andel eller ikke. Det kan derfor virke som også en del virksomheter opplever at belønningsordningen ikke fungerer etter sin hensikt, og har en oppfatning av at færre har slik ordning. Dette kan skyldes at de opplever at ordningen ikke fungerer i sin helhet eller for enkelte grupper ansatte. I tillegg kan den til tider negative omtalen av variabel belønning i blant annet media også ha påvirket respondentene.

Flertallet av respondentene mener altså at deres utvikling ikke er i tråd med generell utvikling i norsk næringsliv. Årsaken til hvorfor flertallet ikke affiseres av hva de tror andre gjør kan være mange. Det kan være at de opplever at deres virksomhet skiller seg fra andre på betydelige områder, og at de derfor ikke tror at de følger trenden i samfunnet. Det kan virke som at mange utformer sine ordninger uavhengig av hva de tror om utviklingen generelt, og at de tar selvstendige vurderinger. Dette kan ses i sammenheng med endringene vi så i andelen ansatte som omfattes av en bonusordning, ved at virksomhetene stadig eksperimenterer med egne bonusordninger for å finne ut hva som er best egnet i deres virksomhet.

6.2.3 Hvorfor velger noen virksomheter å øke/reducere andelen ansatte som omfattes av bonusordningen?

Vi vil her diskutere begrunnelsene som fremkommer av analysen i lys av hvilken retning virksomhetene har valgt for utviklingen av bonus. Dette er for å vise polariseringen vi kan observere i besvarelsene, og som vi også finner igjen i både etablert teori og tidligere empiri på området.

Høyere andel av ansatte har bonus i 2016

Det er 37 respondenter som oppgir at de har økt andelen ansatte som omfattes av en bonusordning fra 2012 til 2016. I følge økonomisk teori er det to hovedargumenter for bruk av bonus, *incentiveeffekten (direkte og indirekte)* og *sorteringseffekten*. Når den ansatte står ovenfor flere oppgaver, vil det i tillegg være et ekstra formål med prestasjonslønn knyttet til *positive vridningseffekter* (jf. kapittel 2.3.2).

Våre resultater viser at den mest typiske begrunnelsen for at flere har bonusordning i 2016 er at det stimulerer til økt ytelse og omsetning. Respondentene har fremhevet hvordan de opplever at bonus øker motivasjonen hos de ansatte, og hvordan det skaper mer effektivitet i arbeidet. Dette samsvarer med det Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver som den kognitive motivasjonsteorien. Kilden til motivasjon ligger da i forventninger om måloppnåelse, det vil si hvilken belønning man får for utført arbeid. Dette stemmer også overens med den økonomiske teoriens prinsipal-agent modell som vektlegger prestasjonslønnens incentiveeffekter. Incentiveeffektene viser til at bonus kan styre atferd og innsats hos de ansatte, og flere respondenter påpeker at den *direkte effekten av incentiver* fører til økt motivasjon, spesielt knyttet til effektivitet.

Den økonomiske teorien trekker også frem *indirekte incentiveeffekter* som en positiv virkning av prestasjonslønn, og dette bekreftes i gjennomgangen av respondentenes svar ved at flere har innført kollektive ordninger. I stedet for at incentivene påvirker atferd direkte, virker incentivene først på sosiale normer og verdier, som igjen påvirker den faktiske atferden (Bragelien, 2009). Respondentene påpeker at de ser en positiv effekt på både den enkeltes og gruppens prestasjon, og at det er hensiktsmessig å knytte lønn mot kollektivt resultat. Dette kan skyldes at kollektive ordninger skaper en fellesskapsfølelse. De ansattes lojalitet til virksomheten vil da øke, og igjen kan dette bidra til økt effektivitet (Kuvaas & Dysvik, 2016).

I tillegg kommer det frem av den kvalitative analysen at flere respondenter opplever at bonus gir *positive vridningseffekter*, og gir dem mulighet til å vri ansattes oppmerksomhet og jobbe mot bestemte mål. Dette er ifølge Holmström og Milgrom (1991) en løsning på

multitaskproblemet som oppstår når agenten står ovenfor flere oppgaver, slik som norske arbeidstakere gjerne gjør. Dermed kan vi si at våre funn står i samsvar med den økonomiske teorien som fremlegger gunstige effekter av prestasjonslønn knyttet til direkte og indirekte incentiveffekter, samt positive vridningseffekter. Funnene samsvarer også med empiriske studier som viser incentiveffekter av prestasjonslønn, slik som Lazear (2000) og Jenkins et. al (1998). *Sorteringseffekten* blir imidlertid ikke nevnt direkte som et argument når det gjelder hvorfor virksomhetene har valgt å øke andelen med bonusordning, men det nevnes av flere virksomheter i det frivillige spørsmålet til slutt i undersøkelsen, samt som argument for fremtidig bruk av bonus. Her kommer det frem at enkelte ser på bruk av bonus som et tiltak for både å beholde og tiltrekke seg dyktige ansatte.

Det andre hovedargumentet som benyttes som begrunnelse for en økning i andelen ansatte med bonusordninger er knyttet til organisatoriske forhold, og at enkelte grupper av ansatte i større grad enn før har en bonusordning. Gruppene som fremheves sterkest er nøkkelpersoner og ledere, og dette samsvarer godt med våre funn når det gjelder *hvem* som i større grad har bonusordning i 2016 (jf. diskusjon under 6.2.5).

Lavere andel av ansatte har bonus i 2016

Det er 26 respondenter som oppgir at de har redusert andelen ansatte med bonusordning i løpet av perioden. Våre funn vil her diskuteres opp mot den økonomiske teoriens utfordringer ved bruk av bonus, samt etablert empiri vedrørende kritikk av bonus. Videre vil resultatene ses i lys av det atferdsteoretiske synet.

Måleproblemer fremheves som begrunnelse for hvorfor flere har valgt å redusere andelen ansatte med bonus. Dette påpekes som en utfordring i den økonomiske teorien, og samsvarer med Kuvaas og Dysvik (2016) sin påstand om at effekten av individuell prestasjonslønn er størst når produktiviteten er enkel å måle. Det fremkommer også av incentivintensitetsprinsippet som viser hvordan fastlønn er bedre egnet i situasjoner hvor måleusikkerheten er høy (Milgrom & Roberts, 1992). Pfeffer og Suttons (2006) kritikk av bonus poengterer dette, og i likhet med våre funn påpeker de også negative vridningseffekter som følge av prestasjonslønn. Våre resultater viser at virksomheter opplever at bonus skaper sub-optimalisering ved at ansatte er opptatt av egen måloppnåelse fremfor den totale verdiskapningen. Disse argumentene bekreftes også i det frivillige spørsmålet til slutt i undersøkelsen, hvor respondentene redegjør for sitt syn på bonus som belønningsform. Det påpekes i tillegg at det kan være vanskelig å utforme rettfærdige systemer som samsvarer med

både kontekst og formål, noe som er en forutsetning for at det skal fungere optimalt (Bragelien, 2012).

Pfeffer og Suttons (2006) hevder at prestasjonslønn kan signalisere mistillit fra ledelsen. Belønningssystemet signaliserer hva bedriften verdsetter, og dette dras frem som et argument i undersøkelsen for hvorfor enkelte har redusert andelen ansatte med bonus. Dersom virksomheten ønsker å signalisere tillit til sine ansatte, bør dette reflekteres i incentivsystemet. I følge Kuvaas (2006) vil høyere fastlønn derimot vise at ledelsen har tillitt og verdsetter den ansatte, og dette kommer også frem som begrunnelse for at de har redusert andel ansatte med bonus i vår analyse.

Et sentralt argument for hvorfor virksomheter reduserer andelen med bonus er at de opplever liten effekt av slike økonomiske incentivsystemer. Hvilken effekt man oppnår, er som nevnt, avhengig av formålet med bonus, hvordan bonusordningen designes og hvilken kontekst den implementeres i (Bragelien, 2012). En mulig forklaring på at noen virksomheter opplever at bonus ikke gir den ønskede effekten, er at ordningen ikke i tilstrekkelig grad er tilpasset virksomhetens egenart – og at effekten ville vært annerledes dersom de designet bonusordningen i samsvar med formål og kontekst.

Dersom formålet med bonusordningen er økt motivasjon, kan en mulig forklaring på lav effekt av bonus knyttes til det atferdsteoretiske synet som ble presentert i kapittel 2.4. Her presiseres det at ansattes motivasjon er sammensatt, og at de motiveres av flere faktorer utover pengebelønninger. Dette samsvarer med blant annet Ellingsen og Johanesson (2007) og Fehr og Falk (2002) sine betraktninger om hvordan psykologiske krefter som sosiale preferanser og resiprositet også kan skape incentiveffekter.

Empiri på prestasjonslønnens effekter viser at prestasjonslønn har størst effekt under visse forutsetninger, som at oppgavene er enkle og uinteressante (Deci, Koestner, & Ryan, 1999; Weibel, Rost, & Osterloh, 2009). Det kan være at virksomheter som opplever liten effekt er typiske kunnskapsorganisasjoner med interessante oppgaver, hvor man ofte har ansatte som i utgangspunktet er indre motivert. Kilden til motivasjon ligger da i selve jobben, eller spesielle karakteristika ved jobben (Kaufman og Kaufman, 2009). Ytre belønninger kan i noen tilfeller begrense den indre motivasjonen ved at fokuset flyttes fra selve arbeidsoppgaven til det å oppnå godtgjørelse. Dette er det Frey og Jegen (2001) omtaler som «crowding-out-effekten». Det står i samsvar med Ryan & Deci (2000a) sin selvdetermineringsteori som hevder at ytre belønning kan undergrave indre motivasjon. Totalt sett kan positive effekter ved prestasjonslønn reduseres, og det kan nærmest virke mot sin hensikt.

Fem respondenter begrunner den reduserte andelen ansatte som har bonus med en endring i lønssystemet. Det gjelder både forenklinger og harmonisering av ordninger på tvers, samt en tydeligere struktur i de formelle lønssystemene. Når virksomhetene går over til mer formelle vurderinger, kan det påvirke omfanget av bonusordningen ved at de som tidligere var inkludert nå står utenfor ordningen. Formelle systemer for bonusordninger er mer utbredt i USA enn i Norge, og tendensen vi ser her ved mer formalisert lønnsstruktur kan være et resultat av globalisering. Det kan fremkomme både ved at norske virksomheter etterligner amerikanske metoder, men også ved at norske virksomheter opererer mer internasjonalt og dermed påvirkes i større grad av globale trender (Bolstad & Døving, 2016).

Polarisering

I likhet med teori og tidligere empiri knyttet til bonus, viser våre funn store sprik i oppfatningen av prestasjonslønnens effekter, og dette reflekteres i respondentenes begrunnelser for å øke eller redusere omfanget av bonusordningene. De to kontrastene gjenspeiles også i det åpne, frivillige spørsmålet knyttet til respondentenes overordnede syn på bonus som belønningsform. Her ser vi at argumenter for bruk av bonus samsvarer med økonomisk teori, og begrunnes med incentiv- sortering- og vridningseffekter. Argumentene mot bonus knytter seg her til måleproblemer og negative vridningseffekter hvor prestasjonslønn skaper sub-optimalisering (jf. kapittel 2.3.2 og 2.3.4).

6.2.4 Hvordan varierer bruk av bonus på tvers av bransjer og virksomhetenes størrelse (antall ansatte), og har dette endret seg i løpet av perioden?

Vi vil her diskutere funnene av kryssanalyser som er gjort på andel virksomheter og andel ansatte med bonus, på tvers av bransjer og virksomhetsstørrelse. Vi vil basere diskusjonen på gjennomsnitt vektet med antall ansatte.

Våre funn viser at revisjon/konsulent, telekom/IKT/media og olje/gass er de bransjene hvor størst andel av virksomhetene har en bonusordning, og i 2016 benyttet alle respondentene i disse bransjene bonus som belønningsform. Når det gjelder utviklingen fra 2012 til 2016 ser vi at de fleste bransjene ligger stabilt, eller har hatt små økninger i antall virksomheter med bonus. Det er imidlertid to bransjer som skiller seg ut med tanke på at de har hatt en reduksjon. Det er energi/kraft og bank/finans/forsikring som har hatt en nedgang på henholdsvis 33 og 6 prosentpoeng. Dette reflekteres også i at det er de bransjene med størst nedgang i antall ansatte som omfattes av en bonusordning.

Energi/kraft-bransjen har hatt størst reduksjon i andelen ansatte med bonus, fra 28 prosentpoeng i 2012 til 11 prosent i 2016. I vårt utvalg har kun 8 virksomheter fjernet

bonusordningen i sin helhet, og 3 av disse finner vi innen bransjen energi/kraft. I samtaler med Bragelien (14. desember, 2016), kommer det frem at dette kan ha sammenheng med at denne bransjen er kjennetegnet av en tett dialog mellom de ulike selskapene. Virksomhetene arrangerer seminarer hvor belønning og bruk av bonus gjerne tas opp til diskusjon. Når noen velger å gå vekk fra bonuslønn kan dette raskt bli fanget opp av andre aktører, og det kan bli en sterk smitteeffekt innad i bransjen. Dette kan ses i lys av det DiMaggio og Powell (1982) karakteriserer som normativt press, ved at «de riktige måtene» å styre på spres gjennom faglige nettverk.

I bransjen bank/finans/forsikring var 81 prosent av de heltidsansatte omfattet av en bonusordning i 2012, og dette var da bransjen hvor bonus var mest utbredt. Dette samsvarer godt med både Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b) og Barth et al. (2015) sine funn, som viser at det var finansbransjen som hadde størst utbredelse av bonus og prestasjonslønn i 2012 (tabell 6.3). Lunde og Grini (2013b) oppgir at i 2012 mottok 58 prosent av de ansatte i finansnæringen bonus, mens Barth et al. (2015) finner at rundt 78 prosent har prestasjonslønnsordning samme år.

Lunde og Grini (2013b) observerte en nedgang i andelen som mottok bonus i finanssektoren fra 2010 til 2012, etter en jevn økning fra 1997. Våre resultater viser også at utviklingen frem til 2016 har vært negativ, og vi observerer en reduksjon på 13 prosentpoeng fra 2012. Denne nedgangen kan ha sammenheng med de nye regulatoriske kravene innen finansbransjen som ble innført i 2011. Disse kravene kan gjøre det mer utfordrende å benytte seg av omfattende bonusordninger i finanssektoren.

Andel med bonus i bank/finans/forsikring - sammenlignet med tidligere empiri		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Våre resultater	Bank/finans/forsikring: <i>Andelen virksomheter</i> med bonus er redusert fra 94 prosent i 2012 til 88 prosent i 2016. <i>Andelen ansatte</i> som omfattes av en bonusordning er redusert fra 81 prosent i 2012 til 68 prosent i 2016.
Norge	Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)	Bonus er mest utbredt innen finans- og oljenæringen. I 2012 mottok 58 prosent av de ansatte innenfor finansnæringen bonus.
Norge	Barth et al. (2015)	Prestasjonslønn er mest utbredt i finansnæringen, og omfanget har økt fram til 2012 hvor rundt 78 prosent har prestasjonslønn.

Tabell 6.3: Andel med bonus i bank/finans/forsikring - sammenlignet med tidligere empiri.

I bransjen olje/gass har alle virksomhetene bonusordning i 2016, og det er en økning på 6 prosentpoeng fra 2012 (tabell 6.4). Våre funn viser imidlertid at andelen ansatte som har bonus i denne næringen har gått ned i løpet av perioden, fra 52 prosent i 2012 til 47 prosent i 2016. Til sammenligning mottok 51 prosent av de ansatte innen oljenæringen bonus i 2012 (Lunde & Grini, 2013b).

Reduksjonen som observeres i omfanget av bonus innen oljenæringen kan tenkes å være et resultat av trangere økonomiske tider. Men vi ser at andelen virksomheter med bonus faktisk har økt, noe som kan tyde på at variabel belønning også kan være gunstig for enkelte ansatte i nedgangstider, da lønnsutbetalingene svinger i takt med resultatet. Dette kommenterer også en respondent som hevder at vanskelige tider i oljebransjen fører til større kostnadsbevissthet, og medfører at belønning i større grad gjøres resultatavhengig for å holde faste kostnader nede.

Andel med bonus i olje/gass - sammenlignet med tidligere empiri		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Våre resultater	Olje/gass: <i>Andelen virksomheter</i> med bonus har steget fra 94 prosent i 2012 til 100 prosent i 2016. <i>Andelen ansatte</i> som omfattes av en bonusordning er redusert fra 52 prosent i 2012 til 47 prosent i 2016.
Norge	Lunde og Grini (2007; 2013a; 2013b)	I 2012 mottok 51 prosent av de ansatte innenfor oljenæringen bonus.

Tabell 6.4: Andel med bonus i olje/gass - sammenlignet med tidligere empiri.

Når det gjelder bransjene industri/produksjon og handel/service viser våre funn at for begge kategoriene hadde om lag 84 prosent av virksomhetene bonus i 2012, og dette har steget med henholdsvis 2 og 6 prosentpoeng til 2016. Andelen ansatte med bonus i disse bransjene har også økt i perioden. I 2016 omfattes 59 prosent av de ansatte innen handel/service av en bonusordning, og tilsvarende tall for industri/produksjon er 47 prosent. Økningen tilsier at trenden har snudd i disse bransjene, dersom vi sammenligner funnene med Barth et al. (2015). De fant en nedgang i andel ansatte med prestasjonslønn for begge bransjene fra 2003 til 2012. Deres studie opererer med avvikende begrepsdefinisjon og andre kategorier av bransjer enn vår undersøkelse, hvor «industri» også inkluderer olje og bygg, mens «handel» inkluderer transport, hotell og annen tjenesteyting. Dermed har vi ikke direkte sammenlignbare resultater. Lunde og Grini (2013b) viser imidlertid at andelen som har mottatt bonus i disse bransjene har ligget stabilt fra 2008 til 2012 på mellom 30 og 40 prosent.

Virksomhetsstørrelse

Når vi ser på hvor stor andel av virksomhetene som benytter bonus på tvers av virksomhetsstørrelse (antall ansatte), skiller kategorien «over 4999 ansatte» seg ut ved at kun 50 prosent av virksomhetene har bonusordning. Det er imidlertid kun to virksomheter i denne kategorien. Ellers ser vi at i alle øvrige kategorier ligger andel virksomheter med bonus på mellom 77 og 93 prosent i 2016.

Dersom vi ser på utviklingen i perioden 2012 til 2016, er det kategorien «under 20 ansatte» som har hatt størst økning, både når det gjelder andel virksomheter og andel ansatte med bonus (tabell 6.5). Andelen virksomheter med bonus har økt med 11 prosentpoeng til 89 prosent i 2016. Dermed har de tatt igjen de større virksomhetene, og ligger nå over gjennomsnittet på 85,8 prosent. Denne økningen gjenspeiles i utviklingen når det gjelder andel ansatte med bonus, og her har de hatt en økning på 15 prosentpoeng. I 2016 omfattes 54 prosent av de ansatte i virksomheter med under 20 ansatte av en bonusordning, og ligger således over det totale gjennomsnittet på 45 prosent.

Barth et al. (2008) fant i 2003 at små virksomheter hadde 14-15 prosentpoeng mindre sannsynlighet for å ha prestasjonsbaserte incentivordninger enn større virksomheter (20 eller flere ansatte). I 2012 hadde dette endret seg til 13 prosentpoeng (Barth et al., 2015). Våre funn indikerer også at bonus blir stadig mer utbredt i små virksomheter, og de ligger nå over snittet når det gjelder antall virksomheter med bonus. En grunn til at vi ser en tydelig økning i denne kategorien, kan være at det generelt har vært mindre utbredt i disse virksomhetene tidligere. De større virksomhetene har mest sannsynlig allerede innført bonusordninger, og det kan være årsaken til at vi ikke ser en like stor utvikling her.

Andel med bonus i virksomheter under 20 ansatte - sammenlignet med tidligere empiri		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Våre resultater	Virksomheter med under 20 ansatte: <i>Andelen virksomheter med bonus har økt fra 78 til 89 prosent i perioden 2012-2016.</i> <i>Andelen ansatte med bonus har økt fra 40 prosent i 2012 til 54 prosent i 2016.</i>
Norge	Barth et al. (2008)	Små virksomheter (under 20 ansatte) hadde 14-15 prosentpoeng mindre sannsynlighet for å ha prestasjonslønnordninger enn store virksomheter i 2003.
Norge	Barth et al. (2015)	Små virksomheter (under 20 ansatte) har 13 prosentpoeng mindre sannsynlighet for å ha prestasjonslønnordninger enn store virksomheter i 2012.

Tabell 6.5: Andel med bonus i virksomheter under 20 ansatte - sammenlignet med tidligere empiri.

Virksomhetene med 20-99 ansatte er ikke blant kategoriene som har størst andel virksomheter med bonus, men det er likevel den kategorien hvor en størst andel ansatte har bonus. Dette kan tyde på at i mindre virksomheter er det mer utbredt med bonusordninger som omfatter alle ansatte. I mindre virksomheter vil det muligens være lettere å se hvordan egne prestasjoner påvirker både egne og virksomhetens totale resultat. I følge Bragelien og Kvaløy (2014) vil incentiveeffekten vannes ut i takt med gruppens størrelse fordi man ikke like tydelig ser sammenhengen mellom egen prestasjon og belønning. I større virksomheter kan det skape utfordringer knyttet til gratispassasjerproblemet, hvor det vil være fristende å yte lavere innsats dersom den enkeltes bonus i liten grad avhenger av egen innsats. Dermed vil små selskaper kunne ha en bedre effekt av kollektive ordninger enn store selskaper, fordi utvanningseffekten ikke blir like sterk.

6.2.5 Har det vært en endring i hvem som omfattes av bonusordningene?

Endringene knyttet til hvem som hadde bonus i 2012 og 2016 er svært liten. Dette kan ha sammenheng med at kartleggingen av forholdene i 2012 var et retrospektivt spørsmål. Det kan være vanskelig å huske tilbake i tid, og spesielt kan det gi utslag på dette spørsmålet som går mer inngående inn på hvordan ordningen var utformet.

Tallene fra 2016 viser at flest respondenter (n=84) oppgir at alle ansatte er omfattet av bonusordningen. Dette samsvarer med resultatene når det gjelder andel ansatte med bonusordning, hvor det var flest som oppga at 100 prosent av de ansatte hadde det. Deretter følger konsern-/toppledere som trekkes frem av 76 respondenter.

Det var ledere som var først ute med å ha bonus i Norge (Bragelien, 2005). Det tyder på at dette kan være en gruppe ansatte som er spesielt egnet for variabel belønning. Tidligere norske studier viser at det var for ledere det var mest utbredt med individuell prestasjonslønn i 2015, samt at det i 2012 var denne gruppen ansatte hvor flest mottok bonusutbetaling (Døving et al., 2015; Lunde og Grini, 2013b). I følge AFFs lederundersøkelse kan vi se en økning fra 34 til 41 prosent i andelen ledere som har bonusordning i perioden 2002 til 2011 (Bragelien, 24. august 2016; Colbjørnsen, 2004).

Flere av respondentene presiserte at de har ulike ordninger for ulike grupper ansatte. Individuelle ordninger blir gjerne brukt for ledere og nøkkelpersoner, mens øvrige ansatte ofte omfattes kollektive ordninger. Nøkkelpersoner kan vise til ansatte med spesielle utdannelser, kvaliteter eller stillinger, og 35 virksomheter i vår undersøkelse oppga at disse har bonusordning. Dette samsvarer med Døving et al. (2015) og Lunde og Grini (2013b) som

finner at individuell prestasjonslønn er utbredt blant fagspesialister og innen akademiske- og høyskoleyrker.

Blant kommentarene som går igjen, blir spesielt selgere fremhevet som en gruppe hvor respondentene oppgir å ha opplevd gunstige effekter av bonusordninger. Dette kan knyttes til Milgrom og Roberts (1992) prinsipp for optimal bonus. Incentivintensitetsprinsippet viser hvordan den variable lønnskomponenten avhenger av de fire faktorene risikoaversjon, incentivfølsomhet, måleusikkerhet og marginal verdi av innsats.

Dersom man antar at selgere kjennetegnes av lav risikoaversjon og at de har høy incentivfølsomhet, kan det være en teoretisk begrunnelse for hvorfor større deler av lønnen bør være variabel her. Selv om innsatsen ikke nødvendigvis er observerbar, kan det være forholdsvis enkelt å måle selgeres resultater ved for eksempel antall solgte enheter i løpet av en periode. Da vil måleusikkerheten være lav, noe som også trekker i retning av lavere grad av fastlønn og mer bruk av bonus. Dermed kan incentivintensitetsprinsippet bidra til å forklare hvorfor virksomheter opplever at visse typer av ansatte, slik som selgere, har bedre effekt av bonusordningen enn andre. Det er også nærliggende å anta at selgere tydelig kan se sammenhengen mellom prestasjon og belønning dersom bonus er basert direkte på salgsprestasjoner. Når ansatte opplever at de kan påvirke egen belønning i stor grad vil dette også bidra til at incentivsystemet fungerer etter sin hensikt (Nordhaug, 2002).

6.2.6 Hvordan har vurderingsnivået som legges til grunn for bonus utviklet seg?

Barth et al. (2015) fant at for ansatte i norske private virksomheter hadde 24 prosent kollektive-/gruppebaserte ordninger i 2012 (tabell 6.6). Individuelle ordninger var likevel mest utbredt i 2012, og 37 prosent hadde dette. Ser vi dette i forhold til USA, er funnene der noe sprikende. Mens WorldatWork og Vivient Consulting (2016a) i sin undersøkelse viste at individuelt nivå var mest utbredt i 2016, fant derimot andre kartlegginger at kombinasjonsløsninger var mest vanlig, og deretter fulgte konsernnivå og individuelt nivå (Buck Consultants referert i Miller, 2013; WorldatWork referert i Miller, 2016).

Vurderingsnivå – sammenlignet med tidligere empiri		
Land	Forfatter(e)	Resultat/funn
Norge	Våre funn	Konsern- og gruppenivå er det nivået som flertallet vektlegger i større grad i 2016.
Norge	Barth et al. (2015)	I 2012 hadde 37 prosent individuelle ordninger (ekskludert akkord/provisjon), og 24 prosent hadde kollektive/gruppebaserte ordninger.

USA	Buck Consultants referert i Miller (2013)	Kombinasjonsløsninger mest vanlig i 2012. Deretter fulgte konsernnivå, individuelt nivå, forretningsnivå og team/grupper.
USA	WorldatWork referert i Miller (2016)	Kombinasjonsløsninger mest vanlig i 2016. Deretter fulgte konsernnivå, individuelt nivå og forretningsnivå.
USA	WorldatWork og Vivient Consulting (2016a)	For ansatte i private virksomheter var individuelt nivå mest utbredt i 2015. Kollektive ordninger som overskuddsdeling og team/grupper var ble benyttet i omtrent like stor grad.

Tabell 6.6: Vurderingsnivå – sammenlignet med tidligere empiri.

Våre funn viser ikke hva som er mest utbredt, men hvilket vurderingsgrunnlag som i større grad vektlegges i 2016 i forhold til 2012. Vi ser at konsern- og gruppenivå er det vurderingsnivået som har hatt størst økning i løpet av perioden 2012 til 2016. 33 prosent av virksomhetene oppgir at de benytter dette vurderingsgrunnlaget i større grad i 2016. Når ordningen baseres på konsernnivå, er det konsernets overordnede resultater som legges til grunn for bonusbetalingen. Dette innebærer gjerne kollektive ordninger som overskuddsbonus hvor alle ansatte mottar en del av overskuddet (Nordhaug, 2002). Dette samsvarer godt med analysen over *hvem* som mottar bonus, da vi så at «Alle ansatte» var mest utbredt, og analysen av *andelen ansatte* med bonus hvor det var flest som oppga at 100 prosent omfattes av en bonusordning.

Kollektive ordninger gir en kostnadsmessig forutsigbarhet for virksomhetene og reduserer sjansene for utilsiktede effekter (Kuvaas & Dysvik, 2016). Bakgrunnen for at mange virksomheter i større grad vektlegger konsernnivå kan derfor være at de ønsker å ha bedre oversikt over kommende kostnader, eller har erfart at mer individbaserte ordninger ikke gir de ønskede effektene. Kollektive ordninger kan imidlertid også gi uønskede effekter. Det kan føre til unnasluntring ved at man hviler på andres prestasjoner, samt at ordningen er ansett for å ha lav motivasjonseffekt (Kaplan & Atkinson, 2014).

16 prosent av respondentene oppgir at de i større grad baserer bonusordningen på individuelle resultater/atferd. Individuelle ordninger har sterkest direkte incentiv- og motivasjonseffekt. Det gir en tydeligere sammenheng mellom egen prestasjon og belønningen man får, enn det kollektive ordninger gir (Kuvaas & Dysvik, 2016). Utfordringen med et slikt vurderingsnivå er at det kan være vanskelig å måle den enkeltes prestasjon i en virksomhet (Kaplan & Atkinson, 2014). Det kan være grunnen til at flere kommenterer at de har flere nivå for vurdering, og at dette gjerne varierer med type stilling. Det kan derfor tyde på at kombinasjonsløsninger også er vanlig i en del norske virksomheter, enten ved at forskjellige

grupper ansatte har ulike nivåer som legges til grunn, eller at samme person har en bonusordning som baseres på flere nivåer. Dersom flere nivå benyttes for samme person, kan imidlertid dette også skape uønskede effekter. Barnes, Hollenbeck, Jundt, DeRue og Harmon (2011) hevder at ansatte med kombinasjonsløsninger vil fokusere mye på egne oppgaver fremfor gruppen som helhet. Det kan derfor føre til vridningsproblemer.

De ulike nivåene og utformingene har både sine fordeler og ulemper, og nok en gang viser det oss hvor viktig det er at ordningene tilpasses den enkelte virksomhet.

Polarisering

Konsern- og gruppenivå er altså det nivået med størst økning. Kollektive bonusordninger går igjen som et tema i det frivillige spørsmålet til slutt, hvor det danner seg et tydelig bilde av to motstridende syn på effekten av kollektive ordninger. Respondentenes argumentasjon for slike systemer baserer seg på at det er enklere å måle resultatene på kollektivt enn på individuelt nivå. I tillegg hevdes det at gruppebaserte ordninger fremmer samarbeid og kunnskapsdeling. Dette samsvarer med økonomisk teori som sier at når bonus baseres på hele gruppens resultater, vil de ansatte ha større motiver for å samarbeide siden andres innsats påvirker deres bonus positivt. Dette betegnes som indirekte incentiveeffekter som fremkommer av en positiv gruppedynamikk. Samtidig gir det signaler om at alle er i samme båt og skaper en fellesskapsfølelse (Bragelien, 2005). Atferdsteorien kan også forklare at kollektive ordninger gir større insentiver for samarbeid når de ansatte har sosiale preferanser, og ser på det som belønning å skape glede for andre.

Ulempene ved overskuddsdeling og kollektive ordninger kommer også frem i kommentarer fra respondentene, og spesielt påpekes kollektive ordningers lave incentiveeffekter. Dette samsvarer med den økonomiske teorien som viser at kollektive bonussystemer ikke gir store direkte incentiveeffekter, da det ikke er tydelig sammenheng mellom innsats og belønning. Utvanningseffekten øker med gruppens størrelse, så når virksomheten vurderer bonus på bakgrunn av kollektivt resultat vil ikke den direkte effekten på motivasjon være betydelig – spesielt i store selskap.

Årsaken til at noen grupper virksomheter opplever positive effekter ved kollektive ordninger mens andre mener det gir lite utslag, kan være at virksomhetene opererer innenfor ulike kontekster, og i tillegg kan de ha ulike formål med bonusordningen. Det vil være viktig at systemet tilpasses disse forholdene (Bragelien, 2012). Dersom de for eksempel ønsker å fremme individuelle prestasjoner og de ansatte arbeider selvstendig, kan individuelle ordninger

være mer egnet. Mens kollektive ordninger kan fungere bedre når arbeidet er teambasert, og i miljø der samarbeid og fellesskap er viktig for resultatene man oppnår.

6.2.7 Hvordan har størrelsen på bonusutbetalingene utviklet seg?

Fra 1997 og frem til 2012 var det en forholdsvis jevn vekst i de månedlige bonusutbetalingene for norske heltidsansatte, med unntak av årene 2002 og 2009 (Lunde & Grini, 2007; 2013a; 2013b). Den største veksten så man i perioden 1997 til 2008, men også i årene fra 2008 og fram til 2012 var det totalt sett en økning på 12 prosent. Sammenligner vi dette med økningen i den gjennomsnittlige månedslønnen fra 2008 til 2012, var den på 16 prosent. Vi ser altså at størrelsen på bonusutbetalingene i forhold til fastlønn gikk ned.

Våre resultater indikerer i motsetning til Lunde og Grinis funn for 2008-2012, at bonusens størrelse i prosent av fastlønn har økt i perioden 2012-2016. Et flertall av virksomhetene (53 prosent) oppgir at størrelsen på bonusutbetalingene i forhold til fastlønn har gått opp siden 2012, mens 37 prosent sier den har gått ned i perioden. Vi kan imidlertid ikke si noe om hvordan dette samlet sett påvirker bonusutbetalingene for norske virksomheter. Selv om et flertall virksomheter angir at bonusen har gått opp, kan de som har redusert utbetalingene ha gjort dette i større grad. Likevel er det såpass mange flere virksomheter som angir at den har økt, at det vil være nærliggende å tro at også utbetalingene i kroner samlet sett har økt.

Det er naturlig at bonusbetalingene vil øke med generell lønnsvekst, men når de også øker relativt til fastlønn ser vi at det blir en større del av de ansattes totale lønnspakke. Vi kan ikke slå fast at de absolutte bonusutbetalingene har steget fra år 2012, men ut i fra vårt materiale kan vi se at et flertall av virksomhetene har økt bonusens størrelse i forhold til fastlønn i perioden 2012 til 2016.

6.3 Framtidsutsikter

6.3.1 Hvordan ser Norges største virksomheter på fremtidig bruk av bonus?

Siden dette er et prospektivt spørsmål vil svarene her være basert på estimering og vurdering, og reflekterer dermed ikke faktiske forhold. Det er uansett aktuelt å se hvilke tanker virksomhetene har om fremtiden, og det kan gi en indikasjon på hva vi *kan* se de neste fem årene. Vi vil diskutere virksomhetenes syn på fremtidig utvikling i egen virksomhet, herunder hvorfor noen tror deres virksomhet vil øke andelen ansatte med bonus, mens andre tror den vil reduseres. Deretter ses dette i sammenheng med respondentenes forventninger om generell utvikling i bruk av bonus i norske virksomheter.

Fremtidig bruk av bonus i egen virksomhet

64 prosent av de private virksomhetene tror ikke de kommer til å endre omfanget av bonusordningen i løpet av de fem neste årene. 22 prosent tror at andelen ansatte med bonus vil øke, mens 15 prosent tror andelen vil reduseres. Flertallet av respondentene tror altså at andelen med bonusordning i fremtiden vil holdes uendret. Denne kategorien inkluderer både de som ønsker å videreføre dagens ordning, og de som ikke har bonus som heller ikke ser for seg å implementere nye ordninger i fremtiden.

De virksomhetene som ikke har bonus i 2016, og ønsker å holde dette uendret i fremtiden, begrunner blant annet dette med at de ikke har opplevd at bonus har fungert hensiktsmessig tidligere. Dårlige erfaringer med bonus kan skyldes at ordningen ikke har vært godt nok tilpasset virksomheten, og at de således opplever at fordelene ikke veier opp for kostnadene. De som ønsker å beholde dagens bonusordning i fremtiden begrunner dette med at de har funnet et nivå som fungerer bra for dem, og at de treffer riktige ansatte med dagens ordning. Dette kan indikere at eksperimenteringen som vi kan observere i perioden 2012 til 2016, har gjort at flere har funnet en bonusordning som er godt tilpasset deres virksomhet. I tillegg er endringer i lønnssystemet ofte omfattende, og det vil kreve mye av virksomhetene dersom de skal foreta kontinuerlige endringer i belønningsstrukturen.

Respondentene hevder at en grunn for å beholde ordningen uendret er at det er «forventet av de ansatte», og fordi de kan møte motstand fra de ansatte dersom de er fornøyd med dagens ordninger. Det påpekes også at «bonus er vanskelig å avvikle når det først er innført», noe som kan tale for at flere velger å beholde status quo. Dette nevnes også blant øvrige kommentarer hvor en respondent hevder at «middels bonus ses på som ett minimum. Høy bonus er forventet». Det at bonus nærmest forventes av de ansatte, kan knyttes til atferdsteoriens forestilling om nytte som et referanseavhengig fenomen (Døskeland, 2014). Ansatte kan vurdere belønningen ut fra hva andre mottar eller hva de selv har mottatt tidligere, og det vil således bli vanskelig for bedrifter å avvikle et allerede implementert bonussystem dersom dette har blitt referansepunktet. Dette kan også ses i sammenheng med at bonus har blitt en hygienefaktor. Det vil si at det kan skape mistriksel dersom bonus ikke er til stede, men det skaper ikke særlig økt trivsel når ordningen faktisk er der (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det å fjerne bonus kan da skape misnøye blant de ansatte siden dette har blitt noe som forventes og nærmest tas for gitt. Sånn sett kan det være vanskelig å avvikle slike ordninger, på tross av at de kan oppleve at den ikke fungerer som ønsket.

22 prosent av respondentene oppgir at de tror andelen ansatte som omfattes av en bonusordning vil øke i fremtiden, og det mest brukte argumentet er at de opplever gunstige effekter av bonus. Respondentene trekker frem at bonus er et egnet styringsverktøy som styrer atferd og skaper incentiver for innsats. De påpeker også at det kan benyttes for å tiltrekke og beholde dyktige medarbeidere. Det er dette den økonomiske teorien benevner som incentiv- og sorteringseffekter knyttet til variabel prestasjonslønn (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dermed bekrefter våre funn at noen virksomheter opplever gunstige effekter knyttet til incentiver og sortering av ansatte, noe som fører til at omtrent en femtedel av respondentene ser for seg en fremtidig økning i bonusens omfang.

En annen begrunnelse som benyttes for denne fremtidige økningen er generelle tendenser i bransjen. Dette kan knyttes til teorien om bonus som et motefenomen hvor virksomhetene øker omfanget av bonus ikke bare fordi det er et effektivt verktøy, men også fordi det oppfattes som den riktige måten å styre på. Dette kan være et resultat av mimetiske prosesser, hvor virksomheten forsøker å minimere usikkerhet ved å etterligne sine omgivelser og følge trender (DiMaggio & Powell, 1983). Her kan det også tyde på at det foreligger et ønske om å skape legitimitet fra omgivelsene og internt fra de ansatte.

15 prosent svarer at de tror andelen ansatte med bonus i fremtiden vil reduseres. I likhet med de som har valgt å redusere andelen med bonus i perioden 2012 til 2016, har også de med ønske om en fremtidig reduksjon fremhevet argumenter knyttet til at bonus ikke har hatt den ønskede effekten. De påpeker at det foreligger måleproblemer og negative vridningseffekter, samt at det går på bekostning av indre motivasjon. Dette står i samsvar med empiri vedrørende prestasjonslønnens effekter og kritikken av bonuslønn (jf. diskusjon under 6.2.3). Det at noen respondenter hevder at bonus vil gå på bekostning av indre motivasjon, kan ha sammenheng med at enkelte er kunnskapsorganisasjoner hvor de ansatte muligens har mer interessante og utfordrende arbeidsoppgaver. Her kan potensialet for indre motiverte oppgaver være større fordi de ansatte jobber mer selvstendig (Christensen & Foss, 2011). Weibel, Rost & Osterloh (2009) viser i sin studie at prestasjonslønn har en sterk positiv effekt på ytelse når oppgavene er uinteressante. Når oppgavene derimot er interessante finner de at prestasjonslønnen har en negativ effekt på de ansattes ytelse. Det har sammenheng med at fokus flyttes vekk fra de positive sidene ved oppgaven og over på ytre belønning.

Offentlige og ideelle virksomheters syn på fremtidig bruk av bonus i egen virksomhet

Våre resultater viser at kun én offentlig organisasjon ser for seg at de vil benytte bonus i fremtiden. De resterende fem virksomhetene oppgir at de ikke kommer til å forandre på dagens lønssystem som er fritt for bonus. Respondentene begrunner svarene sine med at det ikke er en del av deres lønnsstrategi, og at dette ikke vil endres i fremtiden.

Sammenlignet med USA, ligger Norge langt bak når det gjelder bruk av bonus i offentlig og ideelle virksomheter. WorldatWork og Vivient Consulting (2016b) finner at 55 prosent av de offentlige og 86 prosent av de ideelle virksomhetene hadde incentivordninger i 2015.

Private norske virksomheter har i stor grad fulgt etter USA på dette området. Store norske selskap blir gjerne påvirket av internasjonale trender, spesielt dersom de er en del av et større globalt konsern. Dette kan være grunnen til at vi ser at de raskt tilegner seg nye globale måter å styre på, og at offentlige virksomheter muligens skjermes mer fra denne påvirkningen.

Fremtidig bruk av bonus i norske virksomheter

Når det gjelder norske virksomheter generelt er det flest som tror at omfanget av bonus vil øke i fremtiden, og dette begrunnes blant annet med en forventning om at norske virksomheter vil følge internasjonale trender. Siden vårt utvalg består av flere store internasjonale selskap, kan de i større grad enn andre bli påvirket av globale styresett. Dette fremheves av en respondent som påpeker at de er eid av et internasjonalt konsern, og dermed påvirkes i større grad av internasjonale trender. I følge Colbjørnsen (2004) foregår det en internasjonalisering av norsk næringsliv og stadig flere får utenlandsk eierskap, noe som har konsekvenser for hvordan virksomhetene styres. Dette kan knyttes mot moteteorien isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Det beskriver hvordan norske virksomheter kan påvirkes av internasjonale trender gjennom økende strukturell likhet. Et motefenomen kjennetegnes av at man gjør som andre, uavhengig av om det er det gunstige alternativet. Dette er fordi en type lønssystem oppfattes som «den riktige» måten å belønne på. En respondent fremhever at det er nærliggende å anta at bonus vil bli mer utbredt i næringslivet fremover. De antyder en tendens til amerikanisering i næringslivet hvor prestasjoner blir vektlagt i større grad enn før. Barth et al. (2015) finner ikke grunnlag for å si at globaliseringen gir økt bruk av prestasjonslønn, men hevder at det kan føre til endringer i bruk av denne belønningsformen.

28 prosent av respondentene tror vi vil se en fremtidig reduksjon av bonusens omfang i Norge. Her henvises det til den store skepsisen vedrørende ukritisk bruk av variabel lønn, og det faktum at bonusens effekter ikke er entydige i positiv retning. En respondent påpeker at bonus er faglig omtvistet, og at det dermed ikke er en selvfølgelighet at dette er egnet for alle typer

virksomheter og ansatte. Dette bekreftes også i det siste frivillige kommentarfeltet hvor det hevdes at bruk av individuelle ordninger strider mot forskning, og at det benyttes ukritisk i situasjoner hvor andre virkemidler er mer egnet. Spesielt vektlegges kunnskapsorganisasjoner som en uegnet situasjon for denne type belønning. I kunnskapsintensive organisasjoner kreves det større engasjement og lidenskap for arbeidet (Christensen & Foss, 2011). Dette er tettere knyttet til indre motivasjon som gjerne påvirkes på andre måter enn ved økonomiske incentiver.

Halvparten av virksomhetene tror at utviklingen for norske virksomheter de neste fem årene samsvarer med egne framtidsutsikter. Det er altså flere som tror at fremtidig utvikling i egen virksomhet vil stemme overens med andres utvikling, enn det vi så når det gjaldt utviklingen de foregående årene, som var 39 prosent (drøftet i kapittel 6.2.2).

Som da vi sammenlignet utviklingen mellom antatt og oppgitt utvikling i perioden 2012-2016, ser vi også når det gjelder fremtiden at flertallet tror at andelen med bonus i norske virksomheter vil øke de neste årene (43 prosent). Det er imidlertid færre som tror at fremtidig andel ansatte med bonus vil stige fremover, enn det vi så de trodde for perioden 2012-2016 (49 prosent). Det kan virke som at mange av disse nå tror at andelen vil stabilisere seg fremover, og 29 prosent oppgir nå «uendret» mot 22 prosent som svarte dette for perioden 2012-2016. Tilsvarende oppgir 28 prosent at de tror andelen vil reduseres i fremtiden, mot 29 prosent som trodde dette var tilfellet i perioden 2012-2016. Vi ser derfor at denne andelen har holdt seg forholdsvis stabil, mens færre tror at andelen vil stige enn tidligere. Flere tror at fremtidig utvikling i norske virksomheter vil reflektere egen fremtidig utvikling. Siden denne går i retning av en stabilisering av andelen med bonus, kan det tyde på at mange har funnet nivået de ønsker å ligge på, og at de tror dette også gjelder for flertallet av virksomhetene i norsk næringsliv.

6.4 Oppsummering: studiens hovedfunn

For å oppsummere våre funn, presenteres en oversikt over de mest sentrale resultatene fra undersøkelsen.

<i>Forskningsspørsmål</i>	<i>Resultat</i>
1) Hvordan har andelen norske virksomheter med bonusordning utviklet seg?	Andelen virksomheter med bonus har gått fra 84,4% i 2012 til 85,8% i 2016. Totalt en økning på 1,4 prosentpoeng fra 2012 til 2016.
2) Hvordan har andelen ansatte som omfattes av en bonusordning utviklet seg?	Andelen ansatte med bonus har gått fra 44,8% i 2012 til 45,2% i 2016. Totalt en økning i vektet gjennomsnitt på 0,4% fra 2012 til 2016. Andelen ansatte med bonus har gått fra 48,0% i 2012 til 49,5% i 2016 når vi ekskluderer virksomheter med over 4999 ansatte (n=2)
3) Hvorfor velger noen virksomheter å øke/reducere andelen ansatte som omfattes av bonusordningen?	<i>Økt andel:</i> fordi bonus fungerer hensiktsmessig og for å stimulere til økt ytelse/omsetning. Organisatoriske forhold. <i>Redusert andel:</i> fordi de opplever liten effekt av bonus og det har utilsiktede effekter. Organisatoriske forhold.
4) Hvordan varierer bruk av bonus på tvers av bransjer og virksomhetenes størrelse (antall ansatte), og har dette endret seg i løpet av perioden?	<i>Bransjer:</i> Andelen ansatte med bonus er størst i bransjene bank/finans/forsikring, revisjon/konsulent og telekom/IKT/media i 2016. Kraft/energi og bank/finans/forsikring er de eneste bransjene hvor færre virksomheter har bonus i 2012 enn 2016. <i>Virksomhetsstørrelse</i> Andelen ansatte med bonus er størst i virksomheter med 20-99 ansatte.

	Virksomheter under 20 ansatte er kategorien som har størst økning i både antall virksomheter med bonus og omfanget.
5) Har det vært en endring i hvem som omfattes av bonusordningene?	Minimale endringer i perioden. Alle ansatte og konsern-/toppleidelse er mest utbredt.
6) Hvordan har vurderingsnivået som legges til grunn for bonus utviklet seg?	Konsern-/gruppenivå har hatt størst økning i perioden 2012-2016.
7) Hvordan har størrelsen på bonusutbetalingene utviklet seg?	53 prosent oppgir at størrelsen på bonus i prosent av fastlønn har økt, mens 37 prosent har redusert.
8) Hvordan ser Norges største virksomheter på fremtidig bruk av bonus?	Flertallet vil holde bonusordningen uendret, men 22% vil øke og 15% vil redusere omfanget i løpet av de neste fem årene.

Tabell 6.7: Oppsummering av undersøkelsens funn.

Våre funn viser en liten økning fra 2012 til 2016, både når det gjelder antall virksomheter med bonusordning og andel ansatte med bonus. Selv om gjennomsnittet ligger forholdsvis jevnt, har vi sett at det har vært betydelige endringer innad i virksomhetene. Dette kan tyde på at Norges største virksomheter i privat næringsliv fortsetter å eksperimentere med bruk av bonus, der målet er å finne en ordning som passer dem. Vi har funnet at det mest vanlige er at bonusordningen omfatter 100 prosent av de ansatte, noe som samsvarer med at flest respondenter sier at deres ordning omfatter «alle ansatte» i 2016. Dette kan forklare at konsern-/gruppenivå er det vurderingsnivået som flest i større grad benytter i 2016.

Flertallet oppgir at størrelsen på bonus generelt sett har økt i prosent av fastlønn. Videre har vi sett at energi/kraft og bank/finans/forsikring er de eneste bransjene hvor andelen virksomheter med bonus er redusert i perioden. Vi har diskutert om dette kan ha sammenheng med regulatoriske krav i finanssektoren, og stor grad av samarbeid på tvers av virksomhetene i kraftsektoren. Resultatene våre viser at virksomheter med under 20 ansatte har hatt størst økning i perioden, både når det gjelder antall virksomheter med bonus og bonusens omfang. Når det gjelder fremtidig bruk av bonus, oppgir de fleste at de vil holde ordningen uendret i fremtiden, samtidig som flere tror de vil øke fremfor å redusere andelen med bonus. Vi vil derfor mest sannsynlig ikke komme til å observere store endringer i omfanget fremover, men det kan gå i retning av en økning.

I likhet med teori og empiri, viser våre resultater at det er en tydelig motsetning blant respondentenes erfaringer vedrørende bruk av bonus. Det er de som opplever positive effekter av bonusordningen, og derfor ønsker å beholde eller øke omfanget av ordningen – mot de som ikke har oppnådd de ønskede effektene, og følgelig har eller vil redusere omfanget. Denne polariseringen kan ha flere forklaringer. For det første kan virksomhetene ha ulike formål med innføring av bonus; de kan ønske å påvirke ansattes motivasjon og innsats, tiltrekke og beholde dyktige ansatte, eller styre ansattes oppmerksomhet i retning av viktige områder. Virksomhetene kan vektlegge disse formålene ulikt, og det er avgjørende for effekten at bonusordningens utforming står i samsvar med dette. Videre kan virksomhetene ha valgt ulikt design for ordningen, og dette kan ha konsekvenser for hvilke effekter de oppnår. Samtidig vil ulike virksomheter ha forskjellig kultur og miljø, og konteksten som bonusordningen skal implementeres i vil variere. Dersom virksomheten ikke har tenkt gjennom formål, design og kontekst, kan det være at de ikke oppnår de ønskede effektene.

Hvis virksomhetene ukritisk har implementert systemer for bonus som ikke er tilpasset virksomhetens egenart, kan dette forklare hvorfor enkelte opplever at bonus ikke fungerer, mens andre som treffer bedre på disse punktene opplever at bonus skaper gode effekter. Samtidig kan det være spesielle trekk ved virksomheten eller bransjen som kompliserer bruk av bonus. For eksempel kan det være utfordrende i kunnskapsbedrifter hvor indre motivasjon står stekt, eller i situasjoner hvor det er vanskelig å opprette rettferdige systemer som samtidig gir gode mål på innsats.

Vi ser også et tydelig skille mellom de som ønsker kollektive ordninger for alle ansatte, og de som har prøvd seg på dette, men ser at dette ikke er en god løsning for dem. Det er spesielt mindre virksomheter som har stor utbredelse av ordninger som omfatter alle ansatte, noe som kan ha sammenheng med at store virksomheter i større grad vil bli påvirket av utvanningseffekten.

7 Konklusjon

I denne masterutredningen har vi anvendt kvantitativ metode og spørreundersøkelse, og utvalget er basert på Dagens Næringslivs liste over Norges 500 største virksomheter. Vi henvendte oss til 462 av disse, hvorav 221 besvarte undersøkelsen i sin helhet (svarprosent på 48 %). En av undersøkelsens store styrker er at vi har anvendt samme utvalg og begrepsdefinisjoner for begge årene, noe som er en svakhet ved flere tidligere norske studier. Vi har også et bredt datamateriale som gir tyngde til studiens resultater. Undersøkelsens svakheter er at den inkluderer enkelte retrospektive spørsmål som kartlegger forhold tilbake i tid, samt at vi kunne hatt en tydeligere begrepsdefinisjon.

Vi har presentert etablerte teorier og nyere forskning, og sammen med våre resultater gir dette grunnlag for å kunne besvare vår problemstilling:

«Hvordan har bruk av bonus blant Norges største virksomheter utviklet seg i perioden 2012-2016?»

Våre resultater viser at andelen private virksomheter med bonusordning var høy allerede i 2012, og mange har derfor erfaring med denne typen belønningsform. Fra 2012 har andelen virksomheter som benytter bonus økt med 1,4 prosentpoeng til 85,8 prosent i 2016. I løpet av perioden har også gjennomsnittlig andel ansatte med bonus steget. I 2016 har 45,2 prosent av de ansatte i norske private virksomheter bonusordning, en økning på 0,4 prosentpoeng fra 2012. Ser vi bakenfor den marginale økningen, finner vi at om lag en tredjedel av virksomhetene har gjort justeringer i perioden knyttet til hvor mange som inkluderes i ordningen. Det kan tyde på at virksomhetene stadig eksperimenterer med bonusordningens utforming, og forsøker å tilpasse ordningene til deres formål og kontekst.

Når det gjelder virksomhetenes syn på fremtidig bruk av bonus, finner vi at flertallet ikke har planer om å endre ordningene i løpet av de fem neste årene, samtidig som flere tror de vil øke fremfor å redusere andelen ansatte med bonus. Dette kan indikere at de opplever hensiktsmessige effekter av dagens ordninger, og har funnet et nivå de er tilfreds med.

I likhet med etablert teori og empiri, finner vi at bonus som belønningsform har både tilhengere og motstandere, og det er tydelig at virksomhetene har ulike erfaringer. På den ene siden observerer vi argumenter som vektlegger bonusordningens gunstige effekter. Her fremheves det at bonus fungerer i tråd med sine formål, og vi finner støtte for at virksomheter opplever positive insentiv-, sortering- og vridningseffekter. Flere opplever at det er et nyttig

verktøy for å styre ansattes atferd og skape økt motivasjon. På den andre siden foreligger begrunnelser for at bonus ikke fungerer hensiktsmessig. Respondentene fremhever bonusordningens uønskede effekter som at det går på bekostning av indre motivasjon og skaper uheldige vridningseffekter.

Med denne masterutredningen håper vi å kunne bidra med nyttig innsikt vedrørende bruk og syn på bonus som belønningsform. Tidligere norske studier indikerer at utbredelsen kan ha stabilisert seg, og bonusens effekter debatteres i media med både positiv og negativ omtale. Våre resultater viser at bonus i dag er et utbredt styringsverktøy i privat næringsliv, og vi observerer få tegn på en fremtidig nedgang i bruken. Vi finner imidlertid at mange av virksomhetene har gjort endringer knyttet til bonusens omfang i perioden 2012-2016, og vi observerer dermed en stadig tilpasning av bonussystemene.

7.1 Videre forskning

Vår studie kartlegger utviklingen i bruk av bonus blant Norges største virksomheter i perioden 2012 til 2016. Resultatene er basert på tverrsnittsdata, og for å få et bedre bilde av utviklingen over tid ville det vært interessant å ha en sammenlignbar longitudinell studie som viser variasjoner over en lengre periode.

Vi har forsøkt å finne ut bakgrunnen for utviklingen i bruk av bonus; hvorfor noen velger å øke omfanget av bonus, mens andre velger å gå vekk fra det. Dette ville man fått dypere innsikt i gjennom en kvalitativ studie hvor man intervjuet et utvalg av virksomheter fra begge kategorier. Da kunne man sett nærmere på hva som kjennetegner bedriftene som opplever at bonusen fungerer hensiktsmessig, og hvilke typer bedrifter som ikke har hatt suksess med bruk av bonus. Her kunne man også skilt ut ulike grupper ansatte, og sett om det er noen sammenheng mellom ansattes karakteristika, type arbeid, stilling og effekt av bonus. Våre funn viser at to bransjer, energi/kraft og bank/finans/forsikring, skiller seg ut ved at andelen virksomheter med bonus har gått ned i perioden 2012 til 2016. Det kunne vært interessant og sett nærmere på disse bransjene slik at man eventuelt kunne funnet de bakenforliggende årsakene til nedgangen.

En mer omfattende kartleggingsstudie hvor man tar for seg de ulike prestasjonssystemene kan også være en spennende vinkling til videre forskning. Bonus forekommer i mange former og er basert på ulike vurderingsgrunnlag og nivåer. For å kartlegge dette i sin helhet behøves en mer dyptgående studie enn hva vi har hatt kapasitet til. Her kunne man for eksempel tatt utgangspunkt i ulike stillingsgrader og sett hvordan vurderingsnivå varierer med type stilling.

I vårt materiale finner vi at ingen av de offentlige eller ideelle virksomhetene har bonus. Vi har imidlertid for få respondenter til å kunne trekke konklusjoner utover disse. En grundigere studie på bruk av bonus i slike virksomheter kunne derfor vært interessant, både for å kartlegge dagens situasjon, men også for å se om den amerikanske trenden med utbredt bruk hos slike virksomheter kommer til Norge.

Litteraturliste

- Akerlof, G. A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol 97(No 4), ss. 543-569.
- Bandiera, O., Barankay, I., & Rasul, I. (2007, Mai). Incentives for Managers and Inequality among workers: Evidence from a firm-level experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, ss. 729-773.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J. R., Jundt, D. K., DeRue, S., & Harmon, S. J. (2011, November). Mixing Individual Incentives and Group Incentives: Best of Both Worlds or Social Dilemma? *Journal of Management*, Vol 37(No 6), ss. 1611-1635.
- Barry, S. H., & Kanouse, D. E. (1987). Physician Response to a Mailed Survey and Experiment in Timing of Payment. *The Public Opinion Quarterly*, Vol 51(No 1), ss. 102-114.
- Barth, E., Bratsberg, B., & Raaum, O. (2015). Prestasjonslønn i nye former. I H. Dale-Olsen, *Norsk arbeidsliv i turbulente tider* (ss. 121-136). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., & Raaum, O. (2008). Who pays for performance? *International Journal of Manpower*, 29(1), ss. 8-29.
- Blasi, J. R., Freeman, R. B., Mackin, C., & Kruse, D. L. (2008). Creating a Bigger Pie? The Effects of Employee Ownership, Profit Sharing, and Stock Options on Workplace Performance. *NBER Working Paper*, 14230.
- Bolstad, E., & Døving, E. (2016, 19. august). HR-feltet i Norge 1995–2014: Stabilitet og profesjonalisering? *Videopresentasjon*. Hentet fra <https://hrnorge.no/presse/ukeavisen-ledelse-skygger-for-hr-i-offentlig-sektor>
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma*, 2003(2).
- Bragelien, I. (2005, Februar). 10 bonustabber - Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi og finans*, ss. 25-35.
- Bragelien, I. (2009). Insentiver. I K. G. Hoff, *Strategisk økonomistyring* (ss. 423-446). Universitetsforlaget.
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppledelsen holde fingrene av fatet? *Magma*, 2011(5), ss. 31-43. Hentet fra <https://www.magma.no/belonnninger-som-styringsverktoy-nar-bor-toppledelsen-holde-fingrene-av-fatet>
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? - Teori, empiri og norske bankeksempler. *Praktisk økonomi og finans*, 28(4), ss. 39-52.
- Bragelien, I., & Kvaløy, O. (2014). Lønn og belønning. I A. Mikkelsen, & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2* (ss. 328-355). Cappelen Damm Akademisk.
- Buck Consultants referert i Miller, S. (2013, 8. oktober). *Pay Trends for 2014: Salary Increases Hold Steady*. Hentet fra The Society for Human Resource Management

- (SHRM): <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/2014-Salary-Increases-Flat.aspx>
- Cappelen, A. W., & Tungodden, B. (2012). Atferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter. *Magma*, 2012(5), ss. 26-30. Hentet fra <https://www.magma.no/adferdsokonomi-og-okonomiske-eksperimenter-f>
- Christensen, P. H., & Foss, N. J. (2011). utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma*, 2011(3), ss. 41-48.
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Condly, S. J. (2009). Incentive Systems. I R. Watkins, & D. Leigh (Red.), *Handbook of Improving Performance in the Work Place, Volume 2: Selecting and Implementing Performance Interventions* (ss. 441-507). San Francisco: Pfeiffer.
- Condly, S. J., Clark, R. E., & Stolovitch, H. D. (2003). The Effects of Incentives on Workplace Performance. *Performance Improvement Quarterly*, Vol 16(No 3), ss. 46-63.
- Cranet. (2009). *Network Information*. Hentet 16. oktober, 2016 fra <http://www.cranet.org/Networkinformation/Pages/Methodology.aspx>
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Deci, E. L. (1971). Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 18(No 1), ss. 105-115.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, Vol 125, ss. 627-668.
- DeVoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2004). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ss. 47-61.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983, April). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol 48(No 2), ss. 147-160.
- DN. (2016, 10. oktober). *Incentivenes magi*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/10/10/2148/Kronikk/incentivenes-magi?v=6906>
- DN. (2016, 28. juni). *Verste år siden finanskrisen*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/nyheter/finans/2016/06/28/1540/DN500/verste-r-siden-finanskrisen>
- Døskeland, T. (2014). *Personlig finans*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Døving, E., Gooderham, P. N., & Øhrn, H. (2015). *HR-feltet i Norge 1995–2014:.* Bergen: Samfunns- og næringslivsforskning AS.
- Eisenberger, R., Rhoades, L., & Cameron, J. (1999). Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 77(No 5), ss. 1026-1040.

- Ellingsen, T., & Johanesson, M. (2007). Paying Respect. *Journal of Economic Perspectives*, Vol 21(No 4), ss. 135-149.
- Fehr, E., & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, ss. 687 – 724.
- Fehr, E., Gächter, S., & Kirchsteiger, G. (1997). Reciprocity as a Contract Enforcement Device - Empirical Evidence. *Econometrica*, Vol 65 (No 4), ss. 833-860.
- Finanstilsynet. (2011). *Godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner, verdipapirforetak og forvaltningsselskaper for verdipapirfond*. Oslo: Finanstilsynet.
- Forskr. om godtgjørelse i finansinstitusjoner mv. (2011). Forskrift 1. januar 2011 nr. 1094 om godtgjørelsesordninger i finansinstitusjoner, verdipapirforetak og forvaltningsselskap for verdipapirfond.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Surveys*, Vol 15(No 5), ss. 589-611.
- Gibbons, R., & Roberts, J. (2013). Economic Theories of Incentives in Organizations. I R. Gibbons, & J. Roberts (Red.), *Handbook of Organizational Economics* (ss. 56-99). New Jersey: Princeton University Press.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Heath, C. (1999, April). On the Social Psychology of Agency Relationships: Lay Theories of Motivation Overemphasize Extrinsic Incentives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol 78(No 1), ss. 25–62.
- Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations*. New York: McGraw-Hill Education.
- Holmström, B., & Milgrom, P. (1991, Januar). Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics & Organization*, ss. 24-52.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jenkins, D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol 83, ss. 777-787.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976, Januar). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, ss. 305-360.
- Johannessen, A. (2007). *Introduksjon til SPSS* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979, Mars). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, Vol 47(No 2), ss. 263-292.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (2014). *Advanced Management Accounting*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Kosfeld, M., & Neckermann, S. (2011, August). Getting More Work for Nothing? Symbolic Awards and Worker Performance. *American Economic Journal: Microeconomics* 3, ss. 86–99.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, ss. 365–385.
- Kuvaas, B. (2009). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2016, 14. august). *Skadelig bonus*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/meninger/debatt/2016/08/14/2034/Ledelse/skadelig-bonus>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvaløy, O. (2014, 9. oktober). *Motivasjonsindustrien*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <http://www.dn.no/meninger/debatt/2014/10/09/2150/Fredagskronikk/motivasjonsindustrien>
- Kvaløy, O., & Scöttner, A. (2015). Incentives to motivate. *Journal of Economic Behavior & Organization*, ss. 26–42.
- Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015, Mars). Hidden Benefits of Reward: A Field Experiment on Motivation and Monetary Incentives. *European Economic Review*, ss. 188–199.
- Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
- Lazear, E. P. (2000, Desember). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, Vol.90(No.5), ss. 1346–1361.
- Lunde, H., & Grini, K. H. (2007). *Bonus – hvor mye og til hvem?* Oslo–Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Lunde, H., & Grini, K. H. (2013a). *Lønnsstatistikk 2008-2012. Moderat vekst i bonusutbetalingene*. Upublisert materiale. Mottatt på mail av Harald Lunde 26.08.16.
- Lunde, H., & Grini, K. H. (2013b). *Bonus i lønnsstatistikken. Med hovedvekt på perioden 2008-2012*. Upublisert materiale. Mottatt på mail av Harald Lunde 26.08.16.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (Red.). (2014). *Strategisk HRM 1*. Cappelen Damm AS.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice-Hall. Inc.
- NHH. (2008, 27. mars). *Ukritisk bruk av bonus og belønning*. Hentet 6. november, 2016 fra Forskning.no: <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2008/04/ukritisk-bruk-av-bonus-og-belonning>
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Personopplysningsloven. (2000). Lov 14. april 2000 nr. 31 om behandling av personopplysninger.

- Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The Impact of Financial and Nonfinancial Incentives on Business-Unit Outcomes Over Time. *Journal of Applied Psychology*, Vol 91(No 1), ss. 156–165.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2006, Mars/April). What`s wrong with Pay-for-Performance. *Industrial Management*, ss. 12-18.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*(Vol. XXXVI), ss. 7-63.
- Robertson, I. T., & Smith, M. (1985). *Motivation and job design: theory, research and practice* . London: Institute of Personel Management.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, ss. 54–67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a, Januar). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, Vol 55(No 1), ss. 68-78.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7. utg.). Harlow, England: Pearson.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 80(No 2), ss. 325-339.
- Sobel, J. (2005). Interdependent Preferences and Reciprocity. *Journal of Economic Literature*, ss. 392–436.
- SSB. (2016a). *Sysselsetting, registerbasert, 2015, 4. kvartal*. Statistisk Sentralbyrå.
- SSB. (2016b). *Virksomheter etter størrelse og næring*. Statistisk Sentralbyrå.
- SSB. (2016c). *Arbeidskraftundersøkelsen, 3. kvartal 2016*. Statistisk Sentralbyrå.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2009, Mai). Pay for Performance in the Public Sector - Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory* , ss. 387-412.
- White, P., & Fevang, A. (2015, 15. oktober). *Ekte verdsettelse senker stressnivået til de ansatte*. Hentet 6. november, 2016 fra Ledernytt: <http://www.ledernytt.no/ekte-verdsettelse-senker-stressnivaaet-til-de-ansatte.5805703-355436.html>
- WorldatWork & Vivient Consulting. (2014a). *Incentive Pay Practices Survey: Privately Held Companies*. Scottsdale.
- WorldatWork & Vivient Consulting. (2014b). *Incentive Pay Practices Survey: Non-Profit/Government Organizations*. Scottsdale.
- WorldatWork & Vivient Consulting. (2016a). *Incentive Pay Practices: Privately Held Companies*. Scottsdale.
- WorldatWork & Vivient Consulting. (2016b). *Incentive Pay Practices: Nonprofit/Government Organizations*. Scottsdale.

WorldatWork referert i Miller, S. (2016, 11. august). *Bonus Binge: Variable Pay Outpaces Salary*. Hentet fra The Society for Human Resource Management (SHRM):
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/compensation/Pages/variable-pay-outpaces-raises.aspx>

Vedlegg

Vedlegg 1: Spørreskjema

Bruk av bonus blant norske virksomheter

Takk for at dere vil delta i vår undersøkelse!

Formålet med dette forskningsprosjektet er å kartlegge utviklingen i bonusordningens omfang blant norske virksomheter. Med bonus mener vi kontante ytelser, altså inkluderes ikke aksjer, opsjoner eller andre former for ytelsesgoder. Fokus ligger på andelen ansatte som har bonus og hvorfor.

Spørreundersøkelsen består av 10 hovedspørsmål som alle må besvares, i tillegg til ett frivillig spørsmål. Enkelte av spørsmålene kan ha korte oppfølgingsspørsmål – avhengig av deres svar. Undersøkelsen tar 5-10 minutter å besvare.

Dersom dere ikke besitter nøyaktige tall, er det bedre med et omtrentlig anslag enn at dere ikke svarer. Det er lagt inn kommentarfelt underveis som dere kan benytte ved behov.

Undersøkelsen har 4 hoveddeler:

DEL 1: Informasjon om virksomheten

DEL 2: Bruk av bonus i virksomheten

DEL 3: Bruk av bonus i norske virksomheter

DEL 4: Avslutning

Del 1: Informasjon om virksomheten

1. Hvilken bransje tilhører virksomheten?

- ☐ Industri/produksjon
- ☐ Handel/service
- ☐ Bank/finans/forsikring
- ☐ Revisjon/konsulentvirksomhet
- ☐ Telekom/IKT/media
- ☐ Maritim/shipping
- ☐ Olje/gass
- ☐ Energi/kraft
- ☐ Transport/logistikk
- ☐ Offentlig sektor
- ☐ Annet, vennligst spesifiser _____

2.

- a) Antall ansatte i virksomheten totalt: _____
- b) Antall heltidsansatte i virksomheten i Norge: _____

Kommentar: _____

Merk! Den videre undersøkelsen begrenses til å gjelde heltidsansatte i Norge.

Del 2: Bruk av bonus i virksomheten

3.

- a) Har dere bonusordninger i dag?
- ☐ Ja
 - ☐ Nei

**Hvis nei, blir sendt til spørsmål 4.*

- b) Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte i Norge er omfattet av en bonusordning i 2016? (Vennligst oppgi svar i hele prosent) _____
- c) Hvem har bonusordning i dag? (Mulig med flere kryss)
- ☐ Konsernledelse/toppleidelse
 - ☐ Ledelse i datterselskap/divisjoner/forretningsenheter
 - ☐ Avdelingsledere
 - ☐ Mellomledere
 - ☐ Medarbeidere
 - ☐ Nøkkelpersoner
 - ☐ Alle ansatte
 - ☐ Annet, vennligst spesifiser _____

Kommentar: _____

4.

- a) Hadde dere bonusordning i 2012?
- ☐ Ja
 - ☐ Nei

**Hvis nei, blir sendt til spørsmål 5.*

- b) Hvor stor andel av virksomhetens heltidsansatte i Norge var omfattet av en bonusordning i 2012? (Vennligst oppgi svar i hele prosent) _____
- c) Hvem hadde bonusordning i 2012? (Mulig med flere kryss)
- ☐ Konsernledelse/toppleidelse
 - ☐ Ledelse i datterselskap/divisjoner/forretningsenheter
 - ☐ Avdelingsledere
 - ☐ Mellomledere
 - ☐ Medarbeidere
 - ☐ Nøkkelpersoner
 - ☐ Alle ansatte
 - ☐ Annet, vennligst spesifiser _____

Kommentar: _____

5.

- a) Hvordan har andelen ansatte med bonusordning utviklet seg fra 2012-2016?
- ☐ Høyere andel har bonusordning i 2016
 - ☐ Lavere andel har bonusordning i 2016
 - ☐ Uendret

**Får ikke spørsmålet ved kombinasjon nei-nei på spørsmål 3a og 4a.*

b)

- i. Hva er årsaken(e) til at dere har økt andelen ansatte som omfattes av en bonusordning?
-

**Får kun ved svar høyere på spørsmål 5a.*

- ii. Hva er årsaken(e) til at dere har redusert andelen ansatte som omfattes av en bonusordning?
-

**Får kun ved svar lavere på spørsmål 5a.*

6. Hvilke av følgende påstander beskriver best bonusordningens utvikling i virksomheten i perioden 2012-2016?

a)

- Størrelsen på bonus (som den ansatte kan forvente å få i et normalt år) har generelt gått opp (i prosent av fast lønn)
- Størrelsen på bonus (som den ansatte kan forvente å få i et normalt år) har generelt gått ned (i prosent av fast lønn)

**Får kun spørsmålet ved kombinasjon ja-ja på spørsmål 3a og 4a.*

b)

- Bonus baserer seg i større grad på konsern-/gruppenivå
- Bonus baserer seg i større grad på divisjons-/forretningsenhets-/datterselskapsnivå
- Bonus baserer seg i større grad på resultatene til avdelinger/store team (over 10 personer)
- Bonus baserer seg i større grad på resultat til små team (opp til 10 personer)
- Bonus baserer seg i større grad på individuelle resultater/atferd

Kommentar: _____

**Får kun spørsmålet ved kombinasjon ja-ja på spørsmål 3a og 4a.*

7.

- a) Hvordan tror du/dere bruk av bonus i deres virksomhet vil utvikle seg de neste 5 årene?
- Lavere andel har bonusordning om 5 år
 - Høyere andel har bonusordning om 5 år
 - Uendret

b) Hvorfor? _____

- c) Har du/dere andre kommentarer til hvordan bruk av bonus vil utvikle seg i deres virksomhet?
-

Del 3: Bruk av bonus i norske virksomheter

8. Hvordan tror du/dere bruk av bonus blant norske virksomheter har utviklet seg siden 2012?

- ☐ Lavere andel har bonusordning i 2016
- ☐ Høyere andel har bonusordning i 2016
- ☐ Uendret

Kommentar: _____

9. Hvordan tror du/dere bruk av bonus blant norske virksomheter vil utvikle seg de neste 5 årene?

- ☐ Lavere andel vil ha bonusordning om 5 år
- ☐ Høyere andel vil ha bonusordning om 5 år
- ☐ Uendret

Kommentar: _____

Del 4: Avslutning

10. Hvordan opplever du/dere at bonusordningen fungerer i deres virksomhet?

- ☐ Svært bra
- ☐ Bra
- ☐ Tilfredsstillende
- ☐ Dårlig
- ☐ Svært dårlig

Kommentar: _____

**Får kun ved svar ja på spørsmål 3a.*

11. Har du øvrige kommentarer om utviklingen av bonus som belønningssystem? (Frivillig)

Kommentar: _____

Avslutningstekst:

Takk for deres deltagelse i forskningsprosjektet.

Dersom det er ønskelig å motta en elektronisk versjon av endelig masterutredning og/eller en kort rapport om undersøkelsens resultater, vennligst send mail til: Hanne.loe@student.nhh.no

Hanne Raddum Loe og Anja Lindahl

Masterstudenter, Norges Handelshøyskole

Vedlegg 2: E-post med informasjonsskriv

Emne: Forskningsprosjekt, Norges Handelshøyskole

Hei,

Vi er to siviløkonomistudenter ved Norges Handelshøyskole som skriver masterutredning høsten 2016 om bonus som belønningsform. Formålet med studien er å kartlegge utviklingen i perioden 2012-2016, med vekt på *andel ansatte som har bonusordning*. Hvorvidt bonus ble utbetalt – eller hvor mye, ses dermed ikke som relevant i denne sammenhengen. Dersom dere ikke har erfaring med bonus, vil likevel deres deltagelse være relevant for vår utredning.

Vi henvender oss til de 500 største virksomhetene i Norge, og vi håper derfor dere vil delta i undersøkelsen.

Det er frivillig å delta i studien, men ved å svare på spørreundersøkelsen samtykker dere til deltagelse i forskningsprosjektet. Spørreskjemaet består av 10 korte spørsmål (og ett frivillig spørsmål), og vil ta 5-10 minutter å besvare.

Alle opplysninger behandles strengt konfidensielt, og deres svar er fullstendig anonymisert når vi mottar de.

Som takk for deres deltagelse, vil alle respondenter motta en rapport om våre viktigste funn – dersom dette er ønskelig.

Deres bidrag vil være til stor hjelp.

På forhånd tusen takk!

Klikk på linken under for å besvare undersøkelsen:

[Spørreundersøkelse](#)

(Dersom du ikke er rett person til å besvare undersøkelsen, ber vi deg vennligst videresende mailen til vedkommende uten å trykke på linken).

Mvh

Hanne Raddum Loe, hanne.loe@student.nhh.no

Anja Lindahl, anja.lindahl@student.nhh.no

Veileder Norges Handelshøyskole: Associate Professor Iver Bragelien

Vedlegg 3: E-post sendt ved purring

Emne: Forskningsprosjekt, Norges Handelshøyskole

Hei,

Vi kontaktet deg tidligere vedrørende et pågående forskningsprosjekt ved Norges Handelshøyskole om bruk av bonus som belønningsform.

Siden dere er blant Norges 500 største virksomheter, ønsker vi å undersøke om dere har bonusordning i dag, og om dette har endret seg de siste 5 årene.

25% har til nå deltatt, og vi trenger din hjelp for å kunne få en enda bredere kartlegging. Vi forstår at din hverdag er hektisk, men håper du finner tid til å besvare undersøkelsen som tar 5-10 minutter.

Påbegynte besvarelser kan fullføres fra der de ble avsluttet ved å gå inn på vedlagt link.

Det er frivillig å delta i studien, men ved å svare på spørreundersøkelsen samtykker dere til deltagelse i forskningsprosjektet. Alle opplysninger behandles strengt konfidensielt, og deres svar er fullstendig anonymisert når vi mottar de.

Som takk for deres deltagelse, vil alle respondenter motta en rapport om undersøkelsens resultater og oppdatert forskning/teori på området – dersom dette er ønskelig.

Deres bidrag vil være til veldig stor hjelp.
På forhånd tusen takk!

Klikk på linken under for å besvare undersøkelsen:

[Spørreundersøkelse](#)

(Dersom du ikke er rett person til å besvare undersøkelsen, ber vi deg vennligst videresende mailen til vedkommende uten å trykke på linken).

Mvh

Hanne Raddum Loe, hanne.loe@student.nhh.no

Anja Lindahl, anja.lindahl@student.nhh.no

Veileder Norges Handelshøyskole: Associate Professor Iver Bragelien

Vedlegg 4: Figurliste

Figur 2.1	Styringsmekanismer.....	12
Figur 2.2	Ulike varianter av bonus.....	15
Figur 2.3	Direkte og indirekte motivasjonseffekt.....	23
Figur 2.4	To incentivkontrakter med ulik incentivstyrke.....	24
Figur 2.5	Rammeverk for å diskutere effekt av belønningsordninger.....	29
Figur 2.6	Ulike tilnærminger til prestasjonslønn.....	36
Figur 3.1	Andelen ansatte som mottok bonus, og gjennomsnittlig bonus pr. mnd.....	42
Figur 3.2	Andel ansatte med bonus, fordelt etter yrkesgruppe	43
Figur 3.3	Andel ansatte som fikk bonus i finans- og oljenæringen	44
Figur 3.4	Andel ansatte med bonusutbetalinger, fordelt etter bransje	44
Figur 3.5	Andel ansatte med prestasjonslønn i perioden 1997-2012.....	46
Figur 3.6	Andel ansatte med prestasjonslønn, fordelt etter bransjer.....	46
Figur 3.7	Andelen lønnstagere som mottok bonus i perioden 1997-2012.....	47
Figur 3.8	Individuell prestasjonslønn i prosent av virksomhetene.....	50
Figur 3.9	Formelt system for prestasjonsvurdering.....	51
Figur 5.1	Virksomhetenes bransjetilhørighet.....	79
Figur 5.2	Ansattes bransjetilhørighet.....	80
Figur 5.3	Antall heltidsansatte i Norge.....	81
Figur 5.4	Andel virksomheter med bonusordning.....	82
Figur 5.5	Endring i andel virksomheter med bonusordning.....	82
Figur 5.6	Andel ansatte med bonusordning.....	83
Figur 5.7	Andel ansatte med bonusordning, kategorisert.....	84
Figur 5.8	Andel virksomheter som har endret omfanget av bonusordningen.....	85
Figur 5.9	Sammenligning av oppgitt og antatt utvikling 2012-2016.....	86
Figur 5.10	Hvem som har bonusordning i 2016.....	97
Figur 5.11	Vurderingsnivå som legges til grunn for bonus.....	98
Figur 5.12	Bonusutbetalingenes størrelse.....	99
Figur 5.13	Antatt fremtidig bruk av bonus i egen virksomhet.....	99

Figur 5.14	Sammenligning av fremtidig bruk av bonus i egen og norske virksomheter	105
Figur 5.15	Hvordan virksomhetene opplever at bonusordningen fungerer.....	107

Vedlegg 5: Tabelliste

Tabell 3.1	Oversikt: Norske studier om utbredelse av bonus/prestasjonslønn.....	40
Tabell 3.2	Gjennomsnittlig utbetalt bonus pr. mnd. i perioden 1997-2012.....	42
Tabell 3.3	Bruk av prestasjonslønn i 2003 og 2012.....	48
Tabell 3.4	Utvikling i hvilket nivå som legges til grunn i perioden 2003 til 2012.....	48
Tabell 3.5	Datagrunnlaget i rapporten «HR-feltet i Norge 1995–2014.....	50
Tabell 3.6	Andel ledere med bonus	52
Tabell 3.7	Andel av ledere med bonus i private virksomheter.....	52
Tabell 3.8	Utvikling i bruk av kortsiktige incentiver.....	55
Tabell 3.9	Andel virksomheter som har ulike typer kortsiktige incentivplaner.....	56
Tabell 3.10	Utbredelse av kortsiktige incentiver	57
Tabell 3.11	Bonusens/prestasjonslønnens utbredelse.....	57
Tabell 3.12	Hvilke virksomheter har bonus/prestasjonslønn	59
Tabell 3.13	Hvem har bonus/prestasjonslønn.....	60
Tabell 3.14	Hvilket vurderingsnivå legges til grunn	60
Tabell 5.1	Bransjetilhørighet.....	78
Tabell 5.2	Antall ansatte i virksomhetene.....	81
Tabell 5.3	Kryssanalyse av faktisk og antatt utvikling i andelen ansatte med bonus....	87
Tabell 5.4	Begrunnelser for høyere andel ansatte med bonus.....	88
Tabell 5.5	Begrunnelser for lavere andel ansatte med bonus.....	89
Tabell 5.6	Kryssanalyse av bransjetilhørighet og om virksomhetene har bonus.....	91
Tabell 5.7	Kryssanalyse av bransjetilhørighet og andel ansatte med bonusordning.....	92
Tabell 5.8	Bransjetilhørighet og andelen ansatte som omfattes av en bonusordning....	93
Tabell 5.9	Kryssanalyse av antall ansatte og om virksomhetene har bonusordning.....	94
Tabell 5.10	Sammenheng mellom antall ansatte og andelen som har bonusordning.....	95
Tabell 5.11	Sammenheng mellom antall ansatte og andelen som har bonusordning..... (Vektet)	96
Tabell 5.12	Begrunnelser for at høyere andel vil ha bonus om 5 år.....	100
Tabell 5.13	Begrunnelser for at lavere andel vil ha bonus om 5 år.....	102
Tabell 5.14	Kryssanalyse av fremtidig bruk av bonus i egen og i norske virksomheter..	106

Tabell 5.15	Bruk av bonus i private virksomheter, 2012-2016.....	112
Tabell 5.16	Oppgitt og antatt utvikling, 2012-2016.....	113
Tabell 5.17	Antatt fremtidig bruk av bonus.....	114
Tabell 6.1	Andel virksomheter med bonus - sammenlignet med empiri.....	117
Tabell 6.2	Andel ansatte med bonus - sammenlignet med empiri.....	120
Tabell 6.3	Andel med bonus i bank/finans/forsikring - sammenlignet med empiri.....	127
Tabell 6.4	Andel med bonus i olje/gass - sammenlignet med empiri.....	128
Tabell 6.5	Andel med bonus når under 20 ansatte - sammenlignet med empiri.....	129
Tabell 6.6	Vurderingsnivå – sammenlignet med empiri.....	131
Tabell 6.7	Oppsummering av undersøkelsens funn.....	139