



Hvordan begrunnes bruk av bonus?

En studie av bedrifter i Bergen

Elisabeth Næverlid Sævik

Veileder: Astrid Oline Ervik

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: 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

Denne masterutredningen bygger på innsamlet data om bruken av bonus fra 217 bedrifter i Bergen. 76 % av bedriftene benytter en eller flere former for bonus. Dataene er samlet inn i samarbeid med Bergen Næringsråd. Over 40 % av bedriftene i Bergen med over 200 ansatte er blant respondentene i studien. Formålet med oppgaven er å studere begrunnelsene bedriftene bruker for hvorfor de benytter ulike varianter av bonus. Resultatene har jeg tolket i lys av prinsippal-agentteori, teoretiske og empiriske studier av bonusordninger. Som metode har jeg benyttet krysstabeller i den bivariante analysen og multipl regressjon i den multivariate analysen, der jeg også har kontrollert for størrelse og bransje. Variablene i datasettet er binære, derfor har jeg brukt logistisk regressjon med lineær regressjon som robusthetstest. Resultatene fra de to regressjonstypene er i hovedsak likelydende.

Et av hovedfunnene i utredningen er at bedrifter med individuell bonus basert på målbare kriterier begrunner valget sitt med at bonusordningen skal bidra til økt verdiskaping. Dette harmonerer med dokumenterte effekter av individuell bonus. Bedriftene som benytter målbare kriterier begrunner derimot ikke bonusordningen sin med å beholde/tiltrekke seg dyktige ansatte, til tross for at dette også er en dokumentert effekt. Bedrifter med individuell bonus basert på skjønnsmessige kriterier er ikke opptatt av at ordningen skal bidra til økt verdiskaping, men derimot svært opptatt av at bonusen skal styrke de ansattes lojalitet og tilknytning. Det er et noe overraskende funn. Videre finner jeg at bedrifter som benytter overskuddsdeling vektlegger signifikant at bonusordningen skal bidra til å tiltrekke/beholde dyktige ansatte. Denne begrunnelsen kan være fornuftig dersom bedriftens overskudd er korrelert med de ansattes utsidealternativ. Det er i særlig grad små bedrifter, i denne oppgaven definert som bedrifter med under 100 ansatte, som benytter overskuddsdeling. Undersøkelsen viser også at sannsynligheten for at en bedrift benytter prestasjonsbasert lønn øker med størrelsen.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgaven er skrevet innenfor hovedprofilen økonomisk styring.

Bonus har økt i utbredelse i Norge de siste årene. Dette gjorde meg interessert i å undersøke nærmere hvorfor bedrifter ønsker å innføre slike ordninger. Masterkurset *Personalpolitikk og incentiver* på NHH vakte min faglige interesse for problemstillingen. Kurset var forskningsrettet og vi studenter ble raskt klar over at monetære insentivordninger kan gi store gevinster, men kan også innebære store, negative konsekvenser for bedriften.

Jeg vil rette en stor takk til Bergen Næringsråd og i særdeleshet Martin Hirth for stor velvillighet, hjelpsomhet og gode råd i forbindelse med innsamling av datamaterialet som denne utredningen bygger på.

Min veileder, Astrid Ervik, fortjener en stor takk for gode diskusjoner og tilbakemeldinger underveis i arbeidet.

De aller viktigste for meg i dette arbeidet har vært min kjære mann, Pål og vår lille Daniel. Stor takk til Pål for statistikkråd, korrekturlesing og utallige oppmuntringer! Daniel har gjennom sine mange avbrytelser, hyl og klemmer, minnet meg på at livet handler om mer enn prestasjonsbasert lønn!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord.....	3
1 Innledning	8
2 Hva er prestasjonsbasert lønn?	10
2.1 Utbredelse av bonus	11
2.2 Prinsipal-agent teori.....	12
2.2.1 Lineær prinsipal-agent modell.....	13
2.2.2 Deltagelsesbetingelsen.....	14
2.2.3 Innsatsbetingelsen	15
2.2.4 Optimal bonus.....	15
3 Sosiale preferanser og motivasjon	17
3.1 Sosiale preferanser og insentiver	17
3.1.1 Design av insentiver i lys av sosiale preferanser.....	18
3.1.2 Gjenspeiler lab-eksperimenter virkeligheten?.....	20
3.2 Monetære insentiver og indre motivasjon	20
4 Ulike bonusformer	22
4.1 Individuell prestasjonsbasert lønn	22
4.1.1 Objektive prestasjonsmål.....	22
4.1.2 Subjektive prestasjonsmål.....	26
4.1.3 Effekter av individuell bonus.....	28
4.1.4 Andre utfordringer med prestasjonsbasert lønn	31
4.2 Relative prestasjoner	33
4.3 Bonus til team/avdelinger.....	34
4.4 Profittdeling/overskuddsdeling	36
4.5 Oppsummering	39
5 Metode	41
5.1 Forskningsdesign.....	41
5.2 Forskningsmetode.....	42
5.2.1 Tverrsnittsdata og årsak-virkningsforhold	42
5.3 Datainnsamling.....	42

5.3.1	Utforming av spørreundersøkelse.....	43
5.3.2	Utsendelse av spørreundersøkelsen.....	44
5.3.3	Populasjon og utvalg	44
5.4	Dataanalyse.....	45
5.4.1	Krysstabeller.....	46
5.4.2	Logistisk regresjon.....	48
5.4.3	Forutsetninger for logistisk regresjon.....	51
5.4.4	Robusthetstest.....	52
6	Resultater	54
6.1	Deskriptiv analyse.....	54
6.2	Bivariat analyse.....	58
6.3	Multivariat analyse.....	60
6.3.1	Hvem benytter variabelt lønnelement.....	61
6.3.2	Individuell prestasjonsbasert lønn med målbare kriterier.....	62
6.3.3	Skjønnsmessige kriterier.....	64
6.3.4	Provisjon	66
6.3.5	Individuelle ordninger.....	67
6.3.6	Bonus til team/avdelinger	68
6.3.7	Overskuddsdeling.....	70
6.3.8	Kollektive ordninger.....	71
6.4	Andre funn.....	72
6.5	Oppsummering resultater	73
7	Diskusjon	76
7.1	Hvem bruker bonus?	76
7.2	Individuelle ordninger.....	77
7.2.1	Målbare kriterier.....	77
7.2.2	Skjønnsmessige kriterier.....	80
7.2.3	Objektive og subjektive kriterier	81
7.2.4	Provisjon	82
7.3	Kollektive ordninger	83
7.3.1	Overskuddsdeling.....	83
7.3.2	Team/avdeling.....	85
8	Oppsummering.....	88
9	Litteraturliste.....	90

Appendiks	97
A Spørreundersøkelsen.....	97
B Bivariat analyse: Bransje og størrelse vs bonusordning.....	100
C Bivariat analyse: Bransje og størrelse vs bonusordning.....	101
D Type bonus vs. begrunnelse og bransje (logistisk)	102
E Type bonus vs. begrunnelse og størrelse (logistisk)	103
F Type lønn vs. begrunnelse, størrelse og bransje (lineær)	104

Liste over figurer

Figur 1: Fordeling på bransjer.....	54
Figur 2: Fordeling på bransjekategorier, antall og andel.....	55
Figur 3: Fordeling på størrelse.....	56
Figur 4: Fordeling på type variabelt lønnselement.....	56
Figur 5: Fordeling av individuelle og kollektive ordninger	57
Figur 6: Begrunnelse for variabelt lønnselement	58

Liste over tabeller

Tabell 1: Bedrifter i Bergen	45
Tabell 2: Type bonus vs. begrunnelse	59
Tabell 3: Bruk av variabelt lønnselement.....	61
Tabell 4: Bruk av individuell prestasjonsbasert lønn med målbare kriterier	62
Tabell 5: Bruk av individuell prestasjonsbasert lønn med skjønnsmessige kriterier	65
Tabell 6: Bruk av provisjon.....	66
Tabell 7: Bruk av individuelle ordninger	68
Tabell 8: Bruk av bonus til team/avdelinger	69
Tabell 9: Bruk av overskuddsdeling.....	70
Tabell 10: Bruk av rene kollektive ordninger	72
Tabell 11: Oppsummering logistisk regresjon.....	74

1 Innledning

Bruken av prestasjonsbasert lønn har de siste årene vært økende, både i norsk og internasjonal sammenheng. For mange bedrifter utgjør nå bonusutbetalingene en betydelig budsjettpost. En undersøkelse i USA for noen år tilbake viste at bedriftene brukte om lag 200 milliarder kroner årlig på bonus til sine salgsavdelinger, det er samme sum som brukes til markedsføring (Zoltners, Sinha og Lorimer, 2006). Økningen i bruk av bonus har gjort meg nysgjerrig på hvilke begrunnelser bedriftene bruker for å innføre dette. Har bedriftene et realistisk forhold til hva man kan oppnå med prestasjonsbasert lønn, og er de bevisste på at ulike typer bonusordninger kan gi ulike effekter? Stemmer bedriftenes forventninger med teoretiske og empiriske studier på området?

I samarbeid med Bergen Næringsråd har jeg undersøkt bruken av bonus og andre typer variable lønnselementer blant private bedrifter i Bergen. Undersøkelsen hadde som hovedformål å avdekke utbredelsen av ulike typer bonus, og hva som er ledelsens motiv for å bruke det. De fleste eksisterende empiriske studiene på området omhandler virkningen av å innføre variable lønnselementer, som at bedriften blir mer attraktiv for produktive arbeidstakere (sorteringseffekt), og at produktiviteten til eksisterende ansatte øker. Denne oppgaven skiller seg ut ved at den fokuserer på bedriftenes egne begrunnelser for å innføre bonus. Ved å koble bedriftenes begrunnelser mot hvilke typer bonus som blir benyttet, er det mulig å sammenligne hvordan bedriftene håper bonus skal virke med hva andre studier har funnet av effekter.

Min undersøkelse viser at 76 % av respondentene benytter en eller annen form for bonusordning. Gitt at utvalget er representativt for resten av landet, ser vi en betydelig økning i bruk av bonus sammenlignet med tallene fra den siste Arbeids- og Bedriftsundersøkelsen som er offentliggjort (fra 2003). Videre viser studien at sannsynligheten for at en bedrift benytter prestasjonsbasert lønn øker med størrelsen. Dette er i tråd med tidligere funn i Norge (Barth et al., 2008). Mitt tallmateriale gir ikke grunnlag for å hevde at spesielle bransjer peker seg ut når det gjelder bruk av bonus generelt, men jeg finner forskjeller i hvilke typer bonus som er vanlig i ulike bransjer. For eksempel vil en bedrift innen bransjen IT, media, tele ha 26,6 % større sannsynlighet

for å benytte individuell bonus basert på målbare kriterier enn en industribedrift. For å finne sammenhenger mellom typen bonusordning og bedriftenes begrunnelse for å innføre den, benyttet jeg multippel regresjon der det også ble kontrollert for bransje og bedriftsstørrelse. Studien viser at bedriftenes begrunnelser er i samsvar med teori og empiri i noen tilfeller, men ikke i alle. For eksempel finner jeg at bedrifter som innførte bonus for å øke verdiskapingen, har 13,6 % større sannsynlighet for å benytte en individuell ordning basert på målbare kriterier. Forventningen om at slike bonusordninger kan øke verdiskaping er godt forankret i tidligere studier på området. På den andre siden finner jeg at de som innførte bonus for å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte har 22,3 % større sannsynlighet for å benytte overskuddsdeling. Dette er ikke i direkte samsvar med insentivteori, siden kollektive bonusordninger ikke antas å ha insentiveffekt.

Oppgaven er bygd opp som følger i to hoveddeler der kapittel to til fire består av en presentasjon av relevant teori, mens kapittel fem til syv redegjør for metode, resultater og drøfting av resultater. I kapittel to gir jeg en presentasjon av hva prestasjonsbasert lønn er, dets utbredelse og prinsipal-agentteori som danner grunnlaget for insentivteori. I kapittel tre problematiserer jeg indre motivasjon og sosiale preferanser sin rolle for ansattes respons på monetære insentiver. Kapittel fire inneholder en presentasjon av de ulike bonusvariantene som oppgaven omhandler. Metoden jeg benytter blir gjennomgått og datasettet blir beskrevet i kapittel fem. Kapittel seks inneholder den empiriske analysen. I kapittel syv diskuteres funnene i lys av relevant teori og empiri og oppgavens begrensninger, før det i kapittel åtte rundes av med en oppsummering av oppgavens innhold og funn.

2 Hva er prestasjonsbasert lønn?

En treffende definisjon av prestasjonsbasert lønn er: ”..at hele eller deler av den økonomiske belønningen varierer med hvilke resultater de ansatte og/eller bedriften frembringer” (Colbjørnsen et al., 2000; s. 1). Denne definisjonen er bred og definerer både prestasjonsbasert lønn for den enkelte og kollektive ordninger som f.eks overskuddsdeling som bonus. Det er denne definisjonen som legges til grunn i denne oppgaven. Med denne definisjonen i bunn, brukes begrepene prestasjonsbasert lønn, bonus og variabelt lønnselement synonymt i denne oppgaven.

Insentivteori bygger på forutsetningen om at arbeidstakere responderer på insentiver. Den første empiriske studien på området fant at monetære insentiver på individuelt nivå førte til høyere produktivitet i bedriften, både fordi bedriften tiltrakk seg mer kompetente ansatte og fordi produktiviteten til den enkelte ansatte økte (Lazear, 2000).

Be careful what
you pay for—
you might get it.

Jeffrey Pfeffer

Ettersom arbeidstakere responderer sterkt på monetære insentiver, er det avgjørende at ordningen er godt designet. Hvis ikke, kan insentivordningen føre til stor verdiødeleggelse for bedriften og/eller kundene. Dersom det kun er antall produserte enheter som utløser bonus, vil arbeidstakerne ikke har økonomisk insentiv til å sørge for god kvalitet. Omfattende og dårlig designede bonussystem kan i verste fall også bli problematiske på samfunnsnivå. Dette så vi eksempler på i forkant av finanskrisen i 2008. På det tidspunktet utgjorde bonus 15 % av en gjennomsnittslønn i finanssektoren (Finanskriseutvalgets rapport, NOU 2011:1). Resultatbasert lønn med fokus på kortsiktige resultater og lite fokus på risikoeksponering førte til at ansatte i finanssektoren tok for store risikoer på vegne av finansinstitusjoner. Dermed fikk noen finansinstitusjoner problemer. Finanskriseutvalget (NOU 2011:1) konkluderte i sin

rapport med at resultatbasert lønn i finanssektoren har betydning for stabiliteten i finanssektoren og økonomien. I etterkant av finanskrisen har EU vedtatt at kun 50 % av bonusen kan være i rene penger, og bonusen avkortes dersom avkastningen er dårlig i løpet av en 3 års periode (NOU 2011:1). Slik kan investeringsrådgiverens egen lommebok også påvirkes negativt om det investeres i svært risikofylte produkter.

Ved å innføre deler av lønnen som variabel og avhengig av den enkelte arbeidstakers innsats og/eller bedriftens prestasjoner, flyttes noe av risikoen fra arbeidsgiver til arbeidstaker. Fastlønn representerer det motsatte der arbeidsgiver bærer all risiko fordi man antar at arbeidsgiver er kan håndtere risikoen mer effektivt enn den enkelte arbeidstaker (Langeland, 1999).

2.1 Utbredelse av bonus

Opprinnelig var det i hovedsak topledere som mottok bonus. Dette kom som et resultat av en diskusjon i USA om hvordan lønnen kunne være et redskap for å få dyktigere bedriftsledere. Data fra tidsrommet 1974 til 1988 viste at topledere hadde 50% av lønnen sin i form av bonus (Jensen & Murphy, 1990). Etter hvert har utviklingen vært at også ansatte uten toplederansvar har fått deler av lønnen sin i form av bonus. I perioden 1997-2005 økte andelen heltidsansatte i privat sektor i Norge som fikk utbetalt bonus fra 18 % til 28 % (Lunde & Grini, 2007). Fra USA tyder beregninger som er gjort på at mellom 40% og 50 % av arbeidsstyrken på begynnelsen av 2000-tallet mottok en eller annen form for bonusutbetaling, noe som var en kraftig økning fra 1980-tallet (Bloom & van Reenen, 2010).

Arbeids- og bedriftsundersøkelsen (ABU) fra 2003 er den siste store undersøkelsen som eksplisitt avdekket i hvilken utstrekning ulike bonusvarianter benyttes i Norge.

Tilsvarende undersøkelse ble gjennomført i 2012 av Statistisk Sentralbyrå på oppdrag for Institutt for Samfunnsforskning. Resultatene fra den undersøkelsen er fortsatt ikke tilgjengelige. ABU 2003 består av et representativt utvalg av offentlige og private virksomheter. Offentlige virksomheter benytter ikke bonus, derfor er det kun private sektor som er interessant å studere (NOU 6:2008). Tallene fra ABU 2003 viser at 52 % av bedriftene i privat sektor har en eller annen form for bonus (Barth et al, 2008). Av

bedriftene som benytter bonus, hadde 45 % kun individuelle ordninger, 30 % hadde kollektive ordninger, og 20 % av bedriftene brukte både individuelle og kollektive ordninger.

En årsak til den økende utbredelsen av bonus kan være at man tenker at bonus og lønn er viktig motivasjonskilde for andre. Data fra 25-års periode innsamlet i USA gjennom General Social Survey viser at det viktigste er at jobben gir en følelse av mestring og resultatoppnåelse, mens lønn er rangert som nummer tre (Pfeffer & Sutton, 2006). Men når det spørres hva respondenten tror er viktig for andre, mener 73% at store lønnsforskjeller er viktig for å få folk til å arbeide hardt. I tillegg er 67% enige i at andre enn dem selv ikke vil være villige til å ta ekstra ansvar på jobb med mindre de ble betalt ekstra. En annen undersøkelse gjennomført av Kaplan Educational Centers blant 500 jusstudenter viser at 64% av studentene ønsker en karriere som advokat fordi de er interessert i jus og ønsker intellektuelle utfordringer (Pfeffer & Sutton, 2006). Samtidig mener de samme jusstudentene at kun 12% av deres medstudenter motiveres av intellektuelle utfordringer, og 62% mener at andre ønsker advokatkarriere på grunn av den høye lønnen.

Det er en forskjell i hva slags bonusvarianter som er vanlig i ulike bransjer. Blant yrkesgrupper med høy utdanning, er kollektive bonusordninger på vikende front. Mens blant yrkesgrupper med lav eller ingen utdannelse, øker omfanget av kollektive bonusordninger. Individuell prestasjonsbasert lønn er vanligst å finne i bedrifter med høyt utdannede ansatte (Kvaløy & Olsen, 2012 og Barth et al, 2008).

2.2 Prinsipal-agent teori

Det mest brukte rammeverket i økonomien for å studere insentivproblemer, asymmetrisk informasjon og motstridende interesser, er prinsipal-agent modellen (Lazear & Gibbs, 2009). For denne oppgaven er det relevant å definere prinsipal som arbeidsgiver og agent som arbeidstaker. Prinsipalen har ikke mulighet til å gjøre all jobben selv, og ansetter derfor agenter. Rammeverket bygger på at prinsipalen og agenten har ulike interesser. Forenklet vil det si at man forutsetter at prinsipalen ønsker at agenten yter høyest mulig innsats. Videre forutsettes at agenten har en psykologisk

kostnad ved å yte større innsats, og ønsker dermed å yte lavest mulig innsats. Prinsipalen har ikke mulighet til å overvåke perfekt om og hvordan agenten utfører oppgavene sine, dermed kan et moralsk hasard problem oppstå. Moralsk hasard betyr skjult handling, altså at agenten handler i strid med prinsipalens intensjon. Agenten kan for eksempel bruke tid på andre aktiviteter enn arbeidsoppgavene eller arbeide ineffektivt. Løsningen på moralsk hasard vil være å utforme en insentivkontrakt slik at prinsipalens og agentens interesser blir sammenfallende.

2.2.1 Lineær prinsipal-agent modell

Jeg vil sette opp en lineær prinsipal agent-modell som viser optimal bonus (Holmstrom & Milgrom, 1987, Prendergast, 1999, Lazear & Gibbs, 2009). Modellen bygger på betingelsene om frivillig deltagelse og frivillig innsats. Frivillig deltagelse innebærer at insentivkontrakten må gi forventet høyere lønn enn hva agenten kan oppnå andre steder (utsidealalternativet).

Agentens produksjon, som er lik prinsipalens profitt er gitt ved

$$\pi(e, \varepsilon) = e + \varepsilon, \quad \varepsilon \in N(0, \sigma^2)$$

der e er agentens innsats og ε er støy. Produksjonen avhenger altså av innsats og flaks. Dette flakselementet må kompenseres med en risikopremie i modellen ettersom agenten antas å være risikoavers.

Agentens lønn består av et fastlønnselement, α , og bonus, β . Ettersom agenten har en psykologisk kostnad, c , knyttet til å yte innsats, må den trekkes fra agentens inntekt.

Lønningen gis da ved

$$W(e) = \alpha + \beta\pi(e, \varepsilon) - c(e)$$

Agenten har følgende nyttefunksjon

$$U(w) = -e^{-rw}$$

der r viser agentens risikoaversjon og w er agentens lønn. Dersom lønningen er gitt ved den lineære bonusmodellen som er beskrevet ovenfor, har vi at forventet nytte, U_f , for agenten er

$$U_f = E[U(\alpha + \beta(e + \varepsilon) - c(e))]$$

$$= -e^{-r(\alpha + \beta e - c(e) - \frac{1}{2}r\beta^2\sigma^2)},$$

der vi har lagt til grunn at støyen ε er normalfordelt med standardavvik σ . Det siste leddet i ligningen er agentens risikokompensasjon for å akseptere et variabelt lønnsэлемент.

2.2.2 Deltagelsesbetingelsen

For at agenten skal velge å jobbe hos prinsipalen, må forventet nytte være minst like stor som nytten av utsidealternativet, T . Dette kan formuleres som

$$U_f \geq U(T).$$

Agentens nytte for å være ansatt hos prinsipalen må være større enn agentens utsidealternativ. Utsidealternativet kan være å jobbe for en annen prinsipal eller trygd.

Ved å sette inn for U_f og forenkle uttrykket, får vi

$$\alpha + \beta e - c(e) - \frac{1}{2}r\beta^2\sigma^2 \geq T,$$

som er deltagelsesbetingelsen i en lineær bonusmodell. Løser ut for α og finner at minste fastlønnen som er i overenstemmelse med deltagelsesbetingelsen er gitt ved

$$\alpha^* = -\beta e + c(e) + \frac{1}{2}r\beta^2\sigma^2 + T.$$

Løses det ut for α^* , finner vi optimal fastlønn. Høy bonus gir høy innsats, som igjen gir økt risikokostnad for agenten. For å kompensere risikoen for agenten, må prinsipalen betale en høyere fastlønn.

For at agenten skal velge å ta jobben, er fastlønnen viktig. En agent som antar at han er svært dyktig og dermed forventer at han vil oppnå høy bonus, vil kunne akseptere en lavere fastlønn enn en agent med lavere antagelser om egne ferdigheter. Ved å gi lav fastlønn og høy bonus kan prinsipalen tiltrekke seg agenter som mener de er dyktige og vil oppnå en høy bonus. Av deltagelsesbetingelsen kan vi også anta at risikovillige agenter med lav r vil godta en lavere fastlønn. Vi kan se av deltagelsesbetingelsen at prinsipalen kan ved hjelp av fastsettelse av fastlønn til en viss grad legge til rette for å

tiltrekke seg agenter som har stor tro på egne ferdigheter, og som dermed også er effektive, samt risikovillige agenter. Slik kan vi se at fastlønn kan gi en sorteringseffekt.

2.2.3 Innsatsbetingelsen

Hvis agentens deltagelsesbetingelse er oppfylt, står agenten fritt til å velge sitt innsatsnivå. vil velge det innsatsnivået e^* som maksimerer hans forventede nytte. Ved å derivere agentens forventede nytte, U_f , med hensyn på e , finner vi et implisitt uttrykk for agentens optimale innsats, e^* ,

$$\beta = c'(e^*).$$

Innsatsbetingelsen viser at agentens innsats bare er avhengig av bonusnivået og kostnadsfunksjonen, ikke av fastlønnen α . Agentens risiko er kompensert gjennom fastlønnen.

2.2.4 Optimal bonus

Prinsipalens forventede overskudd Q er gitt ved forventet bruttoinntekt P minus forventet lønnskostnad,

$$Q = P(e^*) - \alpha - \beta e^*.$$

Prinsipalen er risikonøytral og vil derfor maksimere overskudd og ikke nytte slik som agenten. Prinsipalen bestemmer fast og variabel lønn slik at overskuddet blir maksimert. Den optimale fastlønnen α^* er gitt ved deltakelsesbetingelsen. Innsetting av α^* gir

$$Q = P(e^*) - c(e^*) - \frac{1}{2}r\beta^2\sigma^2 - T.$$

Maksimering av Q med hensyn på β gir

$$(P'(e^*) - c'(e^*)) \frac{\partial e^*}{\partial \beta} - r\beta^* \sigma^2 = 0.$$

Fra innsatsbetingelsen har vi at $c'(e^*) = \beta$. Av dette finner vi at

$$\frac{\partial e^*}{\partial \beta} = \frac{1}{c''(e^*)}.$$

Der $c''(e^*)$ beskriver insentivfølsomheten.

Setter vi inn dette i uttrykket for prinsipalens overskudd og løser ut for β , får vi optimal bonus som maksimerer prinsipalens overskudd, gitt agentens deltagelses- og innsatsbetingelser.

$$\beta^* = \frac{P'(e^*)}{1+r\sigma^2 \cdot c''(e^*)}$$

Resultatet gir oss vesentlig innsikt i mekanismer som virker ved prestasjonsbasert lønn. Prestasjonsbasert lønn blir viktigere når grenseproduktet, $P'(e)$ er høyt. Høyt grenseprodukt innebærer at agentens innsats har stor betydning for produksjonen og dermed prinsipalens overskudd. Hos en agenten som er svært risikoavers og dermed har en høy r , vil insentivintensiteten være lavere enn hos en mer risikonøytral agent. Insentivet vil med andre ord virke sterkere på en agent med lav risikoaversjon enn på en agent med høy risikoaversjon. Presis måling av agentens innsats og lite støy som påvirker agentens prestasjonsmål, gir en lavere varians og dermed sterkere virkning av insentivet. Den dobbelderiverte kostnadsfunksjonen beskriver agentens insentivfølsomhet. Lav $C''(e)$ betyr en mindre krum kostnadsfunksjon og følgelig har insentivet en sterkere virkning på agenten. Fra innsatsbetingelsen så vi at risiko ikke ble kompensert gjennom bonuselementet. Når prinsipalens overskudd skal maksimeres vil likevel agentens risikoaversjon og usikkerhet knyttet til prestasjonsmåling ha betydning for optimal bonus. Dette skjer fordi det nødvendigvis ikke er bonus ved optimal innsats fra agenten som maksimerer prinsipalens profitt. Prinsipal-agentteori og teori om optimal insentivstyrke forteller oss at bonus gir større effekt når agentens innsats er viktig for bedriftens produktivitet og når agenten er mest mulig risikonøytral og agentens prestasjoner kan måles mest mulig presist slik at støyen blir minimal.

3 Sosiale preferanser og motivasjon

Tradisjonell økonomisk teori legger til grunn at mennesket er fullt ut rasjonelle i sin økonomiske atferd, og ikke lar seg påvirke av psykologiske faktorer. Dette har vært den gjeldende modellen som økonomer har lagt til grunn også for å studere individets handlinger i møte med økonomiske insentiver. I adferdsøkonomisk forskning kombineres fagfeltene økonomi og psykologi slik at man kan studere den faktiske økonomiske atferden i gitte situasjoner og hvordan og hvorfor den oppstår.

Adferdsøkonomisk forskning peker på tre hovedfaktorer som er viktige for at arbeidstakere skal yte en innsats og som påvirkes positivt eller negativt av monetære insentiver. Den første faktoren er *sosiale preferanser*, som handler om årsaker som får arbeidstakere til å sette andre motiv høyere enn muligheten til å maksimere sin egen nytte. Sosiale preferanser kan også inngå i en funksjon for å maksimere individuell nytte. Et tenkt tilfelle kan være personer som utfører handlinger som ikke rasjonelt sett øker egen nytte i økonomisk betydning, men personen opplever økt nytte som følge av at andre mennesker får det bedre.

For det andre har vi *indre motivasjon*, som handler om at arbeidet utføres fordi det i seg selv oppleves givende og nyttig for arbeidstakeren. Den tredje faktoren er *ytre motivasjon* som først og fremst er bestemt av penger, og ikke av psykologiske faktorer. I denne bolken konsentrerer jeg meg om motivasjonsfaktorene som er psykologisk betinget.

3.1 Sosiale preferanser og insentiver

Bowles og Polania-Reyes (2012) definerer sosiale preferanser som uselviskhet, gjensidighet, glede av å hjelpe andre, etiske forpliktelser, rettferdighetssans og andre motiver som får individer til å hjelpe andre framfor å maksimere egen nytte. I denne oppgaven vil jeg bruke begrepet sosiale preferanser hovedsakelig i forbindelse med hvordan ansatte kan respondere på monetære insentiver.

Det er først de senere årene det har kommet forskning som viser at man er nødt til å nyansere antagelsene om at sosiale preferanser ikke påvirker individets handling, og at monetære insentiver kan undergrave sosiale preferanser. Bowles og Polania-Reyes

(2012) presenterer i sin surveyartikkel forklaringer gitt i nyere forskning: Bevis både fra laboratorium og feltstudier har vist at sosiale preferanser har vesentlig påvirkning på økonomisk atferd og empiriske studier har vist at økonomiske insentiver i noen tilfeller virker mot sin hensikt ved f.eks at arbeidsinnsatsen blir redusert. Ved studier av ufullstendige kontrakter har det vist seg at faktorer som tillit, gjensidighet og sosial kapital er såpass vesentlige at slike typer faktorer har blitt en del av rammeverket for empiriske studier av prinsipal-agent relasjoner (Bowles & Polania-Reyes, 2012). Ved å benytte kunnskap fra psykologien til å undersøke hvordan mennesker tar økonomiske beslutninger, nyanseres påstanden om homo economicus (Rabin, 2002). Individets handlinger påvirkes av sosiale preferanser slik at individet ikke nødvendigvis er opptatt av å maksimere sin egen nytte. Dette er viktig kunnskap arbeidet med insentiver.

3.1.1 Design av insentiver i lys av sosiale preferanser

Sosiale preferanser kan variere over tid og fra situasjon til situasjon. Siden denne oppgaven handler om belønningsordninger, vil jeg her fokusere på preferanser som kommer til syne når det innføres et insentiv og hvordan det kan føre til redusert virkning av insentivet. Innføringen av et insentiv sier noe om den/de som innfører ordningen. Når en ansatt blir stilt ovenfor et insentiv, må han ta stilling til sin respons. I den prosessen vil i følge Bowles og Polania-Reyes (2012) arbeidstakeren analysere hvorfor insentivordningen blir innført. Dersom ordningen er designet på en slik måte at arbeidsgiveren vil øke sin kontroll over arbeidstakeren, er det sannsynlig at arbeidstakeren vil reagere negativt ved å yte lavere innsats enn tidligere.

Falk og Kosfeld (2006) viste gjennom et eksperiment hvordan informasjon om den som innfører insentivet, samt grad selvbestemmelsesrett påvirker virkningen av insentivet. Med virkningen av insentiv menes hvilken produksjonsinnsats som velges av den ansatte. Eksperimentet er et prinsipal-agent spill der prinsipal er arbeidsgiver og agentene er arbeidstakerne. Spillet var satt opp slik at personene i forsøket innehadde rollen som agenter og skulle velge et produksjonsnivå som hadde kostnad for dem selv og profitt for prinsipalen. Agentens valg avgjorde gevinstfordelingen mellom agent og prinsipal. Agenten sin kostnad er knyttet til innsats, og ville følgelig ha størst profitt dersom hans innsats var null. I et slikt tilfelle ville dermed være ingen produksjon og

ingen inntekt for prinsipalen. Før agenten valgte innsatsnivå, kunne prinsipalen legge inn en nedre grense på innsats. Dersom prinsipalen antar at agenten er fullt ut rasjonell og dermed vil produsere minst mulig for å øke egen profitt, vil en nedre grense høyere enn null produksjon maksimere prinsipalens profitt. Eksperimentet viste at i de tilfellene der prinsipalen la inn et krav om minimumsproduksjon, valgte agentene et lavere produksjonsnivå enn der prinsipalen unnlot å innføre minimumsproduksjon. Prinsipalene som la inn krav om minimumsproduksjon tjente i gjennomsnitt halvparten av det prinsipalene som valgte å stole på agentene tjente. Ved å sette et minimumskrav, signaliserte prinsipalen mistillit til agenten. I intervju etter at spillet var avsluttet sa agentene som hadde fått krav om minimumsproduksjon at de opplevde det som et signal om mistillit og begrensning av deres selvbestemmelse til å velge innsatsnivå (Falk & Kosfeld, 2006). Denne studien impliserer prinsipaler ved innføring av insentiver kan tjene på å vise tillit og gi autonomi til agentene. I motsatt fall kan insentivene ha ingen, eller i verste fall negativ effekt på agentenes innsats.

Mennesker bryr seg om intensjoner og motiver, og ønsker å gjengjelde god eller dårlig oppførsel fra andre – uavhengig av om det øker eller reduserer egen nytte (Rabin, 2002). Dette impliserer at virkningen av et insentiv kan avhenge av hvordan arbeidstageren oppfatter intensjonen bak ordningen og har dermed også relevans for utformingen av kontrakt i prinsipal-agent forhold. En rekke lab-eksperiment gjengitt i Bowles og Polania-Reyes (2012) har gitt tilsvarende resultat som eksperimentet beskrevet over. Spesielt bruk av negative insentiver som bøter, har ført til lavere innsats fra agenter. Ved design av insentivordning er det også svært viktig å være bevisst på hvordan agentenes autonomi ivaretas. En insentivordning som framstår gullkantet, kan likevel føre til redusert innsats dersom arbeidstakerne får en opplevelse av å bli frarøvet noe av sin tidligere selv-bestemmelsesrett og blir kontrollert mer.

Nå har jeg sett på eksempler der sosiale preferanser har undergravet insentiver slik at de har blitt substitutter. Målet for en prinsipal må være å utforme insentivordninger slik at insentivene og sosiale preferanser styrker hverandre og dermed blir komplementære. I en studie med data fra spørreundersøkelse, feltstudie og arkiv fra brannvesenet undersøkte Carpenter og Myers (2010) hvordan innføringen av betaling per oppmøte påvirket frammøtet blant frivillige brannmenn. Studien viste at blant frivillige

brannmenn som ikke var opptatt av et uselvisk image, økte frammøtet etter innføringen av monetært insentiv. Dermed var det omtrent ingen effekt på de frivillige som var opptatt av å ha et selvoppofrende image. Her ser vi hvordan et insentiv kan virke ulikt etter hvilke sosiale preferanser agenten har. For de som ville gjøre en jobb som frivillig brannmann som del av et uselvisk image, ble insentiv og sosiale preferanser komplementære.

3.1.2 Gjenspeiler lab-eksperimenter virkeligheten?

De fleste eksperimentene nevnt ovenfor er gjort under kontrollerte forhold i et laboratorium. Bowles og Polania-Reyes (2012) peker på fire skjevheter kan oppstå i slike lab-eksperiment. For det første påvirkes oppførselen av at forsøkspersonene overvåkes av forskere, og at atferden dermed kan bli annerledes enn om familie, naboer eller arbeidskollegaer hadde vært til stede. For det andre foregår avgjørelser anonymt og uten samspill med andre, i motsetning til slik det stort sett er i virkeligheten. En tredje skjevhet er hvem som lar seg rekruttere til slike eksperiment. De trenger ikke være representative for sin gruppe. En siste skjevhet kan oppstå fordi mange eksperiment er designet på en slik måte at det gis rom for etisk atferd på en måte som ikke er tilfelle i virkelig liv. Det er gjort en rekke oppfølgingsstudier av slike eksperiment for å undersøke om atferden i eksperiment var ulik atferd i det virkelige liv. På grunnlag av det mener Bowles og Polania-Reyes (2012) at den eksterne validiteten er ivaretatt godt nok til å konkludere med at sosiale preferanser påvirker atferd og at disse preferansene kan påvirke effektene av eksplisitte insentiver.

3.2 Monetære insentiver og indre motivasjon

Indre motivasjon kan defineres som at individet utfører en handling fordi det er interessant og givende. Det er gjort studier med til dels motstridende resultat på om monetære insentiver fremmer eller fortrenger ansattes indre motivasjon. Fang og Gerhart (2012) argumenterer for at individuell prestasjonsbasert lønn fremmer indre motivasjon. De gjennomførte en survey-undersøkelse på Taiwan der arbeidstakere ble spurt om sin motivasjon og arbeidsgiveren ble spurt om bonussystemet. Resultatene viste at individuell prestasjonsbasert lønn gav høyere indre motivasjon blant de ansatte

ved at de hadde større selvstendighet, høyere kompetanse og større interesse for arbeidet. Dette mener artikkelforfatterne at også bygger opp under teorien om at individuell prestasjonsbasert lønn vil tiltrekke seg dyktige ansatte. Dersom en monetær insentivordning er designet slik at ansatte opplever å miste noe av friheten i jobben vil det i mange tilfelle redusere motivasjon og prestasjonsbasert lønn kan virke mot sin hensikt. Det samme er tilfelle dersom ansatte opplever at insentivordningen er et påskudd for å overvåke innsatsen, og tolker innføringen av prestasjonsbasert lønn som mistillit fra ledelsen. I begge tilfeller kan ansattes innsats/produksjon reduseres. Å finne gode empiriske bevis for forholdet mellom monetære insentiver og indre motivasjon er krevende fordi det er mange faktorer involvert. En tenkt problemstilling som kan oppstå er dersom insentivordningen som studeres er godt designet, er sannsynligheten god for at resultatet blir at monetære insentiver ikke fortrenger indre motivasjon og heller forsterker sosiale preferanser. Har bedriften som studeres dårlig tilpassede insentivordninger og prestasjonsmål, vil antagelig en tilsvarende studie finne at prestasjonsbasert lønn fortrenger indre motivasjon. Empirisk forskning har derfor vanskelig med å gi et klart svar på om monetære insentiver alltid eller som regel styrkes eller fortrenses av indre motivasjon.

*"If people come for money,
they will leave for money",*

James Treybig, CEO Tandem Computers

4 Ulike bonusformer

I denne delen vil jeg presentere fire ulike varianter av bonus: Individuell, relative prestasjoner, gruppe/team og overskuddsdeling. For individuell bonus vil jeg skille mellom objektive/målbare og subjektive/skjønnsmessige kriterier.

4.1 Individuell prestasjonsbasert lønn

Ved individuelt basert bonus, avhenger bonusen som blir utbetalt til arbeidstakeren av hvordan arbeidstakeren har oppnådd bestemte prestasjonsmål. Prestasjonsmål kan være objektive, subjektive eller en kombinasjon. Å sette gode prestasjonsmål er en nøkkel til vellykket individuell prestasjonsbasert lønn. Evaluering og overvåking av innsats er krevende og kan være kostbart i både tid og penger. Dersom prestasjonsmålene helt eller delvis er utenfor arbeidstakerens kontroll, vil det være nødvendig med en risikokompensasjon, jf. lineær lønnsmodell i kapittel 2.2. Det er fordeler og ulemper med både objektive og subjektive kriterier, de utfordringene vil jeg gå systematisk gjennom. Provisjon er en form for individuell bonus med målbare kriterier som f.eks bonus på grunnlag av antall solgte enheter. Jeg vil derfor ikke omtale provisjon spesifikt i denne delen.

Til sist i delkapittelet vil jeg presentere hva empirisk forskning har vist av effekter ved bruk av individuell prestasjonsbasert lønn.

4.1.1 Objektive prestasjonsmål

Objektive, eller kvantitative, prestasjonsmål kan tallfestes. Eksempler på denne typen prestasjonsmål kan være aksjekurs, antall produserte enheter, antall solgte produkt etc. Provisjonslønn er et eksempel på et bonussystem som baserer seg på objektive prestasjonsmål. For en bedrift vil tall som kan brukes som prestasjonsmål ofte være tilgjengelig gjennom regnskap og annen data knyttet til den daglige driften. Dette, sammen med at kvantitative prestasjonsmål kan puttes inn i en modell som med et tastetrykk kan gi ut svaret på hvor mye den enkelte skal få i bonus, gjør at slike prestasjonsmål kan være praktiske å benytte. I tillegg anses kvantitative prestasjonsmål

for å være objektive. Lazear og Gibbs (2009) påpeker at kvantitative prestasjonsmål ikke alltid er objektive. Et eksempel kan være bonus som utløses på grunnlag av hvor mange nye kunder ansatte bringer til virksomheten. Da kan det skje at noen oppnår bonus fordi de var heldige og tok telefonen akkurat da en ny kunde ringte, mens andre har arbeidet hardt utadrettet for å få nye kunder.

En stor utfordring med objektive prestasjonsmål er å sørge for at økt innsats hos arbeidstakeren også tilfører bedriften verdi. Baker (2002) undersøker trekk ved prestasjonsmål for å forstå hvordan bedrifter bruker insentivkontrakter og for å predikere bruken av insentiver i praksis. Modellen viser at helningen i en lineær insentivkontrakt der prestasjonsmålet innebærer risiko og forvrenging av mål er gitt ved

$$b_p^* = \frac{\cos \theta}{1 + 2h\sigma^2}$$

$\cos \theta$ fanger opp forvrengingen av prestasjonsmål og σ^2 risikoen i prestasjonsmålet. $\cos \theta$ er cosinus av vinkelen mellom to vektorer; Den første vektoren viser marginalproduktet av ansattes innsats på prestasjonsmålet. Den andre vektoren viser marginalproduktet av ansattes innsats på verdien av bedriften. Dette betyr at dersom arbeidstakerens handlinger påvirker prestasjonsmål og bedriftsverdi ulikt, vil vinkelen mellom vektorene øke og prestasjonsmålet vil forvrenges insentivene. Resultatet vil da være at bedriften reduserer helningen/stryken på insentivkontrakten.

Jeg vil videre gå inn på tre ulike problemstillinger knyttet til objektive prestasjonsmål: risiko for den ansatte, vridningseffekter og manipulasjon.

4.1.1.1 Risiko

I kapittel 2.2 om prinsipal-agentteori har jeg drøftet betydningen av risiko for utformingen av en insentivkontrakt og prestasjonsmål. Her vil jeg ta konseptet videre ved å dele inn i ukontrollerbar og kontrollerbar risiko. Ukontrollerbar risiko eller støy vil si det som er utenfor arbeidstakers kontroll og som ikke er mulig å påvirke selv om særdeles stor innsats og ferdighet. Aksjekurs er et prestasjonsmål som inneholder ukontrollerbar risiko. Kontrollerbar risiko derimot er noe arbeidstakeren har mulighet

til å påvirke. Om en konkurrent gjør strategiske endringer i sin virksomhet er noe som utenfor det som er mulig å kontrollere. Men det er mulig å respondere på konkurrentens trekk til sin fordel. Når jobbdesignet tilsier at arbeidstakeren har spesifikk kunnskap som innebærer mulighet for å kontrollere risikoen, bør insentivstyrken økes (Lazear & Gibbs, 2009). Dette for å gi arbeidstakeren insentiv til å benytte sin spesifikke kunnskap for å øke verdien for selskapet.

En vanlig antagelse er at når usikkerheten rundt ytre faktorer er høy, så vil insentivstyrken være lav fordi arbeidstakeren er risikoavers og krever høy risikokompensasjon. Men i praksis er insentivlønn og usikkerhet positivt korrelert. Prendergast (2002) skisserer et eksempel for å beskrive poenget sitt. Et canadisk bygningsfirma driver med prosjekter i Canada og Armenia og hvert prosjekt har sin prosjektleder. Toppledelsen kjenner godt forholdene i Canada, mens forholdene i Armenia er mer ukjente og uforutsigbare. Med utgangspunkt i prinsippal-agentteori er det naturlig å konkludere med at prestasjonsbasert lønn er mer fornuftig i Canada enn i Armenia fordi risikoen i Armenia er høy og fordi det er enklere å måle prestasjonene i Canada. I virkeligheten blir utfallet motsatt ved at toppledelsen gir større andel av lønnen på grunnlag av prestasjoner i Armenia enn i Canada. Det begrunner Prendergast (2002) med at toppledelsen kjenner Canada godt og tar mange av beslutningene selv. I tillegg er det forholdsvis enkelt å måle prosjektlederens innsats. Toppledelsen har derimot liten kunnskap om forholdene i Armenia og er dermed nødt til å delegere beslutningene til prosjektledere. Toppledelsen har ikke mulighet til å overvåke prosjektlederens innsats og vil kun se resultatet, dermed blir prestasjonsbasert lønn den eneste måten prosjektlederens innsats kan måles på.

4.1.1.2 Målforskyvning

Svært mange jobber innebærer flere oppgaver, og der ikke alle oppgavene er like enkle å måle. Vanskeligheter ved å måle prestasjoner, kan føre til at bedrifter begrenser bruken av insentivordninger. Dette kan skje også når ansatte er risikonøytrale og ikke krever risikokompensasjon for å godta en insentivkontrakt (Gibbons & Roberts, 2013). I utformingen av insentivkontrakter i det virkelige liv er det ikke alltid risiko for den ansatte som er den største utfordringen, men det som kalles "å belønne A og håpe på B" (Baker, 2002). Hvilke prestasjonsmål som er mulige for en bedrift å benytte vil ha stor påvirkning på styrken og verdien av insentivene.

Ved utformingen av insentivplaner må bedriften gjøre en avveining mellom brede og smale prestasjonsmål. Brede prestasjonsmål som f.eks aksjekurs, inneholder mange aspekter av prestasjonen som toppledelsen gjør. Samtidig kan aksjekursen påvirkes av ytre forhold som ikke handler om ledelsens prestasjoner. Dermed øker risikoen for den ansatte med et slikt bredt prestasjonsmål. En løsning kan da være å velge et smalere prestasjonsmål som er knyttet til færre aspekter av jobben. Ved å benytte et smalere prestasjonsmål, vil den ansattes risiko reduseres. Utfordringen med smalere prestasjonsmål er at ikke alle aspektene ved jobben nødvendigvis ikke fanges opp gjennom insentivsystemet.

Holmstrom og Milgrom (1991) utviklet en teoretisk modell for å beskrive hva som skjer når en agent har to oppgaver som påvirker faktisk og målt produksjon ulikt. De fant at det kan føre til at ansatte kan underinvestere eller overinvestere i den ene eller begge oppgavene. Dersom oppgavene er substitutter, og kun den ene oppgaven utløser bonus, sier teorien at all innsats rettes mot den oppgaven som gir bonusutbetaling, mens den andre oppgaven vil forsømmes. I en slik situasjon kan en løsning være å splitte oppgavene. Oppgavene kan også være komplementære. Da vil agenten få redusert sin personlige kostnad ved å yte innsats på oppgave to dersom innsatsen på oppgave en økes. Det betyr at agenten kan yte innsats på oppgave to selv om det kun er oppgave en som utløser bonus. Et eksempel på dette kan være Safelite som gav bonus per monterte frontrute, og samtidig krevde at ødelagte frontruter på grunn av dårlig montering skulle erstattes og monteres i arbeidstiden (Lazear, 2000).

4.1.1.3 Manipulering

Manipulering av prestasjonsmål kan forekomme når ansatte har særskilt kunnskap som gjør at prestasjonsmålene blir påvirket, men uten at det øker verdi tilført for bedriften (Lazear & Gibbs, 2009). Et eksempel kan være når regnskapstall brukes som prestasjonsmål, da kan f.eks tidspunkt for inntektsføring tilpasses slik prestasjonsmålet oppfylles og bonus utløses uten at dette har ført til økt verdi for bedriften.

I likhet med fordreining i innsats til oppgaver som utløser bonus, er risikoen for manipulering størst når prestasjonsmålet er smalt.

4.1.1.4 Empirisk forskning på bruk av objektive prestasjonsmål

Det foreløpig gjort relativt lite empirisk forskning på effektene og bruken av prestasjonsmål. I en artikkel basert på survey-undersøkelse til bilforhandlere er finner forfatterne at faktorene støy og kontrollerbar risiko, vridningseffekt og manipulering er vesentlige når insentivplaner skal designes. (Gibbs et al., 2009). Desto mer et prestasjonsmål feiler på en av nevnte faktorer, desto mindre vekt tillegges prestasjonsmålet når bonus skal utregnes. De fant også holdepunkter for at det ofte benyttes flere prestasjonsmål som utfyller hverandre. Det kan være at dersom et prestasjonsmål reduserer viljen til samarbeid mellom ansatte, kan et annet prestasjonsmål bidra til det motsatte for å balansere helheten. Ofte suppleres objektive prestasjonsmål, som settes ex ante, med skjønnsmessig vurdering gjort av overordnet leder ex post. Ved fastsettelse av prestasjonsmål er det viktig å være klar over at et mål kan fungere ulikt som evaluering og som grunnlag for finansiell belønning.

4.1.2 Subjektive prestasjonsmål

Subjektiv prestasjonsvurdering vil si at bonusutbetaling helt eller delvis avhenger av en overordnet leders vurdering av arbeidstakeren prestasjon og innsats. Ofte benyttes subjektiv vurdering for å utfylle og korrigere objektive prestasjonsmål, eller i situasjoner der innsats er vanskelig å måle kvantitativt (Lazear & Gibbs, 2009). Objektive prestasjonsmål er som regel fastsatt ex ante, mens subjektiv prestasjonsvurdering fastsatt ex post kan rette opp skjevheter som følge av uforutsette hendelser som f.eks brann, naturkatastrofer o.l. Ved å innføre en subjektiv vurdering ex post, kan man redusere arbeidstakerens risiko knyttet til mangler i objektive prestasjonsmål. Dersom kun objektive mål legges til grunn, vil arbeidstaker bli straffet økonomisk for risikofylte beslutninger som slår feil og man kan risikere at arbeidstaker velger å ikke ta risiko i det hele tatt. Subjektive prestasjonsmål gir mulighet til å belønne vellykkede beslutninger uten å straffe for hardt risikofylte beslutninger som slo feil. Dette vil være et viktig verktøy i bedrifter der man ønsker at ansatte skal ta risiko på vegne av bedriften. I tillegg til grunnlag for finansiell belønning kan subjektiv prestasjonsevaluering spille en viktig rolle for såkalt implisitte insentiver. Med implisitte insentiver menes forfremmelser, jobboppdrag, posisjon ved oppsigelser med mer (Gibbs

et al., 2004). Oppsummert gir bruken av subjektiv prestasjonsevaluering mer fleksibilitet til insentivsystemet.

Ettersom vurderingsformen er subjektiv, er det flere utfordringer knyttet til det. Lazear og Gibbs (2009) viser at ledere har en tendens til å vurdere svært få lavt på skalaen, og viser til et tilfelle der 80 % av de ansatte ble vurdert på de to høyeste nivåene. Kun 1 % havnet på de to laveste av de fem trinnene. I en empirisk studie av et Callsenter der bonus var basert på både objektive og subjektive vurderinger, ble det funnet sterke bevis for at ledere for mindre team gav gjennomgående høyere rangeringer enn ledere for større team (Breuer, Nieken & Sliwka, 2011).

En annen fare ved subjektiv vurdering er at arbeidstakeren bruker av sin arbeidstid til å påvirke lederen sin til å gi en positiv vurdering framfor å skape verdier for bedriften. Smisking reduserer verdien av insentivordningen ettersom båndet mellom innsats og betaling svekkes (Prendergast, 1999).

4.1.2.1 Empirisk forskning på bruk av subjektive kriterier

I en studie av 526 avdelingsledere i 250 bilforhandlere i USA, fant man at subjektiv prestasjonsevaluering brukes for å rette opp oppnådd bonus på grunnlag av objektive prestasjonsmål ex post. Spesielt gjaldt det i tilfeller der objektive prestasjonsmål ikke belønnet langsiktighet, samarbeid og der innsats var avhengig av andre avdelingers prestasjoner (Gibbs et al., 2004). Derimot fant studien lite bevis for sammenhengen mellom svakheter i objektive prestasjonsmål og bruken av subjektiv prestasjonsevaluering. Andre interessante funn var at subjektive bonuser alene hadde lite å si for produktiviteten i avdelingene. Men når tilliten mellom de ansatte og bedriften var stor, hadde subjektiv bonus en større positiv betydning for produktiviteten enn når tilliten var lav.

Engelland og Riphahn (2011) studerte insentiveffekten av at de ansatte mottok overraskelsesbonuser fra sjefen. Datamaterialet besto av 4000 ansatte i en internasjonal bedrift. Alle avdelingene hadde mulighet til å benytte seg av subjektive overraskelsesbonuser, men ikke alle gjorde det. Dermed var det mulig å studere hvordan overraskelsesbonus hadde insentiveffekt. Betalt og ubetalt overtid ble brukt som indikator på innsats for å måle insentiveffekten. Resultatene fra studien viser at

ansatte i avdelinger med overraskelsesbonus eller prestasjonsmål som jevnlig blir evaluert, økte med 20 %. Denne studien viser at skjønsmessige kriterier kan ha en betydelig insentiveffekt.

4.1.3 Effekter av individuell bonus

4.1.3.1 Økt produktivitet

Lazear (2000) sto bak den første, store empiriske studien som undersøkte effektene av å endre lønnsystemet fra timebetaling til bonus. Selskapet skiftet frontruter på biler, og gikk over fra å betale ansatte timelønn til å betale per vindu som ble skiftet. Bedriften innførte det nye lønnsystemet på ulike tidspunkt på de ulike lokasjonene sine. Dermed kunne effekten av endringen isoleres og kontrolleres opp mot de stedene det ikke var innført enda. I tillegg kunne Lazear (2000) observere innsatsen til nye ansatte under de to ulike betalingsordningene og separere effekt knyttet til endring i innsats til ansatte og i hvilken grad endring i produktivitet skyldtes hva slags type ansatte som Safelite tiltrakk seg. Resultatet fra studien viser at produktiviteten økte med ca 44 %. Omtrent halvparten av økningen skyldtes at innføringen av betaling per skiftet vindu økte produktiviteten til de ansatte. Resten av økningen skyldtes at mer produktive arbeidere søkte seg til Safelite. Slik gav prestasjonsbasert lønn en seleksjonseffekt. På grunnlag av denne studien kan man si at prestasjonsbasert lønn har to hovedeffekter: Øke arbeidstakernes innsats og å tiltrekke seg mer effektive arbeidstakere (selvseleksjonseffekt).

I en studie av finsk metallindustri over en 11-års periode har man funnet at arbeidere med prestasjonsbasert lønn tjente 9-10 % mer enn arbeidere med fastlønn, samtidig som insentiveffekten varierte med kompleksiteten i jobben (Pekkarinen & Riddell, 2008). I de minst kompliserte jobbene gav prestasjonsbasert lønn 11 % høyere produktivitet, mens 4 % høyere produktivitet i jobbene med størst kompleksitet. Dette viser at ved utformingen av insentivsystem må man sikre seg at lønnsøkningen ikke må overstige verdiøkningen for bedriften.

Balanced Scorecard (BS) er et utbredt konsept for målstyring i bedrifter. Det kan også benyttes som grunnlag for bonusutbetalinger. BS inneholder mange vanligvis 15-20

ulike måltall, og betraktes som et komplekst system (Griffith & Neely, 2009). Et stort britisk konsern ønsket å vite om BS som grunnlag for bonus til ledere gav økt produktivitet. De innførte BS med bonus i en divisjon, mens en annen divisjon fortsatte med profittbasert bonus til sine ledere. Resultatet viste at lederne endret atferd i tråd med intensjonene i BS, men det førte likevel ikke til økt profitt for selskapet (Griffith & Neely, 2009). Det viste seg også at BS hadde større positiv innflytelse på innsatsen til erfarne ledere, og mindre på uerfarne ledere, i følge forfatterne ligger forklaringen i at BS inneholder mange måltall slik at det krever erfaring å styre godt etter alle målene samtidig.

Også i offentlig sektor gjøres det forsøk med prestasjonsbasert lønn. Empirisk forskning kan vise til både positive og negative effekter. For å øke læreres innsats og bedre undervisningen, er det gjort en del forsøk med prestasjonsbasert lønn til den yrkesgruppen. En studie fra Israel viser at ved å innføre bonusordning der de lærerne som kunne vise til best resultater på sine elevers avgangseksamen fikk utbetalt bonus (Lavy, 2009). Ordningen gjorde at lærerne endret undervisningsmetoder og ble mer opptatt av elevenes behov. Resultatene på avgangseksamen ble bedre, og også svake elever gjorde det bedre. Ingen vridningseffekter skal være observert i denne studien. Derimot viser flere randomiserte studier at prestasjonsbasert lønn til lærere ikke gir signifikant bedre resultater, og at vridningseffekter som "test-rettet undervisning" kan oppstå (Fryer, 2013). I Brasil der det var et stort problem at skatteinnkrevere mottok bestikkløser framfor å gi bøter når ulovlige forhold ble avdekket (Kahn, Silva & Ziliak, 2001). Ved å legge til grunn at bonus per dollar gitt i bot er perfekt substitutt til bestikkløser, innebar reformen at skattekontrollørene fikk 68 cent per dollar innkrevd i bøter. For å undersøke effektene av bonusinnføringen, studerte Kahn, Silva og Ziliak (2001) relevante paneldata tre år før og etter innføringen. Dataene inneholder informasjon om bøter som er gitt, timer brukt på inspeksjon, antall inspeksjoner og antall inspektører per kontroll. Effekten av bonusprogrammet var at antall bøter per inspeksjon økte med 75 %. En risiko med et slikt bonussystem er muligheten for utpressing. Kontrollørene vil ha sterke insentiver til å inndrive flere og større bøter enn hva det er grunnlag for ettersom de selv får nærmere 70 % av botens størrelse. Det finnes imidlertid ingen bevis for at det har skjedd, da det ikke er mulig å få data fra klageinstans og domstoler (Kahn, Silva & Ziliak, 2001).

Studien til Lazear (2000) viser svært positive resultater med bonus basert på antall produserte enheter ved innføringen av individuell bonus. Men effekten av individuell bonus er nødvendigvis ikke positiv for alle typer bedrifter. Et eksempel fra en skoprodusent i USA viser at ved å skifte lønssystem fra lønn per produsert sko-par til fast timelønn førte til redusert produktivitet, men samtidig til økt profitt for bedriften (Freeman & Kleiner, 2005). Ved å gi timelønn viste det seg at materialkostnadene sank på grunn av bedre utnyttelse når ansatte ikke hadde tidspresset, men den viktigste årsaken til profittøkningen antas å være økt mulighet til å tilpasse seg ny teknologi. Bedrifter med timelønn kan endre teknologi og produksjonsmetoder uten å endre lønnen til de ansatte.

4.1.3.2 Sorteringseffekt

Sorterings- eller seleksjonseffekt oppstår når personer med bestemte egenskaper og evner velger spesifikke jobber, eller velger seg bort fra spesifikke jobber. En arbeidstaker som har stor tro på egen effektivitet, vil tiltrekkes jobber der effektivitet belønnes.

I studien av Safelite finner Lazear (2000) at om lag halvparten av produktivitetsøkningen ved innføring av prestasjonsbasert lønn skyldes selv-seleksjonseffekt. Årsaken er at arbeidstakere som antar de er produktive, vil søke seg til stillinger med prestasjonsbasert lønn for å få mer igjen for innsatsen sammenlignet med om det er fast timelønn. Et annet eksempel på seleksjon er en studie blant fruktplukkere og deres ledere i Storbritannia har det blitt gjort interessante funn knyttet til produktivitet (Bandiera, Barankay og Rasul, 2007). Ved å endre lønnen til fruktplukkerne sine ledere fra fast til variabel basert på plukkerne sin innsats, økte produktiviteten til den gjennomsnittlige fruktplukkeren med 21 % (Bandiera, Barankay og Rasul, 2007). Minst halvparten av økningen skyldtes at lederen valgte de mest produktive fruktplukkerne til å arbeide.

Å finne gode empiriske bevis som identifiserer seleksjonseffekt, er krevende. For å ha en fullstendig oversikt over seleksjon, bør man ha kunnskap om alle potensielle arbeidstakere. I tillegg bør studien gå over en så lang periode at arbeidstakere har

mulighet til å slutte, og til å finne seg en ny jobb. Lazear (2000) klarte å identifisere seleksjonseffekter fordi studien gikk over lang tid, samt at det nye lønssystemet ble innført på ulike tidspunkt for ulike lokaliseringer i bedriften.

Eksperimentelle forsøk kan bidra med forståelse av hvordan personer selekterer seg inn til ulike jobber. Dohmen og Falk (2011) utførte et eksperiment der deltagerne fikk i oppgave å multiplisere et en-sifret og to-sifret tall. Det var ment å være en god oppgave for å få fram forskjeller i kognitiv kapasitet. Forsøkspersonene fikk valget mellom fast lønn uavhengig av innsats og variabel lønn. Resultatene viste at produktive personer i større grad enn mindre produktive valgte variabel lønn. Ved å kontrollere for produktivitet, fant Dohmen og Falk (2011) at risikovillige personer i større grad enn andre valgte variabel lønn.

Selv om de konkrete sorteringseffektene er vanskelige å bevise empirisk, er det gjort studier som viser at bedrifter der salgsdelen er svært avgjørende, bevisst bruker insentiver for å tiltrekke og beholde selgere med de egenskapene bedriftene trenger (Lo, Ghosh & Lafontaine, 2011). Studien bygger på lønnsdata, samt beskrivelse av stilling og salgsansatte i bedrifter som selger avansert teknisk utstyr. Resultatene viste at personer med sterke salgsevner, velger jobber med høy insentivintensitet, mens risikoaverse personer jobber i bedrifter der en mindre del av lønnen er resultatbasert. Funnet impliserer at nivå og andel insentivlønn kan ha sorteringseffekt.

4.1.4 Andre utfordringer med prestasjonsbasert lønn

Tidligere i kapitlet har jeg gjennomgått utfordringer direkte knyttet til objektive og subjektive prestasjonsmål. Her vil jeg vise til studier fra bedrifter som har opplevd utfordringer knyttet til bruken av prestasjonsbasert lønn.

Arbeidsgivers mål med en insentivordning vil som regel være å endre atferd blant de ansatte slik at det jobbes hardere, smartere og blir tatt bedre beslutninger.

I Norge har vi sterke tradisjoner for at ansatte er fagorganiserte og at ansatte har mulighet til å være uenige med ledelsen. Bragelien (2005) tar til orde for at de ansatte og tillitsvalgte må involveres når bonussystemer skal etableres. Dersom de ansatte er misfornøyde med bonusordninger, er det lite trolig at arbeidsgiver vil oppnå positive insentiveffekter. Bragelien (2005) trekker også fram for kompliserte bonusordninger som en klassisk bonustabbe. En bank innrettet bonusordningen sin ved at en tredjedel

av overskytende resultat utover et minstebeløp skulle utbetales som bonus til de ansatte. Denne summen ble fordelt ved at 25 % ble fordelt likt på alle ansatte og resten basert på hvert teams målekort. I tillegg til dette praktiserte banken en konkurranse mellom kontorene om å selge mest mulig av bestemte produkter. Denne bonusen var uavhengig av bankens resultater (Bragelien, 2005). For en ansatt er det ikke enkelt å skjønne hvordan han skal innrette og øke sin innsats for å få mest mulig bonus. Dermed er insentiveffekten av ordningen sterkt redusert.

Et interessant prinsippal-agentproblem er mellom forvaltere av aksjefond (agent) og investorer (prinsippal). Investorene ønsker å maksimere risikojustert forventet avkastning, mens forvalterne er opptatt av å maksimere sin egen profitt. Det er vanlig at fondsforvaltere mottar bonus per kalenderår på grunnlag av fondets prestasjoner i forhold til indeksen. Chevalier og Ellison (1997) studerte hvordan fond forvaltes mot slutten av et kalenderår for å se hvordan insentiver påvirker risikotakingen. De fant at fond som lå an til å slå indeksen, tok lavere risiko mot slutten av året for å sikre seg at indeksen ble slått. Fond som lå dårligere an enn indeksen mot slutten av året, tok større risiko for å forsøke og ta igjen indeksen. Denne atferden fører til at eierne av fondsandelene ikke får den risikojusterings de var forespeilet. Eksempelet viser at det er viktig med en bevissthet om atferd når prestasjonsmålet er nådd eller ikke.

Kapittel 2.2 omhandlet i hovedsak lineær insentivkontrakt. Mange bedrifter benytter imidlertid ikke-lineære insentivkontrakter. Slike kontrakter innebærer for eksempel at den ansatte må prestere et visst nivå før bonusen slår inn, deretter er det bonus opp til et tak der økt innsats ikke gir økt bonus. Blant IT- og software-selskaper er det vanlig å benytte slike ikke-lineære kontrakter for sine selgere (Larkin, 2007). Larkin (2007) studerte effektene av et slikt bonustak ved å studere 225 selgere i Nord-Amerika mellom 1997 og 2002 og deres salg gjennom 22 "bonusperioder." Selgerne hadde stor selvstendighet når det gjaldt å gi rabatter til kunder. Det førte til at selgerne gav betydelige rabatter før å avslutte et salg på et tidspunkt som var gunstig for å oppnå mest mulig bonus. Denne spekuleringen med rabatter førte til at selskapet tapte 6-8% årlig i potensielle inntekter. Mindre selvstendighet i rabattgiving kunne redusert selgerens "gaming" for å oppnå større bonus. En annen løsning kunne vært å ikke gi bonus basert på periodevis salg.

4.2 Relative prestasjoner

Med bonusutbetaling basert på relative prestasjoner menes i denne oppgaven at f.eks de beste i en gruppe får utbetalt bonus. Kun tre av bedriftene i datamaterialet svarte at de brukte bonus basert på relative prestasjoner, dette vil med andre ord ikke bli en sentral del av analysen. Derfor vil jeg kun gi en kort prestasjon av bonus basert på relative prestasjoner.

I avsnittene 4.1.1 og 4.1.2 om målbare og skjønnsmessige kriterier som legges til grunn for bonusutbetaling, har vi sett at det er en rekke utfordringer knyttet til å framskaffe informasjon om hvordan ansatte presterer. En måte å skaffe seg informasjon om prestasjoner, er å måle ansattes prestasjoner opp mot hverandre og belønne ut ifra det. En fordel med relativ prestasjonsvurdering, er et risiko som er felles for de ansatte elimineres (Prendergast, 1999). Et eksempel kan være to selgere i samme marked. De er utsatt for lik risiko når det gjelder etterspørsel, og da kan det være en god løsning å gi bonus basert på relative prestasjoner framfor absolutt produktivitet. En vanlig ulempe med bonus basert på relative prestasjoner, er at det kan hindre samarbeid. I en gitt gruppe ansatte der de to beste får bonus, vil insentivene til å gjennom samarbeide være lave. En laboratoriestudie gir empirisk støtte til at bonus basert på relative prestasjoner hindrer samarbeid. Gruppestørrelsen som ble testet var to personer og den beste fikk utbetalt bonus. Til tross for at begge ville profitere på samarbeid, valgte personene å ikke samarbeide (van Dijk & Sonnemans, 2001). Studien viste også at variasjonen i prestasjoner var signifikant større ved relative prestasjoner, enn ved team eller individuell bonus. Gjennomsnittsinnsatsen var høyest ved relativ bonus.

Selv når samarbeid mellom ansatte ikke er viktig verken for enkeltpersoners eller bedriftens resultater, kan bonus basert på relative prestasjoner være negativt. Bandiera, Barankay og Rasul (2005) studerte virkningen av å endre lønssystemet til fruktplukkere fra bonus per plukket enhet til at de som plukket mest fikk bonus. Endringen fra absolutte til relative kriterier, førte til at de ansatte plukket mindre frukt. Ingen ville plukke så mye at kollegaene ikke fikk bonus (Bandiera, Barankay & Rasul, 2005)

Oppsummert kan man si at en viktig fordel med relative kriterier er å eliminere felles risiko. En betydelig ulempe er at relative kriterier kan virke hemmende på samarbeid og sosiale preferanser kan føre til lavere produktivitet.

4.3 Bonus til team/avdelinger

I virksomheter der samarbeid blant de ansatte er viktig for å øke verdien for bedriften, kan det være hensiktsmessig å benytte teambonus eller gruppebonus. I denne oppgaven velger jeg å ikke skille mellom teambonus og gruppe-/avdelingsvisbonus fordi det kan være vanskelig å dra at tydelig skille mellom hva som defineres som team og hva som defineres som en gruppe. I tillegg peker teorien på samme utfordringer knyttet til både bonus til team og grupper. Dersom en gruppe eller team består av n medlemmer, vil insentivene til hver enkelt arbeidstaker være $1/n$ av optimal insentivstyrke. Det betyr at den enkelte får igjen som bonus $1/n$ av sin økte innsats. Desto større teamet/gruppen er, desto mindre vil insentiveffekten av bonus være for den enkelte. Samtidig vil andre enn den som øker sin innsats få belønning, derfor kalles $1/n$ -problemet ofte for gratispassasjerproblemet.

Til tross for gratispassasjerproblemet, er team og teambelønning utbredt. Det som ofte kjennetegner et vellykket team er uavhengighet, lang tidshorisonnt på samarbeidet og intern overvåkning (peer pressure) (Thompson, 2011).

Intern overvåkning eller gruppepress er en måte å overvinne gratispassasjerproblemet. Mekanismen kan benyttes når prinsipalen kun ser samlet resultat av teamets arbeid, men ikke har mulighet til overvåke eller måle den enkeltes innsats, samtidig som teammedlemmene ser hverandres innsats og prestasjoner. Dersom et teammedlem konsekvent yter lavere innsats enn de andre, vil resten av teamet kunne iverksette sanksjoner. Om du skal være i et team over lengre tid, vil du helst unngå sanksjoner og dermed yter du minst samme innsats som de andre i teamet. Slik kan en relasjonell kontrakt opprettholdes mellom agentene (Che & Yoo, 2001).

I en studie av kassebetjener i et amerikansk supermarked har Mas og Moretti (2009) studert hvordan høy-produktive kassebetjener og lav-produktive kassebetjener påvirker hverandre. Ved å erstatte en lav-produktiv med en høy-produktiv, økte den

totale innsatsen på skiftet. Det betyr at effekten av gruppepress var større enn incentivet til å være gratispassasjer og jobbe saktere slik at du selv betjente færre kunder. Studien viser også at når en høy-produktiv kassebetjent begynner på skiftet sitt, påvirkes kun de kassebetjentene som er innenfor synsvidden til den høy-produktive. Det vil si at kassebetjenter lettere velger å være gratispassasjerer når ingen kollegaer ser dem. Denne empiriske studien gir støtte til at effekten av intern overvåking i team kan være større enn gratispassasjerproblemet

Bonus til både større grupper av ansatte og til selvstendige team har vist seg å ha positiv effekt på produktivitet. I en studie av 36 fabrikker som arbeider med resirkulert stål er det funnet bevis for at gruppebasert bonus gav en signifikant produktivitetsøkning (Boning, Ichinowski & Shaw, 2007). Studien viste også at selvstendige team som løste komplekse problemer hadde den største produktivitetsøkningen etter at teambasert bonus ble innført. En annen studie undersøkte en klesprodusent endret produksjonsformen fra at ansatte sydde hver sin del av klesplaggene og fikk individuell bonus ut ifra det til at klesproduksjonen skjedde i selvgående team som hadde ansvar for syingen av hele plagget (Hamilton, Nickerson & Owan, 2003). De benyttet samme metode for langtidsstudie som Lazear (2000) og brukte data på hver enkelt arbeidstagers produksjon før endring og teamenes produksjon etter endring. Ved å endre produksjonsform til selvstendige team med teambelønning, økte produktiviteten med 14 % i gjennomsnitt. De som før endringen var de mest produktive, fortsatte å jobbe i bedriften etter innføringen av team. Det tolker forfatterne som et tegn på at gratispassasjerproblemet ikke var spesielt stort fordi hvis det var tilfelle, ville de mest produktive søke seg til bedrifter der de fikk belønning for sin produktivitet.

Det amerikanske flyselskapet Continental Airlines, som nå er en del av United Airlines, hadde på 1990-tallet store problemer med punktlighet. Det var blant de minst punktlig flyselskapene i USA, og tapte store summer som følge av det. Ledelsen bestemte seg for å iverksette tiltak for å øke punktligheten. Det ble gjort en rekke tiltak for å bedre logistikken på hovedflyplassene til selskapet, og det ble også innført en bonus på \$65 til alle ansatte for hver måned selskapet var bedre enn gjennomsnittet på punktlighet. Gruppebonusen ble innført fordi ledelsen mente at dersom de ansatte ikke ønsket et punktlig flyselskap, ville de aldri bli det. Og ved å gi en slik bonus ville ledelsen

signalisere at punktlighet var jobb nummer en for de ansatte. Strategien fungerte, og i løpet av måneder var Continental Airlines det mest punktlig flyselskapet i USA (Wall Street Journal, 22.des 1995)

Dette eksemplet viser at når gruppebonusen er en del av en helhetlig strategi for selskapet, kan det ha en positiv effekt. Ledelsens strategi ble formidlet også gjennom monetære insentiver på en lett forståelig måte. De ansatte visste at hele selskapet la til rette for å oppnå målet om økt punktlighet, og man kan anta at motivasjonen til å yte litt ekstra kom som følge av bonusen. Samtidig vet vi ikke om de logistikkmessige endringene flyselskapet gjorde hadde vært nok alene til å løfte selskapets punktlighet.

Oppsummert kan vi se at bonus gitt til grupper og team kan ha en positiv effekt på produktivitet og måloppnåelse gjennom samarbeid. Selvjustis og gruppepress kan bidra til at alle i gruppen yter høy innsats slik at produktiviteten øker.

4.4 Profittdeling/overskuddsdeling

En del bedrifter benytter brede bonusordninger som profittdeling eller overskuddsdeling, jeg vil benytte begrepet overskuddsdeling videre i oppgaven. Går bedriften med overskudd, får de ansatte sin del av "kaka" gjennom bonusutbetaling. Et eksempel er Kaffehuset Friele som gikk med 96,3 millioner i overskudd i 2012, og delte ut overskuddet til de ansatte i form av tre ukers lønner (Bergens Tidende s. 21, 10.04.2013).

Argumentasjonen fra bedriftsledere er ofte at en slik ordning gir ansatte en følelse av eierskap og at alle i bedriften er "i samme båt" (Lazear og Gibbs, 2009). I tilknytning individuell prestasjonsbasert lønn tidligere i oppgaven har jeg skrevet en del om viktigheten av gode prestasjonsmål som grunnlag for bonusutbetaling. For at en bonusordning skal ha en insentivvirkning, må arbeidstakeren ha reell innflytelse på prestasjonsmålet slik at høyere innsats fører til høyere lønn. En vanlige arbeidstaker i en bedrift av en viss størrelse vil normalt sett ha liten kontroll og innflytelse på bedriftens totale resultat. Derfor vil insentiveffekten av overskuddsdeling være liten. Gitt bedriftens resultat hadde vært et godt prestasjonsmål for den ansatte, ville overskuddsdeling likevel i liten grad gitt en insentiveffekt på grunn av

gratispassasjerproblemet. Gratispassasjer problemet er omtalt under bonus til grupper/team, og vil kunne ha en enda større virkning når ikke bare en gruppe, men en hel bedrift skal dele bonusen. Gitt at en bedrift har 40 ansatte. En ansatt øker innsatsen sin slik at bedriftens resultat øker 1 enhet. Ettersom det er 40 ansatte, skal økningen på 1 enhet fordeles på alle 40. Dermed får han som økte sin innsats med 1 enhet igjen $1/40$ i lønn. Med andre ord vil de andre i bedriften tjene like mye på hans økte innsats som det han selv gjør. Dette gjør at insentiveffekten til å yte høyere innsats for høyere lønn, blir svært svak. Det er hovedgrunnen til at Oyer (2004) slår fast at overskuddsdeling knapt kan kalles en insentivordning.

Lazear og Gibbs (2009) antyder videre at en av grunnene til at overskuddsdeling er en vanlig bonusform er at ledere har misforstått belønnings- og insentivteori. Det finnes imidlertid argumenter for hvorfor overskuddsdeling kan være fornuftig. De fleste av studiene som har funnet positive effekter av overskuddsdeling gjelder bedrifter som i stor grad benytter teamproduksjon (Lazear & Gibbs, 2009). I slike bedrifter kan det se ut til at selvjustisen eliminerer gratispassasjerproblemet ved at det ikke er sosialt akseptert å sluntre unna og at ansatte kontrollerer hverandre når det gjelder å yte innsats. Ved å se på overskuddsdeling som et spill som blir gjentatt mange ganger, kan gratispassasjerproblemet reduseres og kan derfor være hensiktsmessig i bedrifter med høy grad av bedriftsspesifikk kompetanse (Drago & Heywood, 1995).

Lønnskostnader er i utgangspunktet faste kostnader på kort og mellomlang sikt. Ved å innføre overskuddsdeling vil lønn i større grad omgjøres til variabel kostnad. I gode tider vil det gi høy lønn, og lavere lønn når bedriften går dårligere og har behov for å kutte kostnader. En studie av 500 amerikanske bedrifter i perioden 1975-1991 viste at bedrifter med stor variasjon i resultater og bedrifter med gode resultater og stor vekst i antall ansatte de to foregående årene i større grad enn andre innførte overskuddsdeling (Kruse, 1996). Dette tolkes som at ledelsen ikke innfører overskuddsdeling som en insentivordning, men for å gjøre lønnskostnadene i større grad variable. Samme studie fant at små bedrifter ikke innfører overskuddsdeling i større grad enn store bedrifter, og at bedrifter med høy grad av teamorganisering i større grad implementerer overskuddsdeling.

Gitt visse forutsetninger, kan det være lønnsomt for bedrifter med brede prestasjonsmål som grunnlag for bonus til arbeidstakerne. Oyer (2004) studerer en modell der han legger til grunn at ansattes utsidealternativ når det gjelder lønn er korrelert med bedriftens resultat, og at både turnover og tilpasning av lønnsmodellen er kostbart. Utsidealternativ defineres som lønn ellers i arbeidsmarkedet. Med disse forutsetningene vil det for en del bedrifter vil det være lønnsomt å lønne ansatte slik at lønnen er korrelert med utsidealternativet for de ansatte. Da er overskuddsdeling en hensiktsmessig metode å benytte.

En direkte implikasjon av overskuddsdeling er at de ansatte vil få lavere lønnsutbetalinger i dårlige tider enn i gode. Dersom de ansatte har sin kompetanse knyttet til bedriften og bedriftens bransje, vil utsidealternativene være omtrent det samme som å bli i bedriften. Men dersom ansatte har kompetanse som kan benyttes i andre bransjer, vil utsidealternativet være bedre. Slik kan overskuddsdeling føre til at bedriften mister viktige ansatte i vanskelig tider – da de gjerne aller mest trenger dyktige ansatte for å snu trenden. Mulighet for mobilitet mellom bransjer er en svakhet ved forutsetningen om utsidealternativ som Oyer (2004) legger til grunn.

Når det gjelder bedriftens produktivitet, har empirisk forskning vist at i gjennomsnitt øker produktiviteten blant bedrifter som innfører overskuddsdeling, men forskningen viser også at produktiviteten ikke øker i alle tilfeller (Long & Fang, 2012). Tverrsnittsdata har vist at firmaer som benytter overskuddsdeling har høyere produktivitet enn firmaer som ikke bruker overskuddsdeling (Prendergast, 1999). Det er imidlertid ikke grunn nok til å hevde at overskuddsdeling har positiv innvirkning på bedriftens produktivitet. Kruse (1996) fant at produktiviteten økte med 3 % mer i bedrifter med overskuddsdeling, enn i bedrifter uten. I møte med slike studier er det viktig å spørre seg hva som var trenden i bedriftene. Dersom det er spesielle karakteristika ved bedrifter som innfører overskuddsdeling og de som ikke gjør det, blir det vanskelig å slå fast overskuddsdelingens innvirkning på bedriftens produktivitet og resultat. Det er i liten grad utført studier for å undersøke hvorfor bedrifter velger å innføre overskuddsdeling. En studie som gjorde nettopp det, fant at bedrifter som forventet sterk inntektsøkning de neste årene, men ikke like sterk økning i antall ansatte, var mest tilbøyelige til å ville innføre overskuddsdeling (Long, 1997). Det

underbygger at det er vanskelig å slå entydig fast at overskuddsdeling fører til økt verdi for bedrifter.

Studien til Long og Fang (2012) viser at overskuddsdeling kan være hensiktsmessig i bedrifter med høyt utdannet arbeidskraft der det investeres mye i humankapital og derfor er viktig å beholde de ansatte. De finner også at ansatte i bedrifter med høyt lønnsnivå er mer komfortable enn andre med risikoen som påføres ved at deler av lønnen avhenger av bedriftens resultater ettersom ansatte i bedrifter med overskuddsdeling tjener mer enn andre. Til tross for funnet om overskuddsdeling til høyt utdannede ansatte, er trenden at overskuddsdeling er mest utbredt i bedrifter der de ansatte har lav eller ingen utdanning (Kvaløy & Olsen, 2012).

Oppsummert kan vi si at overskuddsdeling ikke kan kalles en insentivordning fordi gratispassasjerproblemet vil være så sterkt at den enkeltes økte innsats ikke vil få direkte virkning på egen lønn. Ved å innføre overskuddsdeling kan bedrifter oppnå å gjøre deler av lønnskostnadene om fast til variabel kostnad. Det kan særlig fordelaktig der ansattes lønn i stor grad er korrelert med ansattes utsidealternativ.

4.5 Oppsummering

I kapittel 4 har jeg sett på ulike former for prestasjonsbasert lønn. Det er naturlig å skille mellom individuelle og kollektive ordninger. Hovedeffektene ved individuell prestasjonsbasert lønn er økt produktivitet og at bedriften tiltrekker seg mer effektive ansatte, samt at de minst effektive slutter. Studiene som har vist disse effektene tydeligst, undersøker bedrifter der de ansatte har forholdsvis enkle arbeidsoppgaver. Vi har også sett at måten et prestasjonsmål settes på, påvirker effekten av ordningen. Vanlige problemer med prestasjonsmål er målforskyvning når den ansatte har oppgaver i tillegg som ikke kan måles, manipulering av prestasjonsmål og bruke arbeidstiden til å smiske med sjefen dersom det brukes skjønnsmessige kriterier. I tillegg kommer den risikoen som arbeidstakeren påføres ved at lønnen avhenger av innsats og prestasjoner. Risikoen er særlig stor dersom måloppnåelsen avhenger av forhold utenfor arbeidstakers kontroll. Da vil arbeidstaker kreve en risikokompensasjon som vil føre til høyere bonus og i mange tilfeller høyere lønnskostnader for bedriften.

Kollektive bonusordninger har en svakere insentiveffekt enn individuelle ordninger. Det skyldes gratispassasjerproblemet. Dersom en arbeidstaker øker sin innsats, deles gevinsten av økt innsats på alle i gruppen. Likevel har studier vist økt produktivitet i bedrifter med kollektive bonusordninger. En forklaring kan være gruppepress. Det skjer ved at det etableres en norm i gruppen om at alle skal arbeide hardt og ikke sluntre unna. For overskuddsdeling har det vist seg at bedrifter med en slik ordning har større produktivitetsøkning enn bedrifter uten. Samtidig er det en tendens til at bedrifter med overskudd i større grad enn bedrifter med underskudd innfører overskuddsdeling.

I min studie har jeg ingen konkret informasjon om konkrete arbeidsoppgaver, eller hvordan prestasjonsmålene er satt. Det er derfor vanskelig å vurdere om effektene av prestasjonsbasert lønn påvirkes av målforskyving, manipulering, smisking med sjefen og lignende. Derimot kan jeg si noe om bedriftenes begrunnelse på generelt grunnlag finner støtte i teori og empiri.

5 Metode

I dette kapittelet vil jeg presentere hvordan jeg metodisk har gått fram. Innledningsvis vil jeg presentere forskningsdesign og forskningsmetoden med hovedvekt på utformingen av spørreundersøkelsen. Deretter vil jeg presentere hvordan jeg har samlet inn data og analysert dataene.

5.1 Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign er vesentlig for hvordan hele undersøkelsen og analyseprosessen skal legges opp. Det skilles i hovedsak mellom tre typer forskningsdesign: Eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Ghauri & Grønhaug, 2005). Eksplorativt design brukes som regel når problemet er ustrukturert og i liten grad forstått (Ghauri & Grønhaug, 2005). Derfor benyttes eksplorativt design ofte i forstudier for å få større innsikt i saksområdet. Deskriptivt design kan benyttes når problemet er strukturert og man ønsker å beskrive og forklare sammenhenger mellom ulike variabler. Som metode benyttes gjerne strukturelle spørreskjema utsendt til en representativ gruppe (Gripsrud & Olsson, 2002). For å benytte kausalt design må også problemet være strukturert, men i motsetning til i deskriptivt design er man opptatt av å finne sammenhenger på årsak-virkning. En hovedoppgave i kausalt design er å isolere årsaker og forklare i hvilken grad ulike årsaker fører til effekt (Ghauri & Grønhaug, 2005). I kausalt design benyttes ofte eksperiment som metode.

Avgjørende faktorer for valg av forskningsdesign vil være hva slags type problem studien ønsker å undersøke. I denne oppgaven ønsker jeg å studere hvorfor ulike bedrifter i Bergen velger å innføre ulike typer variable lønnsystemer.

Forskningsspørsmålet kan betraktes som strukturert fordi jeg vet hva slags type informasjon jeg ønsker. Spørreskjema er en hensiktsmessig måte å samle inn data på for å framskaffe informasjonen som er nødvendig. Deskriptivt design er på dette grunnlaget best egnet for å gjennomføre studien.

5.2 Forskningsmetode

For å påvise ulike variabelers betydning for valg av variabelt lønnsselement, er det naturlig å velge kvantitativ metode.

Kvantitativ metode innebærer at dataene som samles inn er målbare og kan analyseres ved hjelp av statistikk. Dermed er kvantitativ metode velegnet for hypotesetesting (Ghauri & Grønhaug, 2005). Kvalitativ metode vil på sin side innebære å gjøre bruk av intervjuer, fokusgrupper eller observasjoner. For å måle bruken av variabelt lønnsselement blant ulike bedrifter i Bergen og hvorfor det brukes er kvantitativ metode mest hensiktsmessig for å få et best mulig bilde.

For innsamling av data har jeg benyttet elektronisk spørreskjema som ble sendt til medlemsbedriftene i Bergen Næringsråd.

5.2.1 Tverrsnittsdata og årsak-virkningsforhold

Denne studien bygger på tverrsnittsdata. Tverrsnittstudie er den mest brukte formen for deskriptivt design (Churchill & Iacobucci, 2010). En tverrsnittstudie analyserer situasjonen på et bestemt tidspunkt og ikke over tid slik som tidsseriestudier. Dermed egner dette designet seg godt til å finne ut hvilke variabler som varierer sammen på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2005). I utgangspunktet sier ikke en tverrsnittstudie noe om årsak-virkningsforhold, da bør man benytte for eksempel tidsseriedata eller kontrollerte empiriske forsøk. Hvis man for eksempel vil studere virkningene av å innføre bonusordninger i en bedrift, vil en tverrsnittstudie ikke være tilstrekkelig. Men siden jeg i denne oppgaven fokuserer på forholdet mellom bonusform, begrunnelse for valget, bedriftsstørrelse og bransje, er tverrsnittsdata et godt utgangspunkt for å trekke kvantitative konklusjoner.

5.3 Datainnsamling

For å samle inn data, benyttet jeg spørreskjema. Spørreundersøkelse er et strukturert skjema der respondentene svarer på de samme spørsmålene i samme rekkefølge. Som metode for datainnsamling er spørreundersøkelse svært utbredt i business-studier og brukes til deskriptive og analytiske formål (Ghauri & Grønhaug, 2005).

5.3.1 Utforming av spørreundersøkelse

Ved utforming av spørreskjema er det en rekke hensyn som må tas og problemstillinger som må tenkes gjennom. For det første må spørreskjemaet utformes slik at man får den informasjonen man ønsker. Jeg ønsket informasjon om hva slags form for variabelt lønnelement bedriften benytter, hvorfor de bruker det, samt bedriftsstørrelse og bransje. Neste skritt var å formulere spørsmålene slik at respondentene ikke opplever et svaralternativ er mer moralsk eller faglig riktig enn andre og at spørsmålene ikke er til å misforstå. Som eksempel vil jeg trekke fram refleksjonene i forbindelse med svaralternativene til spørsmålet "Hvorfor benytter dere variabelt lønnelement." Empirisk forskning har vist at hovedeffektene er at de ansatte øker innsatser og arbeidere hardere, samt en sorteringseffekt av ansatte. Et svaralternativ "for å få de ansatte til å arbeide hardere" kunne blitt oppfattet negativt fordi Norge er et egalitært samfunn med sterke fagforeninger som tradisjonelt anses å reagere negativt på at ansatte skal omtales på den måten. Hadde spørreundersøkelsen blitt sendt ut til bedriftsledere i USA, kunne muligens nevnte svaralternativ fungert. Istedenfor benyttet jeg svaralternativet "øke bedriftens verdiskaping" for å måle hvor opptatt bedriftslederen er av at bonussystemet skal få de ansatte til å øke innsatsen. Her ligger da en forutsetning om at høyere innsats blant de ansatte bidrar til økt verdiskaping for bedriften.

Jeg jobbet også bevisst med at de ulike typene variabelt lønnelement skulle være klart definert slik at svarene skulle bli korrekte. Eksempelvis valgte jeg å definere hva jeg mente med relative prestasjoner, nemlig at f.eks de fem dyktigste i en gitt gruppe får utbetalt bonus.

Spørreskjemaet ble sendt ut til personer som sitter i ledelsen i de ulike bedriftene. Jeg la til grunn at dette er travle mennesker som i utgangspunktet ønsker å benytte arbeidstiden sin på andre ting enn å svare på undersøkelser. Et viktig kriterium for utarbeidelsen av undersøkelsen, var å legge til rette for å få flest mulig og best mulige svar for å sikre en god kvalitet i datasettet. Det medførte at antall spørsmål ble begrenset mest mulig for å unngå at respondenter avbrøt besvarelsen. Samme årsak er også bakgrunnen for at respondentene ikke ble bedt om å gradere viktigheten av de ulike begrunnelsene for variabelt lønnelement.

Et siste kriterium ved utarbeidelsen, var å sikre seg at spørsmålene var av en slik art at det var mulig å gjøre en statistisk analyse på svarene.

Mitt spørreskjema var konstruert slik at dersom en respondent ikke benyttet variabelt lønnsэлеment ble vedkommende relativt raskt ferdig med undersøkelsen ettersom den ikke var i målgruppen. Alle som svarte at de benyttet en form for variabelt lønnsэлеment svarte på de samme spørsmålene i samme rekkefølge.

5.3.2 Utsendelse av spørreundersøkelsen

Undersøkelsen ble sendt ut av Bergen Næringsråd via det webbaserte verktøyet QuestBack. Bergen Næringsråd bruker QuestBack som standard for alle sine undersøkelser, dermed var det en kjent plattform for respondentene. På første bilde i undersøkelsen ble det informert om at respondentene svarer anonymt og at dette var en undersøkelse med forskningsformål gjennom et samarbeid mellom Bergen Næringsråd og Norges Handelshøyskole. Respondentene svarte anonymt.

5.3.3 Populasjon og utvalg

Spørreundersøkelsen ble utsendt til kontaktpersoner i 1145 av Bergen Næringsråd (BN) sine medlemsbedrifter. I følge BN er kontaktpersonene i all hovedsak en del av ledergruppen i de enkelte bedrifter. Jeg kan derfor anta at alle som har besvart undersøkelsen har god kjennskap til insentivordningene i den enkelte bedrift. 217 bedrifter svarte, det gir en svarprosent på 19 %. I følge BN oppnår de normalt en svarprosent på 15-20 prosent på sine undersøkelser. Jeg vil videre se på svarprosenten i lys av det totale antall bedrifter i Bergen.

I følge Ravninfo.no er det i Bergen 8900 bedrifter med 1 ansatt eller mer, hvorav 2965 bedrifter har kun en ansatt og 1349 bedrifter har to ansatte. Ravninfo.no er et nettsted som oppgir informasjon om alle bedrifter som er registrert i enhets- og foretaksregisteret hos Brønnøysundregistrene. Bedrifter med svært få ansatte er ikke relevant for å vurdere validiteten i dataene ettersom det er rimelig å anta at eier og ansatt er de samme. Dersom en av de ansatte er eier og den andre ansatte kan betraktes som agent, er det rimelig å anta at det er enkelt for eieren/prinsipalen i en såpass liten bedrift å overvåke agentens innsats. Dermed er det få eller ingen insentivproblemer

tilstede. Det er videre rimelig å anta at bedrifter med få ansatte ikke prioriterer medlemskap i Bergen Næringsråd og undersøkelsen kun sendt til et fåtall bedrifter med en og to ansatte. 72 % av respondentene i datasettet er bedrifter med mer enn 10 ansatte. Videre har 41,6 % av bedriftene i Bergen med mer enn 200 ansatte og 25,6 % av bedriftene med mellom 101 og 200 ansatte har besvart undersøkelsen. Dette må sies å være en akseptabel svarprosent for betrakte datamaterialet som representativt når det gjelder størrelse. Men siden svarprosenten er ulik for små og store bedrifter, er det nødvendig å kontrollere for størrelse når resultatene skal analyseres statistisk.

Tabell 1: Bedrifter i Bergen

Antall ansatte	I Bergen	Mine respondenter	Andel av totalt antall bedrifter
1-10 ansatte	7308		
3-10 ansatte	2994	61	2,0 %
11-50 ansatte	1269	78	6,1 %
51-100 ansatte	152	20	13,2 %
101-200 ansatte	82	21	25,6 %
Over 200 ansatte	89	37	41,6 %

Jeg har benyttet Bergen Næringsråd sin standard når det gjelder bransjer slik at inndelingen skulle være kjent for respondentene. Imidlertid bruker tjenesten Ravninfo en noe annen klassifisering av bransjer, dermed blir det vanskelig å gi en konkret sammenligning. Som vi ser av figuren er det en god spredning i bransjer blant respondentene. Det er svært få respondenter fra offentlig sektor. Det har imidlertid liten betydning for validiteten i studien ettersom fokuset i studien er hvorfor bedrifter benytter ulike bonussystem. Offentlig sektor har som policy at det ikke skal utbetales bonus (NOU 2008:6).

5.4 Dataanalyse

Analysemetoder kan klassifiseres som univariat, bivariat og multivariat (Clausen, 2009). Univariat metode innebærer å analysere dataene ved å framstille fordelinger på enkeltvariabler. Som regel framstilles resultatene fra univariat metode grafisk i ulike

typer diagram. Bivariat metode studerer sammenhengen mellom to variabler. Dette kan gjøres ved hjelp av krysstabeller eller korrelasjoner. Ved å benytte de to nevnte metodene vil man være i stand til å beskrive datamaterialet og sammenhenger godt. Samtidig betraktes det som ufullstendig å kun bruke univariat og bivariat metode for å gi en god analyse av et datamateriale. En årsak til dette er at sammenhengen mellom to variabler kan bli feilestimert dersom variablene også har samvariasjon med en tredje variabel. Multivariat metode innebærer at flere enn to variabler kan analyseres samtidig. For å analyse et datamateriale av den typen jeg sitter med, er det naturlig å benytte regresjon.

5.4.1 Krysstabeller

Krysstabeller er en bivariat analysemetode der man undersøker sammenhengen mellom to nominale variabler (Keller, 2005).

For å forklare metoden, vil jeg bruke et eksempel fra datasettet.

Provisjon * Beholde dyktige Crosstabulation

			Beholde dyktige		Total
			false	true	
Provisjon	false	Count	67	69	136
		Expected Count	61.8	74.2	136.0
	true	Count	8	21	29
		Expected Count	13.2	15.8	29.0
Total	Count		75	90	165
	Expected Count		75.0	90.0	165.0

Dette er en krysstabulering av variablene “bedriften benytter provisjon” og “bedriften benytter variabelt lønnsэлеment for å beholde dyktige ansatte.” Tabellen presenterer for oss det virkelige antallet i hver av kategoriene. Den forteller oss også hvilket antall som var forventet, dersom det ikke hadde vært noen sammenheng mellom variablene. Forventet antall regnes ut ved å multiplisere totalen for rad og kolonne og dele på utvalgsstørrelsen:

$$e_{ij} = \frac{\text{Rad i total} \times \text{Kolonne j total}}{\text{Utvalgsstørrelse}}$$

De forventede verdiene bruker vi for å gjøre en kji-kvadrattest av krysstabellen. Slik kan man finne ut om det er en signifikant sammenheng mellom variablene eller ikke.

Nullhypotesen (H0) er at de to variablene er uavhengige. Alternativhypotesen (H1) er at de to variablene er avhengige. Nullhypotesen forkastes når $p < 0,05$.

Kji-kvadrat regnes ut ved denne formelen, der f_i er observerte verdier og e_i er forventede verdier:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(f_i - e_i)^2}{e_i}$$

For å finne p-verdien må vi regne ut frihetsgrader knyttet til kji-kvadrat. For en krysstabell finner man antall frihetsgrader, v , ved hjelp av rader og kolonner:

$$v = (r - 1)(c - 1)$$

I eksempelet over vil antall frihetsgrader være 1.

P-verdien på to-sidig test er 0,040. Dermed må H0 forkastes.

Dersom forventet antall i en av tabellrutene er mindre enn 5, kan ikke kji-kvadrat-testen benyttes. I stedet kan man da benytte Fishers eksakte test, som er gyldig uansett om forventet antall er stort eller lite. Dersom forventet antall er stort i alle tabellrutene, vil kji-kvadrat-testen gi samme svar som Fishers eksakte test (Kirkwood & Sterne, 2003).

Formelen for den eksakte testen er komplisert, men siden testen er innebygget i statistikkpakken SPSS, er den enkel å bruke. I den bivariate analysen ar jeg derfor benyttet den eksakte testen for å regne ut p-verdien i de tilfellene der kji-kvadrat-testen ikke kunne brukes.

Samvariasjonen mellom to binære variabler i en krysstabell kvantifiseres vanligvis ved å beregne odds ratio. I eksempelet over er oddsen for at en bedrift benytter provisjon, lik antall bedrifter som har denne belønningsformen, delt på antall bedrifter som ikke har det, altså $29 / 136 = 0,21$. Vi ser samtidig at oddsen er $21 / 69 = 0,30$ dersom det å

beholde dyktige ansatte var en av grunnene til at bedriften innførte variabelt lønnelement, men bare $8 / 67 = 0,12$ dersom bedriften innførte prestasjonsbasert lønn av andre grunner. Forholdet mellom disse oddsene, $0,30 / 0,12 = 2,50$, kalles odds ratio. Oddsen for å benytte provisjon er med andre ord 2,50 ganger så høy dersom bedriften bruker variabelt lønnelement for å beholde dyktige ansatte.

Fra et statistisk synspunkt er odds ratio den mest "naturlige" måten å analysere sammenhengen mellom to binominale variabler. Blant annet er det lett å beregne konfidensintervaller for odds ratio, og ved å bruke odds ratio kan man studere samvariasjonen mellom variabler gjennom logistisk regresjon. Men siden tolkningen av odds kan være lite intuitiv, vil man ofte ha behov for å uttrykke sammenhengen mellom variabler ved hjelp av sannsynligheter. En måte å gå fra odds til sannsynligheter er gjennom formelen

$$\text{Sannsynlighet} = 1 / (1 + 1 / \text{Odds}).$$

Vi kan for eksempel bruke formelen til å beregne *sannsynligheten* for at en bedrift har provisjon: $1 / (1 + 1 / 0,21) = 0,17$. Dersom bedriften bruker variabel lønn for å beholde dyktige ansatte, er sannsynligheten $1 / (1 + 1 / 0,30) = 0,23$. I motsatt fall er sannsynligheten $1 / (1 + 1 / 0,12) = 0,11$, og forskjellen mellom disse er $0,23 - 0,11 = 0,12$. Sannsynligheten for at bedriften bruker provisjon er altså 12 % høyere dersom bedriften innførte prestasjonslønn for å beholde dyktige ansatte. Konseptet odds ratio vil også være relevant i forbindelse med logistisk regresjon.

5.4.2 Logistisk regresjon

Samvariasjon mellom tre eller flere variabler kan studeres ved hjelp av multippel regresjon. Den vanligste formen for regresjon er lineær regresjon, også kalt OLS-regresjon. Mitt datasett inneholder i hovedsak dikotome/binære variabler, dvs. nominale, kategoriske variabler med to mulige verdier. For eksempel vil variabelen «provisjon» ha verdien 1 dersom bedriften benytter provisjon, og 0 dersom den ikke gjør det. Med kun to verdier (0 eller 1) på den avhengige variabelen vil sammenhengen mellom avhengige og uavhengige variabler ikke kunne bli lineær, man vil heller ikke kunne oppnå konstant variasjon på residualene og man vil kunne risikere at det

predikeres verdier utenfor intervallet mellom 0 og 1 (Eikemo & Clausen, 2012). For å analysere sammenhenger mellom dikotome variabler, anbefales derfor logistisk regresjon i stedet for lineær regresjon. Det er denne regresjonsformen jeg har benyttet.

Logistisk regresjonsmodell kan settes opp på følgende måte (Keller, 2005)

$$\ln(y) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon$$

der

y = Oddsen til den avhengige variabelen

$\ln(y)$ = Naturlig logaritme av odds (logit)

x_1, x_2, \dots, x_k : Uavhengige variabler

$\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_k$: Koeffisientene til de uavhengige variablene

ε : Feilledd

Årsaken til at man benytter logit, som er den naturlige logaritmen til oddsen, er for å unngå å predikere verdier for den avhengige variabelen utenfor intervallet 0 og 1. Ved å benytte logit vil man ha få en avhengig variabel som kan gå fra pluss uendelig til minus uendelig, samtidig som sannsynligheten for at hendelsen inntreffer vil være i intervallet 0 til 1. Dermed er det ikke nødvendig å legge begrensninger på koeffisientverdiene i regresjonslikningen (Eikemo og Clausen, 2012). Siden den logistiske regresjonsmodellen ikke er lineær, må koeffisientene regnes ut ved hjelp av en iterativ algoritme. Dette gjøres automatisk av statistikkpakken SPSS.

Etter at regresjonskoeffisientene er funnet, kan man bruke regresjonslikningen til å predikere verdien av den avhengige variabelen. La oss for eksempel anta at vi har en enkel regresjonsmodell

$$\ln(y) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2,$$

der «bedriften benytter prestasjonsbasert lønn» er avhengig variabel, og de uavhengige variablene x_1 og x_2 er bransje (1 = industribedrift, 0 = annen bransje) og størrelse (1 = mer enn 100 ansatte, 0 = 1-100 ansatte), henholdsvis. Anta videre at $\beta_0 = 0$, $\beta_1 = 1$, $\beta_2 =$

2, og at det er 30 % industribedrifter og 40 % store bedrifter i utvalget. Predikert verdi for den avhengige variabelen er da

$$\ln(y) = 0 + 1 \cdot 0,3 + 2 \cdot 0,4 = 1,1$$

Av dette får vi at predikert odds for prestasjonsbasert lønn er $y = \exp(1,1) = 3,00$, og predikert andel bedrifter med prestasjonsbasert lønn er dermed $p = y / (1 + y) = 0,75$. Regresjonsligningen kan også brukes til å beregne *marginal effekt*. Dette er et mål på hvor mye den avhengige variabelen endrer seg dersom en av de uavhengige variablene endrer seg. For å regne ut marginal effekt trenger vi følgende verdier

$$G = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k$$

$$L_i = G - \beta_i x_i$$

$$U_i = L_i + \beta_i$$

Vi antar at x_1, x_2, \dots, x_k er gjennomsnittsverdiene for de uavhengige variablene. G er dermed logiten til en gjennomsnittsbedrift, mens L_i er logiten til en hypotetisk bedrift som har verdien 0 for den uavhengige variabelen x_i , men som er gjennomsnittlig på alle andre måter. Tilsvarende er U_i logiten til en bedrift som er gjennomsnittlig på alle områder bortsett fra at den uavhengige variabelen x_i har verdien 1. Vi finner marginal effekt ved å konvertere L_i og U_i til sannsynligheter, og beregne differansen mellom disse:

$$M_i = \frac{1}{1 + \exp(-U_i)} - \frac{1}{1 + \exp(-L_i)}$$

For å illustrere kan vi beregne marginal effekt for bedriftsstørrelse i eksempelet ovenfor. Vi har $G = 1,1$, $L_2 = 0,3$ og $U_2 = 2,3$, som gir $M_2 = 0,334$. Resultatet kan tolkes som at andelen bedrifter med prestasjonsbasert lønn er 33,4 prosentpoeng lavere i en gjennomsnittlig liten bedrift enn i en gjennomsnittlig stor bedrift.

5.4.2.1 Valg av variabler

En viktig del av modelleringsprosessen er å velge hvilke uavhengige variabler som skal tas med i regresjonen. Jeg har valgt å ta med alle begrunnelsene i regresjonen.

Dette gjør jeg fordi alle svaralternativene kan tenkes å ha betydning for hvordan bedriftene utformer sitt bonussystem, ut i fra teoretiske og empiriske studier på virkninger av prestasjonsbasert lønn. Noen av variablene er slått sammen i regresjonsanalysen. Dette er delvis på grunnlag av korrelasjonstestene som er utført i den bivariate analysen, og delvis fordi sammenslåingene gir mening ut i fra et teoretisk perspektiv. For eksempel handler begrunnelsene til å trekke dyktige ansatte og beholde dyktige ansatte begge om sorteringseffekt. I tillegg viste korrelasjonstestene en tendens til samvariasjon. Derfor var det naturlig å slå sammen de to begrunnelsene i regresjonsanalysen. For størrelse viste den bivariate analysen et naturlig skille mellom bedrifter med mer enn 100 ansatte og færre enn 100 ansatte. For sammenslåing av bransjekategorier er det tatt hensyn til samvariasjon og antatt utdanningsnivå i de ulike kategoriene. Målet har vært at det skal være noe tilsvarende utdanningsnivå blant hoveddelen av de ansatte i hver bransjekategori.

Ved å ha med alle variablene i regresjonen, har det vært mulig å si noe om sannsynlighet hvilken bonusvariant en bedrift velger.

5.4.2.2 Modellens kvalitet

I lineær regresjon brukes parameteren R^2 for å beskrive modellens forklaringsgrad, og den såkalte F-testen benyttes for å avgjøre om en variabel gir et signifikant bidrag. I logistisk regresjon brukes parameteren $-2LL$ (log likelihood) til å gjøre en tilsvarende test. Denne variabelen er χ^2 -kvadratfordelt, og man benytter derfor en χ^2 -kvadrattest på endringen i $-2LL$ for å avgjøre om en variabels bidrag til modellen er signifikant. To mye brukte pseudo- R^2 i logistisk regresjon er Cox&Snell R^2 og Nagelkerke R^2 . Begge disse bygger på log likelihood.

5.4.3 Forutsetninger for logistisk regresjon

For å kunne stole på resultatene fra en regresjonsanalyse, må visse forutsetninger være oppfylt. Jeg vil her gi en kort presentasjon av viktige forutsetninger for logistisk regresjon (Eikemo & Clausen, 2012)

Forutsetning 1: Fravær av multikollinearitet

Med multikollinearitet menes sterk korrelasjon mellom to eller flere av de uavhengige variablene i multipel regresjon (Field, 2009). Er det sterk korrelasjon mellom noen av de uavhengige variablene, er det vanskelig å isolere hvilken effekt den uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen. I tillegg blir estimatene upresise og signifikansverdiene store (Eikemo & Clausen, 2012). Det er vanlig å teste for multikollinearitet ved å benytte de logistiske regresjonsvariablene i en lineær regresjon, og bruke analyseverktøyet for lineære modeller for å avgjøre om vi har multikollinearitet mellom variablene. I tillegg til å være en test for multikollinearitet, vil en lineær regresjon også kunne fungere som en robusthetstest for modellene.

Forutsetning 2: Fravær av diskrimineringsproblem

Diskrimineringsproblem oppstår når det er et ugunstig sterkt sammenfall mellom bestemte X- og Y-verdier. Diskrimineringsproblem viser seg gjennom svært høy standardfeil med tilsvarende høye signifikans- og odds ratio-verdier. En løsning kan være å slå sammen kategorier for å hindre det ugunstige sammenfallet mellom X- og Y-verdiene (Eikemo & Clausen, 2012).

Forutsetning 3: Ikke-linearitet i parameterne

Ikke relevant i denne studien ettersom X-variablene er binære.

Forutsetning 4: Fravær av innflytelsesrike enheter

Ikke relevant i denne studien ettersom X-variablene er binære.

5.4.4 Robusthetstest

For å bevise robustheten i funnene fra logistisk regresjon, velger jeg å gjennomføre lineær regresjon, heretter kalt OLS. Forutsetningene for OLS om normalfordelte residual, fravær av heteroskedastisitet og autokorrelasjon vil ikke være oppfylte ettersom dataene er kategoriske og binære. Likevel er det rimelig å anta at OLS gir resultater som går i samme retning som resultatene fra logistisk regresjon. OLS, som også kalles minste kvadrats metode, er en metode for å estimere forholdet mellom den avhengige variabelen og de uavhengige variablene. Ved å minimere summen av de kvadrerte residualene får man estimatene fra OLS-regresjonen (Keller, 2005).

En lineær regresjonsmodell kan settes opp slik

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \cdots \beta_k x_k + \varepsilon$$

der

y = avhengig variabel

β_k = koeffisienter

x_k = uavhengige variabler

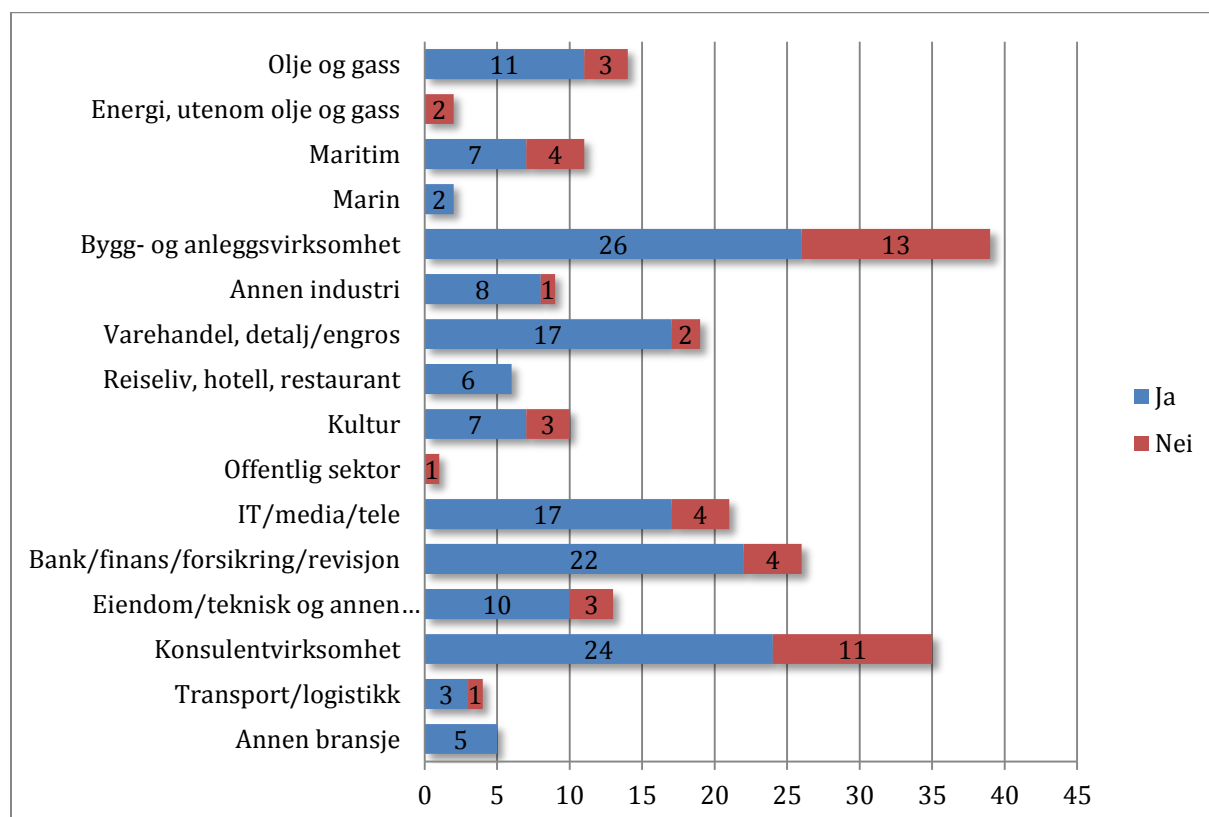
6 Resultater

Hensikten med oppgaven er å belyse årsaker til at bedrifter velger ulike bonusvarianter. I denne delen vil jeg presentere resultatene fra analysen av datamaterialet som er samlet inn fra 217 ulike bedrifter i Bergen. Resultatene vil bli drøftet i kapittel 7. Innledningsvis vil jeg gi en rent deskriptiv beskrivelse av utvalgte data fra undersøkelsen. Deretter vil jeg gjøre en bivariat analyse ved hjelp av krysstabeller før jeg til sist presenterer resultatene fra regresjonsanalysen.

6.1 Deskriptiv analyse

I kapittel 2.1 så vi at Arbeids- og bedriftsundersøkelsen i 2003 viste at 52 % av bedriftene i privat sektor benyttet en form for variabelt lønnsэлеment (Barth et al, 2008). I mitt datamateriale er dette tallet 76 %, altså en betydelig økning i forhold til 2003. Figur 1 viser en oversikt over bruken av variabelt lønnsэлеment i de ulike bransjene.

Figur 1: Fordeling på bransjer

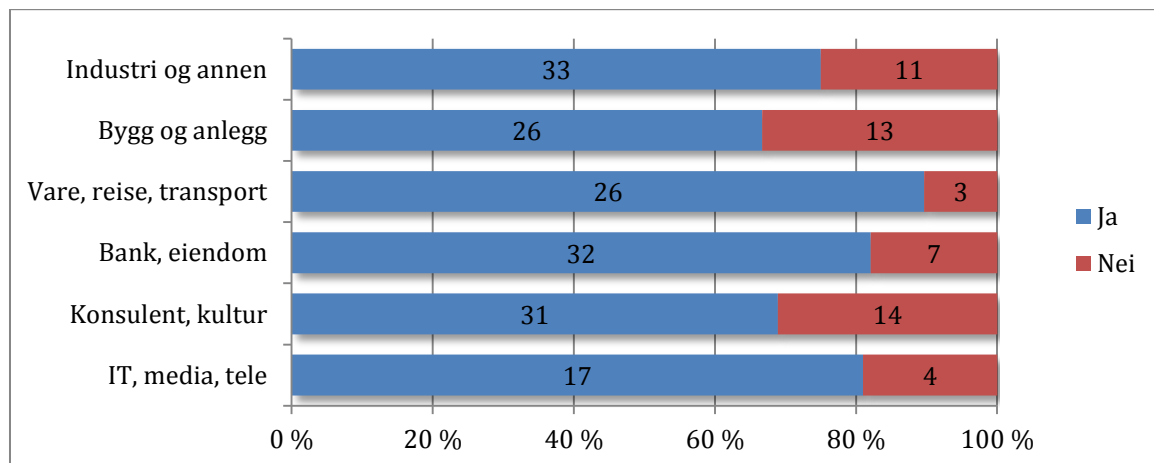


I analysebiten har jeg delt inn bransjene i seks hovedkategorier:

1. Olje og gass, energi, maritim, marin, annen industri og annen bransje, totalt 43 bedrifter.
2. Bygg- og anleggsvirksomhet, 39 bedrifter
3. Varehandel/detalj/engros, reiseliv/hotell/restaurant og transport/logistikk, totalt 29 bedrifter
4. Bank/finans/forsikring/revisjon og eiendom/teknisk/annen, totalt 39
5. Konsulentvirksomhet og kultur, totalt 45 bedrifter
6. IT/media/tele, 21 bedrifter.

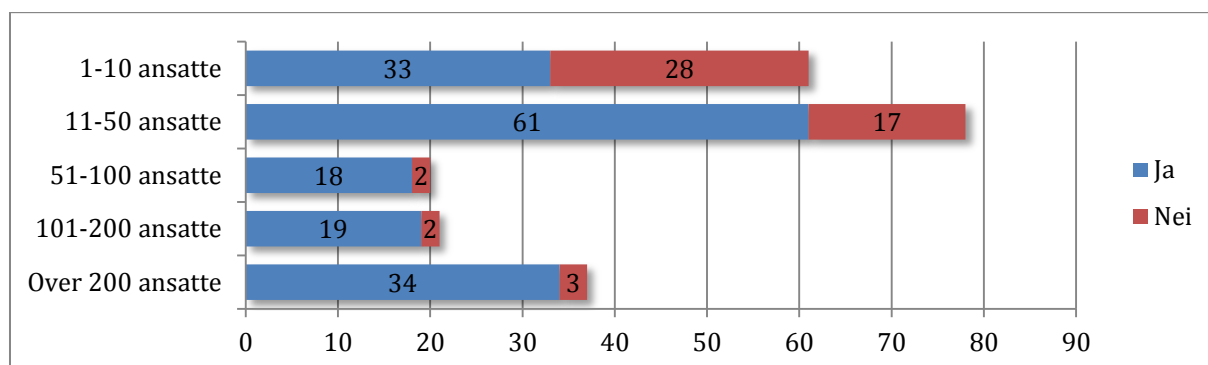
Bakgrunnen for denne inndelingen er fellestrekk når det gjelder ansattes utdanningsnivå og likheter som ble avdekket gjennom bruk av krysstabeller.

Figur 2: Fordeling på bransjekategorier, antall og andel



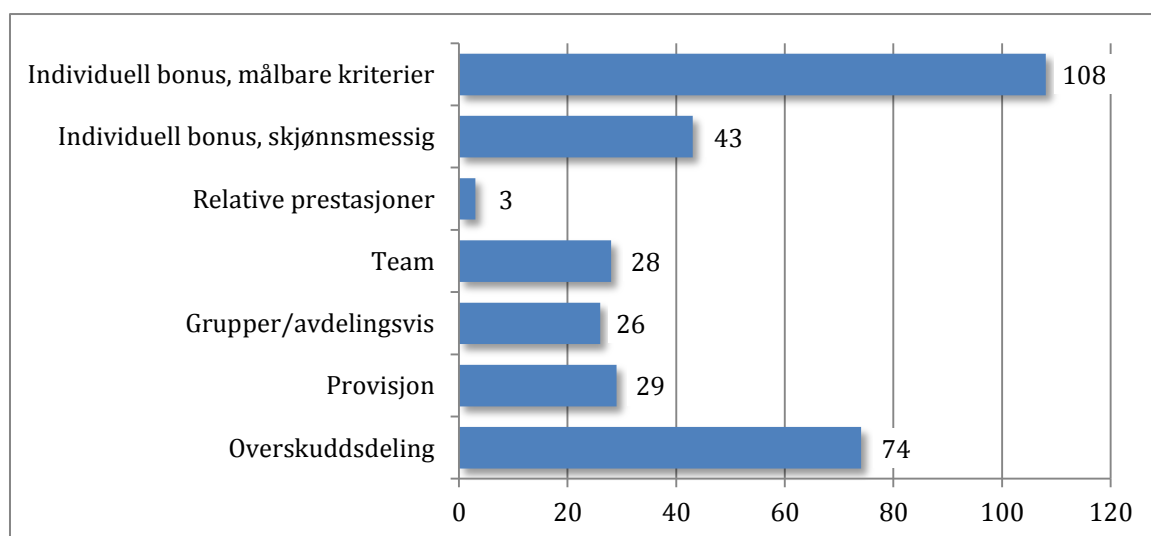
Figur 2 viser bruk av variabelt lønnsэлеment fordelt på de ulike bransjekategoriene. Figuren viser at bransjekategori 2 og 5 har den minste andelen av bedrifter som benytter variabelt lønnsэлеment, mens bransjekategori 3 har den største andelen.

Figur 3: Fordeling på størrelse



Figur 3 viser bruk av variabelt lønnsэлеment fordelt på bedriftens størrelse. Vi ser at variabelt lønnsэлеment relativt sett er vanligst i bedrifter med mer enn 50 ansatte, der benytter rundt 90 % av bedriftene variabelt lønnsэлеment

Figur 4: Fordeling på type variabelt lønnsэлеment



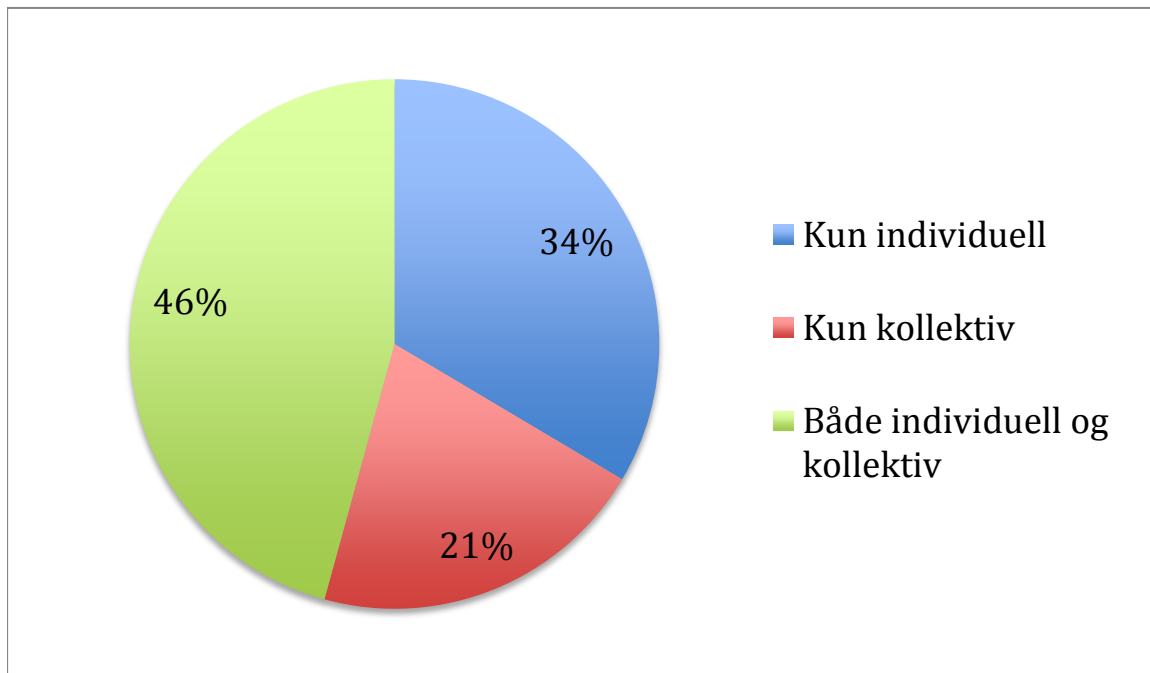
Undersøkelsen skiller mellom 7 ulike former av variabelt lønnsэлеment, som vist i Figur 4. De tre øverste variantene, i tillegg til provisjon, er individuelle ordninger der bonusen bestemmes av ytelsen til den enkelte arbeidstaker. De andre variantene er kollektive ordninger, der lønnen varierer med den samlede ytelsen til en gruppe av ansatte. Mange bedrifter benytter mer enn en type variabelt lønnsэлеment.

Den mest brukte varianten av variabelt lønnsэлеment er individuell prestasjonsbasert lønn basert på målbare kriterier, som 108 av 217 bedrifter benytter. Overskuddsdeling, som knapt kan kalles en insentivordning, er også hyppig brukt. Bare 3 bedrifter benytter

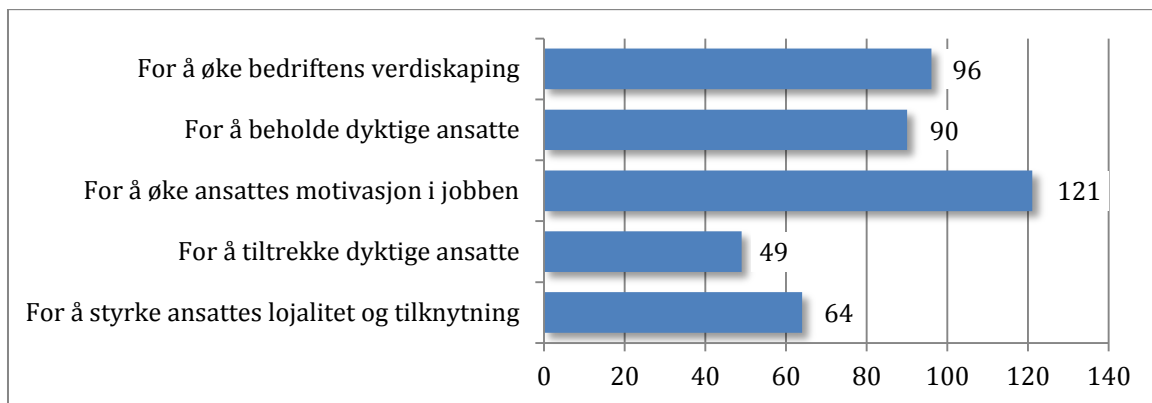
relative prestasjoner som bonusgrunnlag. Dette kan tyde på at bedriftene har tatt inn over seg problemene ved avlønning basert på intern rangering av ansatte, som beskrevet i kapittel 4.2.

Som nevnt i kapittel 2.1, viste Arbeids- og bedriftsundersøkelsen i 2003 at 20 % av bedriftene med prestasjonsbasert lønn benyttet en kombinasjon av individuelle og kollektive ordninger. Videre benyttet 45 % av bedriftene kun individuelle varianter, og 30 % kun kollektive varianter. Figur 5 viser hvordan denne fordelingen ser ut i mitt datamateriale. Sammenlignet med tallene fra 2003, er det blitt mer vanlig å kombinere individuelle og kollektive ordninger.

Figur 5: Fordeling av individuelle og kollektive ordninger



Figur 6: Begrunnelse for variabelt lønnelement



Figur 6 viser en oppsummering av hvilke begrunnelser bedriftene bruker for innføring av variabelt lønnelement. 121 av 165 bedrifter mener at deres variable lønnelement(er) vil bidra til å øke de ansattes motivasjon i jobben, som er den mest brukte begrunnelsen. Det er også verdt å merke seg at bedriftene har større tro på at prestasjonsbasert lønn kan holde på dyktige ansatte enn å tiltrekke nye.

6.2 Bivariat analyse

I den bivariante analysen har jeg sammenlignet variabler parvis for å finne samvariasjon mellom dem. Siden variablene er binære, har jeg målt samvariasjon ved odds ratio, og brukt Fishers eksakte test for krysstabeller til å vurdere om samvariasjonen er signifikant. Fra kapittel 5.4.1 har vi at odds ratio større enn 1 betyr positiv korrelasjon, mens odds ratio mindre enn 1 er en negativ korrelasjon.

Det er viktig å bemerke at bivariat analyse ikke er en komplett beskrivelse av samvariasjon. For eksempel kan det hende at en tilsynelatende sammenheng mellom to variabler har sin årsak i at begge variablene korrelerer med en tredje faktor. Slike sammenhenger vil først avdekkes i den multivariate analysen. I bivariat analyse kan man heller ikke kontrollere for faktorer som bransje og størrelse.

Tabell 2: Type bonus vs. begrunnelse

	Øke verdiskaping	Beholde dyktige	Øke motivasjon	Tiltrekke dyktige	Styrke lojalitet
Individuell målbar	1,97*	1,40	1,46	1,69	0,72
Individuell skjønn	1,14	2,07**	1,28	1,04	2,59*
Relative prestasjoner	1,45	1,68	N/A ¹	4,89	0,79
Team	1,13	0,80	1,83	0,75	0,47
Avdelingsvis	0,81	0,67	2,22	0,85	0,98
Provisjon	1,75	2,55*	2,60	1,89	0,54
Overskuddsdeling	1,35	2,25*	1,24	2,02*	2,13*

*: $p > 0,05$ **: $p > 0,10$ ¹: For få respondenter til å beregne odds ratio

En oppsummering av resultatene fra den bivarierte analysen er vist i Tabell 2. Tabellen inneholder en god del interessant informasjon som jeg vil utdype nærmere. Samtidig er tabellen en del av grunnlaget for hvordan den multivariate analysen er utført.

For det første ser vi av tabellen at det er en signifikant kobling mellom ønske om økt verdiskaping og bruk av individuell prestasjonsbasert lønn med målbare kriterier (OR = 1,97), mens det er en svak eller ingen sammenheng mellom økt verdiskaping og individuell bonus med skjønnsmessige kriterier (OR = 1,14). Ser vi på bedrifter som innførte variabelt lønnelement for å beholde dyktige ansatte, er situasjonen motsatt. Disse bedriftene er signifikant overrepresentert blant de som bruker skjønnsmessige kriterier (OR = 2,07), men vi finner ingen signifikant korrelasjon blant de som bruker målbare kriterier (OR = 1,40). Bedriftene som velger skjønnsmessige kriterier er også overrepresentert blant de som ønsker at det variable lønnelementet skal styrke lojaliteten og tilknytningen blant de ansatte (OR = 2,59). Her er situasjonen motsatt for bedrifter med målbare kriterier, med en svak negativ korrelasjon (OR = 0,72). Vi merker oss dessuten at resultatene for provisjon går i samme retning som resultatene for individuell målbar, noe som er naturlig siden provisjon bare er en spesiell type individuell bonus med målbare kriterier. Imidlertid er koblingen til ønsket om å beholde dyktige ansatte signifikant for bedrifter med provisjon (OR = 2,55). Det er et rimelig

resultat med tanke på at de som selger best, tjener best og dermed har størst interesse av å bli værende i bedriften.

Ser vi nærmere på begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning, ser vi at det er en signifikant overvekt av bedrifter som velger individuell skjønnsbasert (OR = 2,59) eller overskuddsdeling (OR = 2,13). For alle andre varianter er odds ratio under 1. Det impliserer at de bedriftene som er opptatt av å styrke lojalitet og tilknytning er mindre tilbøyelige til å velge disse variantene. Tilbøyeligheten er ikke signifikant, men kan likevel være interessant å merke seg. Når det gjelder overskuddsdeling, er de bedriftene som har dette opptatt av flere begrunnelser. Vi finner en signifikant positiv sammenheng mellom overskuddsdeling og begrunnelsene beholde dyktige ansatte (OR = 2,25), tiltrekke dyktige ansatte (OR = 2,02) og styrke ansattes lojalitet (OR = 2,13).

Det kan også være verdt å merke seg at motivasjon har en odds ratio på mer enn 1 for alle bonusvariantene. Motivasjon er den begrunnelsen som flest bedrifter av krysset av for, men odds ratio er ikke signifikant for noen av bonusvariantene i den bivariate analysen. Under den multivariate analysen vil vi se at det endrer seg når det kontrolleres for bransje og bedriftsstørrelse.

6.3 Multivariat analyse

I det følgende vil jeg presentere funnene fra analysene utført ved hjelp av logistisk regresjon. Den bivariate analysen bidro med innsikt i sammenhengen mellom to og to variabler. Her vil jeg se på hvilken virkning det har å inkludere flere uavhengige variabler i samme modell. Utvalget som er med i regresjonen er de 165 bedriftene som benytter variabelt lønnelement. Alle de ulike begrunnelsene er med som uavhengige variabler i regresjonene. Jeg har valgt å slå sammen begrunnelsene tiltrekke og beholde dyktige ansatte fordi de to begrunnelsene representerer det man kan kalle sorteringseffekt. For størrelse har jeg i alle modellene testet de med mer enn 100 ansatte (heretter store bedrifter) mot referansekategorien som da blir bedrifter med under 100 ansatte (heretter små bedrifter). For bransje er referansekategorien industri og annen.

Ved sannsynlighetsberegningene legger jeg til grunn regresjonsmodellen der det er kontrollert for både størrelse og bransje. Som en robusthetstest har jeg også utført lineær regresjon parallelt med den logistiske regresjonen. Lineær regresjon gir omtrent samme resultater som logistisk regresjon, unntatt når verdien av den avhengige variabelen er nær 0 eller 1, der logistisk regresjon er mer pålitelig.

6.3.1 Hvem benytter variabelt lønnselement

Innledningsvis vil jeg vise hvilken betydning størrelse har for om en bedrift benytter variabelt lønnselement eller ikke. Tabell 3 viser regresjonsresultater der bruk av variabelt lønnselement er avhengig variabel. Regresjonen viste at det ikke var signifikant over- eller underrepresentasjon blant noen av bransjene, men det er en viss tendens til at prestasjonsbasert lønn benyttes i større grad i bransjen vare, reise, transport. Referansekategoriene er bransjen industri og annen, og størrelseskategorien 1-10 ansatte. Odds ratio for referansekategoriene er 1.

Tabell 3: Bruk av variabelt lønnselement

N	217
R ² (lineær regresjon)	0,137
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,131
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,197

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	-0,074	0,445	0,868	0,929		0,511	0,079	0,000
1-10 ansatte	(referansekategori)					(referansekategori)		
11-50 ansatte	1,085	0,385	0,005	2,960***	0,155***	0,232***	0,070	0,001
51-100 ansatte	1,917	0,803	0,017	6,800**	0,183**	0,333***	0,107	0,002
101-200 ansatte	2,039	0,794	0,010	7,679***	0,190***	0,349***	0,103	0,001
>200 ansatte	2,214	0,669	0,001	9,153***	0,223***	0,362***	0,087	0,000
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg	0,014	0,527	0,978	1,015	0,002	-0,008	0,091	0,928
Vare, reise, transport	1,072	0,732	0,143	2,922	0,133	0,134	0,098	0,172
Bank, eiendom	0,656	0,583	0,260	1,927	0,091	0,097	0,090	0,278
Konsulent, kultur	0,001	0,511	0,999	1,001	0,000	-0,008	0,087	0,924
IT, media, tele	0,527	0,696	0,449	1,694	0,072	0,079	0,108	0,466

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

Vi ser at større bedrift gir høyere odds for at bedriften benytter variabelt lønnsэлеment, og tendensen er jevnt økende til større bedriften blir. Oddsен for at en bedrift med mer enn 200 ansatte har prestasjonsbasert lønn, er 9,153 ganger større enn tilsvarende odds for en bedrift med under 10 ansatte.

6.3.2 Individuell prestasjonsbasert lønn med målbare kriterier

49,8 % av alle respondentene i undersøkelsen oppgir å benytte en form for individuell prestasjonsbasert lønn med målbare kriterier. Dermed er dette den vanligste bonustypen i utvalget.

Tabell 4: Bruk av individuell prestasjonsbasert lønn med målbare kriterier

N	165
R ² (lineær regresjon)	0,111
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,109
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,150

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	-1,042	0,541	0,054	0,353		0,283	0,114	0,014
Øke verdiskaping Tiltrekke/beholde ansatte	0,609	0,358	0,089	1,838*	0,136*	0,129*	0,075	0,089
Øke motivasjon	0,246	0,364	0,499	1,280	0,055	0,054	0,076	0,481
Styrke lojalitet	0,354	0,408	0,385	1,425	0,080	0,071	0,086	0,408
	-0,274	0,376	0,467	0,761	-0,061	-0,056	0,079	0,478
>100 ansatte	0,879	0,409	0,032	2,408**	0,181**	0,170**	0,079	0,034
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg	0,882	0,571	0,123	2,415	0,171	0,198	0,124	0,111
Vare, reise, transport	1,117	0,601	0,063	3,054*	0,208*	0,241*	0,125	0,056
Bank, eiendom	0,795	0,541	0,141	2,215	0,158	0,184	0,117	0,118
Konsulent, kultur	0,998	0,551	0,070	2,714*	0,192*	0,221*	0,118	0,063
IT, media, tele	1,646	0,759	0,030	5,188**	0,266**	0,327**	0,141	0,022

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

$$L = -1,042 + 0,879(1) + 0,609(1) + 1,646(1) = 2,092$$

Dette er logiten (logaritmen til oddsen), som må transformeres til sannsynlighet:

$$P = \frac{1}{(1 + e^{-L})} = \frac{1}{(1 + e^{-2,092})} \approx 0,890$$

Det er altså 89 % sannsynlig at en stor bedrift i bransjen IT, media, tele med begrunnelse økt verdiskaping, benytter individuell prestasjonsbasert lønn basert på målbare kriterier. Holder man begrunnelsen fast og bytter ut slik at det er en liten bygg- og anleggsbedrift, er sannsynligheten 61 % for at bedriften benytter målbare kriterier.

6.3.3 Skjønnsmessige kriterier

Når det gjelder individuell bonus med skjønnsmessige kriterier, viser resultatene en signifikant overvekt av begrunnelsen "styrke lojalitet og tilknytning" med en odds ratio på 2,541 og en marginal effekt på 16,8 %. Resultatene fra regresjonen er vist i Tabell 5. Ved å kun kontrollere for bransje, får man en noe svakere signifikans, men signifikansen er innenfor et 90%-konfidensintervall.

Størrelse har stor betydning for om en bedrift benytter individuell skjønnsmessig bonus. Marginal effekt for bransjestørrelse er 20,3 %, som er signifikant på 1 % nivå. Videre ser vi at odds ratio er mindre enn 1 for alle bransjekategoriene, noe som betyr at referansekategorien industri og annen har størst sannsynlighet for å velge individuell bonus med skjønnsmessige kriterier. Den eneste av kategoriene som gir signifikant resultat er imidlertid vare, reise, transport, som har 23,3 % mindre sannsynlighet for å velge individuell skjønnsmessig bonus. Dette resultatet er signifikant på 5 % nivå.

Igjen ser vi at resultatene fra den lineære regresjonen stemmer godt overens med den logistiske. P-verdiene for de to metodene er svært like, og beta-koeffisienten i den lineære regresjonen ligger svært nær marginal effekt for den logistiske regresjonen.

Tabell 5: Bruk av individuell prestasjonsbasert lønn med skjønnsmessige kriterier

N	165
R ² (lineær regresjon)	0,134
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,136
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,200

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	-1,727	0,608	0,005	0,178		0,183	0,104	0,080
Øke verdiskaping	0,019	0,399	0,962	1,019	0,003	0,001	0,069	0,993
Tiltrekke/beholde ansatte	0,462	0,417	0,267	1,588	0,077	0,064	0,069	0,354
Øke motivasjon	0,254	0,474	0,593	1,289	0,042	0,053	0,078	0,502
Styrke lojalitet	0,933	0,419	0,026	2,541**	0,168**	0,163**	0,072	0,025
>100 ansatte	1,078	0,410	0,009	2,938***	0,203***	0,184**	0,072	0,012
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg	-0,885	0,640	0,166	0,413	-0,126	-0,161	0,113	0,156
Vare, reise, transport	-2,074	0,857	0,016	0,126**	-0,233**	-0,289**	0,114	0,012
Bank, eiendom	-0,314	0,554	0,571	0,731	-0,051	-0,061	0,107	0,567
Konsulent, kultur	-0,779	0,607	0,199	0,459	-0,115	-0,150	0,107	0,164
IT, media, tele	-0,467	0,686	0,496	0,627	-0,072	-0,098	0,129	0,447

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

Vi kan illustrere sjeldenheten av skjønnsmessige kriterier blant bedrifter innenfor vare, reise og transport ved å beregne sannsynlighet. Tar man med begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning og at bedriften er stor, er sannsynligheten 14,3 % for at bedriften benytter skjønnsmessige kriterier. Endrer man til liten bedrift, er sannsynligheten kun 5,4 %. En stor bedrift innenfor bransjekategorien bank, eiendom med begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning har størst sannsynlighet for å velge skjønnsmessige kriterier. Sannsynligheten er 49,3 %. Skifter man begrunnelse til økt verdiskaping, reduseres sannsynligheten for skjønnsmessige kriterier til 28 % for store bedrifter innenfor bank og eiendom.

6.3.4 Provisjon

I utvalget er det bare 29 bedrifter som benytter provisjon som variabelt lønnsэлемент, og 21 av disse er i bransjen IT, media, tele. En følge av at få bedrifter benytter provisjon, er at ikke alle bransjekategoriene er representert i regresjonen. Bransjen bygg og anlegg har ingen bedrifter med provisjon, noe som kan gi diskrimineringsproblem i den logistiske regresjonen. Derfor er denne bransjen slått sammen med referansekategorien industri og annen, som også har få bedrifter med provisjon. Siden andelen bedrifter med provisjon er lav i referansekategorien, blir odds ratio for de andre bransjekategoriene høye. For IT, media, tele er odds ratio hele 98,64, med marginal effekt på 79,2 %.

Tabell 6: Bruk av provisjon

N	165
R ² (lineær regresjon)	0,244
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,233
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,385

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	-5,205	1,272	0,000	0,005		-0,055	0,076	0,475
Øke verdiskaping	0,718	0,566	0,204	2,050	0,052	0,072	0,055	0,193
Tiltrekke/beholde ansatte	0,927	0,553	0,094	2,527*	0,066*	0,088	0,056	0,118
Øke motivasjon	1,030	0,674	0,127	2,801	0,064	0,098	0,062	0,117
Styrke lojalitet	-1,009	0,567	0,075	0,365*	-0,070*	-0,098*	0,058	0,095
>100 ansatte	-1,175	0,605	0,052	0,309*	-0,076*	-0,114*	0,058	0,053
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg								
Vare, reise, transport	2,281	1,157	0,049	9,786**	0,318**	0,130	0,082	0,114
Bank, eiendom	2,448	1,130	0,030	11,56**	0,336**	0,144*	0,076	0,061
Konsulent, kultur	2,768	1,119	0,013	15,94**	0,405**	0,184**	0,077	0,018
IT, media, tele	4,591	1,167	0,000	98,64***	0,792***	0,543***	0,095	0,000

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

De to begrunnelsene tiltrekke/beholde ansatte og styrke lojalitet gir begge signifikant verdi på 10 % nivå, men effektene går i to ulike retninger. Bedriftene som har bonusordninger for å tiltrekke/beholde dyktige ansatte, har i gjennomsnitt 6,6 % større sannsynlighet for å benytte provisjon. Bedriftene som benytter variabelt lønnsselement for å styrke ansattes lojalitet har derimot 7,0 % mindre sannsynlighet for å velge provisjon som bonusordning. Regresjonen viser også at små bedrifter har 7,6 % større sannsynlighet for å benytte provisjon enn store bedrifter.

Sammenhengen mellom bruk av provisjon og begrunnelsen styrke lojalitet har et større signifikansnivå når det ikke justeres for bransje. Da er heller ikke små bedrifter signifikant overrepresentert blant de som benytter provisjon. Når det justeres for bransje, men ikke størrelse, viser logistisk regresjon en overvekt av begrunnelsene tiltrekke/beholde dyktige ansatte, samt øke motivasjon. Resultatene trekker i samme retning uavhengig av hva det kontrolleres for, men signifikansnivåene varierer noe.

Ved lineær regresjon trekker resultatene i samme retning som ved logistisk regresjon, men det er noe ulikt hvilke variabler som er signifikante. En årsak til at de to regresjonstypene gir litt ulike resultater, er at andelen bedrifter med provisjon er svært lav i referansekategoriene. I slike tilfeller er logistisk regresjon mer pålitelig enn lineær regresjon.

6.3.5 Individuelle ordninger

Jeg har valgt å kjøre en egen regresjon der alle som har en eller flere individuelle bonusvarianter er med, for å se om dette kan tilføre noe kunnskap. Vi ser når alle individuelle ordninger samles, er størrelse den eneste variabelen som har signifikant betydning. Den utmerker seg til gjengjeld svært tydelig med P-verdi under 1%-nivå og med en odds ratio på 5,048. Det er ikke vesentlig forskjell i odds ratio om det ikke kontrolleres for bransje. Ved å benytte bakover-metoden viser det seg at det er variablene størrelse og øke motivasjon som bidrar til økt forklaringsgrad i modellen. Under bruken av skjønnsmessige kriterier, så vi at begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning var signifikant overrepresentert. Når vi samler alle de individuelle ordningene, ser vi at nevnte begrunnelse trekker i motsatt retning med en odds ratio under 1.

Tabell 7: Bruk av individuelle ordninger

N	165
R ² (lineær regresjon)	0,100
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,103
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,160

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	-0,161	0,586	0,783	0,851		0,529	0,099	0,000
Øke verdiskaping	0,492	0,421	0,242	1,635	0,073	0,087	0,065	0,185
Tiltrekke/beholde ansatte	0,504	0,422	0,232	1,656	0,076	0,086	0,066	0,190
Øke motivasjon	0,752	0,460	0,102	2,121	0,122	0,126*	0,074	0,092
Styrke lojalitet	-0,137	0,435	0,753	0,872	-0,020	-0,023	0,068	0,735
>100 ansatte	1,619	0,585	0,006	5,05***	0,198***	0,205***	0,069	0,003
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg	0,022	0,663	0,974	1,022	0,003	-0,004	0,107	0,972
Vare, reise, transport	0,154	0,697	0,825	1,167	0,022	0,014	0,108	0,898
Bank, eiendom	-0,202	0,641	0,753	0,817	-0,031	-0,028	0,102	0,785
Konsulent, kultur	0,221	0,640	0,729	1,248	0,031	0,026	0,102	0,796
IT, media, tele	0,672	0,906	0,459	1,957	0,082	0,073	0,122	0,552

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

Sammenligner vi resultatene fra lineær og logistisk regresjon, finner vi i stor grad samsvarende resultater. Når det kontrolleres for både størrelse og bransje, ser vi at lineær regresjon gir signifikant verdi på begrunnelsen økt motivasjon. Ved logistisk regresjon ser vi samme tendens og variabelen har en odds ratio på 2,121 med tilhørende p-verdi 0,102.

6.3.6 Bonus til team/avdelinger

Resultatene viser at bedrifter som innførte bonus for å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte, har 13,7 % mindre sannsynlighet for å benytte bonus til team og avdelinger. Bransjene bygg og anlegg, samt IT, media, tele er overrepresentert når det gjelder

Tabell 8: Bruk av bonus til team/avdelinger

N	165
R ² (lineær regresjon)	0,097
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,096
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,136

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	-1,440	0,601	0,017	0,237		0,205	0,110	0,063
Øke verdiskaping Tiltrekke/beholde ansatte	-0,108	0,374	0,774	0,898	-0,021	-0,026	0,072	0,723
Øke motivasjon	-0,682	0,378	0,071	0,506*	-0,137*	-0,131*	0,073	0,075
Styrke lojalitet	0,646	0,453	0,154	1,908	0,118	0,121	0,083	0,146
	-0,257	0,398	0,517	0,773	-0,050	-0,046	0,076	0,547
>100 ansatte	0,519	0,384	0,176	1,681	0,106	0,100	0,076	0,193
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg	1,020	0,607	0,093	2,774*	0,227*	0,202*	0,119	0,092
Vare, reise, transport	0,647	0,626	0,301	1,911	0,139	0,121	0,121	0,317
Bank, eiendom	0,241	0,615	0,695	1,273	0,049	0,041	0,113	0,718
Konsulent, kultur	-0,367	0,671	0,584	0,692	-0,068	-0,055	0,114	0,631
IT, media, tele	1,219	0,683	0,074	3,384*	0,279*	0,251*	0,136	0,067

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

bruken av bonus til team og avdelinger, med en marginal effekt på henholdsvis 22,7 % og 27,9 %. Begge disse resultatene er signifikante på 10 % nivå. Regresjonen viser også en overvekt av store bedrifter, men overvekten er ikke signifikant.

Lineær og logistisk regresjon gir tilnærmet like resultater, både når det gjelder p-verdier og samsvar mellom marginal effekt og beta-verdier. Resultatene endrer seg heller ikke vesentlig dersom bare en av faktorene størrelse eller bransje blir kontrollert for (se Appendiks D og E)

Vi kan illustrere betydningen av de signifikante regresjonsvariablene ved å beregne predikert sannsynlighet i noen utvalgte eksempler. For eksempel vil en stor bedrift i bygg- og anleggsbransjen med økt motivasjon som begrunnelse, ha 67,8 %

sannsynlighet for å velge bonus til team eller avdelinger. En stor bedrift i bransjekategoriene konsulent og kultur som er opptatt av at en bonusordning skal bidra til økt verdiskaping, har kun 19,8 % sannsynlighet for å velge denne bonusvarianten.

6.3.7 Overskuddsdeling

Overskuddsdeling er den formen for variabelt lønnselement som forekommer nest oftest i denne studien og benyttes av totalt 74 bedrifter. Resultatene fra regresjonen viser en klar overvekt av begrunnelsen tiltrekke/beholde dyktige ansatte, med marginal effekt på 22,3 %. Sammenhengen er signifikant på 1 % nivå, både ved logistisk og lineær regresjon.

Tabell 9: Bruk av overskuddsdeling

N	165
R ² (lineær regresjon)	0,140
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,138
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,184

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	-0,513	0,521	0,325	0,599		0,387	0,117	0,001
Øke verdiskaping	0,250	0,353	0,479	1,283	0,061	0,054	0,077	0,484
Tiltrekke/beholde ansatte	0,930	0,358	0,009	2,53***	0,223***	0,204***	0,078	0,010
Øke motivasjon	0,132	0,398	0,740	1,141	0,032	0,031	0,088	0,728
Styrke lojalitet	0,512	0,362	0,157	1,669	0,126	0,111	0,081	0,175
>100 ansatte	-0,576	0,371	0,121	0,562	-0,139	-0,130	0,082	0,115
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg	-1,446	0,605	0,017	0,236**	-0,309**	-0,311**	0,128	0,016
Vare, reise, transport	-0,962	0,583	0,099	0,382*	-0,219*	-0,215*	0,129	0,098
Bank, eiendom	0,036	0,544	0,947	1,037	0,009	0,011	0,121	0,929
Konsulent, kultur	-0,279	0,538	0,604	0,757	-0,068	-0,063	0,121	0,607
IT, media, tele	-0,956	0,660	0,147	0,384	-0,215	-0,210	0,145	0,151

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

Dersom vi ikke kontrollerer for bransje, gir begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning også signifikant verdi for overskuddsdeling. Tendensen til overvekt av begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning er til stede også når det bare kontrolleres for bransje, og ikke størrelse.

Bransjekategoriene bygg og anlegg, samt vare, reise, transport er signifikant underrepresentert blant de benytter overskuddsdeling, med marginal effekt på henholdsvis -30,9 % og -21,9 %. Det ser ut til å være en tendens til at små bedrifter i større grad enn store bedrifter benytter overskuddsdeling. Tendensen er ikke signifikant, men viser seg i både lineær og logistisk regresjon, uavhengig av om det kontrolleres for bransje eller ikke.

Ved å bruke den logistiske regresjonslikningen, kan vi finne at sannsynligheten er 61,1 % for at en liten bedrift i bransjekategorien bank, eiendom som er opptatt av å tiltrekke/beholde dyktig ansatte skal benytte overskuddsdeling. Tilsvarende sannsynlighet for en liten bedrift i bygg- og anleggsbransjen er 26,3 %.

6.3.8 Kollektive ordninger

Jeg har valgt å kjøre en egen regresjon for å teste de bedriftene som kun benytter kollektive ordninger. Resultatene viser ingen signifikante verdier på noen av begrunnelsene eller bransjekategoriene. Vi kan se en svak tendens til en overvekt av begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning, og en tendens til underrepresentasjon av de andre begrunnelsene blant de som kun benytter kollektive ordninger. Resultatene viser derimot en tydelig signifikans på at små bedrifter i større grad enn store bedrifter kun benytter kollektive ordninger. Odds ratio for at en stor bedrift med mer enn 100 ansatte kun benytter kollektive ordninger er 0,207. Resultatet innenfor et 1% signifikansnivå og er like tydelig uavhengig om det kontrolleres for bransje.

Tabell 10: Bruk av rene kollektive ordninger

N	165
R ² (lineær regresjon)	0,087
Cox&Snell R ² (logistisk regresjon)	0,091
Nagelkerke R ² (logistisk regresjon)	0,143

	Logistisk regresjon					Lineær regresjon		
	B	S.E.	p-verdi	Odds ratio	Marginal effekt	Beta	S.E.	p-verdi
Konstant	0,026	0,586	0,965	1,026		0,443	0,098	0,000
Øke verdiskaping	-0,420	0,422	0,320	0,657	-0,062	-0,073	0,065	0,260
Tiltrekke/beholde ansatte	-0,444	0,424	0,295	0,641	-0,065	-0,075	0,065	0,252
Øke motivasjon	-0,661	0,465	0,155	0,517	-0,105	-0,106	0,074	0,153
Styrke lojalitet	0,163	0,436	0,709	1,177	0,024	0,026	0,068	0,705
>100 ansatte	-1,576	0,584	0,007	0,21***	-0,191***	-0,197***	0,068	0,005
Industri og annen	(referansekategori)					(referansekategori)		
Bygg og anlegg	-0,035	0,658	0,957	0,965	-0,005	-0,001	0,107	0,996
Vare, reise, transport	-0,171	0,692	0,805	0,843	-0,024	-0,019	0,108	0,859
Bank, eiendom	0,161	0,637	0,800	1,175	0,024	0,021	0,101	0,839
Konsulent, kultur	-0,430	0,652	0,509	0,650	-0,057	-0,059	0,102	0,559
IT, media, tele	-0,684	0,901	0,448	0,504	-0,082	-0,078	0,122	0,522

*: p < 0,1 **: p < 0,05 ***: p < 0,01

6.4 Andre funn

Som omtalt i teoridelen, er det ulemper knyttet til bruken av både målbare og skjønnsmessige kriterier. I en del tilfeller kan være hensiktsmessig å bruke begge kriterietypene for å rette opp skjevheter som kan oppstå når kun en kriterietype legges til grunn. Dersom det målbare kriteriet for individuell bonus påvirkes av forhold utenfor den ansattes kontroll, vil arbeidstakeren kunne kreve å øke risikopremien i insentivkontrakten og dermed få høyere bonus. Bedriften kan da redusere arbeidstakerens risiko for eksterne forhold ved å implementere skjønnsmessige kriterier i kontrakten. Dermed kan bedriften også redusere sine lønnskostnader.

Ved å kjøre en lineær regresjon, undersøkte jeg om det i datamaterialet er en sammenheng mellom bruken av målbare og skjønnsmessige kriterier. Regresjonen gav en korrelasjonskoeffisient på -0,062 med tilhørende 90%-konfidensintervall (-0,208, 0,073). Dette tyder på at det ikke er noen betydelig positiv sammenheng mellom bruken av målbare og skjønnsmessige kriterier.

I spørreskjemaet hadde jeg et åpent felt der bedriftene kunne velge om de ville kommentere nærmere sin begrunnelse for valg av bonusordning. Et par bedrifter begrunnet bonusvalget sitt med at de ønsket å flytte risiko fra bedriften til de ansatte. Dette strider imot prinsipal-agentteorien som legger til grunn at prinsipalen, i dette tilfellet bedriften, er risikonøytral fordi den er bedre egnet til å bære risiko enn arbeidstakeren.

6.5 Oppsummering resultater

Resultatene viser at størrelse har betydning for om en bedrift benytter prestasjonsbasert lønn eller ikke. Sannsynligheten for at en bedrift benytter prestasjonsbasert lønn øker signifikant med størrelsen. For de ulike bonusvariantene viser resultatene at store bedrifter er signifikant overrepresentert blant de som benytter individuelle ordninger. Mens bedrifter blant som benytter kun kollektive ordninger er det en signifikant overvekt av små bedrifter.

Videre viser resultatene at blant bedrifter med målbare kriterier er det en signifikant overvekt som begrunner valget med ønsket om økt verdiskaping. Mens de som benytter skjønnsmessige kriterier er signifikant opptatt av at ordningen skal styrke lojalitet og tilknytning. Bedrifter som benytter provisjon ser ut til å være mest opptatt av at ordningen skal tiltrekke eller beholde dyktige ansatte. Når det ikke kontrolleres for bransje, er bedriftene signifikant mindre opptatt av at provisjon skal styrke ansattes lojalitet og tilknytning. Bonus til team/avdeling er en kollektiv bonusordning som er signifikant mindre opptatt av at ordningen skal bidra til å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte.

Tabell 11: Oppsummering logistisk regresjon

	Individuell bonus, målbare kriterier		Individuell bonus, skjønnsmessig		Bonus til team eller avdeling		Provisjon		Overskuddsdeling		Kun kollektive ordninger		Individuelle ordninger	
	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.
Konstant	0,353		0,178		0,237		0,005		0,599		1,026		0,851	
Øke verdiskapning	1,838*	0,136*	1,019	0,003	0,898	-0,021	2,050	0,052	1,283	0,061	0,657	-0,062	1,635	0,073
Tiltrekke/beholde ansatte	1,280	0,055	1,588	0,077	0,506*	-0,137*	2,527*	0,066*	2,534***	0,223***	0,641	-0,065	1,656	0,076
Øke motivasjon	1,425	0,080	1,289	0,042	1,908	0,118	2,801	0,064	1,141	0,032	0,517	-0,105	2,121	0,122
Styrke lojalitet	0,761	-0,061	2,541**	0,168**	0,773	-0,050	0,365*	-0,070*	1,669	0,126	1,177	0,024	0,872	-0,020
>100 ansatte	2,408**	0,181**	2,938***	0,203***	1,681	0,106	0,309*	-0,076*	0,562	-0,139	0,207***	-0,191***	5,048***	0,198***
Industri og annen Bygg og anlegg	(referanse) 2,415	0,171	(referanse) 0,413	-0,126	(referanse) 2,774*	0,227*	(referanse)		(referanse) 0,236**	0,000**	(referanse)		(referanse) 1,022	0,003
Vare, reise, transport	3,054*	0,208*	0,126**	-0,233**	1,911	0,139	9,786**	0,318**	0,382*	-0,219*	0,843	-0,024	1,167	0,022
Bank, eiendom	2,215	0,158	0,731	-0,051	1,273	0,049	11,563**	0,336**	1,037	0,009	1,175	0,024	0,817	-0,031
Konsulent, kultur	2,714*	0,192*	0,459	-0,115	0,692	-0,068	15,935**	0,405**	0,757	-0,068	0,650	-0,057	1,248	0,031
IT, media, tele	5,188**	0,266**	0,627	-0,072	3,384*	0,279*	98,636***	0,792***	0,384	-0,215	0,504	-0,082	1,957	0,082
Cox&Snell R ²	0,109		0,136		0,096		0,233		0,138		0,091		0,103	
Nagelkerke R ²	0,150		0,200		0,136		0,385		0,184		0,143		0,160	
N	165		165		165		165		165		165		165	

*: p < 0,1

** : p < 0,05

***: p < 0,01

O.R.: Odds ratio

M.E.: Marginal effekt

Bransjemessig skiller kategorien IT, media, tele seg ut ved å være signifikant overrepresentert blant de som benytter målbare kriterier, provisjon og bonus til team/avdelinger. Konsulent, kultur er også signifikant overrepresentert blant de som benytter målbare kriterier og provisjon. Bygg og anlegg er signifikant overrepresentert blant de som benytter bonus til team/avdelinger, mens samme bransje er underrepresentert blant de som benytter overskuddsdeling.

Til sist viser resultatene at det er liten sammenheng mellom bruken av målbare og skjønnsmessige kriterier som grunnlag for individuell prestasjonsbasert lønn.

7 Diskusjon

I denne delen vil jeg drøfte resultatene mine i lys av teoretisk og empirisk forskning som er gjort om de ulike bonusvariantene.

7.1 Hvem bruker bonus?

Resultatene i Tabell 3 viser at bruken av bonus øker i takt med bedriftens størrelse. Sannsynligheten for at en bedrift med ti eller færre ansatte benytter en eller annen form for bonus er 48 %, mens sannsynligheten for at en bedrift med mer enn 200 ansatte benytter bonus er 89 %. At store bedrifter i større grad enn små bedrifter benytter bonus, er i tråd med tidligere funn (Barth et al., 2008). Ingen av bedriftskategoriene skilte seg ut ved å være signifikant over- eller underrepresentert blant de som benytter bonus.

En årsak til at store bedrifter bruker bonus i større grad enn små bedrifter, kan være at de har større kompetanse på området. Som beskrevet i kapittel 4 er det mange utfordringer knyttet til prestasjonsbasert lønn, og det kan være krevende å utforme gode bonusordninger med hensiktsmessige prestasjonsmål. Store bedrifter har ofte egen personalavdeling der det også er kompetanse på insentivordninger. Det er rimelig å anta at små bedrifter i mindre grad har spesifikk kompetanse på HR-feltet. En annen årsak til at bruken av bonus øker med bedriftsstørrelsen, kan være at behovet for bonusordninger er større for bedrifter med mange ansatte. Dette gjelder spesielt individuell prestasjonsbasert lønn. Prinsipal-agentproblemet oppstår når prinsipal og agent har ulike interesser og prinsipalen ikke har mulighet til å overvåke agentens innsats. Det er rimelig å anta at det er mer krevende å overvåke ansattes innsats i en stor bedrift sammenlignet med en liten bedrift. Store organisasjoner ofte mer komplekse med mange ledd og nivåer i organisasjonen, noe som vanskeliggjør overvåkingen av innsats ytterligere. Ved å innføre insentivkontrakter kan ledelsen sikre seg at de ansatte vil yte innsats selv når de ikke blir observert. I en liten bedrift er hver enkelt arbeidstagers bidrag mer synlig.

Av resultatene ser vi et skille mellom bruken av kollektive og individuelle ordninger når det gjelder størrelse. Kun kollektive ordninger er signifikant mest utbredt i små bedrifter med under 100 ansatte med en marginal effekt på 19,1 %. I store bedrifter med mer enn 100 ansatte er det en signifikant overvekt av individuelle bonusordninger med en marginal effekt på 19,8 %. Et hovedformål med prinsippal-agentteorien er å gi et rammeverk for hvordan det kan gis insentiver til ansatte når sjefen ikke har mulighet til å overvåke innsats. I en liten bedrift er det rimelig å anta at det er mer gjennomskiktig slik at arbeidsgiver ser hvem som jobber hardt og hvem som yter lav innsats. I en større bedrift er det ofte mange nivåer, dermed blir det vanskeligere å se hva slags innsats den enkelte arbeidstaker yter. Dermed vil det være viktigere med et insentivsystem med individuelle ordninger for å motivere hver enkelt arbeidstaker. Det er enklere å få åtte mennesker til å dra i samme retning og jobbe intenst for samme mål, enn det er å få 200 til å gjøre det samme. I en mindre bedrift er den enkeltes bidrag både viktig og synlig. Dermed kan gruppepress oppstå slik at det er uakseptabelt å yte lavere innsats enn hva som er mulig.

Det er ingen bransjer som gir signifikante verdier blant bedrifter som bruker kun kollektive ordninger og de som bruker en eller annen individuell bonusordning.

7.2 Individuelle ordninger

I dette delkapittelet vil jeg drøfte resultatene for de individuelle ordningene der bonusen baserer seg på målbare kriterier, skjønnsmessige kriterier og provisjon. Resultatene i Tabell 7 viser at et fellestrekk ved individuelle ordninger, er at det er 19,8 % større sannsynlighet for at store bedrifter benytter en individuell ordning, enn at en liten bedrift gjør det. Det kan ha sin årsak i at det i en stor bedrift er vanskelig å overvåke den enkeltes innsats, dermed kan problemet med skjult handling oppstå. Som drøftet i kapittel 2.2, er individuell insentivkontrakt en løsning på skjult handling. Gjennom å innføre en individuell insentivkontrakt, er målet å oppnå samsvar mellom interessene til arbeidsgiver og arbeidstaker.

7.2.1 Målbare kriterier

Regresjonen viser at sannsynligheten for at en bedrift benytter individuell bonus med målbare kriterier, er 13,6 % høyere (målt i marginal effekt) dersom bedriften innførte bonus for å øke verdiskapingen. Sammenhengen er signifikant på et 10 % nivå.

Forventningen om at individuell bonus gir økt verdiskaping stemmer godt overens med prinsipal-agent-teorien som ble presentert i kapittel 2.2 ettersom de ansatte forventes å øke sin innsats og dermed produktivitet når det innføres bonus. Empirisk forskning de siste ti til femten årene av bedrifter med individuell prestasjonsbasert lønn bekrefter dette. I mange tilfeller har produktiviteten økt oppsiktsvekkende kraftig etter at individuelle bonusordninger ble innført. En økning på 25-35 prosent er ikke uvanlig (Prendergast, 2011). Studier av individuell prestasjonsbasert lønn som viser stor økning i produktivitet, omhandler forholdsvis enkle arbeidsoppgaver som å skifte frontruter på biler (Lazear, 2000), plante trær (Shearer, 2004) og plukke frukt (Bandiera et al. 2005, 2007). Det synes å være enighet om at de færreste jobbene består av få og enkle oppgaver som utføres individuelt og lett kan måles både i kvalitet og kvantitet (Kuvaas, 2008). Prendergast (2011) slår fast at når ansatte får betalt på marginen for å utføre mer av en oppgave, vil de gjøre det. Problemet er, slik jeg gjorde rede for i kapittel 4.1.1, at selv om prestasjonsbasert lønn vil påvirke ansattes handlinger, vil det nødvendigvis ikke automatisk skje på en slik måte som arbeidsgiver ønsker seg. La meg illustrere ved hjelp av et eksempel. Bransjekategorien IT, media og tele er signifikant overrepresentert blant de som benytter målbare kriterier. Journalister er en yrkesgruppe i nevnte bransjekategori. En journalists prestasjoner vil avhenge av mange faktorer. Eksempler kan være kildenettverk, hvor lang tid det tar før intervjuobjekt svarer, hvilke saker journalisten blir tildelt på redaksjonsmøtet, tid til hver enkelt sak, om det lå noe spennende i kommunens postjournal og så videre. Skal en journalist få bonus etter hvor mange saker som produseres per periode? Det tar tid for en journalist å produsere en artikkel som tar for seg flere sider av den aktuelle problemstillingen og samtidig er skrevet på en forståelig måte for den jevne avisleser. For at en avis skal klare seg økonomisk, er det avgjørende med abonnenter og lesere. Med dårlig journalistisk kvalitet er det rimelig å anta at færre ønsker å abonnere på avisen. Dersom et mediehus innfører bonus på grunnlag av antall produserte saker, kan man risikere at det går utover kvaliteten på avisen og dermed kan gi færre lesere på sikt. Slik kan et prestasjonsmål skape en målforskyving som fører til verdiødeleggelse framfor økt verdiskaping.

Ettersom datamaterialet er samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse der respondentene var anonyme, var det ikke mulig å fange opp nøyaktig hva de ulike

bedriftene produserer. Vi vet heller ikke detaljer rundt prestasjonsmål bedriftene benytter som grunnlag for individuell bonus eller insentivintensiteten. Derfor kan det ikke trekkes klare konklusjoner om bedriftene med målbare kriterier rammes av målforskyving og i verste fall verdiødeleggelse framfor økt verdiskaping som de ønsker. En løsning når det oppstår målforskyving og arbeidstakers handlinger ikke fullt ut tilfører bedriften verdi, er å redusere insentivintensiteten slik Baker (2002) viser i sin modell beskrevet i kapittel 4.1.1. Det er uansett interessant at individuell bonus basert på målbare kriterier er utbredt i så stor grad i Bergen. 108 av 217 bedrifter i studien har en slik ordning. Det er rimelig å anta at mange av disse bedriftene opplever utfordringer knyttet til målforskyving.

Konsulentbransjen er signifikant overrepresentert som brukere av målbare kriterier med en marginal effekt på 19,2 %. Det er forventet ettersom konsulentbransjen består av høyt utdannet arbeidskraft og individuell bonus er vanligst å finne i bedrifter med høyt utdannede ansatte (Kvaløy & Olsen, 2012). Konsulenter har i stor grad komplekse arbeidsoppgaver der ikke alt er like enkelt å måle objektivt. Derfor er muligheten for målforskyving et område bedriftene bør være oppmerksomme på.

En annen bransje som er overrepresentert for denne bonustypen, er IT, media og tele, med marginal effekt på 32,7 %. Dette er en bransje som er i stadig endring og utvikling. . Når forholdene skifter raskt vil det være fordelaktig å flytte kontroll- og beslutningsmyndighet nedover i organisasjonen. Det vil da bli et større behov for kontrollmekanismer. I slike tilfeller har det blitt en vanlig løsning å benytte prestasjonsbasert lønn som insentiv, til tross for at lønnskostnadene ofte øker (Prendergast, 2011). Raskt skiftende forhold kan dermed bidra til å forklare hvorfor individuell bonus er særlig mye brukt i bransjekategorien IT, media, tele.

Lazears studie om Safelite viste at om lag halvparten av produktivitetsøkningen skyldtes sorteringseffekt, altså at bonussystemet tiltrakk seg produktive arbeidere og de minst produktive sluttet (Lazear, 2000). Denne effekten har blitt bekreftet gjennom senere laboratorieeksperimenter, som har vist at de mest effektive personene har en tendens til å selv velge betalingssystem der de får betalt på marginen for å være effektive (Dohmen & Falk, 2011). For arbeidslivet kan dette implisere at arbeidstakere med stor tro på egne

ferdigheter vil velge jobber der lønnen avhenger av innsats og resultater. Man skulle derfor tro at bedrifter som var opptatt av sorteringseffekten ville være mer tilbøyelige til å velge individuell bonus med målbare kriterier. Min studie viser imidlertid at andelen bedrifter med målbare kriterier bare er 5,5 % høyere for de som begrunner valget med sorteringseffekt, og denne sammenhengen er ikke signifikant forskjellig fra null. Til sammenligning er den marginale effekten for sorteringseffekt 22,3 % blant de som velger overskuddsdeling. Denne forskjellen er overraskende lagt til grunn at overskuddsdeling knapt kan kalles en insentivordning. Årsaken til denne forskjellen i begrunnelse blant bedriftene kan være egnet til videre studier.

Oppsummert ser det ut til at bedrifter i Bergen er på linje med teorien når de begrunner valget om bonus basert på målbare kriterier med økt verdiskaping. Mens det er overraskende at bedrifter med målbare kriterier ikke skiller seg signifikant ut ved å være opptatt av at bonusordningen skal gi sorteringseffekt.

7.2.2 Skjønnsmessige kriterier

Andelen bedrifter med individuell bonus basert på skjønnsmessige kriterier er 16,8 % høyere for de som begrunner valget med å styrke ansattes lojalitet og tilknytning, sammenlignet med de som ikke bruker denne begrunnelsen. Styrke lojalitet og tilknytning er en begrunnelse som i utgangspunktet ligger utenfor hovedeffektene av individuelle bonusordninger, som er økt produktivitet og sorteringseffekt. Studien gjort av Brown et al. (2011) er, så langt jeg kjenner til, den eneste empiriske studien som kobler individuell prestasjonsbasert lønn og tilknytning/lojalitet. Denne studien, som er basert på et randomisert utvalg av 17 000 arbeidstakere i England, viste ingen signifikant effekt på arbeidstakeres tilknytning og lojalitet. Sett i lys av dette, er det overraskende at bedriftene forventer at bonussystemet skal ha en slik virkning.

Det er likevel mulig å tenke seg hvordan en bedrift kan bruke individuell bonus til å styrke ansattes tilknytning. Brown et al. (2011) definerer ikke i sin artikkel om det er snakk om prestasjonsbasert lønn basert på målbare kriterier, skjønnsmessige kriterier eller en kombinasjon. Når skjønnsmessige kriterier benyttes, kan det oppleves for den som mottar bonus at sjefen er fornøyd med innsatsen og jobben som blir gjort. I kapittel 3.1.1 beskrev jeg hvordan mennesker ønsker å gjengjelde oppførsel fra andre. En

arbeidstaker som mottar bonus, kan ønske å gjengjelde sjefens gode oppførsel gjennom om å yte mer, vise tillit og lojalitet tilbake. Slik kan den affektive tilknytningen til bedriften styrkes. Studier har vist at sterk tilknytning til en bedrift reduserer turnover (Meyer et.al, 2002). Den bivariante analysen i Tabell 2 avdekker at bedrifter med skjønnsmessige kriterier har en signifikant overvekt med odds ratio 2,07 for begrunnelsen beholde dyktige ansatte. Ser vi begrunnelsen styrke lojalitet og tilknytning i sammenheng med ønsket om å beholde dyktige ansatte, kan vi få en bedre forståelse av hva bedriftene med skjønnsmessige kriterier er opptatt av. Disse bedriftene fokuserer i stor grad på dagens ansatte og er opptatt av å ta vare på de slik at turnover reduseres.

Et overraskende funn er at bedrifter med skjønnsmessige kriterier ikke er opptatt av at bonusordningen skal bidra til å øke verdiskapingen. Marginal effekt for begrunnelsen økt verdiskaping er 0,3 %. Engellandt og Riphahn (2011) viser i sin studie at subjektiv prestasjonsvurdering og overraskelsesbonus øker innsatsen til de ansatte med 20 %. Økt innsats blant de ansatte vil i de fleste tilfeller også føre til økt verdiskaping. Også menneskers ønske om å gjengjelde, tilsier at skjønnsmessig bonus kan føre til økt innsats og dermed økt verdiskaping. Noe som kan redusere effekten er dersom kollegaer får utbetalt mer i bonus slik at personen opplever den skjønnsmessige bonusen negativt.

Oppsummert ser vi at bedrifter med individuell bonus basert på skjønnsmessige kriterier er opptatt av bedriftens eksisterende ansatte. De ønsker å beholde dyktige ansatte og styrke ansattes tilknytning og lojalitet. Litteraturen gir støtte for at tilknytning til en bedrift kan redusere turnover. Samtidig er det overraskende at bedriftene med skjønnsmessige kriterier ikke er mer opptatt av at ordningen skal bidra til å øke verdiskaping.

7.2.3 Objektive og subjektive kriterier

Datasettet viser at bedriftene i liten grad kombinerer målbare og skjønnsmessige kriterier. Korrelasjonskoeffisienten mellom variablene er -0,062 med et konfidensintervall (-0.208, 0.073). Korrelasjonen er ikke signifikant mindre enn 0, men vi ser av konfidensintervallet at en eventuell positiv samvariasjon er svært liten. Dette er ikke i samsvar med teorien som foreslår bruk av målbare kombinert med skjønnsmessige kriterier for å redusere risiko for de ansatte og andre skjevheter.

Objektive kriterier innebærer ulemper som målforskyving når den ansatte har mer flere oppgaver enn den/de som belønnes (Holmstrom & Milgrom, 1991) og kan påføre ansatte økt risiko. Derfor kan det i en del tilfeller være hensiktsmessig å kombinere objektive og subjektive prestasjonsmål (Gibbs et al., 2004 og Lazear & Gibbs, 2009). Men datamaterialet viser altså at bedriftene i liten grad gjør dette. Ved å kun benytte målbare kriterier, går bedriftene glipp av muligheten til å justere bonusen når prestasjonsmålet påvirkes av forhold utenfor arbeidstakerens kontroll. Dermed øker risikoen for arbeidstakeren. Ser vi på uttrykket for optimal bonus fra kapittel 2.2.4, finner vi at ved økt risiko må bedriften sette en høyere bonus for å kompensere for risikoen. Ved å gi høy bonus for å kompensere for risiko, kan det være hensiktsmessig å vurdere om det skal innføres skjønnsmessige kriterier i tillegg for å redusere arbeidstakers risiko. Ved å benytte både målbare og skjønnsmessige kriterier, kan bedriften i teorien redusere sine lønnskostnader når arbeidstakers risiko er mindre.

7.2.4 Provisjon

Resultatene fra regresjonen viser at en signifikant overvekt av bedriftene begrunner valget sitt om provisjon med tiltrekke/beholde dyktige ansatte. Jeg har tidligere slått fast at et av hovedfunnene av insentivers virkning er sorteringseffekt. Med sorteringseffekt menes at de minst produktive ikke ønsker å jobbe i bedriften som følge av lønnsystemet, de mer produktive blir værende og nye, produktive ansatte blir rekruttert. Lazear (2000) anslo at sorteringseffekten utgjorde om lag halvparten av produktivitetsøkningen i Safelite. Som omtalt i kapittel 4.1.3 har eksperiment vist at produktive personer i større grad enn andre velger variabel lønn når alternativet er fast lønn (Dohmen & Falk, 2011). Og et felteksperiment blant selgere av avansert teknisk utstyr viste at bedrifter kan bruke insentivkontrakter med sterke insentiver for å tiltrekke seg de dyktigste salgsansatte (Lo, Ghosh & Lafontaine, 2011). Dermed ser vi at bedriftenes begrunnelse om at provisjon skal bidra til å tiltrekke/beholde dyktige ansatte er i samsvar med empiriske studier.

Vi vet at bedrifter i bransjen IT, media, tele, som er signifikant overrepresentert med en marginal effekt på 79,2 % blant de som bruker provisjon, kan være selgere av avansert teknisk utstyr. På bakgrunn av dette synes det rimelig at bedrifter med provisjon er opptatt av at bonussystemet skal gi en sorteringseffekt. Begrunnelsen om sorteringseffekt er signifikant blant de med provisjon, men ikke blant bedrifter med

målbare kriterier. Hva denne forskjellen skyldes, kan ikke datamaterialet forklare. Vi ser også at bedrifter med provisjon ikke er signifikant opptatt av at bonusordningen skal bidra til økt verdiskaping. Den marginale effekten for økt verdiskaping er 5,2 %. En viktig hensikt med en insentivkontrakt er å unngå skjult handling og sikre seg at den ansatte maksimerer innsatsen. Derfor er det overraskende at bedriftene ikke er mer opptatt av at provisjonslønn skal bidra til å øke de ansattes innsats og dermed bedriftens verdiskaping.

7.3 Kollektive ordninger

I dette delkapittelet vil jeg drøfte resultatene av de kollektive ordningene overskuddsdeling og bonus til team/avdeling. Et fellestrekk for de kollektive ordningene, er at det er 19,1 % større sannsynlighet for at en liten bedrift med under 100 ansatte har rene kollektive ordninger, sammenlignet med store bedrifter.

7.3.1 Overskuddsdeling

Resultatene viser at bedrifter som ønsker å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte er 22,3 % mer tilbøyelige til å benytte overskuddsdeling, i forhold til bedrifter som har andre begrunnelser. For å se nærmere på om teorien kan gi en forklaring på om overskuddsdeling kan ha en sorteringseffekt, vil jeg benytte en modell utarbeidet av Oyer (2004).

Oyer (2004) utformet en modell for å bidra til en forklaring om hvorfor bedrifter benytter insentivordning som overskuddsdeling, til tross for at ordningen har minimal insentiveffekt. Den lineære prinsippal-agentmodellen legger til grunn at deltagelses- og innsatsbetingelsene må være oppfylt. Individuell bonus handler i hovedsak om å maksimere innsats, gitt at deltagelsesbetingelsen er oppfylt. Oyer (2004) sin modell fokuserer i større grad på deltagelsesbetingelsen, altså forutsetningen for at en person skal velge å jobbe i en bedrift framfor å gjøre noe annet. Forutsetningen for modellen er at ansattes utsidealternativ er korrelert med bedriftens overskudd, og at turnover og endring av lønnskontrakter er kostbare. I mitt datamateriale er bedrifter som ønsker å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte mer tilbøyelige til å benytte overskuddsdeling, med marginal effekt på 22,3 %. Sett i lys av Oyers modell, kan dette resultatet virke fornuftig. Bedriftene kan velge ulike modeller for hvordan overskuddsdeling skal

gjennomføres; Hvor stor andel av overskuddet som skal deles ut til de ansatte, hele overskuddet eller overskudd over en terskelsum, skal delingen skje likt til alle ansatte eller variere etter stillingstype eller lignende. Innenfor rammene av overskuddsdeling vil bedrifter etter Oyers modell ha mulighet til å tiltrekke og beholde dyktige ansatte ved å gi en innretning på overskuddsdelingen som gjør tilbudet bedre enn utsidealternativet. Samtidig risikerer ikke bedriften å bli hengende igjen med høye lønnskostnader i nedgangstider. All den tid lønnen er korrelert med arbeidstakerens utsidealternativ, vil ikke ansatte gå over til andre bedrifter i nedgangstider på grunn av lønn. Bragelien (2005) påpeker at overskuddsdeling kan virke negativt for de ansatte fordi lønnen blir redusert i nedgangstider med mindre overskudd. Gitt forutsetningen om korrelasjon med utsidealternativet, vil dette være en mindre relevant faktor. Ved å fokusere på deltagelsesbetingelsen i en lineær lønnskontrakt, kan vi se at overskuddsdeling kan bidra til å gi en sorteringseffekt.

Det er verdt å merke seg at begrunnelsen øke verdiskaping ikke gir signifikant overvekt blant bedriftene med overskuddsdeling. Det har vært gjort studier på om overskuddsdeling bidrar til å bedre bedriftens prestasjoner, men funnene er usikre fordi det er krevende å skille mellom hva som skyldes trender og hva som kan tilskrives overskuddsdeling isolert sett (Prendergast, 1999).

Når jeg ikke justerte for bransje, fikk jeg signifikant verdi på begrunnelsen "styrke lojalitet og tilknytning" i tillegg til "tiltrekke/beholde dyktige ansatte" for overskuddsdeling. Jeg vil se nærmere på om de to begrunnelsene kan ha noe felles. Studier har vist at affektiv tilknytning reduserer turnover (Meyer et al., 2002). Det er rimelig å anta at også lojalitet påvirkes av det affektive. Data fra det spanske arbeids- og sosialdepartementet sin undersøkelse "Quality of Work Life Survey" 2001-2003 har blitt brukt for å studere om overskuddsdeling kan påvirke ansattes affektive tilknytning. Dataene omfatter privat sektor, og kun arbeidstakere med en jobb. Resultatet viste at overskuddsdeling hadde en positiv effekt på affektiv tilknytning til arbeidsplassen (Bayo-Moriones & Larraza-Kintana, 2009). Dette funnet bygger på spanske data, som igjen preges av kulturelle forhold. Bayo-Moriones og Larraza-Kintana (2009) understreker imidlertid at det spanske arbeidsmarkedet er preget av en individualitet som gjør at overskuddsdeling ikke har optimale forhold for å lykkes. Til tross for det

viser studien at overskuddsdeling har positive virkninger. Det tyder på at i Norge, der vi i stor grad har tradisjoner for kollektive tariffavtaler og sentral lønnsfastsettelse, kan overskuddsdeling ha minst like god effekt som i Spania. Med bakgrunn i funnene fra nevnte studie, kan det tyde på at overskuddsdeling kan bidra til å styrke ansattes lojalitet og tilknytning til bedriften. Og som en følge av det kan turnover reduseres. Vi ser at bedriftene i Bergen sine begrunnelser for overskuddsdeling kan sies å samsvare med teori og empiri.

Når det kommer til bransjer som benytter overskuddsdeling, viser resultatene at bransjekategoriene bygg og anlegg, samt vare, reise, transport er signifikant underrepresentert, med odds ratio på henholdsvis 0,236 og 0,382. Jeg antar at det i nevnte bransjekategorier er en stor andel ansatte uten utdanning på høyskole- eller universitetsnivå. I følge Kvaløy og Olsen (2012) er trenden at overskuddsdeling benyttes i større grad i bedrifter med en høy andel ansatte uten høyere utdanning. Sammenlignet med Arbeids- og Bedriftsundersøkelsen fra 2003 viser mine data at andelen bedrifter med overskuddsdeling har økt betraktelig. Til tross for resultatene om underrepresentasjon blant bedrifter i bygg og anlegg og vare, reise, transport, kan likevel trenden være at trenden er stigende når det gjelder bruk av overskuddsdeling i bransjer med større grad av høyutdannede.

Jeg har i dette avsnittet vist ved hjelp av Oyers modell at overskuddsdeling kan gi en sorteringseffekt. Forutsetningen er at ansattes utsidealternativ er korrelert med bedriftens overskudd og at turnover samt endring av lønnskontrakt er kostbart. Dette kan forklare at sannsynligheten for å benytte overskuddsdeling er 22,3% høyere for de bedriftene i min undersøkelse som ønsker å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte.

7.3.2 Team/avdeling

Bedrifter som begrunner sin bonusordning med at de ønsker å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte, har 13,1 % lavere sannsynlighet for å benytte bonus til team og avdelinger. Blant bedriftene som utbetaler bonus til team/avdelinger er det en signifikant underrepresentasjon som begrunner bonusordningen med tiltrekke eller beholde dyktige ansatte. Den marginale effekten er -13,1 %. Bransjekategoriene bygg og anlegg og IT, media, tele er signifikant overrepresentert blant de som bruker denne bonusformen med en marginal effekt på henholdsvis 20,2 % og 25,1 %.

Både overskuddsdeling og bonus til team/avdelinger kan betraktes som kollektive ordninger. Derfor kan det være interessant å se på hvorfor bedrifter med overskuddsdeling er signifikant opptatt av å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte, mens situasjonen er motsatt for bedrifter med bonus til team/avdelinger. Jeg vil benytte modellen til Oyer (2004) for å analysere mulige årsaker til forskjellen. Som omtalt i 7.3.1, fokuserer Oyers modell på deltagelsesbetingelsen og dermed ansattes utsidealternativ. For team eller avdelinger vil lønnen avhenge direkte av deres prestasjoner. Den samlede bonusen vil nødvendigvis ikke være korrelert med et utsidealternativ. Dessuten er det krevende å definere hva som er utsidealternativet til et teammedlem eller en ansatt i en avdeling. Utsidealternativet kan være et annet team, en annen avdeling eller en annen bedrift. Derfor er det vanskelig å vite hva utsidealternativet er og følgelig hvordan man skal forholde seg til det. Da har ikke bedriften mulighet til å utnytte korrelasjonen med utsidealternativet for å tiltrekke seg eller beholde ansatte slik det er beskrevet i 7.3.1. For en person som vurderer ulike jobbtilbud, er det vanskelig å se for seg at team- eller avdelingsbonus er det som på marginen avgjør jobbvalg. Da vil vedkommende i tilfelle velge jobb der hans lønn blir avhengig av kollegaenes innsats.

Vi må også se på hensiktene til de ulike kollektive bonusvariantene. Overskuddsdeling har omtrent ingen insentiveffekt og er ikke egnet til å påvirke ansattes oppførsel i arbeidet. Bonus til team eller avdelinger kan ha noe større insentiveffekt fordi gratispassasjerproblemet er mindre ettersom bonus ikke deles på hele bedriften. I tillegg kan oppførsel påvirkes ved at samarbeid kan oppfattes mer lønnsomt når bonusen ikke bare går til deg selv, men til hele gruppen som du er en del av. Selv om begge ordningene kan betraktes som kollektive ordninger, er det rimelig at bedriftene har ulike begrunnelser for de nevnte bonusvariantene. Det skyldes hovedsakelig at ved overskuddsdeling er det et klart definert utsidealternativ. For bonus til team/avdeling er utsidealternativet atskillig mer komplisert og avhenger i stor grad av andres innsats og ikke bedriftens overskudd. Dermed holder ikke forutsetningene i Oyers modell om at bedriftens overskudd er korrelert med utsidealternativet.

Fra resultatene i Tabell 8 ser vi at ønske om økt verdiskaping ikke fører til økt sannsynlighet for å innføre bonus til team/avdelinger. Dette er noe overraskende. Studier har vist at de negative insentiveffektene av gratispassasjerproblemet langt på vei kan oppheves av gruppepress, eller intern overvåking (Mas & Moretti, 2009). Som omtalt i kapittel 4.3 er det gjort studier som viser en betydelig produktivitetsøkning etter overgang til teambasert lønn (Hamilton, Nickerson & Owan, 2003 og Boning, Ichinowski & Shaw, 2007). Det kan muligens være et potensiale for bedrifter som benytter bonus til team og grupper å fokusere mer på mulighetene for produktivitetsøkning, og utnytte mekanismene som ligger i gruppepress og intern overvåking.

8 Oppsummering

Jeg har i denne oppgaven analysert resultatene fra en undersøkelse jeg har utført blant 217 bedrifter i Bergen, i lys av teoretisk og empirisk forskning på prestasjonsbasert lønn. Hele 76 % av bedriftene i undersøkelsen benytter en form for bonus, og sannsynligheten for at en bedrift har en bonusordning øker med bedriftsstørrelsen. Undersøkelsen gir ikke grunnlag for å hevde at bonus er mer utbredt i bestemte bransjer, men vi ser en signifikant forskjell mellom bransjene når det gjelder type bonus som benyttes.

Gjennom multippel regresjon har jeg koblet bedriftenes egne begrunnelser for å innføre bonus, med hvilken type bonus bedriften benytter. Samtidig har jeg kontrollert for bransje og bedriftsstørrelse. Det viser seg at bedriftenes begrunnelser for å innføre bestemte typer bonus som regel er i samsvar med kjente effekter av prestasjonsbasert lønn, men noen av resultatene er mer overraskende.

Den vanligste typen bonus er individuell prestasjonsbasert lønn basert på målbare kriterier, som benyttes av 49,8 % av respondentene. Regresjonen viser at en bedrift har 13,6 % høyere sannsynlighet for å benytte denne bonusformen dersom bonus ble innført for å øke verdiskaping, sammenlignet med de som bruker andre begrunnelser. Dette samsvarer med teoretiske og empiriske studier, som viser at individuell bonus basert på målbare prestasjoner gir høy produktivitetsøkning for bedriften.

Studien viser ingen signifikant sammenheng mellom begrunnelsen økt verdiskaping og bruk av individuell bonus med skjønnsmessige kriterier, og heller ingen sammenheng mellom begrunnelsen tiltrekke/beholde dyktige ansatte og bruk av målbare kriterier. Dette står i motsetning til hva studier har vist om effektene av individuell prestasjonsbasert lønn, som viser at både målbare og skjønnsmessige kriterier vil gi positive virkninger i form av sorteringseffekt og økt verdiskaping. Samtidig må det tilføyes at min undersøkelse ikke har data om hvordan de objektive prestasjonsmålene er utformet og i hvilken grad det kan oppstå ulemper som målforskyving og manipulering. Slike forhold kan være en årsak til at bedriftene har ulike begrunnelser for å velge målbare eller subjektive kriterier.

Er en bedrift opptatt av at bonusordningen skal bidra til å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte, er det 22,3 % høyere sannsynlighet for at bedriften velger overskuddsdeling. For en annen kollektiv bonusordning, team/avdeling, er begrunnelsen motsatt: Det er 13,7 % lavere sannsynlighet for at en bedrift velger denne ordningen dersom bedriften ønsker å tiltrekke eller beholde dyktige ansatte. Ved å benytte modellen til Oyer (2004), har jeg argumentert for at det kan være rasjonelt at overskuddsdeling kan gi en sorteringseffekt, mens bonus til team/avdeling ikke gir sorteringseffekt.

Jeg har også vist at det er en signifikant forskjell i bedriftsstørrelse blant de som bruker individuelle bonusordninger og de som kun benytter kollektiv bonus. Det er nesten 20 % større sannsynlighet for at en stor bedrift med over 100 ansatte benytter individuell bonus, enn for at en liten bedrift med under 100 ansatte gjør det samme. Blant de som kun benytter kollektive bonusordninger, er trenden motsatt: En liten bedrift har 19,1 % større sannsynlighet enn en stor bedrift for å ha kun kollektive ordninger. Sett i lys av prinsipal-agentteori om synlighet og mulighet for å overvåke den enkeltes innsats, virker funnet rimelig.

For videre studier kan det være interessant å se nærmere på enkeltbedrifters bruk av prestasjonsmål og i hvilken grad det tas hensyn til utfordringer som målforskyving og manipulering. En annen interessant problemstilling er å studere hvorfor bedrifter med individuell bonus begrunner bonusordning ulikt avhengig av om de benytter målbare eller skjønnsmessige kriterier.

9 Litteraturliste

Baker, G. (2002) Distortion and Risk in Optimal Incentive Contracts. *The Journal of Human Resources*, Vol 37 (4), s. 728-751.

Bandiera O., Barankay I. & Rasul I. (2005) Social Preferences and the Response to Incentives: Evidence from Personnel Data. *Quarterly Journal of Economics*, Vol 120 (3), s. 917-962.

Bandiera O., Barankay I. & Rasul I. (2007) Incentives for managers and inequality among workers: evidence from a firm-level experiment. *Quarterly Journal of Economics*, Vol 122 (2), s. 729-773.

Barne-, likestillings-, og inkluderingsdepartementet. (2008) *Kjønn og lønn. Fakta, analyser og virkemidler for likelønn*. NOU 2008:6. Oslo, Departementets servicesenter, informasjonsforvaltning.

Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T. & Raaum, O. (2008) Who pays for performance? *International Journal of Manpower*, Vol 29 (1), s. 8-29.

Bayo-Moriones, A. & Larraza-Kintana M. (2009) Profit-sharing plans and affective commitment: Does the context matter? *Human Resource Management*, Vol 48 (2), s. 207-226.

Bergens Tidende, redaksjonell artikkel. Avisutgave s. 21, 10.04.2013.

Bloom N. & van Reenen, J. (2010) *Handbook of Labor Economics*, Vol 4, s. 1697-1767.

Boning B, Ichniowski C. & Shaw K. (2007) Opportunity Counts: Teams and the Effectiveness of Production Incentives. *Journal of Labor Economics*, Vol 25 (4), s. 613-650.

Bowles, S. & Polanía-Reyes, S. (2012) Economic Incentives and Social Preferences: Substitutes or Complements? *Journal of Economic Literature*, Vol 50 (2), s. 368-425.

Bragelien, I. (2005) 10 bonustabber – Hvordan lære av teori og praksis? *Praktisk økonomi & finans*, nr 2, s. 25-35.

Breuer K., Nieken P., & Sliwka D. (2011) Social ties and subjective performance evaluations: an empirical investigation. *Review of Managerial Science*, Vol 7 (2), s. 141-157.

Brown, S., McHardy J., McNabb, R. & Taylor, K. (2011) Workplace Performance, Worker Commitment, and Loyalty. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol 20 (3), s. 925-955.

Carpenter, J & Myers C.K. (2010) Why Volunteer? Evidence on the Role of Altruism, Image, and Incentives. *Journal of Public Economics*, Vol 94 (11–12), s. 911–20.

Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2005) *Marketing research: methodological foundations* (10.utg.). Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning.

Che Y. & Yoo S. (2001) Optimal Incentives for Teams. *American Economic Review*, Vol 91 (3), s. 525-541.

Chevalier, J. & Ellison, G. (1997) Risk Taking by Mutual Funds as a Response to Incentives. *Journal of Political Economy*, Vol 105 (6), s. 1167-1200.

Clausen, S.-E. (2009) *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere : med eksempler i SPSS*. Oslo. Universitetsforlag.

Colbjørnsen T. (2000) Resultatavhengig belønning. *SNF-rapport 25-00*. Oslo.

Dohmen T. & Falk A. (2011) Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity, Preferences, and Gender. *American Economic Review*, Vol 101 (2), s. 556-590.

Drago & Heywood. (1995) The Choice of Payment Schemes: Australian Establishment Data. *Industrial Relations*. Vol 34 (4), s. 507-531.

Eikemo T.A. & Clausen T.H. (2012) *Kvantitativ analyse med SPSS. En praktisk innføring i kvantitative analyseteknikker* (2.utg). Trondheim. Tapir Akademiske Forlag.

Engelland, A. & Riphahn, R. (2011) Evidence on Incentive Effects of Subjective Performance Evaluations. *Industrial and Labor Relations Review*. Vol 64 (2), s. 241-257.

Falk A. & Kosfeld M. (2006) The Hidden Cost of Control. *American Economic Review*, Vol 96 (5), s. 1611-1630.

Fang M. & Gerhart B. (2012) Does pay for performance diminish intrinsic interest? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol 23 (6), s. 1176-1196.

Field, A. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS* 3.utg. London, SAGE Publications.

Finansdepartementet. (2011) *Bedre rustet mot finanskriser* NOU 2011:1. Oslo, Departementets servicesenter, informasjonsforvaltning.

Freeman R. & Kleiner M. (2005) The Last American Shoe Manufacturers: Decreasing Productivity and Increasing Profits in the Shift from Piece Rates to Continuous Flow Production. *Industrial Relations*, Vol 44 (2), s. 307-330.

Fryer R.G. (2013) Teacher Incentives and Student Achievement: Evidence from New York City Public Schools. *Journal of Labor Economics*. Vol 31 (2), s. 373-407.

Ghauri P. & Grønhaug K. (2005) *Research Methods in Business Studies* (3. utg). Harlow, England. Financial Times Prentice Hall.

Gibbons R. & Roberts J. red (2013) *The Handbook of Organizational Economics*. Princeton og Oxford. Princeton University Press.

Gibbs, M., Merchant, K., van der Stede, W., & Vargus, M. E. (2004) Determinants and Effects of Subjectivity in Incentives. *The Accounting Review*, Vol 79 (2), s. 409-436.

Gibbs, M., Merchant, K., van der Stede, W., & Vargus, M. E. (2009) Performance Measure Properties and Incentive System Design. *Industrial Relations*, Vol 48 (2), s. 237-264.

Griffith R. & Neely A. (2009) Performance Pay and Managerial Experience in Multitask Teams: Evidence from within a Firm. *Journal of Labor Economics*, Vol 27 (1), s. 49-82.

Gripsrud G. & Olsson U.H. (2002) *Markedsanalyse* (2.utg). Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Hamilton B., Nickerson J. & Owan H. (2003) Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation. *Journal of Political Economy*, Vol 111 (3), s. 465-497.

Holmström, B. & Milgrom P. (1987) Aggregation and Linearity in the Provision of Intertemporal Incentives. *Econometrica*, Vol 55 (2), s. 303-328.

Holmström, B. & Milgrom P. (1991) Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics and Organizations*, Vol 7 (1), s 24-52.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Høyskoleforlaget

Jensen, M.C. & Murphy, K.J. (1990) CEO Incentives - It's Not How Much You Pay, But How. *Harvard Business Review* , 68 (3), 138-149.

Kahn C., Silva E. & Zikiak J. (2001) Performance-based Wages in Tax Collection: The Brazilian Tax Collection Reform and its Effects. *The Economic Journal*, Vol 111 (468), s. 188-205.

Keller G. (2005) *Statistics for Management and Economics* (7.utg). Mason, USA. Thomson Higher Education.

Kirkwood, B.R & Sterne, J.A.C. (2003) *Medical Statistics* (2.utg). Oxford, UK. Blackwell Publishing.

Kruse D.L. (1996) Why Do Firms Adopt Profit-Sharing and Employee Ownership Plans? *British Journal of Industrial Relations*, Vol 34 (4), s. 515-538.

Kuvaas, B. (2008) Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, Vol 24 (2), s. 9-20.

Kvaløy, O. & Olsen, T. (2012) The Rise of Individual Performance Pay. *Journal of Economics & Management Strategy*. Vol 21 (2), s. 493-518.

Langeland, O. (1999) *Kompensasjon og motivasjon. Overskuddsdeling og medeierskap i norske bedrifter*. Doktoravhandling, Fafo-rapport nr. 315.

Larkin, I. (2007) The Cost of High-Powered Incentives: Employee Gaming in Enterprise Software Sales. Working Paper, Harvard University, <http://www.people.hbs.edu/ilarkin/HPI.pdf>.

Lavy, V. (2009) Performance Pay and Teachers' Effort, Productivity and Grading ethics. *American Economic Review*, Vol 99 (5), s. 1979-2011.

Lazear, E.P (2000) Performance Pay and Productivity. *American Economic Review*, Vol 90 (5), s. 1346-1361.

Lazear, E.P. & M. Gibbs. (2009) *Personnel Economics in Practice*. 2. utg. USA, John Wiley & Sons, Inc.

Lo, D., Ghosh, M. & Lafontaine, F. (2011) The Incentive and Selection Roles of Sales Force Compensation Contracts. *Journal of Marketing Research*, Vol 48 (4), s. 781-798.

Long, R.J. (1997) Motives for Profit Sharing: A Study of Canadian Chief Executive Officers. *Industrial Relations*. Vol 52 (4), s. 712-733.

Long, R.J & Fang, T. (2012) Do employees profit from profit sharing? Evidence from Canadian panel data. *Industrial & Labor Relations Review*. Vol 65 (4), s. 899-927.

Lunde, H. & Grini, K.H. (2007) *Bonus - hvor mye og til hvem?* Statistisk sentralbyrå , Rapport 2007/18.

Mas A. & Moretti E. (2009) Peers at Work. *American Economic Review*, Vol 99 (1), s. 112-145.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002) Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Vol 61 (1), s. 20-52.

Oyer, P. (2004) Why do firms use incentives that have no incentive effects? *The Journal of Finance*, Vol 49 (4), s. 1619-1649.

Pekkarinen T. & Riddell C. (2008) Performance Pay and Earnings: Evidence from Personnel Records. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol 61 (3), s. 297-319.

Pfeffer J. & R.I. Sutton. (2006) *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense*, Boston, Harvard Business School Press.

Prendergast, C. (1999) The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, Vol 37 (1), s. 7-63.

Prendergast, C. (2002) The Tenuous Trade-off between Risk and Incentives. *Journal of Political Economy*, Vol 110 (5), s. 1071-1102.

Prendergast, C. (2011) What Have We Learnt About Pay For Performance? Geary Lecture Winter 2010. *The Economic and Social Review*, Vol 42 (2), s. 113-134.

Rabin, M (2002) A perspective on psychology and economics. *European Economic Review*, Vol 46 (4-5), s. 657-685.

Shearer, B. (2004) Piece Rates, Fixed Wages and Incentives: Evidence from a Field Experiment. *Review of Economic Studies*, Vol 71 (2), s. 513-534.

The Wall Street Journal. How to Make an Airline Run on Schedule. Redaksjonell artikkel 22.desember 1995, side B1.

Thompson, L.L. (2011) *Making the Team, a Guide for Managers*. 4.utg. New Jersey, Pearson.

Van Dijk, F., Sonnemans, J. & van Winden, F. (2001) *European Economic Review*, Vol 45 (2), s. 187-217.

Zoltners, A.A., Sinha, P. & Lorimer, S.E. (2006) *The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans That Work*. New York: AMACOM.

Appendiks

A Spørreundersøkelsen

Undersøkelsen ble sendt ut elektronisk via Bergen Næringsråd (BN) gjennom deres QuestBack-system. Anonymiteten til respondentene er blitt ivaretatt gjennom systemet som BN benytter. Jeg fikk tilsendt svarene fra BN i følgende format: Excel, SPSS og PowerPoint.

1. Benytter bedriften et variabelt element i lønnen?

- 1) Kun i lederstillinger
- 2) Noen avdelinger
- 3) Alle ansatte
- 4) Nei

Dersom nei, gå til spørsmål 6

2. Hvorfor innførte dere et variabelt element i lønnen? **(flere valg mulige)**

- 1) For å øke bedriftens verdiskaping
- 2) Beholde dyktige ansatte
- 3) For å øke ansattes motivasjon i jobben
- 4) Tiltrekke oss dyktige ansatte
- 5) For å styrke ansattes lojalitet og tilknytning
- 6) Annet **(skrivefelt)**

3. Hvilken eller hvilke varianter av variabelt lønnelement benytter dere? **(flere valg mulige)**

- 1) Individuell prestasjonsbasert lønn basert på målbare kriterier
- 2) Individuell prestasjonsbasert lønn på skjønnsmessige kriterier
- 3) Relative prestasjoner (f.eks de 5 beste i en gitt gruppe får bonus)
- 4) Team
- 5) Grupper/avdelingsvis
- 6) Provisjon
- 7) Profittdeling/overskuddsdeling

8) Annet (**skrivefelt**)

4. Benyttet andre former for variabelt lønnselement tidligere?

- 1) Ja
- 2) Nei

Dersom a., gå til spm 5. Dersom b., gå til spm 6.

5. Hvorfor byttet dere variant av variabelt lønnselement? (**flere valg mulige**)

- 1) Liten effekt på verdiskaping
- 2) Misnøye blant ansatte
- 3) Samarbeidsproblemer oppsto mellom ansatte
- 4) Ønsket lik ordning for hele bedriften
- 5) Liten effekt på lojalitet/rekruttering av ansatte
- 6) Annet (skrivefelt)

6. Andre kommentarer/erfaringer knyttet til prestasjonsbasert lønn/bonus

7. Hvilken hovedbransje tilhører din bedrift?

- 1) Olje og gass
- 2) Energi
- 3) Maritim
- 4) Marin
- 5) Bygg og anleggsvirksomhet
- 6) Annen industri
- 7) Varehandel, detalj/engros
- 8) Reiseliv, hotell, restaurant
- 9) Kultur
- 10) Offentlig sektor
- 11) IT, media, tele
- 12) Bank, finans, forsikring, revisjon
- 13) Eiendom, teknisk og annen forretningsmessig tjenesteyting
- 14) Konsulentvirksomhet
- 15) Transport, logistikk

16) Annen bransje

8. Hvor mange er ansatt i din bedrift?

- 1) 1-10 ansatte
- 2) 11-50 ansatte
- 3) 51-100 ansatte
- 4) 100-200 ansatte
- 5) Over 200 ansatte

B Bivariat analyse: Bransje og størrelse vs bonusordning

Tallene i tabellen er odds ratio

	Øke verdiskaping	Beholde dyktige	Øke motivasjon	Tiltrekke dyktige	Styrke lojalitet
Olje og gass	0,85	1,00	0,41	0,51	2,98
Maritim	0,52	5,29	2,24	0,38	1,19
Marin					
Bygg og anlegg	0,56	1,41	2,22	1,31	1,43
Annen industri	0,41	0,48	0,59	0,32	1,62
Varehandel	2,55	2,15	1,79	0,70	0,63
Restaurant, reise, hotell	0,13*	0,16*	1,85		0,30
Kultur	0,52	0,13**	0,13**	0,38	0,25
IT, media, tele	0,79	1,60	1,20	1,77	0,63
Bank, revisjon	2,10	1,00	2,55	2,22	1,70
Eiendom	1,73	2,02	0,34	3,91**	0,66
Konsulent	1,53	0,81	1,45	0,97	0,94
Transport, logistikk	1,45		0,72	1,19	0,79
Annen bransje	1,08		0,53		1,05
1-10 ansatte	0,97	0,74	1,45	0,71	1,21
11-50 ansatte	0,62	1,48	1,36	1,12	1,79*
51-100 ansatte	1,50	0,49	0,94	2,07	0,57
101-200 ansatte	2,19	1,49	0,76	1,44	0,91
>200 ansatte	1,03	0,92	0,59	0,55	0,50

*p<0,10 **p<0,05

Felt med manglende tall skyldes for få respondenter til å beregne odds ratio.

C Bivariat analyse: Bransje og størrelse vs bonusordning

Tallene i tabellen er odds ratio

	Individuell målbar	Individuell skjønn	Relative prestasjoner	Team	Gruppe/ avd.vis	Provisjon	Overskudds -deling
Olje og gass	0,61	2,54		1,09			2,27
Maritim	0,20**	2,21					7,94**
Marin				5,04			
Bygg og anlegg	1,00	0,83		1,20	1,79		0,40*
Annen industri	0,16**	3,03			1,85		1,24
Varehandel	1,30	0,35		0,63	4,75**	1,01	0,64
Restaurant, reise, hotell	1,06			0,98	2,81	0,94	0,60
Kultur	0,69			0,81		0,77	0,48
IT, media, tele	2,68	1,21	19,60**	4,23**	0,69	9,70**	0,64
Bank, revisjon	1,15	2,78**		2,06	0,82	1,05	3,05**
Eiendom	1,25	0,30			0,58	1,19	0,81
Konsulent	1,33	0,94	3,02	0,40	0,44	1,71	1,55
Transport, logistikk						2,39	0,61
Annen bransje	0,79	0,70		1,23	1,35	1,18	0,30
1-10 ansatte	0,56	0,44		1,79	0,13**	1,05	0,88
11-50 ansatte	0,80	0,89	3,49	0,77	0,72	1,25	1,63
51-100 ansatte	0,81	0,54		0,58	2,31	1,97	1,26
101-200 ansatte	0,89	1,78		0,24	1,50	0,52	0,53
>200 ansatte	3,82**	2,08*	1,95	1,71	1,93	0,57	0,71

*p<0,10

**p<0,05

Felt med manglende tall skyldes for få respondenter til å beregne odds ratio.

D Type bonus vs. begrunnelse og bransje (logistisk)

	Individuell bonus, målbare kriterier		Individuell bonus, skjønnsmessig		Bonus til team eller avdeling		Provisjon		Overskuddsdeling		Kun kollektive ordninger		Individuelle ordninger	
	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.
Konstant	0,521		0,314		0,298		0,004		0,466		0,613		1,444	
Øke verdiskapning	1,967*	0,152*	1,094	0,016	0,931	-0,014	1,912	0,050	1,220	0,049	0,572	-0,090	1,890	0,105
Tiltrekk/beholde ansatte	1,290	0,057	1,474	0,068	0,514*	-0,135*	2,578*	0,072*	2,511***	0,221***	0,630	-0,074	1,691	0,086
Øke motivasjon	1,295	0,058	1,166	0,027	1,817	0,110	2,961*	0,073*	1,210	0,047	0,599	-0,086	1,826	0,104
Styrke lojalitet	0,698	-0,081	2,118*	0,139*	0,744	-0,058	0,444	-0,061	1,761	0,140	1,334	0,046	0,764	-0,044
Industri og annen Bygg og anlegg	(referanse) 2,203	0,157	(referanse) 0,420	-0,130	(referanse) 2,627	0,215	(referanse) 9,809**	0,335**	(referanse) 0,245**	-0,302**	(referanse) 1,090	0,014	(referanse) 0,896	-0,018
Vare, reise, transport	2,751*	0,194*	0,133**	-0,241**	1,808	0,127	11,057**	0,344**	0,400	-0,210	0,952	-0,008	1,024	0,004
Bank, eiendom	2,164	0,156	0,749	-0,049	1,283	0,051	16,778**	0,435**	1,038	0,009	1,147	0,022	0,841	-0,028
Konsulent, kultur	2,275	0,164	0,398	-0,139	0,646	-0,081	76,475***	0,767***	0,834	-0,044	0,835	-0,027	0,971	-0,005
IT, media, tele	4,966**	0,265**	0,664	-0,067	3,413*	0,281*			0,389	-0,213	0,524	-0,086	1,867	0,085
Cox&Snell R ²	0,082		0,098		0,085		0,213		0,125		0,038		0,047	
Nagelkerke R ²	0,113		0,144		0,122		0,352		0,167		0,059		0,073	
N	165		165		165		165		165		165		165	

E Type bonus vs. begrunnelse og størrelse (logistisk)

	Individuell bonus, målbare kriterier		Individuell bonus, skjønnsmessig		Bonus til team eller avdeling		Provisjon		Overskuddsdeling		Kun kollektive ordninger		Individuelle ordninger	
	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.	O.R.	M.E.
Konstant	0,743		0,110		0,309		0,067		0,409		0,843		0,965	
Øke verdiskapning	1,848*	0,138*	1,011	0,002	0,815	-0,042	1,874	0,076	1,414	0,085	0,672	-0,059	1,578	0,069
Tiltrekk/beholde ansatte	1,405	0,076	1,422	0,063	0,597	-0,106	2,549*	0,111*	2,251**	0,196**	0,635	-0,068	1,688	0,080
Øke motivasjon	1,597	0,107	1,106	0,018	2,268*	0,150*	2,635	0,104	0,923	-0,020	0,535	-0,100	2,086	0,121
Styrke lojalitet	0,646	-0,099	2,906***	0,204***	0,734	-0,061	0,324**	-0,131**	1,779*	0,142*	1,230	0,031	0,842	-0,026
>100 ansatte	2,201**	0,166**	2,938***	0,213***	1,724	0,114	0,459	-0,089	0,585	-0,130	0,220***	-0,188***	4,843***	0,197***
Cox&Snell R ²	0,069		0,089		0,048		0,085		0,082		0,083		0,097	
Nagelkerke R ²	0,096		0,130		0,068		0,140		0,110		0,130		0,150	
N	165		165		165		165		165		165		165	

*: p < 0,1

** : p < 0,05

***: p < 0,01

O.R.: Odds ratio

M.E.: Marginal effekt

F Type lønn vs. begrunnelse, størrelse og bransje (lineær)

	Individuell målbar		Individuell skjønn		Team eller avdeling		Provisjon		Overskuddsdeling		Kun kollektiv		Individuell vilkårlig	
	Beta	S.E.	Beta	S.E.	Beta	S.E.	Beta	S.E.	Beta	S.E.	Beta	S.E.	Beta	S.E.
Konstant	0,283	0,114	0,183	0,104	0,205	0,110	-0,055	0,076	0,387	0,117	0,443	0,098	0,529	0,099
Øke verdiskapning Tiltrekk/beholde ansatte	0,129*	0,075	0,001	0,069	-0,026	0,072	0,072	0,055	0,054	0,077	-0,073	0,065	0,087	0,065
Øke motivasjon	0,054	0,076	0,064	0,069	-0,131*	0,073	0,088	0,056	0,204***	0,078	-0,075	0,065	0,086	0,066
Styrke lojalitet	0,071	0,086	0,053	0,078	0,121	0,083	0,098	0,062	0,031	0,088	-0,106	0,074	0,126*	0,074
	-0,056	0,079	0,163**	0,072	-0,046	0,076	-0,098*	0,058	0,111	0,081	0,026	0,068	-0,023	0,068
>100 ansatte	0,170**	0,079	0,184**	0,072	0,100	0,076	-0,114*	0,058	-0,130	0,082	-0,197***	0,068	0,205***	0,069
Industri og annen														
Bygg og anlegg	0,198	0,124	-0,161	0,113	0,202*	0,119			-0,311**	0,128	-0,001	0,107	-0,004	0,107
Vare, reise, transport	0,241*	0,125	-0,289**	0,114	0,121	0,121	0,130	0,082	-0,215*	0,129	-0,019	0,108	0,014	0,108
Bank, eiendom	0,184	0,117	-0,061	0,107	0,041	0,113	0,144*	0,076	0,011	0,121	0,021	0,101	-0,028	0,102
Konsulent, kultur	0,221*	0,118	-0,150	0,107	-0,055	0,114	0,184**	0,077	-0,063	0,121	-0,059	0,102	0,026	0,102
IT, media, tele	0,327**	0,141	-0,098	0,129	0,251*	0,136	0,543***	0,095	-0,210	0,145	-0,078	0,122	0,073	0,122
R ²	0,111		0,134		0,097		0,244		0,140		0,087		0,100	
N	165		165		165		165		165		165		165	

*: p < 0,1

** : p < 0,05

***: p < 0,01

S.E.: Standardfeil