



Prestasjonslønn VS Fastlønn

En komparativ casestudie av to lønssystemer i et forsikringselskap

Christina Horvei og Synnøve Hovdenakk

Veileder: Ola Kvaløy

Masterutredning i 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne utredningen er å sammenligne prestasjonslønn og fastlønn med tanke på hvorvidt de ansatte presterer ulikt ut i fra hvordan de blir lønnet. Vi har derfor foretatt en komparativ casestudie av to lønssystemer i et forsikringsselskap. I 2016 gjennomførte selskapet en lønnsreform hvor en gruppe ansatte, som tidligere ble lønnet med prestasjonslønn, gikk over til å bare motta fastlønn.

I utredningen har vi analysert 12 selgeres salgsprestasjoner i forkant og etterkant av den overnevnte lønnsreformen. Basert på salgsutviklingen, kan vi ikke konkludere med at det finnes signifikante forskjeller mellom de to lønssystemene. Det vi derimot finner er at det for noen grupper selgere er betydelige forskjeller. For selgerne vi har kategorisert som lavproduktive finner vi en signifikant økning i salg mellom periodene. Vi finner også at kvinner har hatt en gjennomsnittlig salgsøkning på 30,5 % etter reformen. I tillegg til salgsøkningen har vi også observert en økning i motivasjonen til selgerne. På bakgrunn av det datagrunnlaget vi har, kan vi dermed ikke utelukke at valg av lønssystem har betydning for selgernes prestasjoner.

Gitt de begrensninger som ligger i datamaterialet vi har hatt tilgang til, er vi ikke i stand til å konkludere med hva som er årsaken til det vi observerer. Til tross for at de ytre incentivene er kraftig redusert, finner vi at motivasjonen tilsynelatende har økt hos de ansatte etter innføringen av fastlønn. Dette kan dermed indikere at det tidligere har vært en crowding out-effekt av indre motivasjon blant selgerne. Flere empiriske studier støtter opp om at monetære incentiver kan være utfordrende, i den grad at de ofte oppleves som kontrollerende. Spesielt gjaldt dette for kvinner, som uavhengig av om tilbakemeldingene var positive, opplevde feedback som kontrollerende og ødeleggende for den indre motivasjonen. Vi ser dermed at valg av lønningssystem vil kunne ha betydning for de ansattes prestasjoner.

Forord

Denne utredningen er gjennomført som en del av masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen utgjør 30 studiepoeng innenfor vår hovedprofil Økonomisk Styring (BUS).

Etter å ha fullført flere kurs som omhandlet incentiver og økonomisk styring, fattet vi interesse for å skrive en oppgave om incentivordninger. Videre ønsket vi å skrive om et relevant tema. Stadig hører vi om hvordan bedrifter tester ut nye belønningssystemer, enten det er ekstra ferie, innføring av bonus eller økt autonomi i jobben. Å finne en suveren måte å belønne de ansatte på, synes med andre ord å være svært utfordrende, om ikke umulig. De store utfordringene som ligger i å belønne har derfor inspirert oss til å undersøke dette nærmere. I tillegg er det på bakgrunn av det vi kan finne, få empiriske analyser som setter prestasjonslønn og fastlønn opp mot hverandre. Da vi fikk muligheten til å følge et team som har benyttet både fastlønn og prestasjonslønn, var det dermed noe som virkelig fanget vår interesse.

Arbeidet med masterutredningen har gitt oss dyp innsikt i hvordan medarbeidere reagerer på ulike lønssystemer. Prosessen har vært krevende, men desto mer lærerik. Etter å ha tilegnet oss mye kunnskap på området og snakket med flere ledere i selskapet vi har analysert, sitter vi også igjen med det inntrykket at dette er et tema som opptar mange. Å jobbe med oppgaven har dermed vært svært meningsfylt og motiverende.

Vi ønsker å takke alle som har bidratt med gode råd og innspill til utredningen. Spesielt ønsker vi å takke selskapet som gav oss tilgang til sine data og verdifull informasjon. Til slutt ønsker vi å rette en stor takk til vår veileder, Ola Kvaløy, for gode og innsiktsfulle tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Bergen 5. desember 2017

Christina Horvei og Synnøve Hovdenakk

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	9
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave	9
1.2 Oppgavens problemstilling	10
1.3 Presisering og avgrensning av oppgaven	10
1.4 Oppgaven oppbygging.....	11
2. Bakgrunn for studien	12
2.1 Reformen - hva skjedde	12
2.2 Bakgrunnen for reformen.....	13
2.3 Omstrukturering.....	14
3. Teori	15
3.1 Økonomisk teori	15
3.1.1 Prinsipal-agent teori	15
3.1.2 Ugunstig utvalg.....	16
3.1.3 Moralsk hasard.....	17
3.1.4 Prestasjonsevaluering.....	20
3.2 Atferdsteori.....	24
3.2.1 Resiprositet.....	25
3.3 Motivasjon.....	26
3.3.1 Indre og ytre motivasjon.....	26
3.4 Belønning.....	29
3.4.1 Prestasjonsbasert lønn	30
3.4.2 Fastlønn	31
3.4.3 Ikke-finansielle belønninger.....	32
3.5 Oppsummering.....	32
4. Empiri	34
4.1 Effekter av prestasjonslønn	34
4.1.1 Crowding out-effekt	36
4.1.2 Prestasjonslønn og sykefravær	37
4.2 Effekter av fastlønn	38
4.3 Signaleffekt	39
4.4 Resiprositet.....	40
4.5 Empiri om kjønnsforskjeller.....	42
4.5.1 Kjønn og motivasjon	42

4.5.2	Kjønn og incentivpreferanser.....	43
4.6	Oppsummering.....	46
5.	Metode.....	47
5.1	Valg av metode	47
5.2	Analyseenheten.....	48
5.2.1	Kontrollgruppen.....	48
5.3	Datamaterialet	49
5.3.1	Salgstall og salgsbudsjett.....	50
5.3.2	Kundetilfredshet	51
5.3.3	Motivasjonsundersøkelsen.....	51
5.3.4	Sykefravær.....	53
5.3.5	RBL- undersøkelsen.....	53
5.4	Datatesting.....	54
5.4.1	Wilcoxon Signed Rank Sum Test.....	56
5.5	Metodens kvalitet.....	57
5.5.1	Reliabilitet.....	57
5.5.2	Validitet.....	58
5.6	Etikk.....	61
6.	Diskusjon	62
6.1	H1: Fastlønn vil føre til redusert motivasjon.....	63
6.1.1	Funn	63
6.1.2	Diskusjon av funn.....	65
6.1.3	Oppsummering	69
6.2	Hypotese 2: Fastlønn vil føre til redusert salg.....	70
6.2.1	Funn	70
6.2.2	Diskusjon av funn.....	71
6.2.3	Oppsummering	77
6.3	Hypotese 2A: Fastlønn vil føre til redusert salg for høyproduktive, men økt salg for lavproduktive	78
6.3.1	Funn	79
6.3.2	Diskusjon av funn.....	80
6.3.3	Oppsummering	86
6.4	Hypotese 2B: Kvinner øker salget som følge av fastlønn i større grad enn menn ..	86
6.4.1	Funn	87
6.4.2	Diskusjon av funn.....	88

6.4.3 Oppsummering.....	92
6.5 Hypotese 3: Fastlønn vil føre til økt kundetilfredshet.....	93
6.5.1 Funn.....	93
6.5.2 Diskusjon av funn.....	94
6.5.3 Oppsummering.....	95
7. Konklusjon.....	97
7.1 Forslag til videre forskning.....	98
8. Litteraturliste.....	100

Figurliste

Figur 3.1: To incentivkontrakter med ulik incentivstyrke	17
Figur 3.2: Gibbons (2010) illustrasjon av skjeve prestasjonsmål	22
Figur 4.1: Innsats under incentivsystemer fordelt etter alder	41
Figur 5.1: Fordeling av variablene salg H1 2015 og salg H1 2017	55
Figur 5.2: Fordeling av variablene salg H1 2015 og salg H1 2017 i kontrollutvalget	56
Figur 6.1: Resultat av motivasjonsundersøkelsen for 2015-2017	64
Figur 6.2: Sykefravær per selger for H1 2015 og H1 2017	64
Figur 6.3: Resultat av motivasjonsundersøkelsen for kontrollutvalget for 2015-2017	68
Figur 6.4: Salg per selger for H1 2015 og H1 2017	70
Figur 6.5: Endring i salg per selger mellom H1 2015 og H1 2017	71
Figur 6.6: Svar på spørsmålet tilknyttet ekstraordinær innsats	72
Figur 6.7: Svar på spørsmål om kompensasjonsordning	74
Figur 6.8: Lojalitetsscore i perioden 2015-2017	76
Figur: 6.9: Gjennomsnittlig salg i kontrollutvalget 2015-2017	77
Figur: 6.10: Endring i salg per selger for kontrollutvalget 2015-2017	77
Figur 6.11: Salg per selger for høyproduktive i H1 2015 og H1 2017	79
Figur 6.12: Salg per selger for lavproduktive i H1 2015 og H1 2017	79
Figur 6.13: Fremstilling av de to lønnsprofiler benyttet i selskapet	81
Figur 6.14: Gjennomsnittlig salg for høy- og lavproduktive fra 2015-2017	85
Figur 6.15: Utvikling i gjennomsnittlig salg for kvinner og menn fra 2015-2017.....	87
Figur 6.16: Endring i salg i absolutte størrelser for menn mellom H1 2015 og H1 2017	88
Figur 6.17: Endring i salg i absolutte størrelser for kvinner mellom H1 2015 og H1 2017 ..88	
Figur 6.18: Utvikling i T-NPS-score per måned 2015-2017	94

Tabelliste

Tabell 5.1: Salgstall per selger for H1 2015 og 2017.....	50
Tabell 5.2: Oversikt over spørsmål stilt i motivasjonsundersøkelsen	52
Tabell 5.3: Oversikt over sykefravær per selger for H1 2015 og 2017	53
Tabell 5.4: Resultat av Kolmogorov-Smirnov – test	54
Tabell 6.1: Resultater Wilcoxon signed ranked test	71
Tabell 6.2 Resultat Wilcoxon signed ranked test for kontrollutvalget	77
Tabell 6.3: Resultat Wilcoxon signed ranked test for høy- og lavproduktive	80
Tabell 6.4: Resultat Wilcoxon signed ranked test for kvinner og menn	88
Tabell 6.5: Oppsummering av gjennomsnittlig T-NPS-score 2015-2017	93

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I masteroppgaven “Bruk av bonus i Norge” finner Loe og Lindahl (2016) at bank,- finans- og forsikringsbransjen, som eneste utenom energi- og kraftbransjen, har hatt en reduksjon i bruk av bonus fra 2012 til 2016. Nylig ble det også kjent at et stort nordisk forsikringsselskap valgte å gå bort fra å lønne sine medarbeidere ut fra salgsbonuser, hvilket gav positive effekter.

Hvordan man skal lønne sine ansatte har lenge vært et omdiskutert tema, og vært vanskelig å finne et godt svar på. De siste 20-30 årene har den internasjonale trenden med variabel avlønning blant ansatte og ledere økt betraktelig, også i norske virksomheter (Bragelien, 2011). Ansatte får i dag, i mye større grad enn tidligere, lønn ut i fra hvordan de presterer. Dette er basert på standard økonomisk teori som tar utgangspunkt i at mennesker er fullt ut rasjonelle og egeninteresserte. De vil derfor maksimere egen inntekt ved hjelp av minst mulig innsats. En grunntanke innen prinsipal-agent teori er dermed at for å få de ansatte til å yte mer enn minimal innsats, må de belønnes ut fra prestasjon. Variabel avlønning gir på denne måten arbeidsgiver muligheten til å motivere de ansatte til å yte høyere innsats.

I boken “The Gift Relationship” (1970) argumenterer Titmuss for at monetære incentiver fortrenger den indre motivasjonen for å gi blod. Denne crowding out-effekten er senere bekreftet i flere studier (Frey, 1997; Deci, 1971), hvilket problematiserer bruken av bonus, da de monetære incentivene kan undergrave den indre motivasjonen og dermed være skadelig. Kuvaas, Buch, Gagné, Dysvik og Forest (2016) finner også at prestasjonslønn hadde en negativ nettoeffekt på selgerens motivasjon. Kuvaas (2008) argumenterer for at dersom målet er å utvikle selvstendige, ansvarsfulle og indre motiverte medarbeidere, bør man benytte belønningsformer som øker opplevelsen av autonomi, tillit og av å besitte viktig kompetanse. Dette er noe man i større grad kan få til ved hjelp av fastlønn sammenlignet med prestasjonslønn.

Etterhvert som atferdsøkonomien har utfordret grunnleggende forutsetninger i økonomisk teori, har det også åpnet opp for en mer omfattende diskusjon i henhold til hvordan ansatte bør belønnes. Som en konsekvens av dette ser vi også en empirisk uenighet om hvorvidt bonus er skadelig eller prestasjonsfremmende. Målet med denne utredningen er å gi et inntrykk av hvordan de to lønssystemene påvirker ansatte. Dette vil vi gjøre ved å se nærmere på et stort nordisk forsikringsselskap som nylig har gjennomført en lønnsreform, hvor de for noen av de ansatte har gått fra prestasjonslønn til fastlønn.

1.2 Oppgavens problemstilling

Etter det vi kjenner til eksisterer det få empiriske studier hvor man har hatt muligheten til å sette to ulike lønssystemer opp mot hverandre ved å følge de samme ansatte over tid. Formålet med utredningen er derfor å studere effekten prestasjonslønn og fastlønn har på prestasjonen til ansatte. Dette leder til oppgavens problemstilling:

Hvordan påvirker prestasjonslønn, sammenlignet med fastlønn, arbeidstakers prestasjon?

1.3 Presisering og avgrensning av oppgaven

Fokuset i utredningen vil ligge på hvordan de ansatte presterer under de to lønssystemene, og ikke på selve effekten av å gå fra det ene systemet til det andre. Prestasjonslønn beskrives som et lønssystem hvor hele eller deler av lønnen varierer med prestasjonen til den ansatte. Det eksisterer som kjent flere former for prestasjonslønn. Da forsikringsselskapet vi har analysert benytter seg av bonus, vil denne formen for prestasjonslønn være hovedfokuset for analysen. I fortsettelsen av oppgaven vil derfor uttrykkene prestasjonslønn og variabel avlønning gjenspeile bonus, gitt at annet ikke er fremsatt.

Da motivasjon henger tett sammen med hvordan den enkelte presterer, vil vi også ha fokus på motivasjon gjennom utredningen. Vi ønsker videre å se nærmere på enkelte grupper av ansatte. Vi vil da se nærmere på hvorvidt høyproduktive responderer annerledes enn lavproduktive, men også om vi finner forskjeller mellom kvinner og menn.

For å besvare problemstillingen vil vi se på et sett med hypoteser. Vi har i utgangspunktet tre grunnhypoteser som baserer seg på økonomisk teori. I hypotese 2, som omhandler salg, har vi også to alternativhypoteser som har en atferdøkonomisk tilnærming.

Den komparative studien av de to lønssystemene tar utgangspunkt i et team på kundesenteret under avdelingen næringsliv. På bakgrunn av store omstruktureringer i avdelingen, er det få som har hatt de samme oppgavene både før og etter reformen. For å kunne isolere selve effekten av lønssystemene, har vi derfor valgt å avgrense oss til ett team hvorav oppgavene har vært like både før og etter omstruktureringen.

1.4 Oppgaven oppbygging

Innledningsvis i kapittel 2 vil vi presentere selve caset for oppgaven. Her utdyper vi reformen som er gjennomført i forsikringsselskapet, og mer om bakgrunnen for endringen. I teorikapittelet presenterer vi videre teori som er relevant for problemstillingen. Formålet er å få frem de motsetninger som eksisterer mellom økonomisk teori og atferdsøkonomi. For å belyse de utfordringene som ligger i å motivere og belønne de ansatte, ser vi videre i kapittel 4 på empiriske studier som tar for seg hvilke effekter de to lønssystemene har. Vi har også valgt å belyse forskjeller mellom kvinner og menn når det kommer til preferanser for lønn. Teorien og empirien vi legger frem vil være et utgangspunkt for analysen vår. Videre går vi i metodekapittelet grundig gjennom datamaterialet og testen som ligger til grunn for analysen, før vi til slutt ser på metodens kvalitet. I kapittel 6 presenterer vi funnene fra hypotesene. Disse drøfter vi videre opp mot teori og empiri. Helt til slutt vil vi prøve å trekke en konklusjon hvor vi besvarer problemstillingen. Vi vil her også komme med forslag til videre forskning.

2. Bakgrunn for studien

Forsikringselskapet vi ser på er et av Nordens største skadeforsikringselskaper og tilbyr et bredt spekter av forsikringer både for privatpersoner og bedrifter. I denne utredningen vil vi som nevnt se på en lønnsreform selskapet gjennomførte i 2016 for de ansatte på kundesenteret innenfor forretningsområde *næringsliv* i Norge.

Informasjonen i dette kapitlet er hentet fra samtaler med lederne i selskapet, e-postkorrespondanser og interne dokumenter. I det følgende vil vi presentere konteksten for utredningen; hva som har skjedd og bakgrunnen for de endringer som er foretatt.

2.1 Reformen - hva skjedde

01.01.2016 trådte lønnsreformen for kundesenteret i kraft. Selskapet gikk da fra å lønne sine ansatte med prestasjonslønn, til å innføre fastlønn. Tidligere benyttet de en grunnlønn i tillegg til en variabel bonus. Bonusen var basert på et salgsbudsjett som ble satt av leder hvert år. Budsjettet var likt for alle selgerne og bonus ble utbetalt kvartalsvis ved budsjettoppnåelse. Størrelsen på bonusen var avhengig av hvor mye utover budsjettet den ansatte klarte å selge.

Da reformen trådte i kraft ved årsskiftet ble bonusordningen fjernet, og det ble innført individuell fastlønn ut fra lønnstrinn. For å kompensere de ansatte for store tap ble fastlønnen som hver enkelt skulle få, basert på grunnlønnen de tidligere hadde hatt, i tillegg til en kompensasjon på 75% av tidligere utbetalt bonus. Tillegget, som nå skulle inngå i fastlønnen ble beregnet som et gjennomsnitt av all bonuslønn som den enkelte hadde fått utbetalt i perioden 2012-2014. 75% av dette ble så omgjort til fastlønn. Til tross for at avdelingen nå opererer med fastlønn, har de ansatte likevel individuelle salgsbudsjetter basert på hva de tidligere har solgt for. Budsjettene blir fulgt opp, og det forventes at de ansatte presterer på tilsvarende salgsnivå som før reformen. Ekstraordinær innsats vil fortsatt bli belønnet i en årlig lønnsjennomgang. Selskapet vil også i perioder fortsette med kampanjer hvor man kan premieres med blant annet turer, middager eller kinobilletter.

2.2 Bakgrunnen for reformen

Bakgrunnen for selve reformen stammer fra at de ansatte på kundesenter næringsliv de siste årene har fått en større andel serviceoppgaver enn hva som tidligere har vært tilfelle. Fra konsernledelsens side ønsket de å skape et økt fokus på selve kundereisen. Dette var viktig siden konkurransesituasjonen hadde ført til at serviceelementet i kundebehandlingen var blitt viktigere. En utfordring ble derfor å finne gode kriterier som målte andre oppgaver enn salg. På kundesenteret ville man komme til å måtte gjøre flere oppgaver, inkludert det å betjene kunder som andre har salgansvaret på. En ensidig premiering av individuelt salg ville dermed være uheldig da det kunne føre til en vridningseffekt, i den forstand at serviceoppgaver ville blitt nedprioritert.

En annen grunn for reformen var at selskapet for flere ansatte så at motivasjonen ikke var direkte knyttet til salg, men til det å yte god service og få tilbakemeldinger fra kundene. En ren fastlønnsordning ville derfor være ønskelig, da den ikke bare premierer salg. Ved å droppe prestasjonslønnen ville arbeidsgiver i tillegg kunne unngå diskusjoner og misnøye rundt fastsettelse av salgsbudsjetter. Dersom salg ikke ble lønnet direkte, mente forsikringsselskapet at de enklere ville få de ansatte til å jobbe med oppgaver som ikke gav direkte kompensasjon. Dette mente de ville skape fleksibilitet og rom for å plassere de ansatte der de presterer best.

Et generelt problem med prestasjonslønn er utfordringer knyttet til å utforme gode prestasjonsmål, og hvor høyt de skal settes. Dette har også sett ut til å være et problem for forsikringsselskapet vi studerer. Et argument for å gå over til en fastlønnsordning var å hindre at medarbeidernes lønnsutbetaling skulle avhenge for mye av om selskapet traff med budsjett et år eller ikke. I tråd med et økt fokus på kunden og servicenivået, mente ledelsen at en fastlønnsordning kunne bidra til mindre målkonflikter og økt fleksibilitet i fordelingen av arbeidsoppgaver. Bonusordningen som selgerne tidligere hadde hatt gav heller ikke kompensasjon for sykdom eller pensjonsgrunnlag. Ut i fra arbeidstakers perspektiv ville fastlønn derfor være en mer stabil og forutsigbar løsning. Mer gjennomsiktede og avklarte mål ville videre kunne medføre et bedre arbeidsmiljø og mer kontinuitet.

2.3 Omstrukturering

I tillegg til lønnsreformen, ble det i starten av 2016 gjennomført en stor omstrukturering i forretningsområdet næringsliv. Avdelingen kundesenter næringsliv bestod før omstruktureringen av to team; inbound (inngående telefoner, chat og mail) og porteføljeutvikling og direktesalg. Etter omstruktureringen ble porteføljeutvikling og direktesalg splittet i to nye team. Mange av de ansatte har dermed fått helt eller delvis nye arbeidsoppgaver. Dette vil imidlertid ikke gjelde for inbound-teamet som har de samme oppgavene som før omstruktureringen. I tillegg til omleggingen av teamene, ble det også foretatt flere andre endringer for alle ansatte ved forretningsområde næringsliv. Enkelte fikk nye ledere, andre ble flyttet til andre avdelinger, mens noen måtte forlate jobben. Dette omfattet alle teamene, også de på inbound.

3. Teori

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket som beskriver hvordan belønning påvirker arbeidstakers motivasjon og prestasjon. Først tar vi utgangspunkt i standard økonomisk teori hvor vi presenterer prinsipal-agent teori. Videre ser vi på hvordan atferdsøkonomien utfordrer flere av de grunnleggende økonomiske antakelsene som ligger til grunn for standard økonomisk teori. Da motivasjonsteori er viktig for å forstå hvordan den enkelte presterer, har vi viet et eget delkapittel til dette temaet. Kapitlet avgrenser seg til å se på indre og ytre motivasjon, da denne typen motivasjon i stor grad kan relateres til belønning. Til slutt gir vi et innblikk belønningsformene prestasjonslønn og fastlønn. Innenfor prestasjonslønn begrenser vi oss til å se på bonusordninger, da det er denne formen for prestasjonslønn selskapet har benyttet.

3.1 Økonomisk teori

Klassisk økonomisk teori bygger på to sentrale forutsetninger. Den første forutsetningen er at mennesker er rasjonelle vesener som alltid maksimerer egen nytte. Dette vil si at mennesker gjør en avveining mellom fordeler og ulemper for tilgjengelige alternativer. Den optimale beslutningen vil da være det alternativet som, gitt individets individuelle preferanser, gir høyest nytte. Den andre forutsetningen bygger på at mennesker bare er egeninteresserte. Med andre ord at de ikke tar hensyn til andres nytte eller forhold utover det som gagnar en selv. Det kan eksempelvis være at man ikke tar sosiale og moralske hensyn overfor andre (Cappelen & Tungodden, 2012). Det er disse forutsetningene som skaper utfordringer i relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

3.1.1 Prinsipal-agent teori

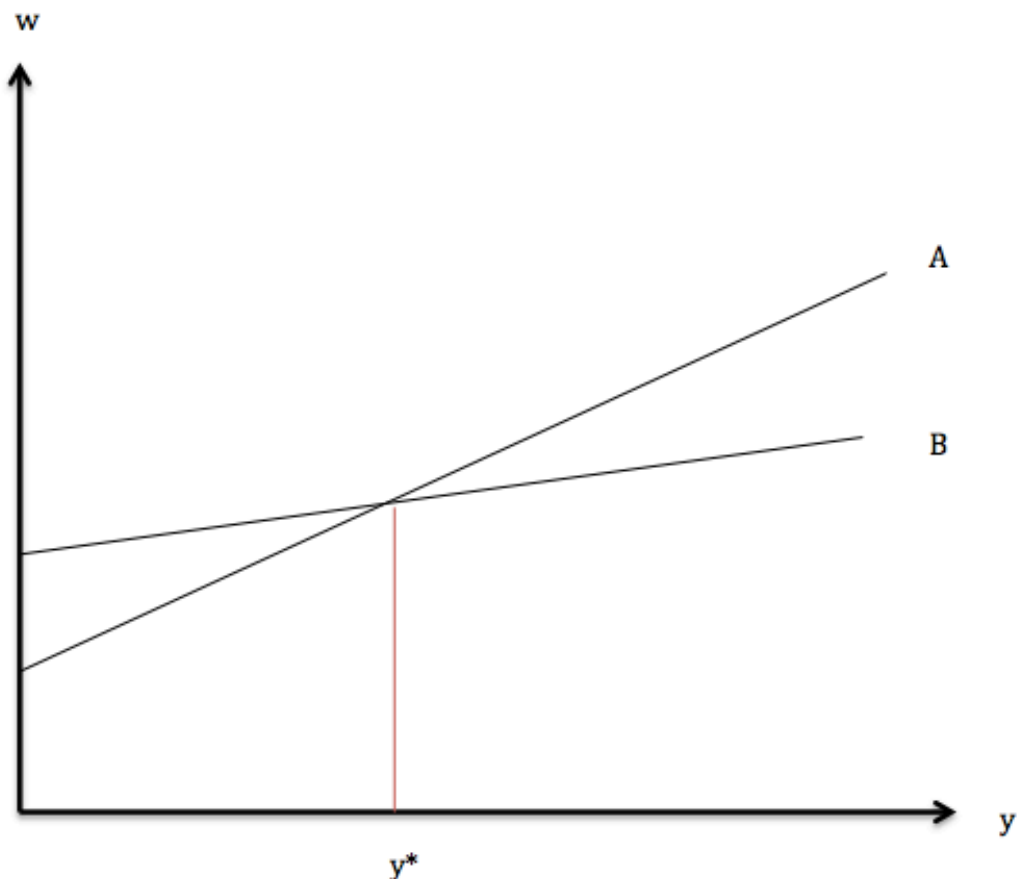
Prinsipal-agent modellen er det mest brukte rammeverket innenfor økonomien når det kommer til å studere incentivproblemer (Lazear & Gibbs, 2009, s.232). Utgangspunktet for modellen er at arbeidsgiver og arbeidstaker står i en prinsipal-agent relasjon. Ideen er at prinsipalen er for opptatt til å gjøre en bestemt jobb selv. Han ansetter derfor en agent for å utføre jobben. Forholdet mellom dem styres gjennom en kontrakt som prinsipalen har utformet, og som agenten selv velger om han vil akseptere eller ikke (Hendrikse, 2003).

Prinsipalen og agenten er ofte på ulike nivåer i organisasjonen, og det er dermed grunn til å tro at agenten og prinsipalen ikke har fullstendig sammenfallende interesser. En typisk problemstilling er at agenten vil yte lavere innsats enn det prinsipalen ønsker. Det kan dermed oppstå en målkonflikt mellom hva prinsipalen ønsker at agenten skal gjøre, og det agenten faktisk velger å gjøre. I tillegg vil det ofte være asymmetrisk informasjon mellom dem, som følge av at prinsipalen vanskelig kan observere agentens innsats direkte. Det skilles mellom to hovedtyper av prinsipal-agent problemer knyttet til denne informasjonsasymmetrien; Skjult handling (moralsk hasard) og skjult informasjon (ugunstig utvalg).

3.1.2 Ugunstig utvalg

Milgrom og Roberts (1992, s.150) beskriver ugunstig utvalg som et problem som oppstår i forkant av kontraktsinngåelsen. Før kontraktsinngåelsen har agenten privat informasjon om blant annet produktivitet, evner og motivasjon som prinsipalen ikke har. Agenten kan dermed skjule negative sider slik at han virker mer attraktiv for prinsipalen enn hva som er reelt. Når en virksomhet skal rekruttere nye agenter, er det på grunn av skjult informasjon vanskelig å på forhånd si om en aktuell agent er høyproduktiv eller lavproduktiv. Dette har imidlertid agenten selv informasjon om, og det er dermed asymmetrisk informasjon mellom partene. For å redusere problemet med skjult handling kan prinsipalen utforme en kontrakt som gjør at han tiltrekker seg agenter med egenskapene han ønsker. Dette kalles sortering.

Sortering handler om hvordan man ved å belønne agenter basert på prestasjon kan påvirke hvilke mennesker som rekrutteres til, og forblir i bedriften. Figuren under viser to lønnsprofiler med ulik incentivstyrke. Profil A har høyere grad av variabel prestasjonslønn og lavere grad av fastlønn enn profil B.



Figur 3.1: To inccentivkontrakter med ulik incentivstyrke (figur basert på Bragelien & Kvaløy, 2014)

Figur 3.1 viser at agenter som forventer å prestere høyere enn nivå y^* vil ha høyere forventet lønn ved lønnsprofil A enn ved lønnsprofil B. For de som forventer å prestere lavere enn nivå y^* vil lønnsprofil B være å foretrekke (Bragelien & Kvaløy, 2014). Dersom agenten har privat informasjon om høy produktivitet, vil høy andel prestasjonslønn oppfattes som mest attraktivt. Ved at agenten selv velger sitt beste alternativ kan prinsipalen sortere de høyproduktive fra de lavproduktive, og aksept av kontrakten vil dermed være en seleksjon i seg selv (Hendrikse, 2003). Via seleksjon vil man da se at de høyproduktive vil akseptere kontrakten med størst andel variabel lønn, mens de lavproduktive vil foretrekke lønnsprofil B.

3.1.3 Moralsk hasard

Skjult handling problemet er et problem som oppstår i etterkant av kontraktsinngåelsen (Milgrom & Roberts, 1992, s. 167). I et prinsipal-agent forhold vil prinsipalen først designe en kontrakt som agenten deretter velger om han vil akseptere eller avslå. Dersom agenten

aksepterer, blir neste steg for han å velge et innsatsnivå. Nivået agenten velger kan ikke fullt ut observeres av prinsipalen, og dermed kan agenten handle ut fra sine egne interesser på bekostning av prinsipalens (Milgrom & Roberts, 1992, s. 167). Prinsipalen kan ofte bare gjøre observasjoner knyttet til selve resultatet av handlingen, ikke selve handlingen i seg selv. Resultatet består av både handlingen til agenten, og hendelser som ligger utenfor agentens kontroll. Disse hendelsene omtales som støy og kan for eksempel være flaks/uflaks eller konjunkturer, og kan ikke måles separat fra innsatsen. Siden handlingen til agenten blir skjult i det totale resultatet, har han mulighet til å yte lav innsats uten å bære den fulle økonomiske konsekvensen av sin handling. Det er dette som blir omtalt som moralsk hasard (Hendrikse 2003, s.95)

Risikodeling

Dersom agenten bare får fastlønn og innsatsen ikke kan observeres direkte, vil det ut fra økonomisk teori tenkes at innsatsen vil være lav siden agenten ikke får noe ekstra for å yte mer. Agenten får den samme lønnen uavhengig av innsats, og den totale risikoen i forhold til lønn og prestasjon ligger på prinsipalen. En mulig løsning på problemet med moralsk hasard er å dele innsatsrisikoen mellom agenten og prinsipalen ved å benytte seg av variabel lønn. Ved en slik lønnsordning blir en del av risikoen flyttet over til agenten, da lønnen vil avhenge av innsatsen hans. Prinsipalen må da bare betale agenten for resultatet han produserer. Da deler av risikoen for egen lønn er flyttet over til agenten, vil dette være med på å motivere til økt innsats.

I økonomisk teori er det ofte vanlig å anta at agenten er mer risikoavers enn prinsipalen. Dette fordi agenten vanligvis bare har en jobb, og dermed er avhengig av denne inntekten. På den andre siden antas prinsipalen å være risikonøytral fordi han ofte styrer flere prosjekter. Da vil risikoen spres mellom prosjektene han styrer (Hendrikse, 2003, s.106). Basert på risikoaversjon er det dermed mest hensiktsmessig at prinsipalen bærer all risiko. På grunn av problemet med moralsk hasard, må man imidlertid finne en optimal avveining mellom risiko og incentivstyrke i lønnsmodellen (Hendrikse, 2003).

Lineær prinsipal agent modell

Forklaringene i dette kapittelet bygger på flere kilder (Lazear & Gibbs, 2009; Milgrom & Roberts, 1992; Holmstrom & Milgrom, 1991; Hendrikse 2003). Målet med denne teoridelen er å vise hvordan prestasjonslønn kan redusere problemet med moralsk hasard. I modellen

antas prinsipalen å være risikonøytral, mens agenten er risikoavers. Modellen vi beskriver består av en fast del lønn i tillegg til en variabel del som er basert på agentens prestasjoner.

Milgrom og Roberts (1992, s.215) antar at resultatet kan være en indikator på agentens innsats. Resultatet består, som tidligere forklart, av agentens handling og ytre faktorer som støy. Disse kan ikke observeres separat. Dermed kan resultatet bli godt til tross for lav innsats, og omvendt. På grunn av at innsatsen ikke kan måles direkte, vil agenten ha større risiko desto større andel variabel lønn. Siden agenten antas å være risikoavers vil han ved valget mellom et sikkert og usikkert alternativ, alltid velge det sikre alternativet dersom de forventede utfallene er like. Dersom agenten skal velge det usikre alternativet må han da kompenseres for risikoen dette medfører.

For at agenten skal yte høy innsats må to betingelser være oppfylt: Frivillig deltakelse betingelsen, og frivillig innsats betingelsen. Deltakelsesbetingelsen må være oppfylt for at agenten i det hele tatt skal godta kontrakten med prinsipalen. For at agenten skal velge å akseptere kontrakten, må forventet nytte av arbeidsforholdet være minst like stor som nytten av utsidealternativet (Hendrikse, 2003). Utsidealternativet blir her sett på som å jobbe for en annen prinsipal, eller eventuelt trygd. Dersom deltakelsesbetingelsen er oppfylt, står agenten fritt til å velge innsatsnivå. Agenten vil da velge det innsatsnivået som maksimerer hans nytte. Dersom agenten skal velge å yte høy innsats må kontrakten utformes slik at den forventede nytten ved høy innsats er høyere enn nytten ved å yte lav innsats. Denne betingelsen omtales som frivillig innsats betingelsen.

Dersom en incentivkontrakt skal fungere optimalt må den utformes slik at begge betingelsene blir oppfylt. Når prinsipalen velger hvordan han skal lønne agenten, velger han ut i fra hva som maksimerer overskuddet, gitt de to betingelsene. Prinsipalens overskudd er gitt ved differansen mellom produksjonsresultatet og lønnskostnadene. Produksjonsresultatet vises her ved $P(e)$, og er et mål på verdien agentens innsats har for prinsipalen. De forventede lønnskostnaden vil være agentens innsatskostnad, risikokostnaden og agentens tap av alternativ lønn på utsiden. Dette gir formelen for optimal bonus:

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

Det er fire faktorer som påvirker styrken på incentivet (bonuslønnen) (Milgrom og Roberts, 1992, s. 221-222):

- hvor stor betydning agentens innsats har for produksjonsresultatet ($P'(e)$)
- hvor risikoavers agenten er (r)
- hvor presist agentens aktivitet kan måles (V)
- hvor incentivfølsom agentens innsats er ($C''(e)$)

Om man ser på bonuslønnssystemet fra et incentivperspektiv bør prinsipalen velge høy β , noe som oppmuntrer agenten til å yte høy innsats. Dette kan være en generell løsning på skjult handling problemet. Opportunistisk atferd kan dermed reduseres ved å øke bonusen, siden det gir incentiver for agenten til å øke innsatsen, e . Dersom man på motsatt side er opptatt av å effektivt allokere risiko, bør man ha en så lav bonus som mulig. Den optimale kontrakten, når vi står ovenfor et skjult handlings-problem og en agent som er risikoavers, er et kompromiss mellom incentivstyrke og risikodeling. Dersom agenten bærer litt av risikoen via bonuslønn, vil man få agenten til å yte høyere innsats og man kan i større grad redusere problemet med moralsk hasard.

3.1.4 Prestasjonsevaluering

Siden prinsipalen har ufullstendig informasjon om agentens handlinger, er det vanskelig å knytte utbetaling direkte opp mot innsats. En utfordring for prinsipalen blir å knytte lønn opp mot mål som er korrelert med agentens faktiske innsats. Ved utforming av et prestasjonsbasert lønnssystem er det derfor viktig å finne gode mål. Prinsipalen må tenke nøye gjennom hvilke effekter det valgte lønnssystemet vil gi, og hvordan man best mulig kan evaluere prestasjonen til agentene. For å i det hele tatt kunne gi prestasjonslønn, må det foreligge en prestasjonsevaluering. Hensikten med evalueringer er å måle prestasjoner og motivere til høy innsats (Lazear & Gibbs, 2009). I følge Baker, Gibbons og Murphy (1994) er det ideelle prestasjonsmålet et mål som reflekterer agentens faktiske bidrag til verdiskapning i bedriften.

Multitask-problemet

Vi har ovenfor vist at den enkle prinsipal-agent modellen kan redusere problemet med moralsk hasard. Modellen som er beskrevet forutsetter imidlertid at agenten bare utfører én oppgave for prinsipalen. I praksis vil dette sjeldent være tilfelle, da en jobb ofte krever at man utfører flere arbeidsoppgaver. Når agenten har flere oppgaver vil incentiver kunne benyttes til å allokere agentens innsats mellom oppgavene (Milgrom & Roberts, 1992). En rasjonell agent vil da vri sin innsats bort fra oppgaver som gir lav uttelling, og fokusere mest på de som gir høyest avkastning. For å unngå dette er det viktig å ha prestasjonsmål som ikke ignorerer enkelte oppgaver. Utfordringen ligger derimot i å balansere dette hensynet opp mot faren for å velte all risiko over på agenten. Ved for brede mål risikerer man også å inkludere flere ikke-kontrollerbare faktorer som skaper målefeil og mer risiko for agenten (Lazear & Gibbs, 2009, s. 247- 250).

Når en agent har multiple oppgaver, skilles det ofte mellom substitutte og komplementære oppgaver. Når oppgavene er perfekte substitutter vil innsatskostnaden for agenten avhenge av samlet innsats. Dersom man har to oppgaver får man altså ikke lavere kostnader på oppgave 2 dersom man jobber mye med oppgave 1 (Holmstrom & Milgrom, 1991). En rasjonell agent vil derfor bruke all sin tid på den oppgaven som gir høyest belønning. Utfordringen for prinsipalen blir i slike tilfeller å utforme en kontrakt som gjør at agenten allokere sin innsats mellom de to oppgavene. For å få til dette må man tilby like incentiver for alle oppgavene. Dette beskrives som prinsippet om lik kompensasjon (Milgrom & Roberts, 1992). Dersom innsats på oppgave 2 er vanskeligere å måle enn innsats på oppgave 1, vil risikoen for agenten være høyere ved utførelse av oppgave 2. Dette fordi sannsynligheten for at innsats ikke blir fanget opp i prestasjonsmålet tilknyttet oppgave 2 er stor. Agenten vil da kreve høy kompensasjon for å ta på seg denne risikoen. For å unngå å måtte kompensere agenten mye, må prinsipalen sette lav bonus. For å få innsats på oppgave 2 må man da sette lav bonus på oppgave 1 også, selv om denne kan måles mer presist. Dette skaper en negativ effekt som gjør at man får lav innsats på begge oppgavene. En måte å løse problemet på er å innføre fastlønn (Hendrikse, 2003). Da vil det ikke være et sterkere incentiv for agenten til å utføre den ene oppgaven fremfor den andre.

Opgaver er komplementære når det å jobbe med oppgave 1, gjør agentene mer effektiv i utførelsen av oppgave 2, og vice versa (Lazear & Gibbs, 2009). Når oppgaver er

komplementære trenger man ikke like incentiver for å få innsats på begge oppgavene. Grensekostnaden for en oppgave avtar da med økt innsats på den andre oppgaven. Dersom vi tenker oss at oppgave 2 ikke kan måles, setter man bonus lik null. På grunn av en avtagende grensekostnad vil man likevel få innsats på begge oppgavene. Bonus på oppgave 1 vil grunnet avtakende grensekostnad øke innsatsnivået på begge aktivitetene (Holmstrom & Milgrom, 1991).

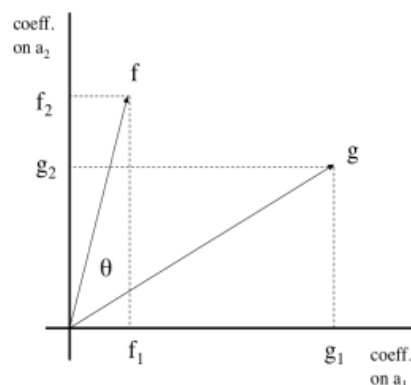
Skjeve prestasjonsmål

I tillegg til problemet med substitutte oppgaver, kan man få problemer med skjeve prestasjonsmål. Det er ikke alltid at prestasjonsmålene reflekterer agentens sanne bidrag til verdiskapning i bedriften. Dersom den sanne verdiskapningen ikke kan brukes som et mål på prestasjon, må man bruke et alternativt resultatmål. Dersom disse ikke samsvarer vil agenten ha incentiver til å yte innsats mot et mål som ikke reflekterer den sanne verdiskapningen. Dette vises ved:

Sann verdiskapning: $y = f_1 a_1 + f_2 a_2 + \varepsilon$

Målt prestasjon: $p = g_1 a_1 + g_2 a_2 + \Phi$

Her viser f_1 og f_2 hvordan man skal vekte innsatsen på de to oppgavene (a_1 og a_2). Vektor i sann verdiskapning blir notert med f , og vektor i målt prestasjon med g . Videre viser ε støy i den sanne verdiskapningen, og Φ er støy i målt prestasjon. Utfordringen for prinsipalen ligger i å finne prestasjonsmål som er så like som mulig som den sanne verdiskapningen (Gibbons & Roberts, 2012; Gibbons, 2010).



Figur 3.2: Gibbons (2010) illustrasjon av skjeve prestasjonsmål.

Desto større vinkel det er mellom f og g i figur 3.2, desto mindre samsvar er det mellom målt prestasjon og sann verdiskapning. Når vinkelen er stor vil altså valg av prestasjonsmål føre til at agenten yter innsats mot en oppgave som gir lite verdiskapning for bedriften. Dersom det er perfekt samsvar mellom prestasjonsmålene og faktisk verdiskapning vil g gå langs f, og man vil få den beste løsningen. Vi ser dermed viktigheten av å velge prestasjonsmål som samsvarer med den sanne verdiskapningen for å få optimal innsats på de oppgavene som skaper mest verdi for bedriften.

Subjektiv vs objektiv prestasjonsevaluering

En sentral problemstilling ved bruk av prestasjonslønn er hvordan man skal evaluere prestasjonen. Det skilles her ofte mellom objektive og subjektive evalueringer.

Objektive prestasjonsevalueringer

Objektive prestasjonsmål er kvantifiserbare og ofte numeriske som for eksempel produksjons- eller salgstall, feilproduksjonsrate eller tid per produserte enhet (Mikkelsen, 2014). Det at målene ofte er numeriske gjør det lettere å koble evalueringen direkte til en kompensasjonsordning. At de er objektive gir også en fordel i seg selv, da de er lettere å etterprøve og omfatter mindre fare for intern misnøye sammenlignet med skjønnsmessige vurderinger (Lazear & Gibbs, 2009, s. 239 - 246).

Selv om objektive mål har sine fordeler, kan de gi skjeve mål og feil incentiver som forklart ovenfor. Objektive måltall kan ha negative effekter ved at det blir vanskelig å måle det som virkelig er verdiskapende, og man vil da få vridningseffekter. Problemet blir, som tidligere forklart, særlig stort når oppgavene er substitutter. I tillegg vil et problem med objektive prestasjonsmål oppstå dersom ukontrollerbare forhold i stor grad påvirker resultatet til agenten. Om agenten leverer et høyere eller lavere resultat grunnet støy enn hva innsatsen skulle tilsi, vil man kunne komme til å premiere flaks/uflaks heller enn faktisk innsats.

Subjektive prestasjonsevalueringer

Et alternativ til objektive evalueringer, er å bruke subjektive evalueringer. Ved hjelp av subjektive evalueringer kan man fange opp mer enn bare det numeriske. Når det er vanskelig å spesifisere alle aspekter ved en jobb i en kontrakt, er det ifølge Prendergast (1999) vanlig å supplere med subjektive prestasjonsevalueringer. På denne måten kan prinsipalen gi

belønning basert på skjønsmessige oppfatninger av agentens prestasjon. Dette kan veie opp for noen av svakhetene ved de objektive målene. En av fordelene med å bruke subjektive evalueringer er at faren for vridningseffekter blir mindre, da en større del av arbeidsoppgavene kan inngå i vurderingen. I tillegg vil det kunne være lettere å hindre manipulering av systemet. Ved subjektiv evaluering vil man hele tiden kunne ta skjønsmessige vurderinger som eksempelvis å ta hensyn til målefeil som ikke er innenfor agentens kontroll (Lazear & Gibbs, 2009). På denne måten kan agentens risiko reduseres ved at støy blir hensyntatt i prestasjonsevalueringen.

Selv om subjektive evalueringer løser en del av utfordringene med objektive kriterier, er det derimot også her vanskelig å gjøre nøyaktige vurderinger, da prinsipalen med overhengende sannsynlighet vil kunne gjøre systematiske feilvurderinger (Murphy, 2008). En annen fare med subjektive evalueringer er favorisering av agentene. Undersøkelser viser at mange ledere finner det vanskelig å skulle rate sine medarbeidere, og at de dermed gir feilaktig gode tilbakemeldinger. I tillegg er det ofte vanskelig å dra ut konkrete punkter fra tilbakemeldingene, da de ikke lar seg tallfeste på samme måte (Lazear & Gibbs, 2009). Siden subjektive vurderinger ikke kan bli verifisert fra utsiden kan prestasjonsmål bli manipulerte både fra agentens og prinsipalens side (Prendergast, 1999). Prinsipalen kan blant annet underrapportere prestasjonen til agenten for å redusere lønnsutbetalingen. På den andre siden kan agenten være utspekulert ved å jobbe med oppgaver som betyr mye for den som evaluerer, men som har mindre betydning for det totale overskuddet. I tillegg krever subjektive vurderinger en større grad av overvåkning av agentene enn hva som er gjeldende for objektive vurderinger, hvilket er svært kostbart.

3.2 Atferdsteori

Ledere hevder at arbeidere har så mange muligheter til å opptre opportunistisk overfor arbeidsgiver, at det ikke vil være lurt å bare være avhengig av tvang og monetære incentiver som motivasjonsdrivere (Bewley, 1995, s. 252). Atferdsøkonomi støtter i stor grad opp om dette da teorien legger til grunn at mennesket ikke er så forutsigbart som økonomisk teori hevder. Atferdsøkonomi trekker inn psykologien i økonomifaget, og antar at mennesker har begrenset rasjonalitet og begrenset selvkontroll. Med andre ord at mennesker ikke alltid vet hva som er det beste å gjøre, samtidig som det heller ikke alltid velger dette alternativet.

Dette bygger på at det generelt er vanskelig å vite egen nyttefunksjon, men også å velge det alternativet som faktisk gir høyest nytte.

I tillegg er det påvist at mennesker ikke bare er motivert ut i fra egeninteresse. Dette kommer blant annet frem gjennom diktatorspillet, hvor en av de to spillerne får i oppdrag å fordele en sum penger mellom dem. På tross av at spillerne ikke vet hvem den andre er, og dermed ikke har mulighet hverken til å straffe eller gi motspilleren et dårlig rykte, deler likevel nesten alle spillerne pengene i større eller mindre grad. Det er flere ganger påvist at mennesker deltar i aktiviteter som ikke gagnar dem selv, og som til og med har en høy personlig kostnad (Bénabou & Tirole, 2006). Dette kan eksempelvis være å delta i frivillig arbeid, gi blod eller hjelpe fremmede. Dette viser at mennesker ikke bare er egeninteresserte, men også bryr seg om andres ve og vel.

Frey (1997) tar utgangspunkt i at vi vanligvis gjør mange aktiviteter fordi vi trives med å gjøre dem - det gir en indre motivasjon. Berg, Dickhaut & McCabe (1995) finner videre at tillit og tro på en gjensidig gjengjeldelse, i stor grad påvirker hvordan vi handler og at vi dermed ikke bare tar selvproffiterende valg. I større grad enn tidligere er det nå et økende fokus på hvordan man kan forklare at noen jobber dag etter dag uten særlige monetære incentiver (Ellingsen & Johannesson, 2007). Atferdsøkonomien modifierer dermed standardantakelsene i økonomisk teori og antar i stedet at mennesker har begrenset rasjonalitet og utvidet motivasjon (Cappelen & Tungodden, 2012).

3.2.1 Resiprositet

Resiprositet eller gjengjeldelse vil si at man responderer på positive handlinger med å utøve “vennlige” handlinger tilbake, mens handlinger som blir oppfattet som “fiendtlige” besvares negativt fra agenten sin side. Dersom intensjonen med incentivordningen oppleves som en stor inngripen, kan dermed monetære incentiver slå negativt ut på atferden til agenten (Rabin, 1993). Fehr og Schmidt (1999) legger på sin side mindre vekt på intensjonene med handlingen, og mer vekt på at det er konsekvensene av den som trigger gjengjeldende atferd. Videre argumenterer de for at gjengjeldelse fortrinnsvis skjer for å redusere ulikhet.

Falk og Fischbacher (2006) påpeker imidlertid at resiprositet ikke kan forklares av intensjonen med handlingen eller konsekvensene av den, vurdert hver for seg. De mener at de må ses i sammenheng. Med andre ord understreker de at like konsekvenser ikke nødvendigvis trigger samme atferd, da intensjonen i forkant vil spille en rolle for hvilken grad konsekvensene gjengjeldes. Dersom mottaker er klar over at utfallsrommet for handlingen er begrenset, vil handlingen oppleves mindre negativ. At intensjonen ikke er så brutal som handlingen skulle tilsi, vil dermed redusere graden av negativ gjengjeldelse. Det betyr blant annet at dersom mottaker er klar over at det kun finnes ett annet alternativ enn det valgte, som ville være svært ugunstig for den som utfører handlingen, vil det være en større forståelse for det valget som er tatt.

3.3 Motivasjon

Det finnes mye litteratur som skal gi en grunnleggende forståelse for hvordan motivasjon henger sammen med innsats. Motivasjon kan defineres som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål” (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Christensen og Foss (2011) peker på at motivasjon i seg selv ikke er et mål, men et middel til å oppnå et mål. Motivasjon handler altså om å skape bevegelse i en bestemt retning.

Teori skiller ofte mellom indre og ytre motivasjon. Skillet baserer seg på hva som er årsaken til atferden til individet. En sentral del av standard økonomisk teori og atferdsøkonomi, er hvordan agenten motiveres. Standard økonomisk teori legger til grunn antagelsen om ytre motivasjon, mens atferdsøkonomi i større grad bygger på indre motivasjon. Vi vil i de neste delkapitlene skille mellom de to motivasjonsformene og gå nærmere inn på hvordan de to kan påvirke hverandre.

3.3.1 Indre og ytre motivasjon

En person kan sies å være indre motivert i forhold til en aktivitet dersom vedkommende ikke mottar noe synlig belønning utenom aktiviteten i seg selv (Deci 1971). Indre motivasjon relateres dermed til tilfredshet, glede eller mening knyttet til det å utføre selve aktiviteten.

Self-determination-theory (SDT) er en måte for å forklare hvordan indre motivasjon kan oppnås. Vi vil senere i dette kapitlet gå nærmere inn på denne teorien.

Ytre motivasjon refererer til å gjøre noe fordi det fører til et bestemt utfall (Ryan & Deci, 2000a). Når man er ytre motivert ligger kilden til motivasjon utenfor selve jobbaktiviteten, og man gjør jobben utelukkende for å oppnå ytre belønninger som for eksempel lønn, bonus, frynsegoder eller stillingsopprykk (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.129). Slike belønninger er best egnet for enkle, monotone og standardiserte oppgaver som i utgangspunktet ikke er indre motiverende (Jenkins, Gupta, Mitra & Shaw, 1998). For enkle oppgaver hvor man kan måle innsats ut fra kvantitet, kan bedrifter betale for forutsigbar atferd ved hjelp av ytre belønningsordninger. Ved å benytte disse ytre mekanismene skapes ytre motivasjon til å yte høy innsats og man sikrer dermed at arbeidsoppgavene utføres.

Self-Determination-Theory

Selvbestemmelsesteori er et teoretisk rammeverk for å forstå hvordan mennesker motiveres. Teorien fokuserer på hvorvidt atferden er selvbestemmende eller ikke. SDT skiller mellom ulike typer motivasjon basert på om motivasjonen er indre eller ytre drevet. I SDT-teori omtales dette som autonom eller kontrollerende motivasjon. Autonom motivasjon kan defineres som å gjøre noe ut fra egen interesse, glede, verdier eller mening. Autonom motivasjon kommer i to former; indre motivasjon eller fullt ut internalisert ytre motivasjon. Denne typen motivasjon står dermed i motsetning til kontrollerende motivasjon, som defineres som å gjøre noe for å oppnå en belønning eller unngå straff, det vil si ekstern motivasjon. Med andre ord er tanken at desto mer indre motivert agenten er, desto mer autonom motivert er han (Deci & Ryan, 1985; Ryan & Deci, 2000b; Deci, Olafsen, Ryan, 2017).

SDT-teori tar utgangspunkt i at det er tre grunnleggende psykologiske behov som må være tilstede for å kunne bli indre motivert. Behovene det refereres til er autonomi, kompetanse og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000b). Med kompetanse siktes det til at det er viktig for agenten å ha de nødvendige ferdighetene for å utføre jobben slik at han kan oppleve mestring i arbeidet. Samtidig er tilhørighet viktig da det er nødvendig å føle seg tilknyttet noe eller noen. Agenten må altså føle seg verdsatt og/eller at han eller hun betyr noe for andre på jobben. Det mest sentrale psykologiske behovet, er derimot autonomi. For å bidra til at agenten skal bli mer autonom motivert, må det legges til rette for at agenten skal klare å

motivere seg selv. Ryan og Deci argumenterer for at det viktigste er å se situasjonen fra agentens perspektiv. I det ligger det å gi agenten valg, la han ta del i beslutningstakingen, oppmuntre til at han skal prøve nye ting og ta initiativ (Deci & Ryan; 1985; Ryan & Deci, 2000b)

Crowding out - effekt

Daglig gjennomfører vi flere oppgaver og aktiviteter ene og alene fordi vi trives med å gjennomføre dem, eller fordi de oppleves som meningsfulle. Med andre ord finnes det ikke ytre incentiver som driver oss til å gjennomføre disse oppgavene, vi gjennomfører dem fordi vi opplever en indre motivasjon av å utføre dem. Dersom vi blir tilbudt monetære eller andre ytre incentiver for å gjennomføre slike oppgaver, kan den indre motivasjonen fortrennes. Det er dette som blir omtalt som en crowding out-effekt og oppstår når ytre incentiver reduserer indre motivasjon. Konsekvensene kan da bli lavere innsats sammenlignet med nivået før de ytre incentivet ble innført (Deci, 1971; Frey, 1997).

Selvbestemmelsesteori viser hvor viktig opplevd grad av selvbestemmelse er for den indre motivasjonen. Frey (1997) hevder at ytre incentiver vil være til hinder for selvbestemmelsen ved at incentiver oppleves som en ekstern inngripen, hvor kontrollen skifter fra agenten til prinsipalen. Resultatet av dette kan være at agenten ikke lenger føler seg like ansvarlig for oppgaven og at den indre motivasjonen reduseres. Frey (1997) poengterer at forutsetningen, og det som vil være avgjørende for hvorvidt den eksterne inngripenen fra prinsipalen fortrenger den indre motivasjonen, er hvordan selve inngripenen blir oppfattet. Med det menes hvorvidt den oppfattes som støttende eller kontrollerende. I tilfeller der prinsipalens inngripen oppleves som støttende, vil det kunne ha en positiv effekt på motivasjonen, da den kan øke følelsen av frihet. Der inngripenen imidlertid oppleves som kontrollerende, i den forstand at den reduserer grad av opplevd autonomi, vil den indre motivasjonen kunne bli redusert. I slike tilfeller vil man få en crowding out-effekt. Videre peker Frey (1997) på at agenten kan tolke incentivinnføringen som at prinsipalen ikke finner hans indre motivasjon tilstrekkelig. Dette kan gi en følelse av at prinsipalen ikke verdsetter agentens engasjement. Utfallet er at selvtilliten svekkes, den indre motivasjonen blir lavere og innsatsen reduseres (Frey, 1997).

3.4 Belønning

Nordhaug (2002, s.23) definerer belønning som ”de materielle midler i form av penger eller andre goder som medarbeidere mottar som motytelse for sin arbeidsinnsats”. Bedrifter kan benytte seg av både finansielle og ikke-finansielle midler når de skal belønne sine ansatte.

Belønninger kan gis basert på individuelle resultater, grupperesultater eller en kombinasjon av disse resultatene. Videre kan lønnen være fast, variabel eller en kombinasjon, og eventuelt med innslag av ikke-finansielle midler. De siste tiårene har vi sett en økning i bruken av variabel lønn. Thomas (2002) skildrer derimot en ny arbeidssituasjon hvor vi er avhengig av å bli mer selvstyrte ettersom oppgavene blir mer komplekse. Som en konsekvens av dette kreves det at vi tar mer initiativ og blir sterkere tilknyttet arbeidsplassen, hvilket oppnås på andre måter enn gjennom rene incentivordninger. I “den nye” arbeidssituasjonen vil det da være vanskeligere å finne prestasjonsmål som er dekkende for de oppgaver som må gjøres. Arbeidsgiver risikere at de områder som ikke inngår i prestasjonsvurderingen ikke blir prioritert av arbeidstaker.

Hvordan man velger å belønne de ansatte vil variere med hensyn til hva arbeidsgiver ønsker å oppnå, og valget bør derfor vurderes nøye. Både standard økonomisk teori og atferdsøkonomi gir begge implikasjoner for hvordan ansatte rent praktisk burde avlønnes. På bakgrunn av standard økonomisk teori må ytre incentiver til for å få de ansatte til å yte mer enn minimal innsats, noe som legger føringen for å benytte prestasjonslønn. Innen atferdsøkonomi blir indre motivasjon sett på som viktigere enn ytre motivasjon, og tillit og gjengjeldelse er vel så viktig som ytre incentiver. Dette indikerer at fastlønn kan være en bedre avlønningsmetode enn prestasjonslønn. Vi vil her gi en kort beskrivelse av de to lønssystemene og deres egenskaper.

3.4.1 Prestasjonsbasert lønn

Prestasjonslønn tar utgangspunkt i prinsippal-agent teori hvor prinsippalen antar at agenten vil legge ned minimal innsats uten at han får ytre incentiver. Med andre ord at agenten er ytre motivert. Prestasjonslønn har dermed grovt sett to hovedformål: For det første skal bruken av prestasjonslønn påvirke atferden og holdningene til agenten på en slik måte at agenten øker sin innsats. For det andre kan prestasjonslønn fungere som en seleksjonseffekt for å tiltrekke, beholde og kvitte seg med medarbeidere (Kuvaas, 2008, s.10). Mange bedrifter bruker i dag ulike varianter av prestasjonsbaserte lønssystemer. Selv om bonus er det mest vanlige, brukes også provisjon/akkordlønn, aksjer og aksjeopsjoner (Bragelien og Kvaløy, 2014). Bragelien (2012) anslår at omtrent halvparten av de som i dag jobber i privat sektor, benytter en eller annen form for variabel lønn. Med andre ord virker det tilsynelatende som at mange opplever prestasjonslønn som et godt styringsverktøy.

Som tidligere nevnt er et vedvarende problem med prestasjonslønn hvordan prestasjon skal måles. Dette gjelder også ved bonus. Aguinis, Joo og Gottfredson (2011) viser til 13 kjennetegn som gjør seg gjeldende i et ideelt presentasjonssystem. Disse inkluderer blant annet at individuelle mål må forankres i de overordnede organisasjonsmålene, at systemet må være praktisk (det vil si at fordelene med evalueringen må overgå kostnadene ved å administrere dem og at systemet må være spesifikt), og at det eksisterer en tydelig sammenheng mellom målene og hvordan de skal nås. Videre er det avgjørende at man kun måler de variablene som ligger innunder medarbeiders kontroll, at prestasjonsmålene er konsistente over tid, fri for målefeil, samt at evalueringen oppleves som rettfærdig. Dersom disse forutsetningene er tilstede, vil bonus kunne fungere godt som motivator til ekstra innsats. Med andre ord så kan bonus også være et utfordrende virkemiddel å ta i bruk.

En annen forutsetning for et ideelt presentasjonssystem, er at prestasjonsmålene ikke sette for høyt. Locke og Latham (2002) har oppsummert 35 år med empirisk forskning på målsettingsteori. De viser her til Atkinson (1985, referert i Locke & Latham, 2002) som finner at det høyeste nivået av innsats ble oppnådd når oppgaven var moderat vanskelig. Lavest nivå av prestasjon ble observert når oppgavene var veldig enkle, eller veldig vanskelige. Videre viser de til at sammenhengen mellom mål og prestasjon er sterkest når ansatte er forpliktet til målet sitt. Blant annet så er monetære incentiver et virkemiddel man kan bruke for å øke denne forpliktelsen. De påpeker at desto mer penger, desto mer

engasjement. Videre viser de til at mål og incentiver påvirker hverandre. Er målene da satt slik at de er veldig vanskelig å nå, og man bare får bonus dersom man når målet, kan målet rett og slett skade prestasjonen til de ansatte. Når de ansatte innser at de ikke klarer å nå målet vil mestringssevnen og dermed prestasjonen reduseres (Locke & Latham, 2002). Med andre ord så kan bonus også være et utfordrende virkemiddel å ta i bruk.

3.4.2 Fastlønn

Fastlønn kan defineres som et fast pengebeløp de ansatte mottar for å utføre et arbeid, og er basert på blant annet ansvar, lederfunksjon, ulemper og risiko i jobben, kompetanse og ferdigheter (Armstrong, 2007, Nordhaug 2002). Kuvaas (2008, s. 18) foreslår at “dersom målet med belønningspolitikken er å utvikle selvstendige, ansvarsfulle og indre motiverte medarbeidere, bør man benytte belønningsformer som øker opplevelsen av autonomi, tillit og av å besitte viktig kompetanse”. Dette kan for eksempel være fastlønn basert på kompetanse, eller andre karakteristika ved de ansatte.

Som tidligere nevnt er det blitt veldig vanlig at virksomheter benytter seg av variabel lønn (Bragelien, 2003; Loe & Lindahl, 2016). Dette til tross for at fastlønn har flere store fordeler. Bruk av fastlønn er blant annet sikkert og forutsigbart, både for de ansatte og ledelsen. I økonomisk teori er man opptatt av avveiningen mellom incentivstyrke og risikokostnader. Eiere av bedrifter har videre bedre forutsetninger til å bære risiko enn de ansatte har. Fastlønn er derfor ofte å foretrekke, med mindre økonomiske incentiver kan øke innsatsen betydelig (Bragelien, 2003).

Nordhaug (2002, s.226) påpeker at fastlønn kan medvirke til et lavere nivå av stress enn hva som er gjeldende ved bruk av prestasjonslønn. Dette kan være med på å fremme de ansattes ytelsespotensial. I følge Nordhaug (2002, s.226) vil fastlønn kunne skape en trygghetsfølelse og tillit hos de ansatte, som igjen kan skape et godt miljø og gode samarbeidsforhold. Nordhaug (2012, s.226) mener imidlertid at en ulempe med fastlønn er at man ikke kan anvende økonomiske sanksjoner for å fremme prestasjoner, eller straffe dårlig arbeidsutførelse. I tillegg kan fastlønn virke demotiverende for arbeidstakere som yter mye, da de vil kunne se at kolleger mottar samme belønning med lavere innsats. Dette kan føre til at de ansatte ikke får incentiver til å yte høy innsats, rett og slett fordi høy innsats ikke

belønnes. For arbeidsgiver vil det også kunne være en ulempe ved at han ikke kan redusere fastlønnen umiddelbart dersom ansatte yter lav innsats. En annen ulempe med høy andel fastlønn er at man i større grad vil kunne risikere å tiltrekke seg de svakeste kandidatene, slik at man får et ugunstig utvalg (Bragelien & Kvaløy, 2014). Det at fastlønn blir sett på som en trygghet vil kunne føre til at mange lavproduktive søker jobb hos bedrifter som tilbyr det, mens de høyproduktive unnlater å søke.

3.4.3 Ikke-finansielle belønninger

Det finnes mye litteratur som sier at ikke-finansielle belønninger vil påvirke de ansattes motivasjon og ytelse. Ellingsen og Johannesson (2007) mener blant annet at det er feil å anta at folk bare jobber for pengenes skyld. De påpeker videre at man kan lønne sine ansatte med en kombinasjon av monetære- og ikke-finansielle belønninger i form av respekt eller anerkjennelse. I følge Armstrong (2007) er anerkjennelse ansett å være en av de beste metodene for å belønne mennesker. Det gis ved positiv og umiddelbar tilbakemelding fra ledere og kollegaer som anerkjenner individets eller teamets bidrag. Anerkjennelse kan også vises gjennom at ledelsen lytter til sine ansatte, forfremmelser til en annen jobb eller mer interessante oppgaver. Litteratur viser at ikke-økonomiske forhold påvirker de ansattes atferd og motivasjon. Man kan likevel ikke gå bort fra å belønne de ansatte med monetære midler, da de ansatte forventer en form for monetær kompensasjon i arbeidssammenheng. Spørsmålet blir altså ikke om man skal betale de ansatte eller ikke, men i hvilken form.

3.5 Oppsummering

Ved bruk av prestasjonslønn vil arbeidsgiver på bakgrunn av standard økonomisk teori kunne motivere de ansatte til å yte høyere innsats, vri innsatsen deres mot det de mener er viktigst, i tillegg til å tiltrekke seg de mest produktive arbeiderne. Prinsippal-agent modellen konkluderer med at ved bruk av prestasjonslønn vil man få arbeidere som yter høyere innsats enn hva som hadde vært tilfelle ved bruk av fastlønn. På den andre siden konkluderer atferdsøkonomi med at mennesker har begrenset rasjonalitet, i tillegg til at de bryr seg om andre enn bare seg selv. Dette indikerer at prestasjonslønn ikke fungerer like godt som økonomisk teori skulle tilsi.

Det er altså en tvetydighet mellom standard økonomisk teori og atferdsøkonomi. Førstnevnte baserer seg på den ytre motivasjonen og at det er den som kan føre til økt innsats. Det vil si at prestasjonslønn fungerer som et ytre incentiv som må være tilstede for å få agenten til å levere mer enn minimal innsats. Atferdsøkonomi viser videre til at indre motivasjon er minst like viktig, og at ytre incentiver kan føre til en crowding out-effekt av den indre motivasjonen. Ved bruk av fastlønn argumenteres det for at man i større grad kan påvirke den indre motivasjonen til de ansatte ved at det øker opplevelsen av autonomi, tillit og av å besitte viktig kompetanse. Dette er alle faktorer som har vist seg å være viktig for den indre motivasjonen.

4. Empiri

Empiri er kunnskap som er basert på erfaring. Med andre ord at det er samlet konkrete data for det man påstår gjennom ulike studier, i form av eksperimenter, undersøkelser eller observasjoner. I dette kapitlet vil vi gjøre rede for empiri som viser effekter som kan oppstå under bruk av prestasjonslønn og fastlønn.

4.1 Effekter av prestasjonslønn

Et av de sterkeste argumentene for å benytte variabel avlønning, er at det gir svært sterke incentiver til å yte høy innsats. I tillegg er det en måte for ledelsen å vri arbeidstakers oppmerksomhet mot de arbeidsoppgaver som i størst grad påvirker verdiskapningen (Jenkins et al., 1998). Lazear (2000) finner i sin studie av Safelite Glass Corporation en kraftig produktivitetsvekst når bedriften gikk fra å lønne sine ansatte med fast timelønn til å lønne per installerte bilrute. Mye av bakgrunnen for den økte produktiviteten stammet fra at de ansatte fikk sterkere incentiver til å jobbe raskere. Dette resultatet blir støttet av Shearers (2004) studie. Han gjennomførte et eksperiment i et treplantingsfirma for å estimere produktiviteten som ble realisert når arbeiderne ble betalt per produserte enhet i stedet for fast lønn. Studien baserte seg på ni mannlige arbeidere som var tilfeldig valgt ut fra bedriften. Shearer fant en produktivitetsøkning på 20% ved bruk av prestasjonslønn.

Lazear (2000) viser at prestasjonslønn, i tillegg til å øke produktiviteten for den enkelte, kan brukes som en selekteringsmekanisme for å få høyproduktive til å søke seg til bedriften. Det samme fant Prendergast (1999). Han så at når en bedrift gikk fra fastlønn til prestasjonslønn, økte den gjennomsnittlige kvaliteten til arbeiderne. Jenkins et. al. (1998) hevder imidlertid at prestasjonslønn er best egnet for enkle, monotone og standardiserte oppgaver, som i utgangspunktet ikke er indre motiverende. Dette finner også Weibel, Rost og Osterloh (2010) ved at oppgavetype modererer effekten av prestasjonslønn. Ytre incentiver vil ha en sterk, positiv effekt på prestasjonen i tilfeller hvor oppgavene i utgangspunktet ikke er interessante. For mer komplekse og interessante oppgaver vil de ytre incentivene imidlertid ha en negativ effekt på ytelsen. Salgsjobber har ofte blitt sett på som monotone og standardiserte. Det har dermed vært vanlig å benytte bonuser basert på prestasjon i slike jobber. Kuvaas (2016) mener imidlertid at det ikke er noen grunn til å tro at salgsjobber ikke

kan være indre motiverende, da de kan oppleves som meningsfulle fordi man har mulighet til å levere god service og bidra til å dekke kundens behov. Dessuten vil hvilke oppgaver som oppfattes som indre motiverende kunne variere fra person til person.

Selv om prestasjonslønn fungerer godt for noen typer oppgaver, kan det se ut til å ikke gjelde for komplekse og indre motiverende oppgaver. I tillegg viser studier at prestasjonslønn har ulike effekter på kvantiteten og kvaliteten ved utførelsen av en oppgave. Blant annet så hevder Jenkins et. al. (1998) at prestasjonslønn bare har positiv effekt på kvantiteten, og ikke kvaliteten av de utførte oppgavene. Det samme blir påpekt av Cerasoli, Nicklin og Ford (2014) ved at indre motivasjon er en sterkere prediktor for kvaliteten, mens ytre incentiver er en sterkere prediktor for kvantiteten

O'Reilly og Pfeffer (referert i Kuvaas 2008, s. 12) hevder at økonomiske incentiver kan virke for bra, i den forstand at det fører til at arbeidstaker får en manipulerende eller uetisk atferd. Det kan blant annet tenkes at forsikringsselgere som blir belønnet ut i fra sine salg, vil opptre uetisk ved å selge dyre forsikringer til personer som egentlig ikke har bruk for det. Dersom kravene for å oppnå belønning ikke avhenger av kvaliteten på det leverte resultatet, men bare antallet, vil fokuset kunne ligge på å utføre oppgaven raskest mulig med et akseptabelt resultat. Dette vil kunne føre til redusert kvalitet, innovasjon og nyskaping (Kuvaas, 2008, s.12). En forsikringsselger vil da typisk legge fokuset på selve salget, og ikke på kundeservicen. Dersom den ansatte ikke klarer å nå målet for bonusutbetalingen, kan dette få negative konsekvenser. Kohn (1993, s. 58) hevder at det å ikke motta en belønning som var forventet kan føles som en straff. Desto mer forventet belønningen var, desto mer demotiverende var det å ikke oppnå den. Dette kan tenkes å ødelegge motivasjonen for neste periode.

Armstrong (2007) påpeker videre at det er viktig at jobben oppleves som meningsfull. Kvaløy, Nieken og Schöttner (2015) utførte et eksperiment hvor de testet hvorvidt jobber som i utgangspunktet oppleves som meningsfulle, ble påvirket av materielle incentiver. I eksperimentet ble studenter, uten å vite det, delt i ulike grupper. To av gruppene fikk prestasjonslønn i tillegg til en andel fastlønn for å utføre en jobb, mens de to andre bare fikk fastlønn. I tillegg skilte man også mellom arbeidsbeskrivelsen som ble utdelt. To av gruppene fikk en nøytral beskrivelse, mens de to andre fikk en arbeidsbeskrivelse som

inneholdt en motiverende ”pep talk”, som skulle gi et meningsinnhold i jobben.

Eksperimentet viste at prestasjonslønn bare hadde positiv effekt på produktiviteten, når det ble kombinert med pep talken. I gruppen som bare fikk prestasjonslønn, hadde prestasjonslønn derimot en svak negativ effekt. Kvaløy et al (2015) konkluderte dermed med at mening i jobben, i form av pep talk, og prestasjonslønn komplimenterer hverandre.

4.1.1 Crowding out-effekt

I 1971 fant Deci at når penger ble brukt som ytre incentiver hadde det en tendens til å redusere den indre motivasjonen. Nyere forskning støtter i stor grad opp om det samme. Blant annet er det påvist til en negativ relasjon mellom prestasjonslønn og arbeidsinnsats gjennom redusert effekt på den autonome motivasjonen (Kuvaas et al., 2016).

I teorikapittelet viste vi til at der inngripenen opplevdes som kontrollerende, ville den kunne ha en negativ innvirkning på motivasjonen (Frey, 1997). Dette ble også bekreftet i Frey og Jegen (2001) som så på et sett med tidligere gjennomførte studier. De viser i sin artikkel til to ulike effekter av ytre incentiver; crowding out og crowding in. Crowding out-effekten oppstår når de ytre incentivene blir sett på som kontrollerende og dermed reduserer opplevelsen av selvfølelse og selvbestemmelse. Da vil de ytre incentivene fortrenge den indre motivasjonen. Crowding in-effekten oppstår derimot når ytre incentiver forsterker motivasjonen for en oppgave. Dette er tilfelle når de ytre incentivene oppleves som støttende. Frey og Jegen (2001) peker videre på flere andre studier som viser til disse to effektene, og hevder dermed at det finnes sterke empiriske bevis for både crowding out og crowding in-effekter.

I en metaundersøkelse så Deci, Koestner og Ryan (1999) på 128 studier for å undersøke effekten ytre belønning har på indre motivasjon. Hovedfunnene i metaanalysen var at ytre belønning har en negativ effekt på indre motivasjon for oppgaver som i utgangspunktet er indre motiverende. Funnene ledet til begrepet “hidden cost of rewards”, hvilket refererer til den primære negative effekten som følge av at de ytre incentivene oppfattes som begrensende for egen selvbestemmelse. De viser derimot også til at ytre incentiver ikke alltid har en negativ effekt. Dette gjelder eksempelvis i tilfeller hvor oppgavene er enkle og lite indre motiverende. Da vil ytre incentiver kunne øke den ytre motivasjonen og lede til høyere innsats.

Videre påpeker Gneezy og Rustichini (2000a) at så lenge de monetære incentivene er høye nok, vil det ikke ha like mye å si at noe av den indre motivasjonen fortrenges. De fant at ved svake incentiver ble resultatet dårligere sammenlignet med da man ikke hadde noen incentiver. Med sterke incentiver ble derimot resultatet høyere enn tilfellet uten incentiver. Med dette viste de at dersom incentivene er svært sterke, kan den ytre motivasjonen økes så mye at den overgår eventuell crowding out av indre motivasjon.

4.1.2 Prestasjonslønn og sykefravær

I henhold til standard prinsippal-agent teori vil fravær reduseres ved bruk av prestasjonslønn. Det reduserte fraværet stammer fra den ansattes økte ytre motivasjon. Det er videre et resultat av at han selv må bære deler av den økonomiske kostnaden av å utebli fra jobb (Dale-Olsen, 2012). En studie utført av Hassink og Koning (2009) viser hvordan monetære incentiver henger sammen med sykefravær. Hver måned ble arbeidstakerne, som ikke hadde hatt sykefravær de siste tre månedene, med i et lotteri. Av de uten fravær ble 7 stykker trukket ut til å vinne en premie på 75 dollar. Om de hadde vunnet tidligere fikk de imidlertid ikke bli med i de fremtidige lotteriene. Hassink og Koning (2009) fant signifikante forskjeller i fraværs mønsteret mellom de som hadde vunnet, og de som ikke hadde vunnet ennå. De som allerede hadde vunnet hadde et signifikant høyere fravær. Også nyere studier finner en sammenheng mellom fravær og monetære incentiver. Aarbu og Torsvik (2016) studerte et forsikringsselskap hvor de ansatte tidligere hadde blitt kompensert for bonustap som følge av sykefravær. Da denne klausulen ble fjernet fant de en betydelig reduksjon i fraværet.

Samtidig er de som mottar prestasjonslønn funnet å være mer misfornøyde med blant annet arbeidsbelastning og jobbstress (Pouliakas & Theodossiou, 2009). Nordhaug (2002) viser til at bruk av prestasjonslønn kan medføre langvarig sykefravær og utslitte arbeidere som følge av sterkt fokus på å prestere. Dersom man er veldig opptatt av, og legger stor vekt på ytre mål, vil man mistriives i form av depresjoner, angst og lav selvtillit. Motsatt er derimot tilfellet dersom man i større grad drives av indre mål, som generelt viser høyere trivsel og selvtillit (Kasser & Ryan, 1996). Vi ser dermed at det er motstridende funn når det kommer til hvordan prestasjonslønn påvirker sykefravær.

4.2 Effekter av fastlønn

Flere forskere har vist at nivået på fastlønnen påvirker de ansattes ytelse. Blant annet så har Gardner, Van Dyne og Pierce (2004) gjennomført en studie for å undersøke hvilke motiverende effekter lønnsnivået hadde på prestasjon. Dette gjorde de ved å vurdere effekten lønnsnivået hadde på selvtillit og ytelse. De fant at lønnsnivået kommuniserte en følelse av hvor mye organisasjonen verdsatte de ansatte. Dette påvirket de ansattes selvtillit, som igjen økte prestasjonen. Gardner et al. (2004) argumenterte videre for at nivået på grunnlønnen gav økt organisasjonsbasert selvtillit, fordi fastlønn bestod av en kumulativ økning i lønn over tid. Dermed representerer fastlønnen et mer relevant signal av de ansattes verdi for organisasjonen enn hva som er tilfelle for variabel lønn, som er basert på en kortere perioder med ytelse.

Kuvaas (2006) har også undersøkt ansattes holdninger og atferd under ulike lønssystemer og lønnsnivå. Han samlet inn data fra to forretningsenheter i et stort norsk multinasjonalt selskap. Funnene hans viste at nivået på fastlønnen var positivt knyttet til selvrapportert prestasjon og forpliktelse, og at sammenhengen var delvis mediert av indre motivasjon. Disse to studiene viser dermed at lønnsnivået gir et sterkere og mer relevant signal på verdien den ansatte har for organisasjonen, enn hva variabel lønn gjør.

Videre har også Kuvaas et al. (2016) gjennomført en spørreundersøkelse i et norsk forsikringsselskap for å studere sammenhengen mellom ulike avlønningsmetoder og prestasjon. De fant blant annet at nivået på grunnlønnen, mediert av autonom motivasjon, hadde en positiv effekt på prestasjonen. Selv om de også fant en positiv sammenheng mellom prestasjonslønn og arbeidsinnsats, mediert av kontrollerende motivasjon, var nettoeffekten negativ, da den negative effekten på den autonome motivasjonen var dominerende. Siden funnene viste at fastlønnsnivået var positivt knyttet til autonom motivasjon, indikerer det at fastlønn som møter eller overstiger markedsverdien til hver ansatt kan øke kompetansefølelsen til den ansatte og muligens også følelsen av autonomi og tilhørighet (Kuvaas et al., 2016).

4.3 Signaleffekt

I en studie fulgte Gneezy og Rustichini (2000b) 10 barnehager, hvorav det i 6 av dem ble introdusert en bot som ble gitt til de foreldrene som hentet barnene sine for sent. Det ble med andre ord gitt et sterkt incentiv til foreldrene som et forsøk på å få de til å hente barna sine før stengetid. Resultatet av botsystemet var derimot oppsiktsvekkende; Antall foreldre som hentet sent, økte signifikant. Dermed fikk man en motsatt effekt enn det som var intensjonen med incentivet. Bakgrunnen for dette oppsiktsvekkende funnet var i følge Gneezy og Rustichini (2000b) at man ved å gi denne boten satte en pris på det å komme for sent, og at flere oppfattet denne prisen som lav. Boten ble dermed et signal på at det å hente barna sent ikke var særlig viktig.

Gneezy, Meier og Rey-Biel (2011) og Bénabou og Tirole (2003) peker også på at incentiver i form av ytre belønning kan sende feil signaler. De viser eksempelvis til at det er en fare for at agenten oppfatter at prinsipalen ikke har tro på at man skal klare å løse oppgaven, at prinsipalen ikke stoler på agenten eller at det man forsøker å oppnå er svært vanskelig eller lite attraktivt å oppnå for den enkelte. Videre risikerer man at incentivet tolkes som at prinsipalen ikke tror agenten er rustet for å klare jobben. Funnene til Gneezy et al. (2011) og Bénabou og Tirole (2003) viser hvor stor signaleffekten av et incentiv kan være, men også hvor avgjørende det er hvordan incentivet oppfattes og tolkes.

Incentiver kan i verste fall oppleves som fiendtlige og tillitsreducerende. I 2004 fant Fehr og List at incentivet (i dette tilfellet en straff) skapte mindre tillit og samarbeid enn hva som var tilfellet i fravær av denne straffen. Eksperimentet tok utgangspunkt i "Tillits-spillet" introdusert i Berg et al (1995) hvor én spiller starter med å sende et beløp med penger til den andre spilleren. Summen som gis bort, blir så tredoblet. Til slutt velger spiller 2 hvor mye han ønsker å sende tilbake til spiller 1. I eksperimentet til Fehr og List la man derimot til en modifikasjon i form av at den ene spilleren (omtalt som prinsipalen) kunne velge å påføre en straff dersom den andre spilleren (agenten) ikke valgte å sende noe av pengene tilbake. Resultatet av straffemuligheten var derimot at samarbeidet fungerte dårligere enn da prinsipalen ikke hadde mulighet til å straffe. De gangene hvor prinsipalen hadde en straffemulighet, men ikke benyttet seg av den, opplevde man derimot enda høyere tillit enn uten straffemuligheten. Med andre ord så hadde fraværet av bruk av straffemuligheten en

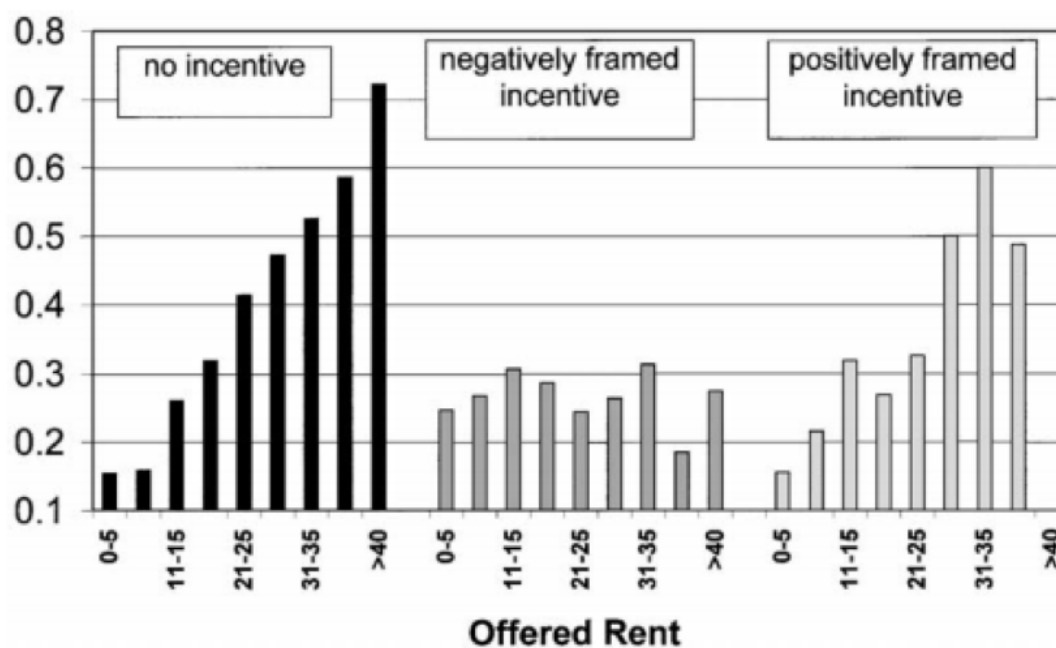
symbolverdi ved at den signaliserte tillit til mottakeren. Denne tilliten ble videre verdsatt og førte til et sterke ønske om å samarbeide fra agenten sin side.

Disse eksemplene illustrerer hvordan agenten tydelig responderer på den tilliten som den vises. Samtidig viser det også at det å skulle innføre strenge incentiver, som tolkes som en kontrollmekanisme, står i fare for å bli tolket som mistro overfor agenten, som videre slår uheldig ut for hvordan han velger å handle.

4.4 Resiprositet

Som nevnt i teorikapittelet, handler resiprositet om at handlinger gjengjeldes, ut fra om de oppfattes som vennlige eller fiendtlige. I hvilken grad handlingen oppfattes som vennlig eller fiendtlig, avhenger imidlertid av hva konsekvensene av handlingen er, og hvorvidt den oppleves som rettferdig eller ikke (Fehr & Falk, 2002). Som vist over fant Fehr og List (2004) tilsvarende resultater da de inkluderte en straffemulighet i ”tillits-spillet”, hvor samarbeidet fungerte best da man hadde muligheten for å straffe, men ikke benyttet seg av den.

Fehr og Gächter (2002) påpeker at rammene for incentivene har konsekvenser for virkningen av dem, og gjør videre et skille mellom positivt innrammede og negativt innrammede incentiver. I eksperimentet ble bonuslønn, som økning utover grunnlønnen, definert som et positivt rammeverk fordi deltakerne fikk et beløp dersom målet ble oppfylt. Den negative innrammingen omfattet en øvre grense der bonus ble trukket tilbake dersom målet ikke ble oppfylt. Tanken var at det ble sett på som en straff om arbeidstaker ikke nådde målet, da man i dette tilfellet ble fratatt noe (bonusen). Motsatt var tilfellet hvor bonus ble gitt ved måloppnåelse. I den sammenheng ble det gitt noe ekstra når målet ble innfridd.



Figur 4.1: Gjennomsnittlig innsats under ulike incentivsystemer (Fehr og Falk, 2002).

Figur 4.1 viser prinsippet om gjensidighet. Det negativt innrammede incentivet blir sett på som en straff. Agenten yter da mindre innsats sammenlignet med når det er en positiv innramming, eller det ikke er noe incentiv i det hele tatt. Resultatene indikerer dermed at det oppfattes som mindre vennlig å ta bort noe enn det å la være å gi noe, selv om summene er identiske.

Hva som oppleves som rettferdig, avhenger derimot av referansepunktene til den enkelte (Kahneman og Tversky, 1979). I Rabins (1993) observasjon var et sentralt funn at deltakeren bare inntok en vennlig atferd dersom den andre først hadde vist at han hadde en vennlig intensjon. Det som er avgjørende for hvordan agenten opptrer, er da hvordan prinsipalens atferd oppleves og hvilke erfaringer agenten sitter med i forhold til prinsipalen. Alternativt kan disse referansepunktene i henhold til Fehr og Gächter (2002) manipuleres gjennom en bestemt innramming.

4.5 Empiri om kjønnsforskjeller

4.5.1 Kjønn og motivasjon

Hvorvidt kvinner er mer indre motiverte enn menn er et omdiskutert tema. Blant annet så har Baer (1997) studert hvordan ytre motivasjon påvirket kreativiteten til 8.klassinger. Alle elevene i eksperimentet skulle skrive to dikt og to historier. En historie og et dikt under forhold som bidro til indre motivasjon, og en historie og et dikt under forhold som bidro til ytre motivasjon. Gjennom å se på kreativiteten i diktene og historiene til elevene, fant Baer signifikante forskjeller når det kom til kjønn og motivasjon. Han fant at jentenes kreativitet ble redusert ved ytre belønning og mente at den ytre motivasjonen påvirket jentenes kreativitet og indre motivasjon i større grad enn hva som var tilfelle for guttene.

Deci, Cascio og Krusell (1975) mener at mennesker er indre motiverte for å utføre aktiviteter dersom de føler seg kompetente og har høy grad av selvbestemmelse. Derfor vil belønninger og tilbakemeldinger som styrker disse følelsene øke den indre motivasjonen, mens belønninger eller tilbakemeldinger som svekker disse følelsene vil redusere den indre motivasjonen. Videre påpekte de at en belønning har to aspekter: et kontrollerende aspekt og et aspekt som gir informasjon om personens kompetanse og selvbestemmelse. Hvilke aspekt som påberopes avhenger av hvilket som er mest fremtredende hos den enkelte. Gjennom et eksperiment ville Deci et al. (1975) se om positiv feedback påvirket kvinner og menn ulikt. I eksperimentet skulle testpersonene løse oppgaver. Studien viste at kvinnene som mottok positiv feedback viste mindre indre motivasjon i å løse oppgavene, enn hva som var gjeldende for kvinnene som ikke mottok feedback. For mennene som deltok i studien økte den indre motivasjonen som følge av positiv feedback. Tolkningen til Deci et al. (1975) var at for mennene styrket den positive feedbacken følelsen av kompetanse og selvbestemmelse. For kvinnene medførte derimot feedbacken en opplevelse av økt kontroll. Med andre ord vektla kvinnene det kontrollerende aspektet ved feedbacken i større grad enn selve innholdet i det som ble formidlet, hvilket faktisk var at de gjorde en god jobb. Den indre motivasjonen ble dermed redusert som følge av opplevd kontroll.

Eskildsen, Kristensen og Westlund (2004) gjennomførte også en studie på ansatte i Norden hvor de fant at selv om det viste seg at kvinner og menn er like fornøyde med sine jobber, finnes det en forskjell i indre motivasjon. Kvinner ser ut til å være mer indre motiverte enn

menn, men forskjellen er ikke signifikant. Centers og Bugental (1966) finner imidlertid ingen kjønnsforskjell når det kommer til indre og ytre motivasjon. Funnene som er gjort på kjønn og motivasjon er altså noe motstridende.

4.5.2 Kjønn og incentivpreferanser

Prestasjonslønn er kjernen i agentteori og det er gjort flere studier for å teste hvorvidt lønnssystemet øker ytelsen i samme grad for kvinner som for menn. En omtalt studie er Paarsch og Shearer (2007) som så på hvordan menn og kvinner responderte på incentiver i et tre-plantingsfirma. De ansatte ble lønnet ut fra hvor mange tre de plantet. Hvor mye kompensasjon de fikk per tre, var avhengig av plantingsforholdene. Desto vanskeligere det var å plante, målt ut fra blant annet jordkvalitet og andre plantingsforhold, desto høyere var kompensasjonen per tre. I felteksperimentet ble jorden delt inn i en kontrollblokk og en "treatment"-blokk. I treatment-blokken lå kompensasjonen mellom 21% og 28% høyere enn normalt nivå. Ved innføring av sterkere incentiver fant de ingen signifikante forskjeller mellom kjønnene.

Dohmen og Falk (2011) har studert hvordan incentiver påvirket selvselektering ved å se på hvordan ulike incentivsystemer tiltrekker seg individer med ulike karakteristika og preferanser. Utvalget i studien fikk et valg mellom fast og variabel lønn. Det viste seg da at kvinner i større grad enn menn, foretrakk fast lønn. I eksperimentet valgte 46,4% av kvinnene variabel avlønning, mens hele 69,8% av mennene gjorde det samme. Selv om Paarsch og Shearer (2007) ikke kunne konkludere med at det fantes forskjeller mellom kjønnene når det kom til prestasjon, finner altså Dohmen og Falk (2011) likevel at det er en forskjell i preferanser. Flere studier har også vist at det finnes signifikante forskjeller mellom kjønn når det kommer til blant annet risikoaversjon, vilje til å konkurrere og altruisme. Vi vil derfor her se nærmere på noen av dem.

Risikoaversjon

I variable lønnssystemer vil lønn avhenge av output. På grunn av dette vil risikoen være høyere under et variabelt lønnssystem enn under et fastlønnssystem. Det er dermed mindre sannsynlig at risikoaverse personer vil velge et variabelt lønnssystem, med mindre de blir tilstrekkelig kompensert for risikoen dette medfører. Når det kommer til risikoaversjon har

flere studier vist at det eksisterer en forskjell mellom kvinner og menn. For å undersøke dette nærmere så Croson og Gneezy (2009) på 10 tidligere studier som hadde tatt for seg grad av risikoaversjon mellom kjønn. På bakgrunn av studiene konkluderte de med at kvinner er mer risikoaverse enn menn. Deres forklaring bygger på at kvinner og menn har ulik følelsesmessig reaksjon på usikkerhet, at menn er mer selvsikre enn kvinner, i tillegg til at menn og kvinner ofte ser på risikable situasjoner på ulike måter.

Harsham og Paivio (1987, referert i Croson og Gneezy, 2009) mener at kvinner opplever følelser sterkere enn menn. Dermed kan en sterk følelsesmessig opplevelse påvirke nytten av et risikabelt valg. Dersom negative resultater oppleves som verre for kvinner enn menn, vil de dermed være mer risikoaverse når de står overfor risikofylte situasjoner (Croson og Gneezy, 2009, s.452). I litteraturen finner man, som Croson og Gneezy viser til, også flere funn som tyder på at menn er mer selvsikre i usikre situasjoner enn hva som er tilfelle for kvinner. Blant annet så utførte Estes og Hosseini (1988) et eksperiment på personer verden over. Deltakerne ble bedt om å undersøke regnskapet til et fiktivt selskap for å så bestemme hvor mye de skulle investere i selskapet. I ettertid skulle de vurdere hvor sikre de var på at beslutningen de hadde tatt var korrekt. Estes og Hosseini fant i sitt eksperiment at kvinner hadde signifikant lavere selvsikkerhet i sitt valg av investering.

Niederle og Vesterlund (2007) fant også at menn var mer selvsikre når det kom til sin relative prestasjon, enn hva som var tilfelle for kvinner. I eksperimentet til Niederle og Vesterlund skulle utvalget gjennomføre et sett med oppgaver. På slutten av eksperimentet ble de bedt om å gjette hvordan de hadde prestert på en oppgave relativt til de andre. Resultatet ble at relativt til sin egen prestasjon, overvurderte både menn og kvinner seg selv. Menn var imidlertid mer selvsikre. Hele 75% av mennene trodde de var best i sin gruppe, mot 43% av kvinnene som trodde det samme. I tillegg til forskjellen i selvsikkerhet er det vist at menn er mer sannsynlig å se på en risikabel situasjon som en utfordring som krever deltakelse, mens kvinner ser på den som en trussel som burde unngås (Elizabeth Arch, 1993 referert i Croson og Gneezy, 2009). Dette er ifølge Croson og Gneezy (2009) forklaringer på hvorfor man observerer forskjell i grad av risikoaversjon mellom kvinner og menn.

Altruisme

I en studie analyserte Innocenti og Paziienza (2006) kjønnsforskjeller gjennom en versjon av tillitspillet. Spillet er her, som i andre tillitspill, basert på et pengebeløp som blir sendt mellom to personer. Buchan, Croson & Solnick (2004) og Chaudhuri & Gangadharan (2002) finner i sine tillitspill at menn viser mer tillit, ved at de sender en større andel av beløpet over til motspilleren. Videre finner flere studier at andelen som returneres er større for kvinner enn for menn (Croson & Buchan 1999; Buchan, Croson & Solnick 2004).

Også Innocenti og Paziienza (2006) finner at menn i første omgang sender mer enn kvinner, men at kvinner returnerer mer enn menn. De hevder at denne atferden er et resultat av at kvinner er mer altruistiske enn menn. Dette forklarer de blant annet med at tillit i hovedsak er basert på risikoaversjon, mens gjengjeldelsen avhenger av altruisme. Med andre ord at siden menn er mindre risikoaverse enn kvinner, er de også mindre opptatt av nedsiden. De vil imidlertid være mer opptatt av den potensielle oppsiden av et samarbeid, og derfor i større grad søke et samarbeid i utgangspunktet. Kvinnene på sin side, kjenner derimot mer på risikoen for å ikke få tilbake noe i utgangspunktet, men har samtidig et sterkere behov for å gi noe tilbake da de er mer altruistiske.

Konkurransse

Gneezy, Niederle og Rustichini (2003) fant i sin studie at menn i større grad enn kvinner responderte på konkurransse ved å øke sin innsats. Dette fant de gjennom et eksperiment hvor forsøkspersonene skulle løse flest mulig oppgaver på tid. Når deltakerne mottok et fast beløp per oppgave løst, var det ingen signifikante forskjeller mellom kjønnene. Imidlertid fant de at når de konkurrerte om en samlet pott, hvor den beste vant alt, økte prestasjonen blant mennene, mens den forble uendret for kvinnene. Videre utførte de et eksperiment hvor vinneren ble tilfeldig trukket. I dette tilfellet ble konkurranseelementet fjernet, men usikkerheten ble likevel opprettholdt. De så da at kjønnsforskjellen forsvant. I et fjerde eksperiment ble konkurranssen kjønnsdelt, slik at kvinner konkurrerte mot kvinner og menn mot menn. De fant da at både menn og kvinner økte innsatsen. Dette står dermed i kontrast til resultatet i det første forsøket, noe som kan indikere at det ikke nødvendigvis er konkurranseelementet i seg selv som skyldes resultatene man tidligere har funnet.

Niederle og Vesterlund (2007) viste også at kvinner kan være mer motvillige til å gå inn i et konkurransemiljø enn menn. De utførte et eksperiment som gikk over tre runder. I første runde ble deltakerne betalt ut fra antall oppgaver gjennomført. Deretter skulle de gjennomføre oppgaven under en konkurransepreget turneringsordning. I siste runde fikk deltakerne selv velge hvilket system de ville bli belønnet ut fra. Det viste seg da at 73% av mennene valgte turnering, men bare 35% av kvinnene gjorde det samme. De fant videre at kjønnsforskjellen primært stammet fra to faktorer: At menn er mer selvsikre enn kvinner, og at menn og kvinner har ulike preferanser for å konkurrere.

Selv om funn fra tidligere studier er svært varierte, har flere funnet signifikante forskjeller mellom kjønnene tilknyttet risikoaversjon, altruisme og vilje til å konkurrere. Dette kan dermed indikere at kvinner vil respondere mindre på prestasjonslønn enn menn. Dette tester Bandiera, Fischer, Prat og Ytsma (2017) i en metaanalyse. De finner imidlertid ikke grunnlag for å kunne forkaste sin nullhypotese om at menn og kvinner responderer likt på incentiver. I den utstrekning kvinner avviker fra menn blant annet i risikoaversjon og selvsikkerhet, er det ikke tilstrekkelig nok til å konkludere med at prestasjonslønn øker prestasjon mer for menn enn for kvinner.

4.6 Oppsummering

Empiri viser at prestasjonslønn kan ha en sterk motiverende effekt på de ansatte, da ekstra innsats belønnes i et en-til-en forhold. Bonus kan dermed være et spesielt godt virkemiddel til å rette innsats mot en spesifikk oppgave og anerkjenne de som presterer godt. Andre studier peker derimot på flere utfordringer med prestasjonslønn, som i liten eller mindre grad er tilstede ved fastlønn. Mellom annet vises det til at prestasjonslønn kan sende feil signaler til arbeidstaker, enten i form av mistillit eller mismatch i forventninger. I tillegg går det frem av empirien at prestasjonslønn i form av ytre incentiver risikerer å fortrenge indre motivasjon. Dette viser seg å være særlig utslagsgivende hos kvinner, da de kan oppfatte belønning som mer kontrollerende enn menn. Det foreligger med andre ord flere problemområder ved å bruke prestasjonslønn. I forhold til tillit og tilrettelegging av indre motivasjon, tilsier empiri at fastlønn derfor kan være en bedre løsning.

5. Metode

“Metode forteller oss noe om hvordan vi bør gå frem for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap” (Dalland, 2007, s. 81). Saunders, Lewis og Thornhill (2016, s. 720) beskriver metode som teknikker som blir brukt for å innhente og analysere forskningsdata. I dette kapittelet vil vi gjøre rede for de metodiske valgene vi har gjort, og gi en nærmere beskrivelse av datasettet vårt og hvordan vi skal analysere det. Til slutt vil vi evaluere forskningskvaliteten ved å se på validitet og reliabilitet.

5.1 Valg av metode

Det er tidligere gjennomført flere studier tilknyttet både prestasjonslønn og fastlønn, og hvilken effekt disse lønssystemene har på de ansattes prestasjon. Vi vil derfor i denne utredningen benytte oss av en deduktiv tilnærming, hvor studiens hypoteser tar utgangspunkt i allerede eksisterende teori (Saunders et al, 2016). Formålet med utredningen er å beskrive hvorvidt ulike lønssystemer kan forklare de ansattes prestasjon, og et deskriptivt design vil derfor være passende. Utredningen er videre en casestudie. En casestudie går i dybden på et spesielt tema eller fenomen innenfor dets reelle kontekst (Yin, 2014). Eisenhardt (1989) peker på at formålet med casestudier er å forstå dynamikken i de prosessene en studerer. Casestudier skaper dermed en mulighet til å se nærmere på prosesser i en naturlig kontekst. I vår studie sammenligner vi to ulike lønssystemer for å se om de kan forklare prestasjonen og motivasjonen til de ansatte. Dette gir oss muligheten til å følge de samme ansatte over en lengre periode, slik at vi kan gjøre en grundig sammenligning for de som har blitt rammet av lønnsreformen. På denne måten vil individuelle forskjeller bli tatt hensyn til.

Datagrunnlaget vårt er basert på sekundærdata innhentet fra forsikringsselskapet. Det vil si at vi jobber med data som allerede er samlet inn for et annet formål (Saunders et al., 2016). En fordel med å benytte sekundærdata er at vi får mulighet til å hente inn data fra flere perioder på kort tid. Vi får videre tilgang på data både før og etter reformen, noe som gir oss muligheten til å se på forskjeller mellom de to lønssystemene.

5.2 Analyseenheden

Utgangspunktet for studien er de ansatte på kundesenteret innen forretningsområde næringsliv, som nylig har vært gjennom en lønnsreform. Felles for alle er at de har gått fra prestasjonslønn til fastlønn. Kundesenteret består av et “inbound-team” som behandler alt av innkommende telefonsamtaler, e-poster og chat, i tillegg til to team som jobber med henholdsvis porteføljeutvikling og direktesalg. Av disse har svært mange byttet avdeling og/eller arbeidsoppgaver som følge av en påfølgende omorganisering. Utvalget baseres derfor på inbound-teamet, hvor de ansatte har gjennomgått lønnsreformen, samtidig som de har beholdt sine arbeidsoppgaver. Dette vil gjelde for 14 personer, fordelt på to kontorer, som tilhører inbound-teamet. Av disse holdes imidlertid to utenfor analysen, da de har hatt permisjon og sykmelding i deler av perioden. Dette gjelder selger 8 og 14. Samlet gir det dermed et utvalg på 12 personer.

Demografi

Kjønnsfordelingen i utvalget er jevn og aldersspennet går fra 30-58 år. Det er videre en bred spredning i ansiennitet, men alle har jobbet i selskapet i minst 7 år. I snitt har selgerne i utvalget 1,5 år med høyere utdanning. De med flest år høyere utdanning har 3 år, men det finnes også ansatte uten høyere utdanning. Når det kommer til stillingsprosent jobber 10 av 12 selgere 100%. De to andre, selger 3 og selger 5, jobber 80%.

5.2.1 Kontrollgruppen

Samtidig som reformen fant sted, ble det også gjennomført en omstrukturering.

Omstruktureringen vil dermed muligens ha påvirket de resultatene vi finner. For å til en viss grad kontrollere for hvorvidt omstruktureringen spiller en rolle, vil vi derfor benytte oss av en kontrollgruppe. Kontrollgruppen består av ansatte i inbound-teamet på kundesenteret innenfor privatmarkedet. I november 2016 ble det gjennomført en omstrukturering for de ansatte på denne avdelingen. Det ble gjort endringer i team, arbeidsoppgaver og i ledelsen, i tillegg til at flere mistet jobben. De ansatte har dermed opplevd tilsvarende endringer som de ansatte i utvalget vårt.

Selgerne som er med i kontrollgruppen har omtrent de samme oppgavene som utvalget innen næringsliv. De som tilhører inbound-teamet besvarer henvendelser som kommer inn til

forsikringsselskapet, og jobber dermed med både salg og service. Dette teamet har hatt de samme oppgavene både før og etter omstruktureringen, i tillegg til at de har beholdt en individuell bonusordning hele perioden vi ser på. Det har imidlertid vært mange utskiftninger i teamet, mest på grunn av mye bruk av lærlinger. Vi velger derfor å holde disse utenfor kontrollgruppen. Kontrollgruppen består dermed av de som har jobbet 100% i avdelingen i perioden 2015-2017. Vi sitter da igjen med 6 selgere som vi bruker som kontroll.

Demografi

Kontrollgruppen består av bare menn. Aldersspennet går fra 30-50 år, og de har i snitt 2,3 års høyere utdanning. Ansienniteten er her noe lavere enn hva som er tilfelle for vår analyseenhet, og vi kan dermed ikke se helt bort fra at eventuelle økninger i salg stammer fra læringseffekter for de som bare har jobbet et par år. Kontrollgruppen vil likevel fungere tilfredsstillende godt siden begge gruppene har vært utsatt for en omstrukturering, mens bare den ene har endret lønssystemet. I tillegg vil salgsvekst som stammer fra andre eksterne faktorer sannsynligvis være lik for begge gruppene, og forskjeller med bakgrunn i disse felles faktorene vil dermed i liten grad ha påvirket resultatene.

5.3 Datamaterialet

Dataene vi har fått tilgang på er halvårlige salgstall, salgsbudsjett og sykefravær for hver enkelt selger i perioden 2015-2017. Hver selger er tildelt et identifikasjonsnummer som gir oss muligheten til å følge den halvårlige utviklingen i disse variablene for hver enkelt selger. I tillegg har vi tall på kundetilfredshet, utdrag fra motivasjonsundersøkelser og en undersøkelse, her er omtalt som RBL-undersøkelsen. Disse tallene er på aggregert nivå. En nærmere beskrivelse av disse vil bli gitt senere i dette delkapittelet

For å få en så riktig sammenligning av periodene som mulig, vil vi ved sammenligninger av absolutte størrelser justere opp salgstall til 100% for de to personene som jobber 80%. Dette er en forenkling, og ved å gjøre en slik oppjustering antar vi at de to selgeren ville ha prestert på tilsvarende nivå som de gjør i dag, dersom de hadde jobbet 100%. Selv om dette ikke vil medføre helt korrekte resultater, finner vi det likevel rimelig å gjøre dette, da vi mener det vil gi et mer korrekt bilde av salget. I utgangspunktet ville også en korrigering for inflasjon være nærliggende å foreta. Da det derimot er stor volatilitet i forsikringsprisene på grunn av sterk

konkurransen i markedet, vil en del av forsikringene ha gått opp i pris, mens andre har gått ned. Ledelsen mener at disse prisendringene utjevner hverandre, og at det derfor ikke er nødvendig å gjøre noen prisjustering mellom periodene.

5.3.1 Salgstall og salgsbudsjett

Dataene vi har for salg er fordelt per halvår og strekker seg fra 1. januar 2015 til 30. juli 2017. Salgstallene (i NOK), som fremgår av tabell 5.1, viser hvor mye den enkelte selger har solgt for av forsikringer per halvår i perioden. I analysen vil vi i hovedsak konsentrere oss om en sammenligning av første halvår (H1) 2015 og første halvår 2017. Generelt er det lite variasjon mellom første og andre halvår innad i de enkelte årene. Det kan likevel tenkes at det foreligger sesongkonjunkturer, og vi ser det derfor hensiktsmessig å sammenligne samme periode i de ulike årene. Da vi ikke har data fra H2 2017 velger vi derfor H1.

Selger	H1 - 2015	H1 - 2017	Differanse
1	1 954 414,0	2 263 609,0	309 195,0
2	1 763 565,0	2 323 546,0	559 981,0
3	1 169 301,6	1 833 386,4	553 404,0
4	2 679 677,0	2 415 239,0	-264 438,0
5	1 911 340,8	2 026 743,6	96 169,0
6	2 348 791,0	2 326 454,0	-22 337,0
7	1 081 250,0	2 314 159,0	1 232 909,0
9	2 447 923,0	2 537 745,0	89 822,0
10	2 254 542,0	1 565 219,0	-689 323,0
11	5 445 793,0	5 433 872,0	-11 921,0
12	1 822 415,0	2 350 865,0	528 450,0
13	1 780 466,0	1 683 375,0	-97 091,0

Tabell 5.1: Salgstall per selger for H1 2015 og H2 2017.

Bakgrunnen for at vi velger 2017 som sammenligningsgrunnlag, er som nevnt, at det omtrent samtidig med innføring av fastlønn ble gjort andre omstruktureringer som kan ha påvirket prestasjonen til selgerne. Ved å velge en periode som ikke ligger tett opp til tidspunktet for omstruktureringen, mener vi at dataene ikke i like stor grad vil være påvirket av disse endringene. Omstruktureringen kan likevel ha påvirket prestasjonene i senere perioder, men dette vil vi prøve å ta hensyn til ved hjelp av kontrollgruppen. Da vi ønsker å se på perioden

etter at omstruktureringen har funnet sted, vil vi på samme måte som for utvalget vårt basere oss på sammenligninger mellom H1 2015 og H1 2017. Dette vil også gjøre differansene mellom periodene for de to utvalgene mer sammenlignbare, da eksterne faktorer i større grad tas hensyn til. Ved å analysere dataene noe i etterkant av selve reformen, vil også effekter som skyldes eventuell endringsmotstand, i mindre grad kunne påvirke resultatene.

Som nevnt setter bedriften salgsbudsjettene på årsbasis, men underveis blir de ansatte målt kvartalsvis. I det daglige blir budsjettet delt opp slik at man i utgangspunktet kan ha helt ned til daglige mål. På denne måten vil de ansatte vite hvor mye de må selge for hver dag for å nå budsjettet. Siden vi har salgstill per halvår, har vi valgt å også benytte oss av halvårlige salgsbudsjetter i analysen, slik at vi kan kontrollere for budsjettoppnåelse. Salgsbudsjettet for 2015 var kr 4.220.588, som gir et halvårlig budsjett på kr 2.110.294. For 2016 og 2017 var budsjettene individuelle og basert på den enkeltes tidligere prestasjoner.

5.3.2 Kundetilfredshet

Tallene vi har for kundetilfredshet viser en gjennomsnittlig score basert på et spørsmål kunden får på SMS etter å ha vært i kontakt med kundesenteret. Denne undersøkelsen blir i resten av utredningen omtalt som T-NPS-score. Spørsmålet i SMSen er ”Hvordan vil du vurdere den kundebehandleren du nettopp snakket med?”. Kunden blir bedt om å svare på spørsmålet langs en skala fra 1-10 hvor 1=Meget dårlig og 10=Meget god.

T-NPS-scoren er et gjennomsnitt av alle svarene i en gitt måned. I tillegg har vi data på antall SMSer sendt og mottatt per måned, og har dermed tilgjengelig en svarprosent. På kundesenter næringsliv startet selskapet med målingen på kundetilfredshet i slutten av 2015. Vi har dermed gjennomsnittlig score for hver måned fra november 2015 frem til i dag. Tallene er dog ikke helt sammenlignbare da periodene vi sammenligner har ulik lengde.

5.3.3 Motivasjonsundersøkelsen

Hvert år utfører et eksternt firma en motivasjonsundersøkelse for forsikringsselskapet. Undersøkelsen er en spørreundersøkelse og resultatene består dermed av selvrapporert data både for utvalget og kontrollutvalget. Dataene vi har fra motivasjonsundersøkelsen er tilknyttet arbeidsglede og lojalitet. Arbeidsglede blir regnet som et gjennomsnitt av

tilfredshet og motivasjon. Videre blir lojalitet målt som et snitt av trofasthet og dedikasjon. Dataene som danner grunnlag for scoren er basert på spørsmålen i tabellen under.

Arbeidsglede:	
Tilfredshet:	Hvor tilfreds er du generelt som medarbeider på arbeidsplassen din?
	Forestill deg det perfekte sted å være ansatt: Hvor nært opptil dette idealet komme din arbeidsplass?
Motivasjon	Jeg føler meg motivert for jobben min.
	Jeg gleder meg til å gå på jobb.
Lojalitet:	
Trofasthet	Jeg ønsker å være ansatt i selskapet om to år.
	Jeg vil anbefale andre å søke jobb hos selskapet.
Dedikasjon	Jeg er en av dem som alltid gir litt ekstra når nye oppgaver skal løses og når det oppstår problemer.
	Jeg viser entusiasme for selskapet og arbeidsoppgavene mine.
	Jeg er stolt av å bidra til innfrielsen av selskapets strategi

Tabell 5.2: Oversikt over spørsmål stilt i motivasjonsundersøkelsen.

For å svare på spørsmålene har selgerne benyttet en skala som går fra 1-10. Svarene er så kombinert og satt sammen til en indeks som går fra 0–100. For utvalget, inngår det svar fra alle teamene på kundesenteret. Dataene inneholder dermed svar fra personer også utenfor vårt utvalg, det vil si selgere fra teamene direktesalg og porteføljeutvikling. For kontrollutvalget, er tallene knyttet til alle på inbound-teamet til kundesenteret på privatmarkedet. De personene vi har luket ut på grunn av deltids- og lærlingstillinger, vil dermed også inngå i resultatene fra undersøkelsene.

5.3.4 Sykefravær

Sykefravær viser hvor mye sykefravær hver selger har hatt per halvår i perioden 2015-2017. Sykefraværet er regnet ut i prosent i samsvar med SSBs sykefraværsstatistikk (Statistisk sentralbyrå, 2017).

Selger	H1 - 2015	H1 - 2017
1	3,6 %	2,2 %
2	0,7 %	1,8 %
3	1,4 %	0,0 %
4	14,4 %	2,2 %
5	0,0 %	0,0 %
6	0,0 %	0,0 %
7	5,1 %	1,5 %
9	4,4 %	7,4 %
10	0,0 %	0,0 %
11	0,0 %	0,0 %
12	0,0 %	1,5 %
13	0,7 %	0,0 %

Tabell 5.3: Oversikt over sykefravær per selger for H1 2015 og H1 2017.

5.3.5 RBL- undersøkelsen

I tillegg til dataene fra utvalget og kontrollgruppen har vi tilgang på en oppsummering av en spørreundersøkelse som ble gjennomført i forkant av innføringen av reformen. Undersøkelsen inneholdt 6 spørsmål som gikk ut til alle de ansatte ved kundesenter næringsliv. Dermed er denne undersøkelsen også sendt til personer som ikke inngår i utvalget vårt. Spørsmålene rettet seg mot de ansattes motivasjon, preferanser for fastlønn versus resultatbasert lønn (RBL), samt ekstraordinær innsats og hvordan slik innsats eventuelt burde måles. Til hvert spørsmål har de ansatte hatt mulighet til å komme med ytterligere kommentarer, noe som gjør at vi sitter igjen med mer data hva angår de ansattes motivasjon og preferanser.

5.4 Datatesting

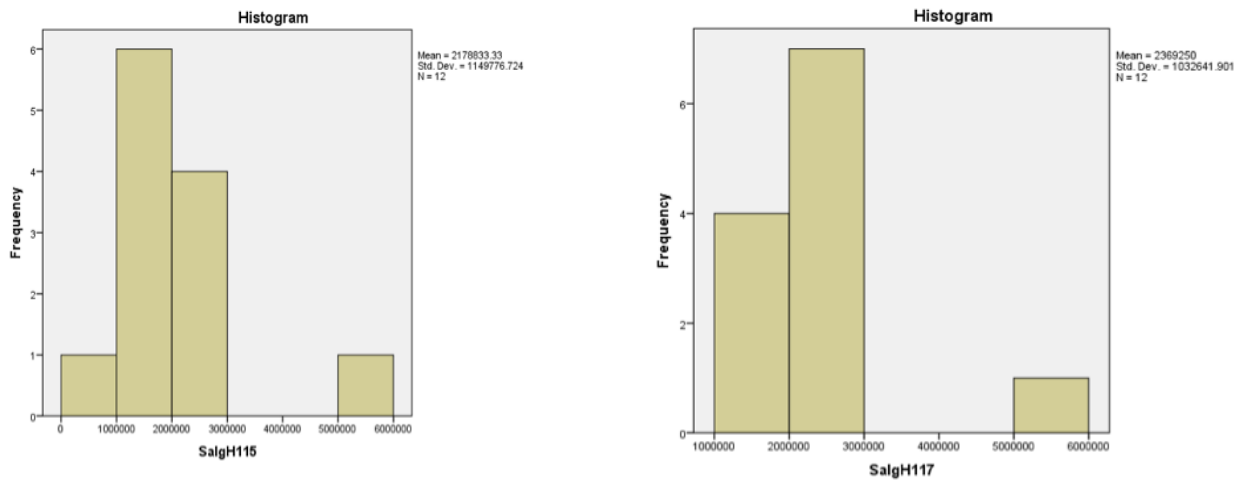
For å kunne besvare problemstillingen vil vi i stor grad benytte oss av deskriptiv analyse, men også av en statistisk test. Vi ønsker med den å teste for hvorvidt det foreligger signifikante forskjeller mellom periodene, hvor prestasjonslønn og fastlønn er benyttet. I dette kapittelet vil vi se nærmere på den statistiske testen vi har gjennomført for å kunne besvare problemstillingen.

For å teste hvorvidt det foreligger signifikante forskjeller under de to lønssystemene, ønsker vi å benytte en test for å sammenligne gjennomsnittene i utvalgene. Det vil videre være hensiktsmessig å benytte en parvis sammenligning, da det vil ta hensyn til individuelle forskjeller og vi, gitt vårt datamateriale, har mulighet til å gjøre dette. En t-test for matchede par vil derfor være å foretrekke. En forutsetning for å benytte denne testen er imidlertid at dataene vi opererer med er normalfordelte. Med et så lite utvalg som det som ligger til grunn for denne studien, er det lite trolig at dette vil være tilfellet. For å bestemme hvilken test vi skal bruke i den videre analysen gjennomfører vi likevel en Kolmogorov – Smirnov normalitetstest for å slå fast om dataene er normalfordelte.

Kolmogorov – Smirnov normalitetstest fastslår om en fordeling som helhet for en variabel, avviker vesentlig fra en sammenlignbar normalfordeling (Saunders et al., 2016). Dersom resultatet av testen ikke er signifikant, indikerer dette at dataene er normalfordelte. Ved å gjennomføre testen i SPSS ser vi at H1 2015 og H1 2017 har en statistisk signifikant verdi på under 0,05. Dersom man legger et signifikansnivå på 5-% til grunn, er dermed ingen av disse variablene normalfordelte.

Periode	P-verdi: Utvalg	P-verdi: Kontrollutvalg
H12015	0,000	0,200
H12017	0,040	0,200

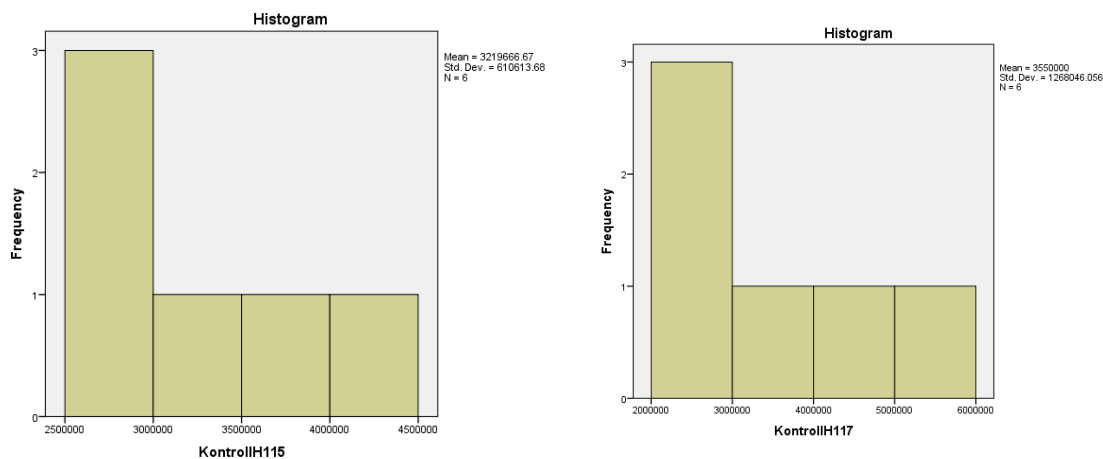
Tabell 5.4: Resultat av Kolmogorov – Smirnov-test



Figur 5.1: Fordeling av variablene salg HI 2015 og salg HI 2017.

Av histogrammet over ser vi også at betingelsen om normalfordeling ikke er tilfredsstillt da den har en tydelig negativ forskyvning, og ikke den midtstilte klokkeformen vi skulle ønske å se. Vi kan dermed konkludere med at dataene ikke er normalfordelte og at vi dermed ikke kan benytte en parametriske t-test.

Når vi tester for normalitet i kontrollutvalget konkluderes det på bakgrunn av Kolmogorov – Smirnov- testen at disse er normalfordelte. Av figur 5.2 ser vi derimot at, gitt hvordan dataene i histogrammet fordeler seg, vil det være urimelig å anta normalfordeling. Dette bygger også på at vi bare har seks observasjoner, hvilket vanligvis ikke gir et normalfordelt utvalg. Vi vil dermed ikke kunne bruke en parametriske t-test i analysen, hverken for utvalget eller kontrollutvalget. Det vil derimot være mulig å benytte en ikke-parametriske test, da slike tester ikke stiller tilsvarende krav til normalitet. Vi har da valgt å benytte en Wilcoxon Signed Rank Sum Test.



Figur 5.2: Fordeling av variablene salg HI 2015 og salg HI 2017 for kontrollutvalget.

5.4.1 Wilcoxon Signed Rank Sum Test

Vi vil i analysen av salgstallene benytte oss av Wilcoxon signed rank sum test for å undersøke hvorvidt vi finner signifikante forskjeller mellom periodene med og uten prestasjonslønn. Testen brukes til å sammenligne to scorer eller tall, som kommer fra de samme selgerne. Videre muliggjør testen, i likhet med en vanlig t-test, parvise sammenligninger og passer derfor fint for vårt utvalg. I følge Keller (2012, s. 748) er det tre kriterier som ligger til grunn for å kunne bruke denne testen:

- Man skal sammenligne to populasjoner
- Dataen er på intervallform, men ikke normalfordelte
- Utvalget er matchede par

Formålet er å bruke matchede par for å sjekke om salgstallene er signifikant forskjellige før og etter reformen. Tallene er på intervallform, og er ikke normalfordelte. Wilcoxon signed rank sum test kan dermed benyttes. Testen baserer seg på de parvise differansen for hver selger, og tester om medianen mellom absoluttverdien for positive og negative parrede differanser er forskjellig fra 0 (Harris & Hardin, 2013). Vi vil i denne testen benytte et signifikansnivå på 5%. Dersom testen viser en p-verdi under dette signifikansnivået, konkluderer vi med at periodene er ulike.

5.5 Metodens kvalitet

For å kunne besvare problemstillingen i utredningen på en tilfredsstillende måte, er det avgjørende at forskningskvaliteten er høy. Reliabilitet og validitet er begge sentrale begreper når man skal vurdere kvaliteten i en studie (Saunders et al., 2016). I det følgende vil vi derfor se nærmere på de to kvalitetsmålene for å vurdere datamaterialet og metoden vi har benyttet i denne utredningen.

5.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om pålitelighet i innsamlingen og analysen av dataene (Dalland, 2007). Dersom andre klarer å replikere studien, og får de samme resultatene, er studien reliabel (Saunders et al., 2016). I utredningen har vi benyttet oss av sekundærdata. De må likevel bli sett på med samme forsiktighet som primærdata (Saunders et al., 2016). For at dataene skal være pålitelige er det da blant annet viktig at de kommer fra en sikker kilde (Saunders et al., 2016). Vi benytter oss som tidligere forklart av data fra et forsikringsselskap. I slike tilfeller vil en bevisst forvrengning av dataene fra selskapets side kunne være en trussel for reliabiliteten. Da forsikringsselskapet i ettertid vil kunne bruke funnene våre, mener vi at de selv har en nytte av at dataene de har levert til oss er pålitelige. Det er dermed liten grunn til å tro at dataene er manipulerte og vi mener dermed at datasettet på bakgrunn av dette er reliabelt.

Tallene fra motivasjons- og RBL-undersøkelsen er begge basert på anonyme spørreundersøkelser. Det er en fare for at det ved primærinnsamlingen har oppstått misforståelser rundt spørsmålene, eller at vi har tolket resultatet fra undersøkelsen feil. Dette er noe det vil være vanskelig for oss å kontrollere for. Vi har imidlertid satt oss godt inn i spørsmålene, og ser at det er få muligheter for misoppfatninger. I tillegg er motivasjonsundersøkelsen utført av et eksternt firma, hvor spørsmålene er de samme hvert år. De gjennomfører undersøkelsen og leverer resultatene til forsikringsselskapet. Forsikringsselskapets subjektive meninger har dermed ikke påvirket resultatet som blir fremstilt. Det at undersøkelsen er lik fra år til år skaper videre et godt sammenligningsgrunnlag. De forskjellene vi da observerer i motivasjonen vil derfor stamme fra endringer i den egenrapporterte motivasjonen, ikke som følge av at undersøkelsen er forskjellig fra et år til et annet.

Ved å benytte sekundærdata har heller ikke våre subjektive meninger på noen måte påvirket innsamlingen av dataene. Det meste av datamaterialet som er brukt i utredningen er kvantitative data hentet direkte fra forsikringsselskapets datasystemer, noe som skulle gjøre studien enkel å replikere. På bakgrunn av fravær av subjektive meninger og troverdige datakilder, vil vi påstå at reliabiliteten i studien er høy.

5.5.2 Validitet

Selv om høy reliabilitet er viktig for å påvise høy forskningskvalitet, er det ikke tilstrekkelig. Studien må i tillegg være valid (Saunders et al, 2016). Validiteten sier noe om gyldigheten av studien, og dermed hvorvidt man måler det man har til hensikt å måle. Vi vil her skille mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet

Intern validitet sier noe om hvorvidt studien undersøker det den er ment å undersøke (Saunders et al, 2016). Det er dermed viktig at sekundærdataene samsvarer med studiens behov. Sekundærdata som feiler i å gi den informasjonen man trenger for å besvare problemstillingen, vil gi ugyldige svar (Saunders et al., 2016). En stor utfordring i vår casestudie er at det omtrent samtidig med lønnsreformen ble gjennomført en omstrukturering. At det foregikk store allokeringer og samtidig ble gjort nedbemanninger, vil trolig ha påvirket de gjenværendes innsatsnivå og motivasjon. Dermed ser vi at det kan være andre årsaker til de endringene vi eventuelt finner mellom periodene utover selve lønssystemet, og at dataene dermed ikke samsvarer helt med studiens behov. For å skille ut eventuelle effekter av omstruktureringen har vi derfor benyttet oss av en kontrollgruppe.

Ved å velge en kontrollgruppe som ligger tett opp mot utvalget vårt, kan vi i større grad sikre et gyldig resultat. Gruppen består som nevnt av et utvalg selgere i selskapet som har vært gjennom en omstrukturering, men ikke fått endret lønssystemet fra prestasjonslønn til fastlønn. Vi mener derfor at ved å analysere kontrollgruppen, vil det kunne si noe om hvilken påvirkning omstruktureringen har hatt på de involverte, og dermed i hvilken grad det kan ha gitt store utslag også i utvalget vi analyserer. De to omstruktureringene er selvsagt ikke identiske og omfatter ikke de samme personene. Det kan dermed tenkes at kontrollgruppen og utvalget reagerer noe forskjellig i denne typen prosess. Kontrollen er med andre ord ikke perfekt.

For motivasjons og RBL-undersøkelsen samsvarer ikke dataene perfekt med vårt behov, da vi ikke har separate tall for utvalget. Dataene er aggregerte for alle tilknyttet kundesenteret, også de som jobber med porteføljeutvikling og direktesalg. For tall før 2016 vil det derfor inkludere de som ikke lenger er en del av kundesenteret. Vi kan dermed ikke si noe om hvordan lønssystemene har påvirket selgerne på individnivå. Selv om tallene inneholder flere enn de i utvalget, har alle likevel gått gjennom den samme omstrukturingsprosessen og lønnsreformen, og vi ser det derfor ikke som veldig problematisk. En utfordring knyttet til motivasjonstallene er videre at de er egenrapporterte, og dermed i større grad kan være påvirket av den enkeltes intensjoner, omgivelser eller sinnsstemning. Det er dermed ikke sikkert at den egenrapporterte motivasjonen reflekterer den virkelige motivasjonen. Likevel vil det være det nærmeste vi kommer et godt mål på motivasjon, da motivasjon vanskelig lar seg måle mer objektivt i en slik studie.

En annen svakhet med dataene er at vi ikke har tall lenger tilbake i tid i forkant av reformen. Ved å bare se på 2015, vil vi ikke kunne gjøre analyser som slår fast hvorvidt dette året er representativt for perioden med prestasjonslønn. Det er derimot det året som ligger tettest opp mot reformen, og det har heller ikke forekommet hendelser i perioden som skulle indikere at dette var et spesielt år. I tillegg ble ikke innføringen av reformen kjent for de ansatte før i slutten av november/starten av desember. Det er dermed lite som tilsier at de ansatte, lang tid i forveien, har vært påvirket av at det skulle skje en endring

Ser vi på tallene for kundetilfredshet, er det en generell svakhet at vi ikke har tall lenger tilbake enn november 2015. Dermed blir ikke tallene helt sammenlignbare da gjennomsnittet for 2015 ikke reflekterer hele året. Videre er denne scoren basert på ett enkelt spørsmål, og ikke på flere deler ved kundetilfredsheten. Det kommer dermed ikke frem hva kunden var fornøyd/misfornøyd med. Scoren gir bare et øyeblikksbilde av den siste samtalen og sier derfor bare noe om hvor fornøyd kunden var der og da, og ingenting om hva som skjer i ettertid av samtalen. Å bare bruke dette ene tallet som mål på kundetilfredsheten kan dermed gi et ensidig bilde av kundeopplevelsen.

En generell styrke ved casestudien er derimot at vi kan følge de samme ansatte over tid. Det gjør det i større grad mulig å isolere effekten av det enkelte lønssystemet, da studien eksempelvis hindrer individuelle forskjeller i å ilegges for stor vekt. Med andre ord medfører

metoden at egenskaper ved selve selgeren ikke forstyrrer effekten man ønsker å måle, da hver selger kan måles relativt til seg selv. Dette vil styrke studiens interne validitet. Videre er det felles for alle i utvalget at de har vært ansatt over en lang periode. Eventuelle endringer i prestasjonen kan dermed ikke skyldes læringseffekter.

Ekstern validitet

Ekstern validitet sier noe om hvorvidt studiens funn kan generaliseres til andre relevante kontekster eller grupper (Saunders et al., 2016). For vår studie vil den eksterne validiteten avhenge av i hvor stor grad resultatene vi finner også er gjeldene for andre salgssavdelinger, både i og utenfor selskapet. Siden studien er basert på ett salgsteam i ett forsikringselskap, vil det uten videre være vanskelig å generalisere funnene. Dette er generelt en svakhet ved casestudier.

Spesielt utfordrende ved studien er den begrensingen som ligger i antall observasjoner. Ved å bare se på 12 og 6 selgere i henholdsvis utvalget og kontrollutvalget, vil egenskaper eller andre faktorer ved disse personene slå spesielt hardt ut. Ved at vi sammenligner den enkelte med seg selv, vil vi likevel hindre at individuelle forskjeller spiller en avgjørende rolle. Et lavt antall observasjoner vil også påvirke sensitiviteten i den statistiske analysen, og bør således tolkes med forsiktighet. Testen er likevel gjort i henhold til de krav som stilles for å kunne gjennomføre den. I tillegg legger Wilcoxon-testen til grunn medianen, hvilket medfører at ekstreme observasjoner hensyntas. Det vil likevel være vanskelig å kunne generalisere funnene, siden utvalget er så lite. Den eksterne validiteten er dermed lav. Resultatene fra studien kan likevel være relevant for bedrifter som har ansatte som jobber på samme måte, da funnene kan gi en indikasjon på innvirkningen ulike lønssystemer har på de ansatte.

5.6 Etikk

Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2001, s.85). I denne studien har vi benyttet sekundærdata fra et forsikringsselskap.

Forutsetningen for tilgang til datamaterialet var at selskapet ble anonymisert i selve oppgaven. Informasjon som kan tilbakeføres til forsikringsselskapet har på bakgrunn av dette ikke blitt beskrevet, og navnet på selskapet er utelatt. Videre er anonymiteten til personene i utvalget og kontrollutvalget svært viktig. For å unngå at selgerne skal kunne gjenkjennes er det brukt nummerering istedenfor navn i dataene vi fremstiller. Den eneste tilleggsvariabelen som er brukt er kjønn, da denne vil ha betydning for studien vår. På denne måten er anonymiteten til selskapet og selgerne opprettholdt. I tillegg vil alt av data vi har fått fra selskapet bli slettet så snart analysen er gjennomført.

6. Diskusjon

Som et resultat av innføringen av fastlønn, vil det ikke foreligge like sterke incentiver som ved prestasjonslønn. På bakgrunn av den økonomiske teori predikerer, vil derfor både motivasjonen og prestasjonen til selgerne reduseres. Videre ble de ansatte, under perioden med prestasjonslønn, bare lønnet ut fra ett prestasjonsmål i form av salg. Basert på teori om multitasking vil den ansatte da allokere all sin innsats mot det som måles. Dette leder til tre grunnhypoteser vi ønsker å se nærmere på. De to første dreier seg om hvordan bruk av fastlønn, sammenlignet med prestasjonslønn, kan redusere motivasjonen og prestasjonen til selgerne. Den tredje grunnhypotesen ser på hvorvidt kundetilfredsheten endrer seg mellom de to lønssystemene.

Som vist i teoridelen er atferdsteori noe motstridende til økonomisk teori. Vi har dermed utformet to alternativhypoteser til salgshypotesen med utgangspunkt i en mer atferdsøkonomisk tilnærming, som sier at fastlønn også kan ha positive effekter for prestasjonen. Ved testing av disse hypotesene vil vi fokusere på noen grupper i utvalget vårt. Vi ser da på forskjellen mellom lavproduktive og høyproduktive, og forskjellen mellom kvinner og menn.

Ved hjelp av deskriptiv statistikk og Wilcoxon signed rank sum test vil vi se om vi finner forskjeller i prestasjon, motivasjon og kundetilfredshet før og etter reformen. I de følgende delkapitlene vil vi se nærmere på de 5 hypotesene. For hver hypotese vil vi først kort beskrive den teoretiske bakgrunnen som leder frem til hver hypotese. Deretter vil vi presentere funnene våre, før vi til slutt diskuterer de opp mot teori og empiri.

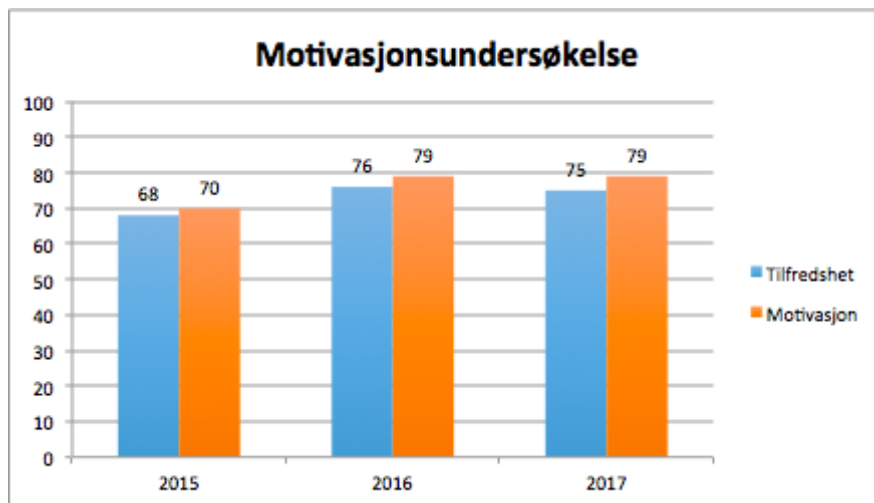
6.1 H1: Fastlønn vil føre til redusert motivasjon

Når en ansatt er ytre motivert jobber han utelukkende for å motta ytre belønning. Ved prestasjonslønn vil de ansatte da jobbe mot et ytre mål som kan bli belønnet i form av ekstra utbetaling. Dette incentivet fjernes helt ved innføring av fastlønn. Dersom man er ytre motivert er dermed en naturlig konsekvens, i henhold til økonomisk teori, at den ytre motivasjonen reduseres ved innføring av fastlønn.

En annen variabel som kan si noe om motivasjon, er sykefraværet. Økonomisk teori tilsier at man vil finne en økning i sykefraværet ved innføring av fastlønn, da arbeidsgiver nå bærer hele kostnaden ved at selger uteblir fra jobb. Ved innføring av ren fastlønn kompenseres det nå i større grad for å bli borte fra jobben. Tidligere ville fravær gi utslag i salget og således også kunne redusere muligheten for å oppnå fremtidig bonus. Denne effekten er helt fraværende ved bruk av fastlønn. Med andre ord, ville vi forvente å finne at terskelen for å bli hjemmet ville være mye lavere ved bruk av fastlønn relativt til prestasjonslønn, og at fraværet dermed skulle være høyere i 2017 sammenlignet med 2015.

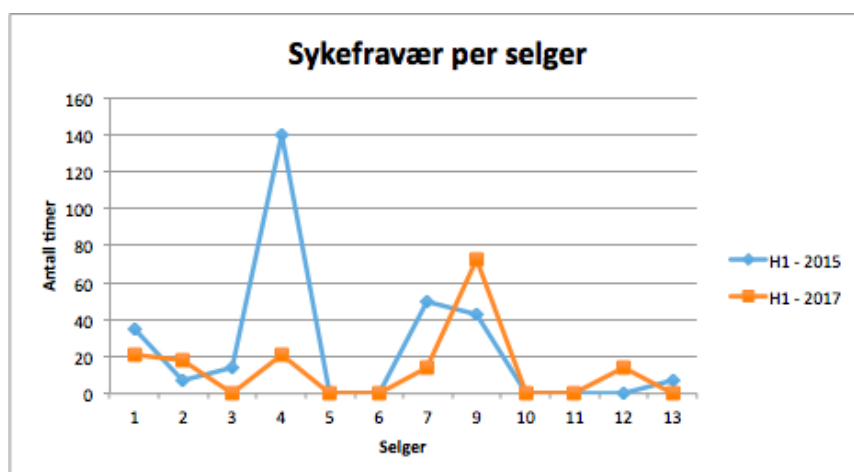
6.1.1 Funn

Av figur 6.1, som viser tall fra motivasjonsundersøkelsen, ser vi at det har vært en økning både i variabelen motivasjon og tilfredshet etter lønnsreformen. Oppgangen er videre stabil, da den viser samme nivå for 2017 som for 2016. Undersøkelsen blir gjennomført i september-oktober hvert år. Reformen ble innført ved årsskiftet 2015/2016, og omstruktureringen like etter. Dersom disse har hatt en effekt på motivasjonen og tilfredsheten til selgerne, ville dette ha kommet frem allerede fra tallene i motivasjonsundersøkelsen av 2016.



Figur 6.1: Resultat av motivasjonsundersøkelsen for 2015-2017.

Sykefraværet i selskapet vi undersøker er generelt lavt. Med et gjennomsnitt første halvår 2015 og 2017 på henholdsvis 2,6- og 1,4%, er sykefraværet for utvalget godt under gjennomsnittet for resten av forsikrings- og finansieringsbransjen, som ligger på 4,65% (Statistisk sentralbyrå, 2017). Ved å sammenligne første halvår i 2015 og 2017, ser vi at det eksisterer en liten reduksjon i sykefraværet. Forskjellen er derimot relativt liten gitt det lave nivået i utgangspunktet. For enkelte selgere finner vi noen større forskjeller mellom periodene. Det skyldes derimot avvik i det enkelte år, og er ikke en gjennomgående trend for selgeren. Hovedfunnene er dermed at motivasjonen har økt, og at sykefraværet har vært uendret mellom periodene.



Figur 6.2: Sykefravær per selger for H1 2015 og H1 2017

Ut fra økonomisk teori skulle vi i utgangspunktet ha sett at motivasjonen ble redusert samtidig som sykefraværet gikk opp. Våre funn samsvarer imidlertid ikke med det økonomisk teori predikerer. Vi vil under diskuterer mulige årsaker til dette.

6.1.2 Diskusjon av funn

Crowding out

Som vi påpekte i teorikapitlet mente Kuvaas (2016) at det ikke er noen grunn til å tro at salgsjobber ikke kan være indre motiverende, da de kan oppleves som meningsfulle fordi man har mulighet til å levere god service og bidra til å dekke kundens behov. Videre viste vi i empirikapitlet til flere empiriske studier som fant at ytre incentiver kan fortrenge den indre motivasjonen (Frey, 1997; Deci 1971). Det kan dermed tenkes at flere av selgerne i utvalget vårt i utgangspunktet er indre motiverte til å utføre jobben sin, men at den indre motivasjon har blitt fortrenget av ytre belønninger før reformen. Fjerningen av bonuslønnen kan dermed forklare den økte motivasjon vi observerer hos de ansatte. Funnet støtter således opp om Kuvaas et al (2016) som fant at ytre incentiver i form av prestasjonslønn hadde en negativ effekt på den indre motivasjonen. Dataene vi har tilgang til har imidlertid ikke gitt oss mulighet til å skille mellom indre og ytre motivasjon. På bakgrunn av økonomisk teori er det derimot svært usannsynlig at den ytre motivasjonen skal ha økt etter innføring av fastlønn. I beste fall ville den være uendret som følge av at ytre incentiver faller bort, og dermed vil oppgangen vi ser trolig stamme fra økning i den indre motivasjonen.

Forsikringsselskapet vi studerer sier at motivasjonen til flere av de ansatte ikke er direkte knyttet til salg, men å yte service og å få tilbakemelding fra kundene. I RBL-undersøkelsen kom det blant annet frem at *“Opplevelsen av fornøyde kunder motiverer sterkt”*. Dette viser at flere av de ansatte ikke bare motiveres av ytre incentiver, noe som også var et av argumentene for å gå over til en fastlønnsordning. Dersom dette er tilfelle kan en crowding out-effekt forklare motivasjonsendringen vi ser ved innføring av fastlønn. Da vi ut fra motivasjonsundersøkelsene ser at motivasjonen har økt, skyldes det derfor trolig at den indre motivasjonen har økt betydelig.

Selvbestemmelsesteori

Økt indre motivasjon kan blant annet forklares av Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, hvor indre motivasjon drives av faktorene kompetanse, autonomi og tilhørighet. Fastlønn i seg selv hever ikke kompetanseevnen, men det kan øke den opplevde mestringsfølelsen. Fastlønn kan eksempelvis medføre mindre opplevd tidspress, da den ansatte ikke i tilsvarende grad som ved prestasjonslønn, føler de må stresse videre til ny kunde. Det kan videre øke sannsynligheten for at selger opplever å levere god service til kunden. Det at leder i utgangspunktet gir selger tillit til at han klarer å gjøre jobben uten sterke incentiver, kan videre gi en følelse av at de er gode i jobben.

I samsvar med økonomisk teori vil de ansatte ved fastlønn, relativt til prestasjonslønn, kunne oppleve en høyere følelse av autonomi i den forstand at de selv i større grad kan påvirke hvordan de bruker tiden på jobb. Dersom noen er mer opptatt av service og rådgivning enn rent salg, vil man da kunne prioritere dette uten at det får konsekvenser for en eventuell bonusutbetaling. Det kan dermed tenkes at den økte motivasjonen stammer fra en økt følelse av autonomi. Samtidig kan det argumenteres for at den nye fastlønnsordningen, som ble innført i forsikringsselskapet, ikke nødvendigvis medfører mye større valgmuligheter, da jobben til utvalget vårt består av få, konkrete oppgaver.

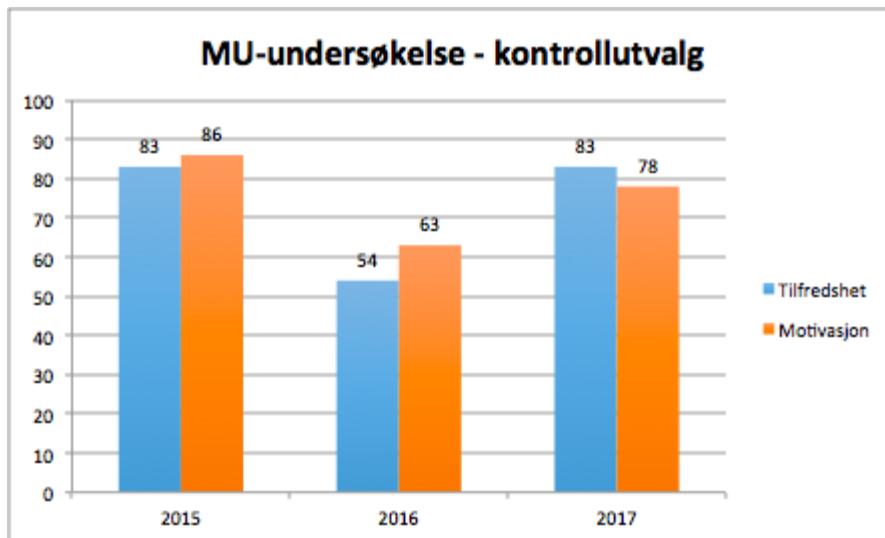
I tillegg blir hver selger, som nevnt tidligere, fremdeles målt ved individuelle salgsbudsjetter. Noe av kontrollen er dermed fremdeles opprettholdt under fastlønnsregimet. Samtidig kan det argumenteres for at man under fastlønnsordningen reduserer autonomien, da selger selv har mindre frihet til å påvirke egen lønn. Det vil imidlertid være vanskeligere å sette noen ned i lønn som følge av de presterer dårlig, og risikoen for moralsk hasard er således høyere for arbeidsgiver nå enn før reformen. Ved prestasjonslønn var det mindre gunstig for selgerne å opptre opportunistisk da lønnen deres i større grad var avhengig av innsatsen deres. Ved fastlønn vil selgerne uansett få den samme lønnen, og faren for ugunstig handling er dermed større under et fastlønnssystem enn ved et prestasjonslønnssystem. Selv om selger ikke lenger vil kunne påvirke lønnen på kort sikt, vil han likevel kunne gjøre det på lang sikt, da ekstraordinær innsats i følge forsikringsselskapet vil bli belønnet i den årlige lønns gjennomgangen. Selv om kontrollen til en viss grad er opprettholdt, kan det likevel tenkes at selger opplever en større frihet i arbeidsdagen.

Selvbestemmelsesteori påpeker videre at tilhørighet også er viktig for indre motivasjon. Det kan tenkes at innføring av fastlønn vil gi en sterkere teamfølelse blant de ansatte. Selgerne kan dermed føle seg mer tilknyttet til en gruppe ved at de tydeligere jobber mot et felles mål. Ved prestasjonslønn kan det eksempelvis ha blitt nedprioritert å hjelpe medarbeidere, da det ville være et hinder for å oppnå eget salgsbudsjett. Dette kommer også frem i RBL-undersøkelsen hvor det blir hevdet at bonusordningen fører til konkurranse innad i bedriften. Innføringen av fastlønn kan dermed ha økt mestringsfølelsen, tilhørigheten, og til en viss grad autonomien til de ansatte. Dette kan dermed være en av årsakene til at vi ser økt motivasjon blant selgerne etter reformen

Omstrukturering

Både i utvalget og kontrollutvalget vårt, har det vært gjennomført en stor omstrukturering. Omfattende endringer som har ført til at gode kollegaer mister jobben, eller at det gjøres om på arbeidsoppgaver og struktur, kan tenkes å ha skapt misnøye og redusert motivasjonen. Endringsteori viser til at mennesket generelt har vanskelig for å tilpasse seg endringer. Selv om det foreligger store individuelle forskjeller i hvordan endring oppfattes, vil det for noen være svært stressende (Oreg, 2003). For å skille ut effekten omstruktureringen har hatt på motivasjonen undersøker vi derfor kontrollutvalget.

I kontrollutvalget ser vi høy grad av motivasjon og tilfredshet både for 2015 og 2017. Samtidig ser vi at det for 2016 var en kraftig reduksjon i begge disse scorene. Den store nedgangen stammer i følge lederen for teamet fra stor misnøye med bonusordningen dette året. Omstruktureringen skjedde i slutten av 2016, og har dermed ikke hatt innvirkning for de lave resultatene dette året. Av tallene fra 2016 er det tydelig at ansatte reagerer dersom de er misfornøyde, jamfør det store utslaget dette året. Dersom omstruktureringen opplevdes særlig opprivende, skulle man derfor tro at dette også ville gjenspeiles i undersøkelsen for 2017. Da denne ikke viser særlige tegn på endring relativt til 2015, kan det indikere at omstruktureringen som sådan ikke har påvirket de ansatte i vesentlig grad.



Figur 6.3: Resultat av motivasjonsundersøkelsen for kontrollutvalget i 2015-2017.

Ser vi på tilfredsheten er den helt lik for 2015 og 2017. Det at de ansatte tilsynelatende ikke har blitt mindre tilfredse etter omstruktureringen, skulle tilsa at de ikke var spesielt misfornøyde med hvordan den ble gjennomført eller hva som ble utfallet av den. Det er dermed tvilsomt at omstruktureringen har hatt en betydelig negativ effekt. Vi finner heller ingen nedgang i tilfredsheten for utvalget vårt. Derimot ser vi en økning fra 2016 som også vedvarer for 2017. Dermed er det lite trolig at omstruktureringen har påvirket motivasjon og tilfredshet blant de ansatte. Dette støttes også opp av at sykefraværet i utvalget har holdt seg stabilt lavt. Dersom de ansatte var lite motiverte og misfornøyde med endringen, ville dette trolig gitt utslag i et høyere sykefravær. Da vi ikke finner dette, er endringene vi ser i salget for utvalget vårt, trolig ikke påvirket av omstruktureringen.

Alternativt kan også omstruktureringen medføre en økt motivasjonsfaktor som følge av at man selv frykter for å miste jobben. Om dette er tilfellet vil selgerne dermed motiveres til å prestere høyere enn normalt, for å vise at de er en god ressurs for selskapet. Relativ høy ansiennitet og lite turnover kan indikere at selgerne har få alternativer i arbeidsmarkedet, og dermed er motiverte til å øke innsatsen som følge av frykten for å miste jobben. Samtidig har nesten halvparten av utvalget tre år med høyere utdanning. Det skulle tilsa at det finnes alternativer for dem også utenfor selskapet, og dermed vil gjøre dem mindre sårbare for å miste jobben. I tillegg kan den høye ansienniteten rett og slett være en indikasjon på at de ansatte trives i jobben. Eventuell frykt i forhold til å måtte forlate et godt arbeidsmiljø og

gode kollegaer vil derimot ikke forsvinne selv med et godt utsidealternativ. Denne potensielle frykten kan dermed være en delforklaring på den økte motivasjonen vi ser. Av figur 6.3, som viser kontrollutvalget, ser vi derimot at motivasjonsscoren har blitt noe redusert i 2017 sammenlignet med 2015. Det er dermed her lite som indikerer at frykt for å miste jobben har økt motivasjonen i kontrollutvalget. Gitt at omstruktureringen har påvirket kontrollutvalget og utvalget vårt på tilsvarende måte, er det derfor tvilsomt at omstruktureringen kan være årsaken til den observerte økningen i motivasjon og tilfredshet for utvalget vårt.

6.1.3 Oppsummering

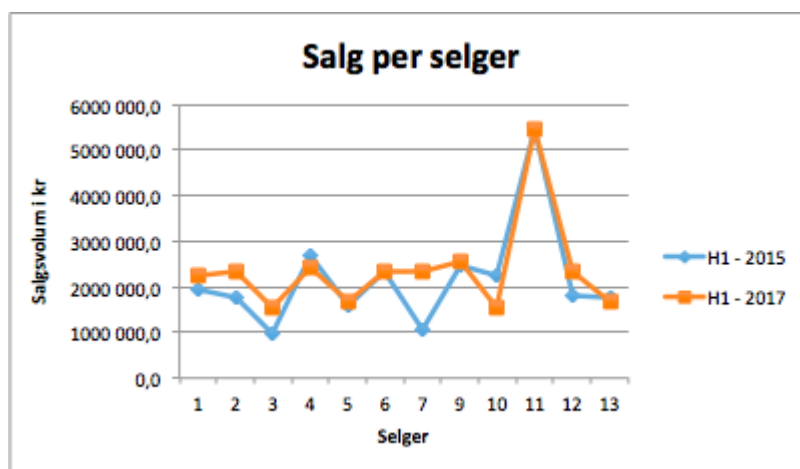
Av motivasjonsundersøkelsen har vi sett at motivasjonen har økt fra nivået før reformen i 2015. I tillegg har vi sett at sykefraværet ikke har gått ned mellom periodene, hvilket bekrefter at motivasjonen fremdeles er høy. Dette kan indikere at en crowding out-effekt har vært tilstede under prestasjonslønn, da vi ser at motivasjonen øker når de ytre incentivene fjernes. Videre vil en sterkere følelse av opplevd mestring, autonomi og tilhørighet, som øker den indre motivasjonen, i større grad være til stede under fastlønn.

6.2 Hypotese 2: Fastlønn vil føre til redusert salg

Prinspal-agent teori hevder at for å få ansatte til å yte høy innsats, må de kompenseres med incentiver. Da teorien tar utgangspunkt i at mennesker er fullt ut rasjonelle og egeninteresserte, vil de ansatte ikke yte mer enn minimum innsats dersom de bare blir kompensert med fast grunnlønn. Å lønne ansatte ut fra prestasjon, vil dermed fungere svært motiverende i forhold til den innsatsen som legges ned. Økonomisk teori hevder dermed at man ved bruk av prestasjonslønn vil kunne få høyere salg enn hva som er tilfelle ved bruk av fastlønn.

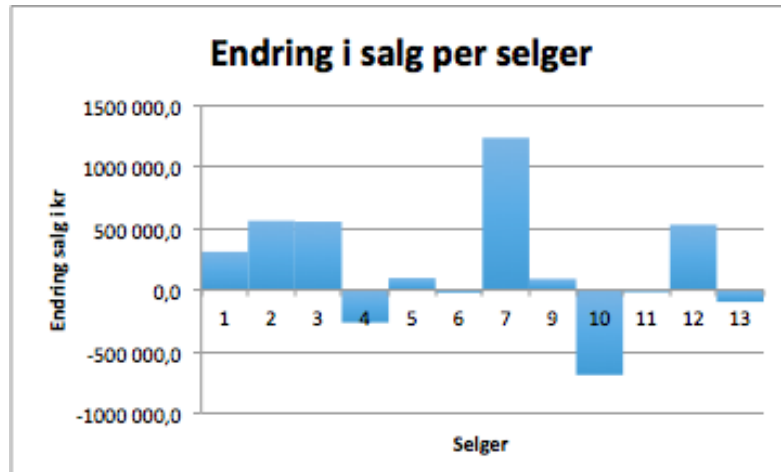
6.2.1 Funn

Av figur 6.4 ser vi at salgsprestasjonene samlet sett er noe høyere for H1 2017 enn for H1 2015. I snitt ligger salgsdifferansen per selger på 190 000 i favør halvåret under fastlønn. Samlet sett gir det dermed en salgsøkning på nesten 2,3 millioner, for de 12 selgerne.



Figur 6.4: Salg per selger for H1 2015 og H1 2017.

De individuelle forskjellene varierer derimot mye med en variasjonsbredde på ca 1,9 millioner. Vi ser at enkelte selgere har vesentlige endringer i salg, mens for andre er endringene minimale.



Figur 6.5: Endring i salg per selger mellom H1 2015 og H1 2017.

Totalt sett ser det ikke ut til å være et klart mønster i salgsutviklingen. Vi finner heller ingen signifikante forskjeller mellom periodene, og kan dermed ikke hevde at innføringen av fastlønn har redusert salget.

Wilcoxon Signed Rank Sum Test							
Utvalget	n	W+	W-	w*	Kritisk verdi - ensidig	Kritisk verdi - tosidig	Signifikans
Hele utvalget	12	53	25	25	17	13	0,272

Tabell 6.1 : Resultater fra Wilcoxon Signed Rank Sum Test

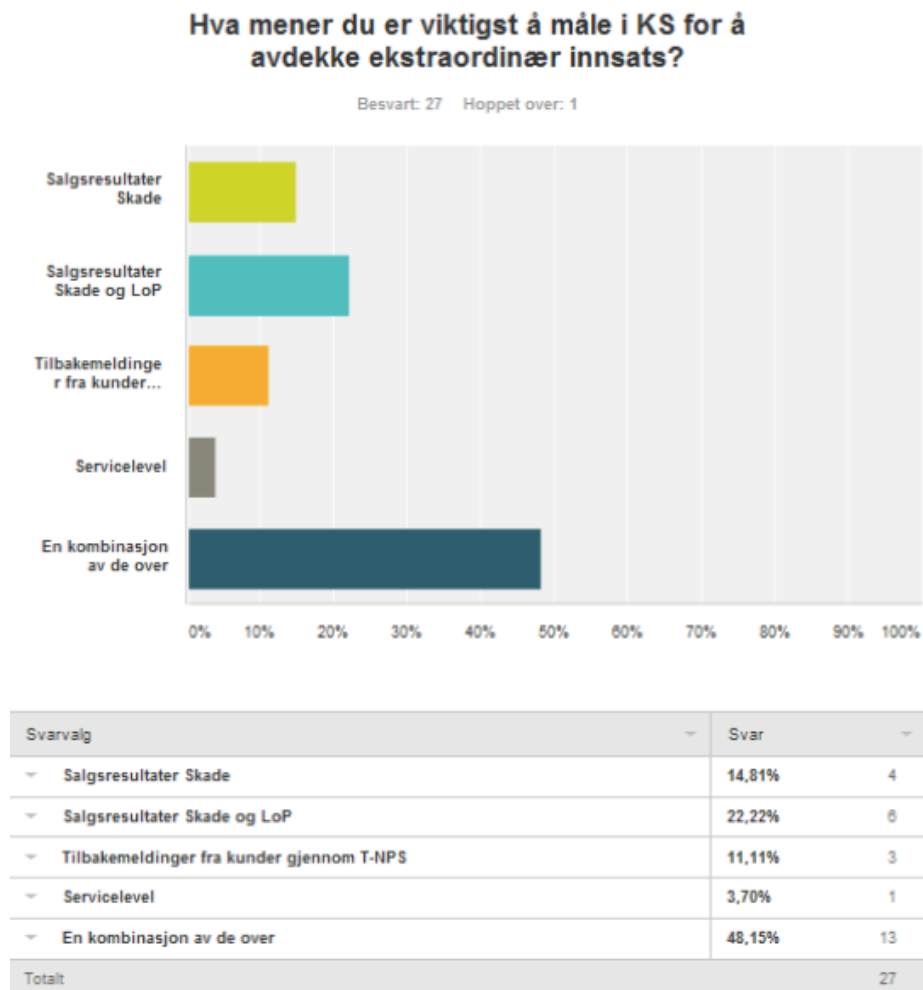
Ut fra økonomisk teori skulle vi i utgangspunktet forvente å finne at salget ble redusert. Våre funn samsvarer imidlertid ikke med det teorien tilsier. Vi vil under diskuterer mulige årsaker til dette.

6.2.2 Diskusjon av funn

Sammenhengen mellom innsats og utbetaling

I utgangspunktet ville man i henhold til standard økonomisk teori forvente å finne en nedgang i salget mellom periodene. Prestasjonslønn skal fungere spesielt godt i stillinger der det eksisterer en klar sammenheng mellom det man gjør og den bonusen som blir utbetalt. Dette vil også gjelde når oppgavene er relativt ensformige (Jenkins et al., 1998). Helt avgjørende er da hvor presist agentens aktivitet kan måles. Fra formelen for optimal bonus, ser vi at desto mindre presist agentens aktivitet kan måles, desto lavere bør incentivstyrken være (Milgrom & Roberts, 1992). For inbound, altså de som inngår i utvalget vårt, vil en stor

del av arbeidsdagen handle om å yte service til kunder, ikke direkte salg. Da det ikke er knyttet noen bonus til mål som sier noen om selve kundebehandlingen, vil dermed bonusen bare reflektere deler av innsatsen til selgerne.



Figur 6.6: Svar på spørsmålet tilknyttet ekstraordinær innsats (kilde: RBL-undersøkelsen)

Av figur 6.6, som viser hvordan de ansatte ved kundesenteret mener man best avdekker ekstraordinær innsats, kommer det frem at 37 % mener at salg best reflekterer dette, mens hele 50 % mener at en kombinasjon av salg og tilbakemeldinger er det viktigste. Som en person gir uttrykk for i RBL-undersøkelsen: *“Utfordringen er at mye av den ekstraordinære innsatsen ikke er målbar”*. En annen poengterer at *“Umulig å måle ekstraordinær innsats uten å være sterkt tilstede kundesenterets hverdag. Mange små detaljer som påvirker helheten”*. Videre gis det mellom annet uttrykk for at salgsoppnåelse bare utgjør en liten del av jobben, og at det er mye mer enn salg som reflekterer selgerens innsats. Siden selgerne driver med både salg og service kan det dermed argumenteres for at prestasjonslønn tidligere

ikke har fungert optimalt. Dette baserer seg på at selgerne ble belønnet etter mål som ikke reflekterte den underliggende innsatsen på en god nok måte.

Salg bidrar helt klart til verdiskapning, og er således ikke et skeivt mål. Likevel indikerer synspunktene fra de ansatte at bonusmålet ikke er perfekt. Som det fremgikk av casebeskrivelsen, var noe av bakgrunnen for å fjerne bonuslønnen at man ville unngå en ensidig premiering av arbeidsoppgaver. I tillegg ble det påpekt av selskapet at det er vanskelig å finne gode kriterier, foruten om salg, som måler individuell prestasjon på en objektiv måte. Fastlønn ville også kunne hindre misnøye rundt budsjettering (salgsmålene) med tanke på hvorvidt de settes urealistisk høyt. I tillegg vil flaks og uflaks i forhold til om selger får gjennom et salg eller ikke, ha innvirkning. Med andre ord at forhold utover selgers kontroll har for mye å si for hvorvidt innsats gjenspeiles i bonusutbetalingen, og dermed at innsatsen ikke kan måles presist.

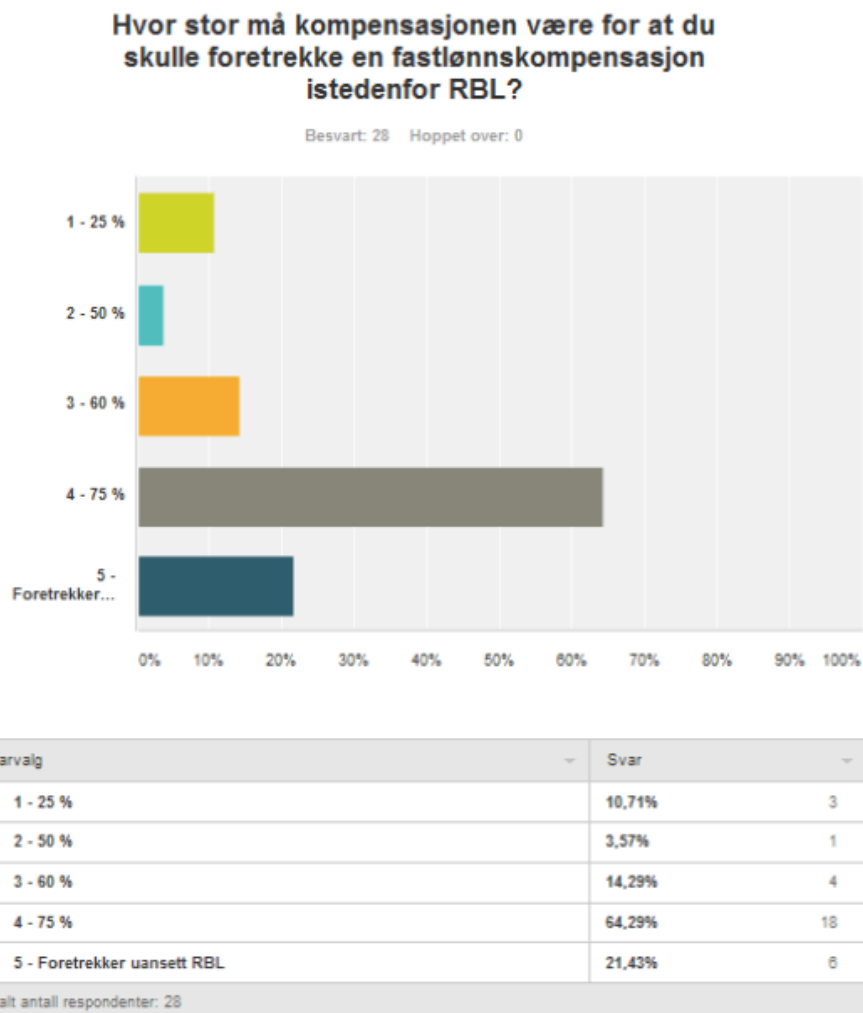
Vi ser altså at prestasjonsmålet som ligger til grunn for bonusen, muligens kan inneholde målefeil, i tillegg til at ikke all innsats reflekteres. Prestasjonsmålet ser dermed ikke ut til å være optimalt utformet, noe som kan være en forklaring på hvorfor vi ikke har sett en merkbar endring i salget etter at bonuslønnen ble fjernet.

Vedvarende kontroll

Bakgrunnen for å velge prestasjonslønn bygger som kjent på prinsipal-agent problematikken tilknyttet prinsipalens behov for å kontrollere innsatsen til agenten. Ved innføring av fastlønn vil denne kontrollmekanismen i utgangspunktet forsvinne, noe som vil kunne føre til at den ansatte yter lavere innsats. Som nevnt måles nå alle ved individuelle salgsbudsjetter satt med utgangspunkt i hvordan de tidligere har prestert. At selger er klar over at atferden fremdeles overvåkes, kan dermed være med på å forklare hvorfor man ikke finner signifikante forskjeller mellom periodene. Selgerne kan som nevnt fremdeles påvirke lønnen på lang sikt gjennom den årlige lønns gjennomgangen. De ytre incentivene er dermed ikke like redusert som man ville forvente under en fastlønnsordning. Ekstraordinær innsats belønnes fortsatt, og det er dermed mindre attraktivt å redusere innsats merkbart, selv etter innføring av fastlønn.

Resiprositet

Basert på standard økonomisk teori vil en agent som blir belønnet utelukkende med fastlønn bare legge ned minimal innsats. Da vi her har sett at salget ikke har gått signifikant ned etter reformen, kan en forklaring, som atferdsøkonomi viser til, være at mennesker har begrenset rasjonalitet og ikke er fullt ut egeninteresserte. Som Berg, Dickhaut og McCabe (1995) fant, tar mennesker ikke bare selvproffiterende valg, de er også opptatt av gjensidig gjengjeldelse. Empiri viser også at man i stor grad responderer på handlinger andre utsetter en for, og hvorvidt disse oppleves som rettferdig eller ikke (Rabin 1993: Fehr & Falk, 2002: Fehr & List, 2004). Oppleves handlingen som rettferdig vil man respondere positivt tilbake, men dersom den oppleves som fiendtlig blir responsen deretter.



Figur 6.7: Svar på spørsmål om kompensasjonsordning (kilde: RBL-undersøkelse)

I utgangspunktet kan en fjerning av ytre incentiver oppleves som negativt, da det fratrar den ansatte muligheten til å påvirke egen lønn. I tillegg vil den totale utbetaling av lønn på årsbasis være lavere enn tidligere, da man bare kompenseres for 75 % av gjennomsnittlig bonusutbetaling. Innføringen av fastlønn kan dermed ha blitt sett på som fiendtlig, da den både fjerner muligheten til å påvirke egen lønn, samtidig som den reduserte den totale lønnsutbetalingen. I henhold til teori om resiprositet, ville vi da i utgangspunktet forvente at handlingen skulle føre til negativ gjengjeldelse via redusert innsats. Dette er derimot noe vi ikke ser igjen av salgstillene. En av årsakene til dette kan være at selgerne ikke ser på lønnsreformen som en negativ handling.

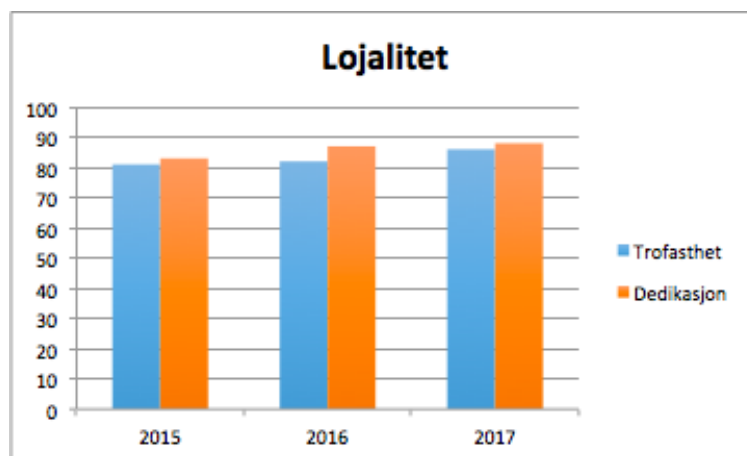
Hvordan innføringen av det nye lønssystemet oppfattes, vil også avhenge av preferansene til den enkelte. Av RBL-undersøkelsen gjort i forkant av reformen, kom det frem at mer enn 90%¹ ville foretrekke en fastlønnsordning, gitt at de ble rimelig kompensert for bonustapet. Det at ledelsen tilsynelatende hørte på de ansatte ved å gi kompensasjonen (75%) som flertallet ønsket, kan dermed ha skapt en positiv effekt på innsatsen som følge av at selgerne ville gjengjelde den gode handlingen.

Som Falk og Fischbacher (2006) påpeker er det ikke bare konsekvensene av handlingen, men også hva som er intensjonen bak, som påvirker hvordan mottaker responderer. I forkant av reformen ble de ansatte inkludert i prosessen om de mulige endringene i lønssystemet, da de fikk muligheten til å gi uttrykk for hva de ønsket gjennom RBL-undersøkelsen. I tillegg fikk hver enkelt en individuell samtale med ledelsen rett i forkant av innføring av den nye ordningen, hvor situasjonen og fastlønnsordningen ble ytterligere gjort rede for. At den ansatte fikk forklart selskapets behov for å fjerne bonuslønnen, og dermed ble forelagt intensjonen med å gjøre det, kan dermed ha ført til at konsekvensene av lønnsreformen opplevdes som mindre brutale enn hva som faktisk var tilfellet. Dette kan dermed være en av årsakene til vi ikke ser nedgang i salget slik økonomisk teori predikerer.

¹ Feil ved primærinnsamling. Enkelte har svart to ganger, da vi har 32 svar, men bare 28 respondenter. Det er dermed fare for at resultatet ikke er helt riktig fremstilt.

Lojalitet

En annen årsak for at vi ikke ser en nedgang i salget, kan være den høye lojaliteten hos de ansatte. Som det fremgår av figur 6.8 er lojalitetsscoren svært høy. Selv om det er lite som skiller de enkelte årene er den høyest i 2017. Vi ser dermed at lojaliteten ikke har gått ned etter reformen. Det at de ansatte har så høy grad av trofasthet og dedikasjon betyr at de sterkt ønsker å bidra til selskapets beste gjennom ekstra innsats og entusiasme. Lojale selgere vil dermed trolig være mer opptatt å ivareta arbeidsgivers interesser. I tillegg ser vi at trofastheten også er svært høy, noe som indikerer at de ansatte har et ønske om å bli værende i selskapet. Det er dermed lite som tyder på at de er svært misfornøyde med den nye ordningen. Det vil dermed i mindre grad kunne forekomme opportunistisk adferd, noe som kan være grunnen for at vi ikke ser en nedgang i salget.

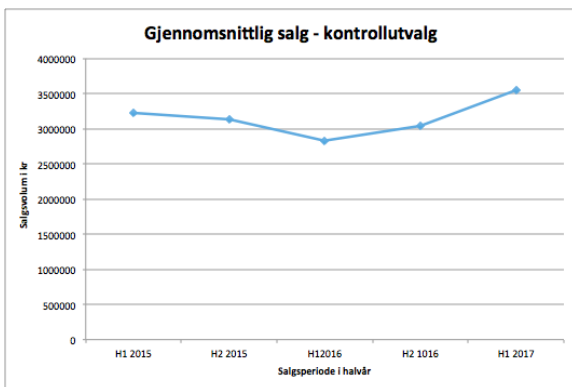


Figur 6.8: Lojalitetsscore i perioden 2015-2016.

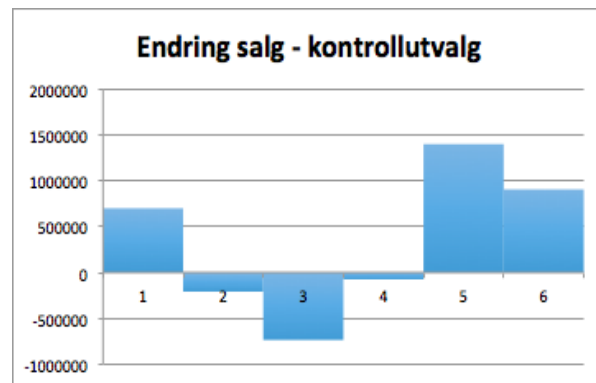
Omstrukturering

Som diskutert under hypotese 1 finner vi at omstruktureringen mest trolig ikke har hatt en effekt på motivasjonen. Med andre ord at omstruktureringen dermed ikke skjuler eventuelle endringer i salg som følge av lønnsreformen. Siden motivasjon og prestasjon henger tett sammen, burde vi heller ikke finne at omstruktureringen har påvirket salget i vesentlig grad. Vi undersøker derfor kontrollutvalget for hvorvidt omstruktureringen har hatt en effekt på salget.

Ved å sammenligne perioder før og etter omstruktureringen, ser vi en økning i det gjennomsnittlige salget etter omstruktureringen. For hver enkelt selger ser vi imidlertid at tre av selgerne har hatt relativt store økninger i salget, mens de tre andre har hatt en liten nedgang.



Figur 6.9: Gjennomsnittlig salg i kontrollutvalget 2015-2017



Figur 6.10: Endring i salg per selger for kontrollutvalget 2015-2017

Av tabellen under ser vi derimot at forskjellen mellom periodene ikke er signifikante. Skulle det dermed eksistere en eventuell effekt av omstruktureringen, er den i så fall liten.

Wilcoxon Signed Rank Sum Test							
Utvalget	n	W+	W-	w*	Kritisk verdi - ensidig	Kritisk verdi - tosidig	Signifikans
Kontrollutvalg	6	14	7	7	2	0	0,463

Tabell 6.2: Resultat fra Wilcoxon Signed Rank Sum Test for kontrollutvalget

6.2.3 Oppsummering

Fra funnene under hypotese 2 ser vi at det ikke er noen signifikante forskjeller mellom periodene. At vi ikke finner en nedgang i salget slik økonomisk teori skulle tilsi, kan stamme fra at bonusordningen i utgangspunktet ikke fungerte optimalt. For selgerne i utvalget vårt vil hverdagen dreie seg om salg i tillegg til kundeservice. Et bonussystem basert utelukkende på salg vil dermed utelate mye av den ekstraordinære innsatsen, og dermed fungerer

prestasjonsmålet dårlig. I tillegg vil det at man i etterkant av reformen fortsatt blir målt på salg, og har mulighet til å påvirke lønn på lang sikt, være et incentiv for å opprettholde innsatsen. Over 90% ville ha foretrukket fastlønn bestående av grunnlønn, i tillegg til en kompensasjon på 75% av tidligere utbetalt bonus (i gjennomsnitt). Det at selskapet har valgt en avlønningsmodell basert på de ansattes ønsker, kan bli sett på som en svært positiv handling som de ansatte vil gjengjelde i form av å opprettholde innsatsen.

6.3 Hypotese 2A: Fastlønn vil føre til redusert salg for høyproduktive, men økt salg for lavproduktive

Selv om vi ikke finner noen signifikante forskjeller mellom periodene i hypotese 2, finner vi likevel betydelige forskjeller i hvor mye hver enkelt ansatt faktisk selger for. Vi har derfor valgt å se nærmere på enkelte grupper ansatte. I denne hypotesen vil vi skille mellom de flinke selgerne (høyproduktive) og de mindre flinke selgerne (lavproduktive). Vi tar utgangspunkt i at budsjettoppnåelsen blir regnet som en god prestasjon, og setter derfor et skille mellom høy- og lavproduktive ved kr 2,1 millioner for H1 2015. Ved å velge denne grensen karakteriserer vi de som nådde budsjettet i perioden (selger 4,6,9,10 og 11) som høyproduktive.

For høyproduktive vil prestasjonslønn skape gode muligheter for den enkelte selger til å påvirke hva han får utbetalt i lønn. Prestasjonslønn kan gi en høyere avkastning sammenlignet med fastlønn og kan dermed motivere høyproduktive til å yte høy innsats. Dette baserer seg på prinsipal-agent teori som hevder at agenten må kompenseres for å yte mer enn minimal innsats. I henhold til teori om resiprositet kan reformen, hvor man fjerner denne muligheten, dermed bli sett på som en straff som selgeren videre gjengjelder ved å yte lav innsats. Dermed er det nærliggende å tro at fastlønn vil føre til redusert salg for de høyproduktive.

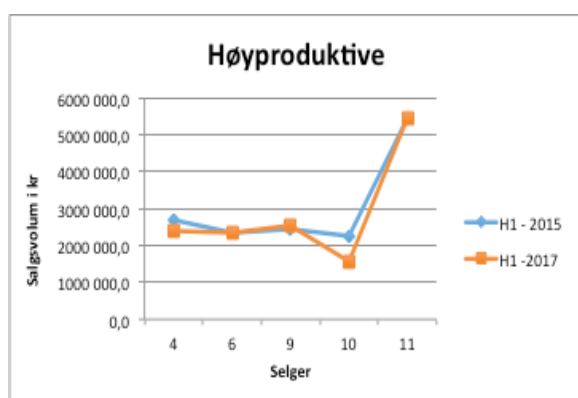
På den andre siden kan reformen ha hatt motsatt effekt for de lavproduktive. Basert på målsettingsteori vil mål som er satt for høyt føre til lav innsats (Locke & Latham, 2002). Bedriften vi studerer har som tidligere nevnt valgt å benytte seg av samme salgsbudsjett for alle selgerne. Det var dermed enklere for en høyproduktiv å nå målet enn for en

lavproduktiv. Ved for høye mål vil dermed innsatsen kunne reduseres. Da det er vanskeligere for lavproduktive å nå målet, kan det tenkes at det er knytt mer stress til prestasjonslønn for dem, enn hva som er tilfelle for de høyproduktive. Fastlønn vil da kunne bidra til et lavere nivå av stress og være med på å fremme de ansattes ytelsespotensial. På bakgrunn av dette tror vi at innføringen av fastlønn vil øke salget til de vi har karakterisert som lavproduktive.

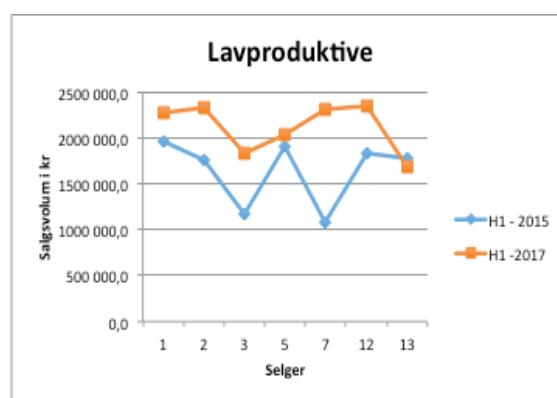
6.3.1 Funn

For de høyproduktive er prestasjonene i form av salg nesten perfekt korrelert mellom de to periodene. De få avvikene i salget, er i favør av 2015. For lavproduktive ser vi en annen utvikling. Generelt ligger salget i H1 2017 over salget i H1 2015. Funnene gjelder videre for samtlige av selgerne, med unntak av selger 13.

Grafene for de lavproduktive viser også at det er store forskjeller i salg mellom selgerne. I snitt ligger forskjellen på kr 450 000 og variasjonsbredden er stor. For selger 13, som er den eneste med negativ utvikling, har salget gått ned med kr 100 000, mens for selger 5, som har den største økningen i salg, er den på nesten kr 1,2 millioner. Ved å legge et 5%-signifikansnivå til grunn, kan vi slå fast at det eksisterer en signifikant økning i salg mellom periodene for de lavproduktive. Som grafen indikerer er det ikke store endringer i salget for de høyproduktive, og som vi ser av tabell 6.3 er endringene heller ikke signifikante.



Figur 6.11: Salg per selger for høyproduktive i H1 2015 og H1 2017.



Figur 6.12: Salg per selger for lavproduktive i H1 2015 og H1 2017

Wilcoxon Signed Rank Sum Test							
Utvalget	n	W+	W-	w*	Kritisk verdi - ensidig	Kritisk verdi - tosidig	Signifikans
Høy	5	12	3	3	-	-	0,225
Lav	7	27	1	1	3	2	0,043

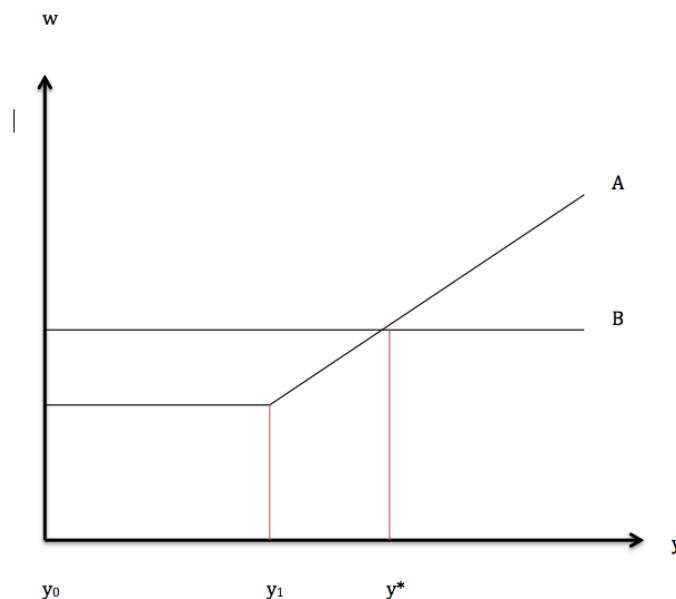
Tabell 6.3: Resultater fra Wilcoxon Signed Rank Sum Test for høy- og lavproduktive.

6.3.2 Diskusjon av funn

Sannsynlighet for budsjettoppnåelse

Når en bedrift benytter seg av prestasjonslønn vil lavproduktive måtte yte mer innsats enn høyproduktive for å oppnå samme lønn. Dette fordi det kreves mer innsats fra de lavproduktive for å oppnå samme resultat som de høyproduktive. Dersom de vi har karakterisert som lavproduktive har en lang vei å gå i forhold til salgsbudsjettet, og med lav sannsynlighet vil nå det, kan det tenkes at de ikke yter sitt maksimale. Dette bygger på at de uansett vil få den samme lønnen så lenge de ikke når budsjettet, og derfor ikke vil være tjent med å yte ekstra innsats.

Figur 6.13 fremstiller de to lønssystemene. Lønnsprofil A viser bonusordningen, mens lønnsprofil B, viser den nye fastlønnsordningen. Av 6.13 ser vi at ved lønnsprofil A, vil lønnen være den samme dersom salget ligger mellom y_0 og y_1 . Dersom selgerne ligger langt i fra y_1 vil sannsynligheten for å nå budsjettet være lav, og det kan da tenkes at den opplevde kostnaden ved å yte høy innsats blir høyere enn den opplevde gevinsten. Med andre ord vil risikoen for at innsats ikke gjenspeiles i lønn være høy, da de ansatte kan yte mye innsats uten å passere y_1 . For en lavproduktiv vil det derfor ikke alltid være optimalt med variabel avlønning, da det er vanskelig for han å oppnå bonusen.



Figur 6.13: Fremstilling av to lønnsprofiler benyttet i selskapet.

Det kan dermed tenkes at de lavproduktive har sterkere preferanse for et fastlønnssystem. Selv om den opplevde kostnaden ved innsats er lik under begge lønnsystemene, vil risikoen under et fastlønnssystem bare ligge hos prinsipalen. Det er dermed ikke lenger like høy risiko tilknyttet å yte høy innsats, da lønnen ikke lenger avhenger av budsjettoppnåelsen. Ved innføring av det nye systemet vil de ansatte få den samme lønnen, uavhengig av hvor godt de presterer. Faren for at innsats ikke blir reflektert i lønnsutbetalingen eksisterer dermed ikke lenger på samme måte som før reformen. Dette kan forklare hvorfor vi ser en økning i salget for de lavproduktive ved overgang til et rent fastlønnssystem.

Signaleffekt

Tidligere studier har vist at signaleffekten incentiver gir kan være stor. Det som imidlertid er avgjørende er hvordan incentivene oppfattes og tolkes (Gneezy, et al., 2011; Bénabou & Tirole, 2003). Under et bonussystem kan selgerne oppfatte at ledelsen undervurderer den ansattes ferdigheter eller lojalitet. Det kan for eksempel oppleves som at leder ikke har tro på at de vil klare å prestere godt uten ytre belønning, eller at det generelt er vanskelig å nå målet. Alternativt kan det oppfattes som at leder ikke stoler på at den ansatte vil legge ned den nødvendige innsatsen uten å få ekstra kompensasjon for det. Disse signalene vil kunne forsvinne ved bruk av fastlønn.

Gjennom reformen signaliserer arbeidsgiver at han stoler på at selgerne vil gjøre en like god jobb selv om de nå ikke blir kompensert med ytre incentiver. I tillegg gis det uttrykk for at selgeren selv er i stand til å bruke tiden på jobb på en fornuftig måte. Fastlønn kan på denne måten være mer tillitsskapende og motiverende, samt føre til at de ansatte føler seg mer verdsatt. Dette vil selvfølgelig kunne gjelde for begge gruppene vi her ser på. Gitt at de lavproduktive har levert på et stabilt lavt nivå over tid, og dermed ofte ikke fått utbetalt bonus, kan fastlønn med mindre risikodeling og overvåkning dermed bli sett på som særlig tillitsskapende for disse selgerne. Fastlønnen er mer tillitsskapende i den forstand at selgerne nå vil få utbetalt samme lønn hver måned, uavhengig av hvor mye de selger for. Det er til tross for at de under prestasjonslønn har underprestert i forhold til salgsmålet. Likevel ønsker arbeidsgiver å belønne disse selgerne med en stabil og mer forutsigbar inntekt. Som Fehr og List (2004) viste i tillitsspillet, responderte agentene tydelig på den tilliten som ble vist dem. Signalene innføringen av fastlønnssystemet gir, kan derfor være en forklaring på den økte innsatsen vi ser hos de lavproduktive.

Crowding out-effekt:

Som nevnt i den første hypotesen, kan det se ut som det finnes en crowding out-effekt for utvalget vårt. Dette gjenspeiles i økt motivasjon når de ytre incentivene fjernes. For de vi har karakterisert som lavproduktive ser vi også en økning i salget, noe som kan indikere at det faktisk har eksistert en slik effekt under prestasjonslønnssystemet. Av RBL-undersøkelsen går det frem at motivasjonen for flere av selgerne ikke er direkte knyttet til salg, men det å yte service og å få tilbakemeldinger fra kundene. Flere av selgerne påpeker blant annet viktigheten av god rådgivning og høyt servicenivå for å lykkes. Det kan dermed tenkes at bakgrunnen for at vi finner signifikante forskjeller, skyldes at noen av selgerne, som tidligere forklart, faktisk er indre motiverte. Med andre ord at bortfallet av de ytre incentivene har eliminert en tidligere crowding out-effekt og at det kan forklare økningen i salg for de lavproduktive.

Jobbstress

Kuvaas et al. (2016) peker på at en mulig årsak til den negative effekten prestasjonslønn har på innsats, kan stamme fra at lønnssystemet fører til et økt stressnivå. Vasteenkiste et al. (2007) viser at arbeidsmiljø orientert mot ytre krav vil føre til lavere trivsel og økt press. Pouliakas og Theodossiou (2009) finner også at de som mottar prestasjonslønn er mer misfornøyde med blant annet arbeidsbelastning og jobbstress. Dette fordi prestasjonslønn

kan bidra til å fremme ytre krav som kan oppleves som utfordrende for de ansatte. Trolig vil dette være spesielt gjeldende for de lavproduktive, da de sjeldent når salgsbudsjettene, hvilket kan virke demotiverende. Som en selger selv kommenterte i RBL-undersøkelsen: *“Vi kjenner også på at budsjettene for året er satt altfor høyt, og det er demotiverende i seg selv”*.

Innføring av fastlønn vil kunne redusere fokuset på salgsbudsjettene. I tillegg vil fastlønn kunne moderere stressnivået ved at ordningen medfører jevnere og mer forutsigbar lønn, sammenlignet med prestasjonslønn. Dette vil dermed kunne øke ytelsespotensialet til de ansatte (Nordhaug, 2002). Ved innføring av fastlønn blir dermed de ytre kravene reduserte og jobbstress vil kunne avta. Dersom det i forsikringsselskapet har vært et høyt stressnivå på grunn av salgsbudsjettene, skulle overgangen til fastlønn ha redusert dette nivået.

Selv om selgere kategorisert som høyproduktive leverte godt under prestasjonslønn, vil det også for de kunne foreligge stress forbundet med å nå salgsmålet. Til tross for at de generelt kan ha hatt en stabil høy inntekt, vil de sannsynligvis også ha levd med tilsvarende høyere forbruk og lån som må betjenes. Det vil dermed også for en høyproduktiv kunne oppleves som stressende og uforutsigbart med prestasjonslønn. Stress er dermed ikke nødvendigvis en forklaring på hvorfor noen gjøre det bedre under fastlønn.

Videre ser vi som vist til i figur 6.2 at sykefraværet for utvalget er svært lavt. Stress og sykefravær blir ofte vist å ha en nær tilknytning (Lien, 2013). Generelt kan det derfor argumenteres for at et lavt sykefravær indikerer et godt arbeidsmiljø og at selgerne trives på jobb. Da sykefraværet har vært lavt både før og etter reformen, tilsier det at stressnivået trolig ikke ligger unormalt høy. Dersom stresset er så høyt at det er forklaringen på hvorfor ikke selger presterer optimalt, skulle vi i utgangspunktet forvente et høyere sykefravær før reformen enn det vi faktisk observerer. Vi ser dermed at reduksjon av jobbstress som følge av innføringen av fastlønn, trolig ikke kan være en forklaringen på det økte salget vi observerer hos de lavproduktive.

Resiprositet

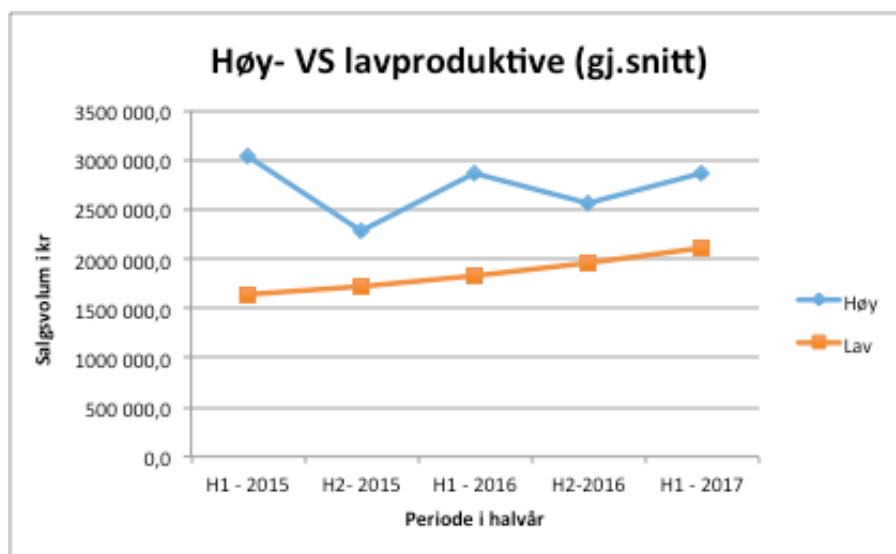
Resiprositet handler om at handlinger gjengjeldes ut i fra om de oppleves som rettferdige eller urettferdige (Fehr & Falk, 2002). Det at det er vanskeligere for noen å nå salgsbudsjettet enn for andre, kan virke urettferdig og demotiverende. Som tidligere nevnt påpekte en selger i RBL-undersøkelsen at salgsbudsjettene ble satt for høyt, og at dette dermed var demotiverende. Da vi ikke vet hvem av selgerne som har sagt hva, har vi ikke noe grunnlag for å påstå at dette utsagnet kommer fra en lavproduktiv selger. Utsagnet viser likevel at det er en oppfatning om at budsjettene er vanskelige å nå, i hvert fall for noen. Det kan videre tenkes at de som opplever salgsbudsjettene som urettferdige har sterkere preferanser for fastlønn.

Dersom bonusordningen ble sett på som urettferdig, kan det være en forklaring på det lave salget i H1 2015. Fastlønnssystemet kan dermed for noen oppleves som mer rettferdig. Særlig kan dette være tilfellet for de lavproduktive, som tidligere ikke har fått optimal uttelling i bonus. Økningen i salget for de lavproduktive kan dermed stamme fra en resiprositetseffekt.

For de høyproduktive finner vi at alle utenom en selger har hatt en liten nedgang i salget. Som forklart under hypotese 2, fjerner den nye lønnsreformen muligheten til å oppnå høyere inntekt for selgerne. Fastlønn kan dermed oppleves spesielt fiendtlig for de høyproduktive. De høyproduktive vil trolig ofte ha oppnådd salgsbonus, og at denne muligheten for ekstra inntekt blir nå tatt fra dem. Det kan også tenkes at det er nettopp på grunn av bonusordningen at de som presterer godt har søkt seg til forsikringselskapet, og at det dermed har vært en form for selvselektering. Dersom teori om resiprositet holder, skulle dette i utgangspunktet ført til negativ gjengjeldelse via redusert innsats. Selv om endringene er minimale, finner vi en nedgang i salget for høyproduktive. En årsak til dette kan være at de høyproduktive ikke ser på lønnsreformen som en stor straff. Selv om selgerne ikke blir 100% kompensert for bonustapet, vil de som tidligere gjorde det best, også komme best ut i dagens ordning i form av en høyere fastlønn enn sine medarbeidere. I tillegg vil man ved fastlønn, i mindre grad risikere at ukontrollerbare forhold styrer lønnen. Høy innsats og lojalitet hos høyproduktive vil dermed betale seg også med fastlønn, og reformen kan dermed ha bli sett på som positiv.

Andre effekter

Ved å sortere selgerne på bakgrunn av hvem som nådde budsjettet for H1 2015, ser vi av figur 6.14 at det ut i fra et gjennomsnitt ikke er en klar salgstendens i periodene for høyproduktive. Vi ser at det gjennomsnittlige salget svinger fra periode til periode, og at det er mer volatil enn salget til de lavproduktive. For lavproduktive ser vi videre en svak vekst i salget, som også gjorde seg gjeldende før lønnsreformen inntraff. Dersom forskjellen mellom 2015 og 2017 for lavproduktive, utelukkende skyldes en konstant vekst i salget, også før reformen inntraff, kan det indikere at det er en eller flere underliggende faktorer som er årsaken til at salget har hatt denne positive utviklingen. Med andre ord at det ikke er endringen av lønssystemet som er årsaken til salgsovergangen for de lavproduktive. Veksten i salget er imidlertid noe lavere før, enn etter reformen, henholdsvis 4,9 % i 2015 mot 6,9% i første halvår 2016. I tillegg er veksten betydelig høyere for første halvår 2017 med en vekst på 8,2 %. Det kan indikere at lønnsreformen har hatt en positiv effekt utover den veksten vi har sett før reformen ble innført.



Figur 6.14: Gjennomsnittlig salg for høy- og lavproduktive fra 2015-2017

Hvorvidt vår definisjon av høy- og lavproduktive reflekterer hvor flinke de enkelte selgerne faktisk er, kan vi ikke si med sikkerhet. Det kan tenkes at den bakenforliggende årsaken til at selgere, som vi har definert som høyproduktive, leverer så godt som de gjør i denne perioden fordi de motiveres særlig av prestasjonslønn. Med andre ord at de vi har definert som høyproduktive ikke er de flinkeste, men de som har sterkeste preferanser for, og dermed motiveres mest av prestasjonslønn. Salget reduseres imidlertid ikke etter fjerningen av

bonusordningen. Som vist over kan årsaken til dette være at den ytre motivasjonen opprettholdes som følge av de individuelle salgsbudsjettene. I tillegg vil de fremdeles ha mulighet til lønnsøkninger gjennom den årlige lønns gjennomgangen, dersom de viser til gode resultater.

6.3.3 Oppsummering

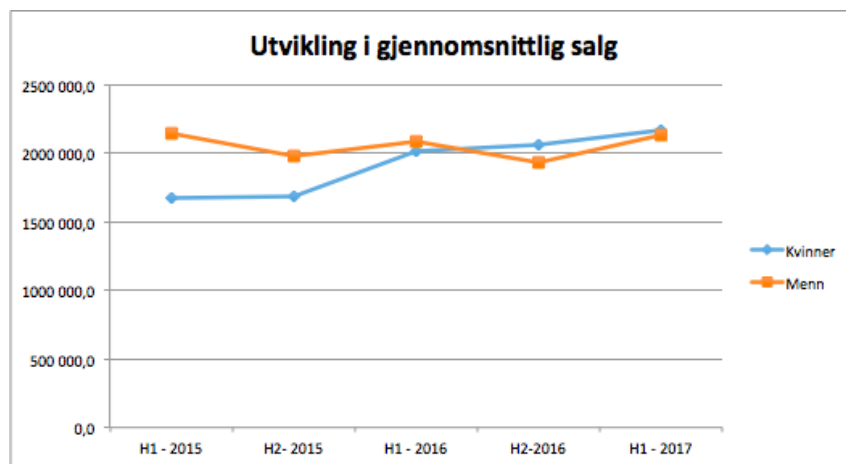
Selv om det ut fra hypotese 2 kan se ut som det ikke finnes noen forskjeller mellom lønssystemene, har vi i hypotese 2A sett at dette nødvendigvis ikke stemmer for de vi har karakterisert som lavproduktive. Ved å skille lavproduktive fra høyproduktive, har vi sett at lavproduktive har økt salget etter innføringen av fastlønn. En av forklaringene på hvorfor dette er tilfelle kan være at det opplevdes som demotiverende å ikke oppnå salgsbonus. Denne effekten vil imidlertid forsvinne ved innføring av fastlønn. Innføring av fastlønn kan videre ha gitt et signal om at arbeidsgiver har tillit til at selger leverer, uavhengig av ytre incentiver. Dette kan virke motiverende for den ansatte. En annen forklaring kan være at de vi har karakterisert som lavproduktive i utgangspunktet ikke var ytre motiverte. Ved innføring av fastlønn vil den indre motivasjonen da ikke lenger fortreges, noe som kan være en forklaring på det økte salget for de lavproduktive.

6.4 Hypotese 2B: Kvinner øker salget som følge av fastlønn i større grad enn menn

Flere studier påpeker at kvinner har en tendens til å være mer risikoaverse, altruistiske og mindre villige til å konkurrere enn menn (Croson & Gneezy, 2009; Innocenti & Paziienza 2006; Niederle & Vesterlund, 2007). Videre har enkelte studier vist hvordan belønninger påvirker den indre motivasjonen til menn og kvinner ulikt. Enkelte hevder at kvinner er mer indre motiverte enn menn, og at belønninger og feedback påvirker kvinners indre motivasjon mer negativt enn hva som er tilfelle for menn (Baer, 1997; Deci et al., 1975). Med bakgrunn i dette vil vi se om vi i vår studie finner forskjeller mellom kjønn og prestasjon i møte med ulike lønssystemer.

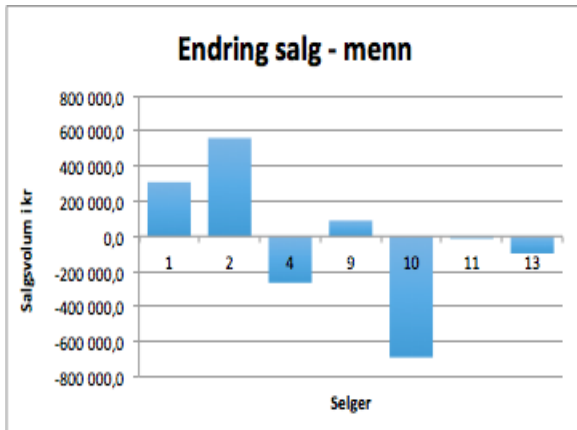
6.4.1 Funn

Vi starter med å sammenligne gjennomsnittlig salg for menn og kvinner i hver periode. Vi velger her å utelate en mann (selger 11) fra utvalget, da han har hatt et salg som ligger langt over alle andre, og dermed vil påvirke det gjennomsnittlige salget til menn i stor grad. Vi ser at gjennomsnittlig salg for kvinner ligger en god del under salget til menn, helt frem til innføringen av fastlønnssystemet i 2016. Herfra ligger de kvinnelige selgerne jevnt med sine mannlige kollegaer. Med andre ord kan det virke som det har skjedd et skifte i utviklingen i perioden hvor lønnssystemet ble endret. Fra H1 2015 til H1 2016 ser vi at det gjennomsnittlige salget for kvinner har økt med ca kr 350 000. I de påfølgende periodene har salgsnivået vært opprettholdt, med en svak vekst. For menn har salget ligget på omtrent samme nivå mellom 2015 og 2017.

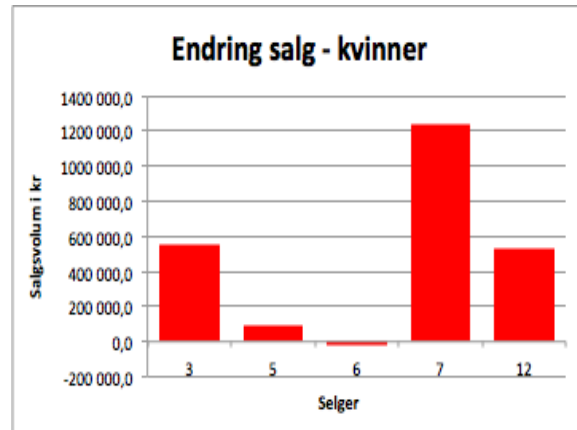


Figur 6.15: Utvikling i gjennomsnittlig salg for kvinner og menn fra 2015-2017

Ser vi på det enkelte salget for kvinner og menn, ser vi at samtlige kvinner, med unntak av selger 6, har økt salget mellom periodene. Reduksjonen til selger 6 er imidlertid lav. For mennene er det ikke en like tydelig trend.



Figur 6.16 : Endring i salg i absolutte størrelser for menn mellom H1 2015 og H1 2017



Figur 6.17 : Endring i salg i absolutte størrelser for kvinner mellom H1 2015 og H1 2017

Wilcoxon Signed Rank Sum Test							
Utvalget	n	W+	W-	w*	Kritisk verdi - ensidig	Kritisk verdi - tosidig	Signifikans
Kvinner	5	14	1	1	0	-	0,080
Menn	7	13	15	13	3	2	0,866

Tabell 6.4: Resultater av Wilcoxon Signed Rank Sum Test for kvinner og menn

Verken for menn eller kvinner er funnene signifikante. For kvinner ser vi derimot av tabell 6.4 at dersom vi legger et 10%-signifikansnivå til grunn, ville vi kunne konkludert med at det foreligger signifikante forskjeller mellom periodene.

6.4.2 Diskusjon av funn

Grad av indre motivasjon

Vi ser at mennene i forsikringsselskapet i gjennomsnitt presterer bedre enn kvinnene under prestasjonslønnssystemet. Som vist i teorikapittelet er prestasjonslønn i stor grad tilknyttet ytre motivasjon, mens fastlønn i større grad er tilknyttet indre motivasjon. Forskjellen mellom kvinner og menn før reformen støttes av tidligere funn i empirien, som har vist at menn blir mer motivert av ytre incentiver enn kvinner. Eksempelvis har Deci et al. (1975) funnet at menn og kvinner reagerer ulikt på positiv feedback. De mente dette kom som en følge av at den positive feedbacken økte følelsen av kompetanse og selvbestemmelse. Menn tolket dermed feedbacken som en bekreftelse på at de var flinke og fikk en boost av det. For kvinner var derimot effekten en annen, da den indre motivasjonen ble redusert. Deci et al. (1975) forklarer dette med at kvinner blir lært opp av samfunnet til å være mer sensitive

overfor hva andre sier. Selv om feedbacken i utgangspunktet er positiv, vil de i større grad enn menn la seg styre av den. Med andre ord vil kvinners indre motivasjon da reduseres som følge av at de opplever feedbacken som kontrollerende.

Baer (1997) viser også til tilsvarende funn. Ved innføring av ytre incentiver gikk jenters kreativitet ned, hvilket ikke var tilfellet for guttene. Tidligere empiri viser altså at menn i større grad enn kvinner lar seg motivere av ytre incentiver. Kvinners motivasjon ser derimot ut til å bli redusert av ytre belønning, noe som kan indikere at kvinner er mer indre motivert enn menn. Prestasjonslønn forutsetter en kontinuerlig måling, og tydelig tilbakemelding av resultater. Da prestasjonslønn vil bestå av sterkere ytre incentiver enn fastlønn, vil en slik lønnsordning trolig virke mer kontrollerende enn fastlønn. Dersom det er tilfellet at kvinner er mer sensitive for ytre påvirkning generelt, som vist i studiene over, kan det dermed forklare hvorfor kvinnene i forsikringsselskapet presterer dårligere enn menn før reformen. Med andre ord vil kvinner være mer utsatt for en crowding out-effekt sammenlignet med menn. Det lave salget for kvinner før reformen kan dermed stamme fra at de ytre incentivene reduserte den indre motivasjonen deres. Under fastlønnssystemet er ikke de ytre incentivene like fremtredende, og crowding out-effekten kan da i større grad forsvinne. Dette kan være årsaken til at vi finner en økning i salget for kvinner da forsikringsselskapet gikk over til en fastlønnsordning.

Risikoaversjon

En annen forklaring på forskjellen kan ha utspring i risikoaversjon. Empiri har flere ganger vist at kvinner er mer risikoaverse enn menn (Croson & Gneezy, 2009). Det kan dermed tenkes at grad av risikoaversjon har betydning for hvilke preferanser man har for ulike lønssystemer. Desto mer risikoavers en selger er, desto mer krever han i kompensasjon for å ta på seg risikoen som kommer med variabel avlønning. Når incentivsystemet først er akseptert vil imidlertid ikke grad av risikoaversjon påvirke hvordan selger responderer. Hvor risikoavers selger er, vil derimot kunne ha betydning for preferansene for ulike lønssystemer.

Av figur 6.7 fremgår det at omtrent 11 % av selgerne foretrekker fastlønn, selv når bonusen bare kompenseres med 25%. Videre sier 30 % av selgerne at de ønsker fastlønn dersom det kompenseres med 60 % eller mindre av bonusen. Vi har dessverre ikke mulighet til å skille

mellom kvinner og menn i RBL-undersøkelsen. Tallene over kan likevel indikere at mange av selgerne er svært risikoaverse, da de selv med bare noe kompensasjon utover allerede grunnlønn, vil foretrekke fastlønn. Spørsmålet som er benyttet i undersøkelsen vil imidlertid kunne virke noe ledende, da en rasjonell respondent ville valgt det høyeste kompensasjonsalternativet for å sikre seg en høyest mulig lønn ved en eventuell innføring av fastlønn. Det kan dermed tenkes at noen av de som har svart 75% faktisk ville vært fornøyde med lavere kompensasjon, og at det dermed eksisterer en høyere grad av risikoaversjon utover det undersøkelsen reflekterer. I henhold til at empiri viser at kvinner er mer risikoaverse enn menn, kan det dermed tenkes at de fleste av de som i undersøkelsen har svart at de foretrekker fastlønn, er kvinner.

En av utfordringene med prestasjonslønn er at man er avhengig av å kunne benytte et prestasjonsmål som grunnlag for bonusutbetalingen. Når arbeidsgiver skal velge prestasjonsmål er det ofte vanlig å bruke objektive og kvantifiserbare mål. Når slike mål blir valgt kan arbeidsgiver ofte bare gjøre observasjoner som er knyttet til resultatet av handlingen til den ansatte, ikke selve innsatsen i handlingen. Dette resultatet vil bestå av handlingen til den ansatte, men også hendelser utenfor den ansattes kontroll som falsk/uflaks og andre ukontrollerbare faktorer (Hendrikse, 2003). Salgstall, slik som forsikringsselskapet her bruker, vil være et eksempel på et slikt objektivt og kvantifiserbart mål. Flaks/uflaks og andre ukontrollerbare faktorer vil dermed kunne påvirke hvor mye hver enkelt selger faktisk selger. Om den ansatte leverer et høyere eller lavere resultat grunnet støy, enn hva innsatsen hans skulle tilsi, vil man kunne komme til å lønne de ansatte basert på flaks/uflaks heller enn innsats.

Dersom det er tilfelle at kvinner er mer risikoaverse enn menn, kan det dermed tenkes at de ikke er komfortable med en slik objektiv prestasjonsevaluering. Dersom det istedenfor blir benyttet en subjektiv evaluering, vil man i større grad kunne ta hensyn til målefeil som ikke ligger innenfor arbeidstakers kontroll (Lazear & Gibbs, 2009). Ved bruk av fastlønn vil de ansattes risiko i forhold til støy forsvinne, da man uavhengig av prestasjon vil få den samme lønnen. Lavere risiko kan dermed virke mer motiverende for kvinner, og kan forklare hvorfor vi ser økt salg for de ved overgangen til et fastlønnssystem. I tillegg vil ekstraordinær innsats bli hensyntatt i den årlige lønngjennomgangen. Vi vet imidlertid ikke noe om hvordan den ekstraordinære innsatsen blir vurdert. Dersom det er via en subjektiv

evaluering, vil risikoen for at støy påvirker en mulig lønnsoppgang bli hensyntatt, noe som kvinnene kan oppleve som tryggere enn hva som er tilfelle for salgsbonus basert på objektive mål.

Konkurransen

Noen studier har vist at menn i større grad enn kvinner foretrekker konkurranse (Croson og Gneezy, 2009; Niederle og Vesterlund, 2007). Samtidig er det vist at menn er mer selvsikre når det kommer til troen på egen ytelse (Estes & Hosseini, 1998; Niederle & Vesterlund, 2007). Dette, sammen med forskjellen i grad av risikoaversjon, kan forklare noe av forskjellen i viljen til å konkurrere. Selv om det i selskapets tilfelle ikke er snakk om en konkurranse mellom selgerne, kan det likevel tenkes at konkurranseelementer i større grad er tilstede når selgerne blir lønnet ut fra salgsresultat, enn hva som er tilfelle ved ren fastlønn. Dette bekreftes av en av selgerne i RBL-undersøkelsen: *“Ved bonusordninger blir det konkurranse innad i bedriften som potensielt kan føre til en del konflikter”*. En annen skriver *“Kollektive mål bygger veldig fint oppunder samarbeidsprinsippene og miljøet, altså hvis ikke vi samarbeider har vi feilet”*. Når selgerne blir belønnet ut fra oppnådd salg, er det sannsynlig at de i større grad vil sammenligne seg med andre, og at de i mindre grad er villig til å hjelpe hverandre. Enkelte selgere kan da muligens kjenne på et konkurranseelement. Under en fastlønnsordning vil ikke dette sammenligningsgrunnlaget være tilstede i tilsvarende grad.

Som vi tidligere har diskutert kan fastlønn føre til økt følelse av tilhørighet, da det kan bidra til mer samarbeid mellom selgerne. I et spørsmål i RBL-undersøkelsen, om hva som er viktig for at kundesenteret skal lykkes, trakk flere av selgerne frem samarbeid: *“At vi alle samarbeider og hjelper hverandre for å nå målene våre. Står sammen som et team mot felles mål.”*, *“Alle drar mot samme mål, og vi jobber hverandre opp i stedet for å jobbe hverandre ned”*. En annen selger påpeker at det som skal til for at kundesenteret skal lykkes er *“.. godt samarbeid på teamet og med andre avdelinger”*. Det er dermed flere som påpeker viktigheten av samarbeid for å lykkes. Det er heller ikke her mulig for oss å si hvem av selgerne som mener hva. Noe empiri viser imidlertid at på grunn av mindre vilje til å konkurrere, vil kvinner ha sterkere preferanser for fastlønn enn for prestasjonslønn. Da konkurranseelementet i stor grad forsvinner ved overgang til fastlønn, kan dette være en forklaring på hvorfor vi ser et økt salg for kvinnene.

Altruisme

Som vist til i empirikapittelet er kvinner også funnet å være mer altruistiske enn menn (Innocenti og Paziienza, 2006). De er mindre egoistiske og legger dermed også mer vekt på andres nytte. Dersom den ansatte velger å yte lav innsats, vil det ved prestasjonslønn i større grad enn ved fastlønn, gå utover den ansatte i den forstand at lønnsutbetalingen blir lav dersom innsatsen er lav. Dette er ikke tilfelle for en fastlønnsordning, da de ansatte vil få den samme lønnen uansett hvor høy innsats de yter. Fastlønn er dermed en dyrere løsning for arbeidsgiver dersom arbeidstaker velger å yte lav innsats. Dersom kvinner er svært altruistiske, kan det dermed tenkes at de under fastlønnsordningen føler på et større ansvar overfor arbeidsgiver og derfor vil yte mer. Det bygger på at deres innsats nå får større konsekvenser for arbeidsgiver i forhold til lønnsutbetalingen. Ved overgangen til fastlønn kan kvinnene dermed føle et større behov for å gi noe tilbake til arbeidsgiver.

Noe som er verdt å merke seg er at alle kvinnene i utvalget, med unntak av selger 6, er de samme som vi har kategorisert som lavproduktive. Om effektene vi finner stammer fra at de er kvinner eller at de er lavproduktive, kan vi derfor ikke si med sikkerhet. Det kan også tenkes at årsaken til at det er flest kvinner som blir kategorisert som lavproduktive, har en sammenheng med at kvinner er mer risikoaverse og mindre villige til å konkurrere enn menn. Kvinner vil derfor ha sterkere preferanse for fastlønn. Dette kan være en årsak til at vi ser et høyere salg for kvinner i etterkant av reformen.

6.4.3 Oppsummering

Ved å skille kvinner og menn, ser vi at det eksisterer en forskjell mellom kjønnene. For menn observerer vi ingen signifikante forskjeller mellom lønnsystemene. For kvinner finner vi derimot en økning i salget etter reformen. Selv om forskjellene ikke er signifikant på et 5%-nivå, ser vi av tallene at det likevel har vært en relativt stor økning. Dersom vi legger et 10%-signifikansnivå til grunn, vil vi kunne konkludere med at forskjellene er signifikante. Prestasjonslønn innebærer mer risiko og konkurranse, enn hva som er tilfelle for fastlønn. Dersom kvinner er mer risikoaverse og altruistiske, samtidig som de er mindre villige til å konkurrere enn menn, kan dette potensielt forklare forskjellen vi ser mellom kjønnene før reformen.

6.5 Hypotese 3: Fastlønn vil føre til økt kundetilfredshet

En jobb vil ofte kreve at arbeidstaker utfører flere arbeidsoppgaver. Det samme vil gjelde for selgerne i forsikringsselskapet vi analyserer. De skal selge forsikringer, men også yte god kundeservice. Ved bruk av prestasjonslønn predikerer økonomisk teori at selger vil allokere innsatsen mot oppgavene som blir målt. Når en ansatt har flere oppgaver, vil han da allokere all sin innsats mot oppgaven som gir høyest uttelling (Milgrom og Roberts, 1992). Ved å sette en bonus basert på salg vil man dermed risikere at selgerne retter all innsats mot selve salget og nedprioriterer god kundeservice. Man får da det som vi i teorikapittelet har beskrevet som et multitask-problem. For å få den ansatte til å allokere innsatsen mot alle oppgavene, må de derfor kompenseres likt. Ved å benytte fastlønn som avlønningsmetode vil man få lik kompensasjon for alle oppgavene, og en oppgave vil da ikke virke mer attraktiv å utføre i forhold til en annen. Ut fra prinsippet om lik kompensasjon skulle vi ved innføringen av fastlønn derfor forvente å finne at T-NPS-scoren gikk opp som følge av økt fokus på kundetilfredshet, og ikke bare salg.

6.5.1 Funn

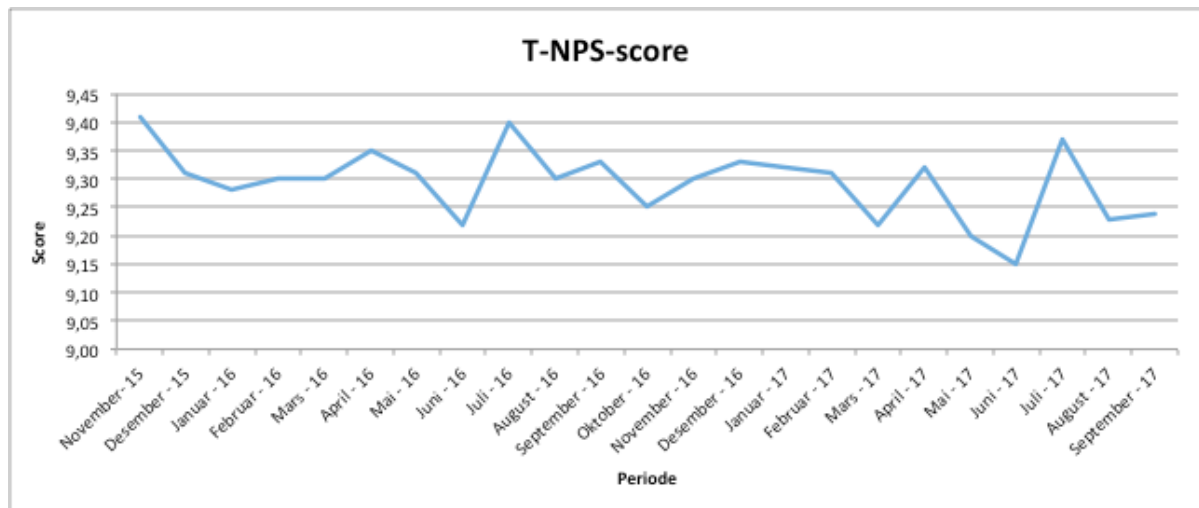
Felles for hele perioden under begge lønssystemene er at det foreligger en svært høy T-NPS-score. Gjennomsnittet for perioden november 2015 - september 2017 er 9,31.

Variasjonsbredden er lav og er på 0,25.

År	Svarprosent	Gjennomsnittlig score
2015	43,5 %	9,36
2016	43,3 %	9,31
2017	36,4 %	9,26

Tabell 6.5: Oppsummering av gjennomsnittlig T-NPS-scoren november 2015 – september 2017.

Vi ser at gjennomsnittlig score har gått noe ned etter reformen. Det samme gjelder for svarprosenten. Ser vi på T-NPS-scoren over hele perioden, finner vi ikke noe klart mønster. Vi ser at scoren varierer fra måned til måned, og at variasjonen i scorene innad i året er større enn variasjonen mellom årene. Variasjonene vi ser er imidlertid små, og generelt ligger scoren på et høyt nivå.



Figur 6.18 Utvikling i T-NPS-score per måned i perioden november 2015 til september 2017.

6.5.2 Diskusjon av funn

Et svar på hvorfor vi ikke ser økningen som vi hadde forventet, kan være at multitask-problemet ikke er tilstede fordi oppgavene selgerne utfører er komplementære. Har man komplementære oppgaver kan kompensasjonen på to oppgaver være forskjellig uten at den ene blir høyere prioritert enn den andre (Holmstrom & Milgrom, 1991). I

forsikringsselskapet kan vi tenke oss at dersom en selger er hyggelig, imøtekommende og generelt yter god kundeservice, vil muligheten for å oppnå et salg øke. Det virker rimelig å anta at dersom en potensiell kunde ringer inn for å få tips, råd og eventuelle tilbud på forsikringer, vil sannsynligheten for at kunden velger dette forsikringsselskapet være høyere dersom kunden sitter igjen med en god opplevelse. Har kunden møtt en selger som yter dårlig service og er tydelig ivrig etter å komme seg videre til neste telefon for nye potensielle salg, vil kunden sitte igjen med en dårlig opplevelse. Terskelen for å gå til et annet selskap kan da bli lavere.

Ved å yte god service er det derfor rimelig å anta at også salget vil øke, samtidig som sannsynligheten for at en etablert kunde flytter sine forsikringer til et annet selskap, vil gå ned. Det ser dermed ut til at oppgavene kan være komplementære, noe som reduserer multitask-problemet. Dette bekreftes også av enkelte av selgerne: “Rådgivning = salg (ofte)”, “God tid til rådgivning gir godt salg og gode tilbakemeldinger” og “Går man

gjennom avtalen med kunden for å gi en god opplevelse og skape en fornøyd kunde, skal også salgene komme av seg selv". Det er derfor lett å tenke seg at de selgerne som har sett denne sammenhengen, har vært opptatt av å yte god kundeservice også i forkant av reformen. Dette kan dermed være en av årsakene til at vi ikke ser en videre oppgang i T-NPS-scoren.

Vi ser at T-NPS-scoren har vært høy for hele perioden. Ser vi på tallene fra før reformen, ligger de på 9,41 for november 2015 og 9,31 for desember 2015. Da skalaen som ligger til grunn går fra 1-10, ser kundetilfredsheten dermed ut til å generelt være **svært** høy. Det skal dermed mye til for å få en ytterligere økning. Dersom det bare er de fornøyde kundene som tar seg tid til å svare på SMSen, kan det videre tenkes at svarprosenten sier noe om hvor godt fornøyd kundene er med den servicen som leveres. Vi ser også at denne er redusert. Dersom det er tilfellet at det bare er de fornøyde kundene som svarer på SMSen, vil T-NPS-scoren gi lite mening. Det i seg selv kan være forklaringen på at vi ikke ser forskjell mellom periodene.

For enkelte måneder etter reformen ligger kundetilfredsheten opp mot snittet for de to månedene før reformen. Vi vil dermed ikke ut fra denne scoren kunne påstå at innføringen av fastlønn har påvirket kundetilfredsheten. Ut i fra RBL-undersøkelsen kommer det i tillegg frem at T-NPS-scoren kan være et dårlig mål på kundetilfredshet: *"Kundene er mer misfornøyd enn noensinne"*. Likevel ser vi at scoren er svært høy. Et viktig poeng er at T-NPS-scoren i sin enkelthet, ikke nødvendigvis gir et nøyaktig mål på kundeservicen. Ved å bare stille *ett* spørsmål, vil man risikere at dårlige/gode opplevelser, som lang/kort ventetid eller produktet/pris i seg selv, tillegges servicenivået til selgeren. Som en av selgerne oppsummerer: *"T-NPS gir et øyeblikksbilde av siste samtalen og det er viktig at kunden har en bra opplevelse på telefon. Men høy score på T-NPS sier dessverre ikke noe om kvalitet på jobben som blir gjort eller om den faktisk blir utført."*

6.5.3 Oppsummering

En felles oppfatning blant selgerne er at salg bare delvis reflekterer den faktiske innsatsen. Videre påpekes det av flere av selgerne hvor viktig det er med høy kundetilfredshet. Målt ved T-NPS-scoren finner vi ingen klare forskjeller i kundetilfredsheten mellom periodene

med prestasjonslønn og fastlønn. Det må likevel påpekes at scoren allerede før reformen var svært høy, og at en videre økning dermed ville være vanskelig å oppnå. I tillegg måler T-NPS-scoren bare ett spørsmål, og inkluderer således ikke alle sidene ved kundebehandlingen.

7. Konklusjon

Formålet med denne utredningen har vært å sammenligne lønssystemene prestasjonslønn og fastlønn med tanke på hvorvidt ansatte presterer forskjellig ut fra hvordan de blir lønnet. For å undersøke dette nærmere har vi foretatt en casestudie av et forsikringselskap hvor ett av salgsteamene fikk fjernet den variable delen av lønnen, og fikk innført fastlønn i stedet. I lys av problemstillingen har vi sammenlignet salgs- og motivasjonstall for perioden før og etter reformen. I tillegg har vi analysert kundetilfredsheten til bedriftskundene i selskapet.

Når det kommer til kundetilfredshet observerer vi ingen forskjeller mellom de to lønssystemene. Av motivasjonsundersøkelsen finner vi derimot at motivasjonen har økt noe i etterkant av lønnsreformen. Salgsresultatene viser videre at vi ikke kan konkludere med at det eksisterer signifikante forskjeller mellom de to lønssystemene. Analysen viser imidlertid at det for noen grupper foreligger betydelige forskjeller. Dette gjelder både for de vi har karakterisert som lavproduktive, i tillegg til kvinnene i utvalget. For de lavproduktive finner vi en signifikant økning i salget etter at fastlønn ble innført. Tilsvarende resultater finner vi for kvinner. Alle utenom én kvinnelig selger, økte salget etter reformen. Den gjennomsnittlige halvårslige salgsøkningen for kvinnene utgjorde i underkant av kr 500 000. Selv om lønssystemet samlet sett for alle selgerne ikke ser ut til å ha påvirket selgernes prestasjon, indikerer derimot signifikante forskjeller for lavproduktive (5%-nivå) og kvinner (10%-nivå), at vi ikke kan utelukke at lønnsreformen har spilt en rolle for noen grupper. For enkelte grupper selgere, kan det dermed se ut som at fastlønn påvirker selgers prestasjons mer positivt enn hva som er tilfelle under en prestasjonslønnsordning.

På bakgrunn av dataene vi har hatt tilgjengelig, kan vi ikke med sikkerhet si hva som er bakgrunnen for resultatene vi observerer. Til tross for at de ytre incentivene er reduserte, og den ytre motivasjonen således skulle avta, observerer vi derimot en økning i motivasjonen. En forklaring på dette kan skyldes at det før reformen har vært en crowding out-effekt av indre motivasjon. Ser vi på de lavproduktive kan en mulig forklaring på det økte salget dermed være at de lavproduktive ikke nødvendigvis er dårligere enn de høyproduktive, men at de er mer indre motiverte. Empiri viser til at kvinner kan være særlig sensitive overfor handlinger som kan virke kontrollerende, og at de er mindre villige til å konkurrere. Fastlønn er både stabilt og forutsigbart, samtidig som det vil inneholde færre konkurranselementer

enn prestasjonslønn. Det økte salget vi ser for kvinner kan dermed stamme fra forskjeller i risikoaversjon og vilje til å konkurrere.

På den ene siden finner vi dermed at fastlønn kan være mer gunstig enn prestasjonslønn for enkelte grupper. Med fastlønn vil det være mindre usikkerhet involvert, i tillegg til at det vil hindre fortregelse av indre motivasjon. På den andre siden er det vanskelig å identifisere hva forskjellene vi observerer faktisk skyldes. Med andre ord, hvorvidt endringen i salget stammer fra at lønssystemet i utgangspunktet ikke var optimalt utformet, eller om forskjellen skyldes hvordan selgerne responderer på de to lønssystemene.

7.1 Forslag til videre forskning

Avslutningsvis ønsker vi å komme med forslag til videre forskning. Underveis i prosessen sitter vi igjen med den oppfatning av at valg av lønssystem engasjerer, da arbeidsgiver stadig leter etter den optimale måten å motivere sine ansatte på. Som det fremgår av analysene i utredningen, har salgsinntektene for selskapet, som følge av salgsøkningen, økt med nesten 2,3 millioner mellom perioden med prestasjonslønn og fastlønn. Videre har forsikringsselskapet redusert lønnskostnadene for teamet etter reformen, da selgerne i den nye ordningen, i tillegg til grunnlønnen, nå bare kompenserer for 75% av tidligere utbetalt bonus. Med andre ord, kan det være store gevinster å hente dersom fastlønn faktisk er årsaken den salgsøkningen vi observerer. Det kan dermed være interessant å se nærmere på eventuelle gevinster fastlønn kan gi.

Da vi i studien i hovedsak har fokusert på tall som ligger tett opp til tidspunktet for innføringen av det nye lønssystemet, vil vi bare kunne analysere de første effektene av reformen. Det vil derfor være interessant å gjennomføre en ny analyse på et senere tidspunkt. Dette vil skape en mulighet for å se om effektene vi har funnet er vedvarende, og man vil i enda større grad kunne forsikre seg om at eventuelle omstruktureringseffekter ikke påvirker resultatet.

Videre hadde det vært interessant å knytte motivasjon og salg tettere sammen. Dette krever data som viser motivasjon på individnivå, noe vi ikke har hatt tilgang til i denne utredningen. Siden vi har gjennomført en casestudie med relativt få respondenter, ville det vært interessant å gjennomføre en lignende studie med et større utvalg. Dette vil føre til en mer robust analyse, som kunne åpnet opp for å se nærmere på eventuelle årsakssammenhenger mellom ulike lønssystemer og prestasjoner. Videre ville det vært interessant å gjøre tilsvarende studier i andre bransjer, og dermed undersøke hvorvidt man finner samme resultater også i andre typer jobber.

Vi har i utredningen forsøkt å diskutere bakgrunnen for forskjellen vi har observert mellom lønssystemene, og hvorfor vi for enkelte grupper ser en økning i salg, mens det for andre ikke eksisterer en signifikant endring. Å samle inn kvalitative data ved å intervjuer deler av utvalget, kunne gitt dypere innsikt i hva som er årsakene til de forskjeller vi har observert. Dette var dessverre noe forsikringsselskapet ikke kunne gi oss tilgang til å gjennomføre i denne omgang. Gjennom intervjuer kunne vi blant annet sett nærmere på hva som kjennetegner personene som øker sin innsats ved innføringen av fastlønn. Påfølgende intervju vil dermed kunne gi et bedre grunnlag for å konkludere med hva som faktisk er årsaken til forskjellen vi ser mellom lønssystemene.

8. Litteraturliste

- Aarbu, K.O & Torsvik, G. (2016). *The impact of economic and social incentives on worker absenteeism: evidence from a contract change*. Upublisert manuskript. Økonomisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business horizons*, 54, 503-507.
- Armstrong, M. (2007). *A handbook of employee reward management and practice (2. utg)*. London og Philadelphia: Kogan Page.
- Baer, J. (1997). Gender Differences in the Effects of Anticipated Evaluation on Creativity. *Creativity Research Journal*, 10 (1), p. 25-31.
- Baker, G., Gibbons, R. & Murphy, K.J. (1994). Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts. *The Quarterly Journal of Economics*, 109 (4), 1125-1156.
- Bandiera, O., Fischer, G., Prat A., & Ytsma, E. (2017). *Do women respond less to performance pay? Building evidence from multiple experiments*. Upublisert materiale.
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Review of Economic Studies*, 70(3), 489-520.
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2006). Incentives and Prosocial Behavior. *The American Economic Review*, 96(5), 1652 - 1678.
- Berg, J., Dickhaut, J. & McCabe, K. (1995). Trust, Reciprocity, and Social History. *Games and Economic Behavior*, 10(1), 122-142.
- Bewley, T. F. (1995). A Depressed Labor Market as Explained by Participants. *The American Economic Review*, 85(2), 250-254..
- Bragelien, I. (2003). Bruk av lønn som styringsinstrument: Hvorfor så mange mislykkes. *Magma - Eonas tidsskrift for økonomi og ledelse* Hentet fra: <https://www.magma.no/bruk-av-loenn-som-styringsinstrument-hvorfor-saa-mange-mislykkes>
- Bragelien, I. (2011). Belønninger som styringsverktøy - når bør toppladelsen holde fingrene av fatet?. *Magma - Eonas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 31-43
- Bragelien, I. (2012). Individuelle eller kollektive belønninger? – Teori, empiri og norske bankeeksempler. *Praktisk økonomi & finans*, 29(4), 39-52.

-
- Bragelien, I. & Kvaløy, O. (2014). Lønn og belønning. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 328 - 355). Oslo: Cappelen Damm
- Buchan, N. R., Croson, R. T. A. & Solnick, S. (2008). Trust and gender: An examination of behavior and beliefs in the Investment Game. *Journal of Economic Behavior & Organization* 68(3), 466-476.
- Cappelen, A.W. & Tungodden, B. (2012). Adferdsøkonomi og økonomiske eksperimenter F. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 26 -30.
- Centers, R. & Bugental, D. E. (1966) Intrinsic and extrinsic job motivations among different segments of the working population. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 193- 197.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J. M. & Ford, M.T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance; A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980 - 1008.
- Chaudhuri, A. & Gangadharan, L. (2007). An experimental analysis of trust and trustworthiness. *Southern Economic Journal* 73(4), 959-985.
- Christensen, P.H., & Foss, N.J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 41-48.
- Croson, R. & Buchan, N. (1999). Gender and Culture: International Experimental Evidence from Trust Games. *The American Economic Review* 89(2), 386- 391.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of economic literature*, 47(2), 448 - 474.
- Dale-Olsen, H. (2012). Sickness absence, performance pay and tems, *International Journal of Manpower*, 33(3), 284-300.
- Dalland, O. (2007). *Metode og oppgaveskrivning for studenter*. (utg. 4). Oslo: Gyldendal
- Deci, E. L., (1971). Effects of externally mediated rewards of intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* , 18(1), 150- 115.
- Deci, E., L., Cascio, W. F., & Krusell, J. (1975). Cognitive Evaluation Theory and Some Comments on the Calder and Staw critique. *Journal of personality and social psychology*, 31(1), 81-85.
- Deci, E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.

- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co
- Dohmen, T. & Falk, A. (2011) Performance Pay and Multidimensional Sorting: Productivity Preferences and Gender. *The American Economic Review*, 101(2), 556-590.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14, (4), 532-550.
- Ellingsen, T. & Johannesson, M. (2007). Paying Respect. *Journal of Economic Perspectives* 21 (4), 135-150.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K. & Westlund, A. H. (2004) Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, 26(2), 122-136.
- Estes, R. & Hosseini, J. (1988). The Gender Gap on Wall Street: An Empirical Analysis of Confidence in Investment Decision Making. *The Journal of Psychology*, 122(6), 577-590.
- Falk, A. & Fischbacher, U. (2006). A theory of reciprocity. *Games and Economic Behavior*, 54(2), 293-315.
- Fehr, E. & Falk, A. (2002). Psychological foundations of incentives. *European Economic Review*, 46, 687-724.
- Fehr, E. & Gächter, S. (2002). *Do Incentive Contracts Undermine Voluntary Cooperation?* Upublisert manuskript. Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.
- Fehr, E. & List, J.A. (2004). The hidden costs and returns of incentives- trust and trustworthiness among CEOs. *Journal of the European economic association* 2(5), 743-771.
- Fehr, E. & Schmidt, K. M. (1999). A Theory of Fearness, Competition, and Cooperation. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817-868.
- Frey, B.S. (1997). *Not Just for the Money: An Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham og Brookfield: Edward Elgar Publishing

-
- Frey, B. S. & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys* 15(5), 589-611.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 307–322.
- Gibbons, R. (2010). *Lecture Note 1: Agency Theory*. Hentet fra: <http://web.mit.edu/rgibbons/www/903%20LN%201%20S10.pdf>
- Gibbons, R. & Roberts, J. (2012). Economic Theories of Incentives in Organizations. I R. Gibbons & J. Roberts (Red.), *The Handbook of Organizational Economics* (s. 56-99). Princeton og Oxford: Princeton University Press
- Gneezy, U., Meier, S. & Rey-Biel, P. (2011). When and Why Incentives (Don't) Work to Modify Behavior. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191-210.
- Gneezy, U., Niederle, M. & Rustichini A. (2003). Performance in Competitive Environments: Gender Differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(3), 1049-1074.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000a). Pay Enough or Don't Pay At All. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 791–810.
- Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000b). A Fine is a Price. *Journal of Legal Studies*, 29(1), 1–18.
- Harris, T., & Hardin, J. W. (2013). Exact Wilcoxon signed-rank and Wilcoxon Mann-Whitney ranksum tests. *The Stata Journal* 13(2), 337 - 343.
- Hassink, W. & Koning, P. (2009), Do Financial Bonuses Reduce Employee Absenteeism? Evidence from a Lottery. *Industrial & Labor Relations Review*, 62(3), 327-342.
- Hendrikse, G. (2003). *Economics and Management of Organizations: co-ordination, Motivation and Strategy*. London: McGraw-Hill
- Holmstrom, B. & Milgrom, P. (1991). Multitask Principal – Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design. *Journal of Law, Economics & Organization*, 7, 24-52.
- Igalens, J. & Roussel, P. (1999). A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003–1025.
- Innocenti, A. & Paziienza, M. G. (2006.) *Altruism and Gender in the Trust Game*. Upublisert materiale. Department of Economics, University of Siena.

- Jenkins, G. D., Gupta, N., Mitra, A., & Shaw, J. D. (1998). Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/pdf/1914185.pdf>
- Kasser, T. & Ryan, R.M. (1996). Further Examining the American Dream: Differential Correlates of Intrinsic and Extrinsic Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(3), 280-287.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse (5.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Keller, G. (2012). *Managerial Statistics*. Australia: South Western Cengage Learning
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, 74(5), 54-63.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review Press* 86, 130-139.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27(3), 365 - 385.
- Kuvaas, B. (2008). Hvorfor prestasjonsbasert belønning ofte skaper flere problemer enn det løser. *Praktisk økonomi & finans*, 24(2), 9-19.
- Kuvaas, B. (2016, 14. august). Skadelig bonus. *Dagens Næringsliv* Hentet fra <https://www.dn.no/meninger/debatt/2016/08/14/2034/Ledelse/skadelig-bonus?v=3737>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dysvik, A. & Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion*, 40(5), 667-680.
- Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015). Hidden Benefits of Reward: A Field Experiment on Motivation and Monetary Incentives. *European Economic Review*, 76, 188–199.
- Lazear, E.P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346-1361.
- Lazear, E.P. & Gibbs, M. (2009). *Personnel economics in practice (2.utg.)*. Hoboken: John Wiley & Sons

-
- Lien, L. (2013). "Saman om" sykefravær - en kunnskapsstatus (ISSN 0804-5135). Oslo: Fafo
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *The American Psychologist* 57(9), 705- 717.
- Loe, H.R. & Lindahl, A. (2016). *Bruk av bonus i Norge : En kartlegging av utviklingen i bruk av bonus blant norske virksomheter i perioden 2012-2016* (Masteroppgave). Norges Handelshøyskole, Bergen. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2432487/masterthesis.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Mikkelsen, A. (2014). Prestasjonsmåling. I A. Mikkelsen, & T. Laudal. (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 227 - 250). Oslo: Cappelen Damm
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1992). *Economics, Organization & Management*. New Jersey: Prentice-Hall
- Murphy, K.R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and organizational psychology*, 1, 148-160.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *The quarterly journal of economics*, 122(3), 1067- 1101.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse (3 utg.)*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an Individual Differences Measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Paarsch, H. J. & Shearer, S. B. (2007) Do women react differently to incentives? Evidence from experimental data and payroll records. *European Economic Review*, 51, 1682 – 1707.
- Pouliakas, K. & Theodossiou, I. (2009). Confronting objections to performance pay: The impact of individual and gain-sharing incentives on job satisfaction. *Scottish Journal of Political Economy*, 56(5), 662-684.
- Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature* 37(1), 7-63.
- Rabin, M. (1993). Incorporating Fairness into Game Theory and Economics. *The American Economic Review*, 83(5), 1281-1302.

- Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (utg. 7). Edinburgh: Pearson
- Shearer, B. (2004). Piece Rates, Fixed Wages and Incentives: Evidence from a Field Experiment. *The Review of Economic Studies* 71(2), 513 - 534.
- Statistisk sentralbyrå. (2017, 21.september). *Sykefravær*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/sykefratot>
- Thomas, K. W. (2002). *Intrinsic Motivation at Work: Building Energy and Commitment*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Titmuss, R. M. (1970). *The Gift Relationship*. London: Allen & Unwin
- Vasteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. & Van den Broeck, A. (2007) On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80(2), 251-277.
- Weibel, A., Rost, K., & Osterloh, M. (2010). Pay for Performance in the Public Sector- Benefits and (Hidden) Costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387-412.
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5.utg). Thousands Oaks: Sage.